

DOI: 10.15276/ETR.02.2026.7

DOI: 10.5281/zenodo.20349119

UDC: 330.34:656.078

JEL: O10, L91, P40

Received: 2025-12-23, Revised: 2026-02-03, Accepted: 2026-02-21, Published: 2026-03-11

ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ: ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

DRIVERS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES: FORMING AND IMPLEMENTING STABLE COMPETITIVE ADVANTAGES

Larysa M. Dokiienko, PhD in Economics, Associate Professor
National University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0001-6528-6810
Email: dokiienko@gmail.com

Victoriia V. Klymenko, PhD in Economics, Associate Professor
National University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4168-3296
Email: klymenko_victoriya@yahoo.com

Докієнко Л.М., Клименко В.В. Драйвери сталого розвитку транспортно-логістичних компаній: формування та реалізація стійких конкурентних переваг. Оглядова стаття.

У статті визначено та систематизовано ключові драйвери сталого розвитку транспортно-логістичних компаній з врахуванням сучасних тенденцій їх трансформації та досліджено механізми формування їх конкурентних переваг шляхом інтеграції принципів сталого розвитку – економічних, екологічних та соціальних – у їхні бізнес-моделі. Сформовано ключові особливості конкурентних переваг транспортно-логістичних компаній за видами транспорту, визначено та систематизовано основні показники, які дозволять оцінити конкурентні переваги транспортно-логістичних компаній крізь призму принципів сталого розвитку та запропоновано галузеві-специфічні стратегії сталого розвитку транспортно-логістичних компаній у розрізі видів транспорту.

Ключові слова: сталий розвиток, конкурентна перевага, драйвер сталого розвитку, транспорт, транспортно-логістична компанія

Dokiienko L.M., Klymenko V.V. Drivers of Sustainable Development for Transport and Logistics Companies: Forming and Implementing Stable Competitive Advantages. Review article.

The article identifies and systematizes the key drivers of sustainable development of transport and logistics companies, taking into account current trends in their transformation, and examines the mechanisms for forming their competitive advantages by integrating the principles of sustainable development – economic, environmental and social – into their business models. The key features of the competitive advantages of transport and logistics companies by type of transport, identifies and systematizes key indicators that will allow the competitive advantages of transport and logistics companies to be assessed through the prism of sustainable development principles, and proposes industry-specific strategies for the sustainable development of transport and logistics companies in terms of types of transport.

Keywords: sustainable development, competitive advantage, driver of sustainable development, transport, transport and logistics company

У сучасному глобалізованому світі, де зростає увага до екологічних та соціальних питань, сталий розвиток перетворюється з етичної норми на критично важливий фактор конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній. Транспортний сектор є наріжним каменем глобальної економіки та ключовим каталізатором прогресу щодо всіх 17 Цілей сталого розвитку ООН, забезпечуючи доступ до ринків, освіти та охорони здоров'я [1]. Водночас, транспортний сектор залишається значним джерелом екологічного тиску, відповідаючи приблизно за 23% світових енергетичних викидів CO₂ і за відсутності рішучих дій, ця частка може зрости до 40% до 2030 року [2].

У сучасних умовах, що характеризуються високою волатильністю енергетичних ринків, тенденціями до деглобалізації та неперервними збоями у ланцюгах постачання, які торкнулися понад 76% європейських вантажовідправників у 2024 році, сталість перетворилася з екологічного зобов'язання на ключовий фактор економічної стійкості та формування конкурентних переваг. Відповідно, конкурентоспроможність транспортно-логістичних компаній визначається не лише мінімізацією вартості послуг, але й здатністю пропонувати чисті, прозорі та інтегровані логістичні рішення, що відповідають вимогам клієнтів і регуляторних органів.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Аналіз сучасних наукових джерел дозволяє виділити наступні взаємопов'язані домінуючі напрями, які визначають успіх впровадження кон-

цепції сталого розвитку транспортно-логістичних компаній:

- цифрова та ESG-трансформація. Дослідження зосереджені на оцінці впливу цифрової трансформації на досягнення цілей сталого розвитку та її ролі як тригера для «зелених» технологій [3], розгляді ключових напрямів цифровізації транспорту – цифрових рішень для екологічної безпеки та підготовки кадрів [4], визначенні необхідності впровадження екологічних логістичних рішень та стратегії зменшення вуглецевого сліду, врахування викликів, з якими стикаються транспортні компанії при впровадженні «зеленої» логістики [5];
- економічна ефективність та фінанси. Доведено, що компанії, які свідомо інвестують у виконання вимог ESG, досягають вищих фінансових показників (наприклад, ROA, ROE) у логістичному секторі [6, 7], соціальні та управлінські фактори приносять негайну фінансову вигоду, тоді як вплив екологічних факторів є довгостроковим через початкові інвестиційні витрати, але з часом призводить до зменшення операційних витрат та підвищення вартості бренду [8]. Основна фінансова вигода від ESG походить від: зниження ризиків (операційних, репутаційних, регуляторних), доступу до капіталу (привабливість для «зелених» інвесторів, нижча вартість позик), операційної ефективності (завдяки технологіям, що знижують споживання ресурсів) [7, 9];
- інституційні фактори та людський капітал. Академічні дослідження підкреслюють, що успіх сталої трансформації трьома вимірами сталості – економічним, соціальним, екологічним – залежить від якості інституційного середовища (політики та регулювання) та людського капіталу [10];
- корпоративна культура та інфраструктура. У даному контексті розглядається інтеграція принципів сталості в транспортні стратегії з акцентом на корпоративну соціальну відповідальність та «зелену» логістику [11], визначається роль корпоративної культури (цінностей та управлінських можливостей) у стратегіях низьковуглецевого розвитку [12], розглядається вплив на економічні, соціальні та екологічні виміри сталості інституційних факторів та людського капіталу [10], встановлюється, що високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, особливо у сфері екологічної ефективності, позитивно корелює з фінансовими показниками та сталий розвиток є джерелом фінансової переваги і зниження вартості капіталу [8].

Значна увага у наукових дослідженнях приділена розгляду факторів сталого розвитку транспортно-логістичних компаній [13-17]. Наприклад, В. Кудрявцев групує фактори сталого розвитку, які безпосередньо впливають на конкурентні переваги через зниження ризиків, адаптивність, прозорість та відповідальність, пропонуючи класифікацію внутрішніх та зовніш-

ніх факторів для досягнення соціально-економічних переваг [14]; В. Власова та О. Шинкарук аналізують екологічні, економічні та технологічні фактори, що формують стратегію сталого зростання, підкреслюючи роль інновацій у подоланні викликів для транспортних компаній [15]; Г. Обруч та М. Челомбітько виділяють воєнні дії, інфраструктурні руйнування та дефіцит кадрів як основні виклики для транспортних компаній, пропонуючи адаптацію через цифровізацію екологічну модернізацію та мультимодальні перевезення [16]; Hanh VTK. та Nga NH. визначають інституційні фактори та людський капітал як ключові впливи на економічні, соціальні та екологічні виміри сталості [10]; Charłapowicz J. et al. оцінюють готовність європейських транспортних компаній до "European Green Deal" через причинно-наслідкові зв'язки стратегій декарбонізації та «зеленої» інфраструктури [17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

В останні роки все більшої популярності набувають дослідження теоретичних засад сталого розвитку транспортно-логістичних компаній. В той же час, незважаючи на досить велику кількість наукових публікацій, що підтверджують актуальність даного дослідження, ряд теоретичних і практичних аспектів цієї багатовимірної проблеми все ще недостатньо досліджені і потребують подальшого вдосконалення. Саме тому, в даному дослідженні пропонується зосередитися на виявленні та систематизації основних драйверів сталого розвитку транспортно-логістичних компаній з врахуванням особливостей різних видів транспорту.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є ідентифікація та систематизація ключових драйверів сталого розвитку транспортно-логістичних компаній, розроблення концептуального підходу до формування на їх основі стійких конкурентних переваг, а також упорядкування системи показників, що забезпечують оцінювання конкурентних переваг крізь призму принципів сталого розвитку.

Матеріали та методи

Для написання наукової статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що дозволило глибоко проаналізувати драйвери сталого розвитку транспортно-логістичних компаній, а саме: аналіз та синтез (для дослідження сучасних наукових джерел для виділення домінантних напрямів та теоретичних засад сталого розвитку); метод систематизації та класифікації (для ідентифікації та систематизації ключових драйверів сталого розвитку і особливостей конкурентних переваг за видами транспорту); теоретичне моделювання (у процесі розробки авторської концептуальної моделі трансформації драйверів у стійкі конкурентні переваги через відповідні механізми);

порівняльний аналіз (у процесі дослідження специфіки та викликів сталого розвитку для різних видів транспорту: авіаційного, автомобільного, залізничного та водного).

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Концепція сталого розвитку транспортно-логістичної компанії – це новітня управлінська парадигма, яка дозволяє бізнесу одночасно досягати економічних результатів, зберігати екологічну рівновагу та виконувати соціальні зобов'язання. Її реалізація забезпечує довгострокову фінансову стійкість, підвищує репутацію та сприяє інтеграції у глобальний економічний простір. Сталий розвиток транспортно-логістичних компаній ґрунтується на триєдиному підході, що поєднує економічний вимір (ефективність та інноваційність бізнес-моделі, забезпечення довгострокової фінансової стійкості та прибутковості діяльності), екологічний вимір (мінімізація негативного впливу на довкілля, ефективне використання ресурсів та управління відходами) та соціальний вимір (дотримання принципів соціальної відповідальності, безпека перевезень, розвиток персоналу). Драйвери сталого розвитку – це внутрішні та зовнішні чинники, які стимулюють транспортно-логістичні компанії до прийняття екологічно, соціально та економічно відповідальних рішень.

У сучасній фаховій літературі до основних драйверів сталого розвитку транспортно-логістичних компаній віднесено здатність забезпечувати беззбитковість, платоспроможність та сталу рентабельність через оптимізацію витрат, диверсифікацію доходів та адаптацію до зовнішніх ризиків [9].

У найбільш загальному вигляді драйвери сталого розвитку транспортно-логістичних компаній можна поділити на:

- зовнішні: регуляторно-правовий тиск (норми викидів CO₂ у контексті посилення стандартів Євро-6, законодавство про відходи та утилізацію), ринковий та клієнтський попит (вимоги великих замовників сегменту B2B та зростання попиту на «зелену логістику», споживча свідомість у сегменті B2C, що ілюструє надання переваги компаніям, які демонструють екологічну та соціальну відповідальність), тиск фінансових інститутів та інвесторів (ESG-рейтинги і їх вплив на рішення інвесторів, «зелене» фінансування, що забезпечує доступ до пільгових кредитів чи «зелених» облігацій для інвестицій у сталі активи);
- внутрішні: операційна ефективність та зниження витрат (паливна ефективність, зниження ризиків у контексті управління безпекою праці та дорожнього руху), інновації та технології (перехід на альтернативні види палива, цифровізація), людський капітал та репутація (залучення та утримання персоналу, корпоративна соціальна відповідальність).

До ключових драйверів сталого розвитку транспортно-логістичних компаній з врахуванням сучасних тенденцій їх трансформації пропонується віднести:

- 1) Екологічну стійкість, що орієнтована на:
 - декарбонізацію та зменшення викидів, а саме перехід на транспортні засоби з нульовими викидами, використання альтернативних палив (біопаливо, водень, електрика), оптимізацію маршрутів, екологічну модернізацію для зменшення впливу на довкілля та підвищення енергоефективності перевезень, що дозволять знизити операційні витрати, виконати нормативні вимоги та покращити імідж;
 - управління ресурсами та відходами на основі впровадження принципів циркулярної економіки (регенерація шин, переробка матеріалів, оптимізація пакування), що забезпечить зниження залежності від первинних ресурсів, зменшення екологічного сліду.
 - 2) Технологічно-інноваційну стійкість, яка реалізується через цифрову трансформацію та оптимізацію на основі використання AI та IoT для предиктивного обслуговування транспорту, динамічного планування маршрутів, впровадження систем GPS-моніторингу і дозволяє оптимізувати маршрути, скоротити витрати пального та зменшити викиди CO₂, що, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність, скоротити час простою, мінімізувати паливні витрати.
 - 3) Соціальну стійкість, яка фокусується на:
 - лояльності стейкхолдерів, партнерствах та відповідальності за життєвий цикл діяльності і включає здоров'я та безпеку праці на основі забезпечення високих стандартів охорони праці та профілактики травматизму, що дозволить зменшити плинність кадрів, забезпечити зростання продуктивності і зміцнити репутацію;
 - соціальну відповідальність та ланцюг поставок, тобто дотримання етичних стандартів у всьому ланцюгу поставок, справедливу оплату праці, залучення місцевих громад і підвищить довіру клієнтів та партнерів, забезпечить доступ до ESG-орієнтованих інвестицій.
 - 4) Регуляторну та ринкову адаптивність, що передбачає дотримання національних та міжнародних ESG-стандартів (наприклад, EU Green Deal, звітність за SASB/GRI), інтеграцію у міжнародні ринки, участь у міжнародних транспортних коридорах і дозволяє уникати штрафів, мати доступ до нових ринків, швидко адаптувати бізнес-процеси до міжнародних норм, залучати «зелене» фінансування.
 - 5) Економічну стійкість, яка дозволяє забезпечити беззбитковість діяльності, платоспроможність та бажану рентабельність через оптимізацію витрат, диверсифікацію доходів та адаптацію до зовнішніх ризиків у контексті реалізації попередніх драйверів.
- Драйвери сталого розвитку не є конкурентними перевагами самі по собі, але вони стають ресурсами та можливостями, що дозволяють транспортно-

логістичній компанії досягти кращих результатів, ніж конкуренти. Формування конкурентних переваг транспортно-логістичних компаній в контексті сталого розвитку означає використання широких можливостей: інвестицій у «зелені» технології, розвиток електротранспорту, цифровізацію процесів тощо. У найбільш узагальненому вигляді до конкурентних переваг сталого розвитку транспортних підприємств сучасні автори включають: екологічну модернізацію, цифровізацію, мультимодальні перевезення та кооперацію, що дозволяють адаптуватися до кліматичних ризиків та воєнних викликів для стабільності і зростання

[16], технологічні інновації та соціальну відповідальність, що є ключовими для досягнення стійкого лідерства на ринку логістики [10, 12], інвестиції у «зелені» технологічні інновації, які не лише знижують екологічний ризик, але й створюють перевагу диференціації та підвищують операційну гнучкість [5].

На думку авторів, інтеграція принципів сталого розвитку та його драйверів дозволяє транспортно-логістичним компаніям сформувати унікальні, цінні, важко імітовані конкурентні переваги, які забезпечують довгострокову стійкість на ринку (рис. 1).

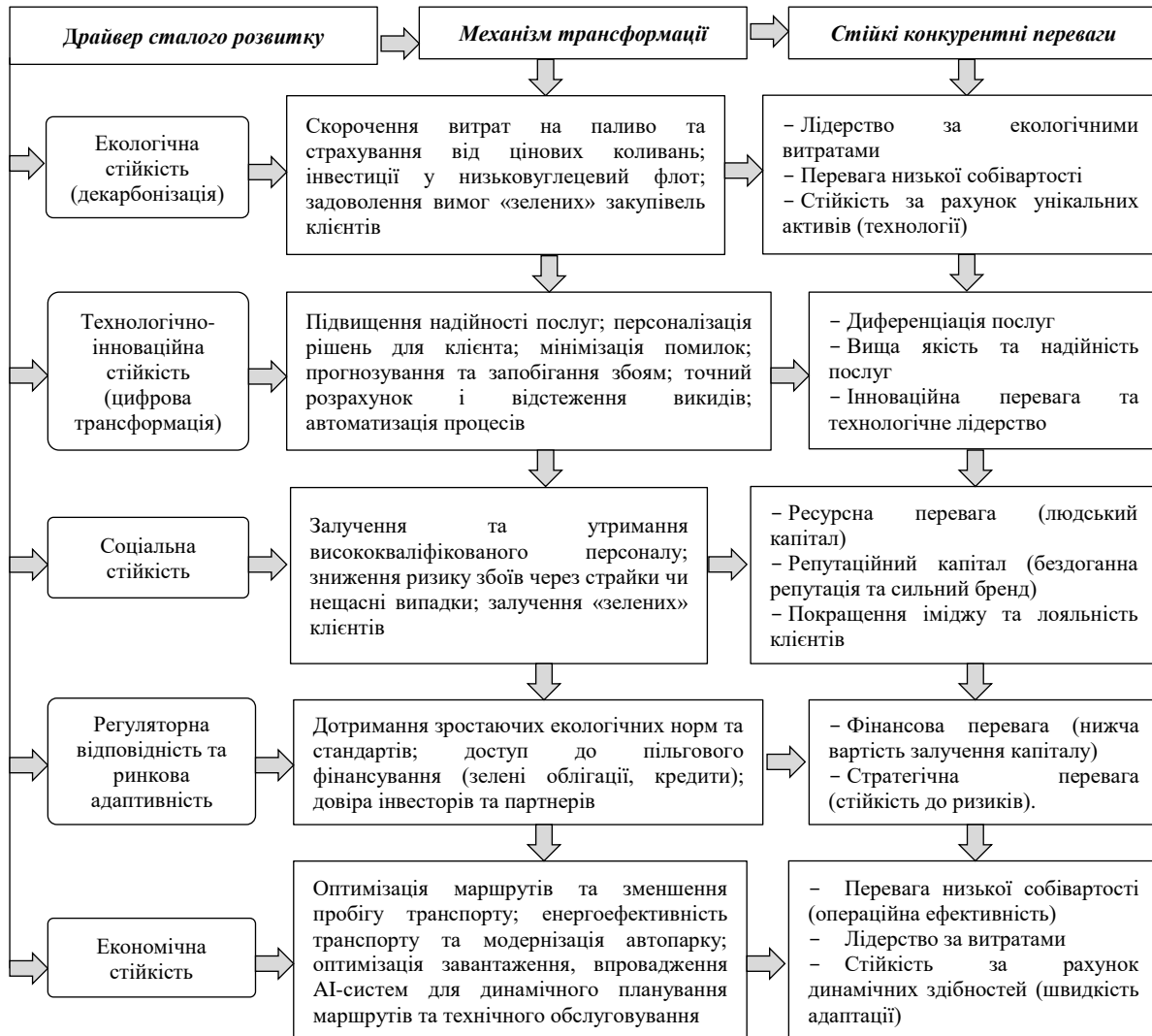


Рисунок 1. Модель трансформації драйверів сталого розвитку у конкурентні переваги транспортно-логістичних компаній
Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, драйвери сталого розвитку виступають вихідними точками, механізми трансформації – процесами, що перетворюють їх у практичні результати, а конкурентні переваги є кінцевим ефектом, що забезпечує транспортно-логістичним компаніям лідерські позиції на ринку.

Варто наголосити, що формування конкурентних переваг транспортно-логістичних компаній на засадах сталого розвитку суттєво відрізняються для кожного виду транспорту через їхню

специфіку, вплив на довкілля та операційні характеристики:

- повітряний транспорт є найшвидшим, але має найбільший вуглецевий слід, і, відповідно, основний виклик для нього – високий рівень викидів CO₂ та інших забруднюючих речовин на великих висотах, а також шумове забруднення навколо аеропортів;
- автомобільний транспорт забезпечує найвищу гнучкість і доставку «від дверей до дверей», але

є одним із найбільших джерел забруднення у містах та основний виклик для нього у контексті сталого розвитку – висока залежність від викопного палива, затори, які збільшують викиди, та високий соціальний ризик (ДТП);

— залізничний транспорт є одним із найбільш екологічних видів транспорту для масових та довгих перевезень, основний виклик для його розвитку – обмежена гнучкість маршрутів, необхідність створення великих логістичних терміналів та високі інвестиції у мережеву інфраструктуру;

— морський транспорт є найбільш економічним для далеких, масових перевезень, тоді як річковий ідеально підходить для транспортування внутрішніми водними шляхами, але у них одна спільна екологічна проблема – викиди сірки та азоту від важкого палива (мазут), інвазійні види (через баластні води) та забруднення океану.

Відповідно пропонується до ключових особливостей конкурентних переваг транспортно-логістичних компаній у контексті сталого розвитку за видами транспорту віднести наступні (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові особливості конкурентних переваг транспортно-логістичних компаній у контексті сталого розвитку за видами транспорту

Вид транспорту	Ключові особливості конкурентних переваг
Повітряний транспорт	<ul style="list-style-type: none"> — екологічне паливо (перехід на Sustainable Aviation Fuels – біопаливо або синтетичні види палива); — модернізація флоту (використання нових, паливно-ефективних літаків, наприклад, з двигунами нового покоління, що забезпечує зниження витрат на паливо та зменшення викидів); — оптимізація маршрутів (впровадження передових систем управління повітряним рухом – Air Traffic Management – для зменшення часу польоту, очікування та обхід зон турбулентності (зниження споживання палива); — «зелені» аеропорти (співпраця з аеропортами, які використовують відновлювані джерела енергії та мають ефективні програми утилізації відходів)
Автомобільний транспорт	<ul style="list-style-type: none"> — електрифікація або альтернативне паливо (перехід на електромобілі, вантажівки на скрапленому природному газі або водні), що забезпечує нульові викиди в містах та знижує витрати на паливо; — оптимізація та консолідація (використання AI для динамічної оптимізації маршрутів, прогностичного обслуговування автопарку, мінімізації порожніх пробігів та максимізації коефіцієнта завантаження, маршрутизації в реальному часі та управління зарядом EV/HFC-транспорту); — «еко-водіння» (навчання водіїв техніці енергозберігаючого водіння, що безпосередньо призводить до економії палива); — використання платформ «Мобільність як послуга» (MaaS), що інтегрують громадський транспорт, райдхейлінг та байкшеринг в єдину цифрову систему; — соціальний вимір (високі стандарти безпеки (запобігання ДТП) та гідні умови праці для водіїв)
Залізничний транспорт	<ul style="list-style-type: none"> — низький вуглецевий слід (основна частина вантажообігу здійснюється на електричній тязі, що робить його значно чистішим за автотранспорт); — мультимодальність / інтермодальність (позиціонування як інтегрованого оператора, здатного керувати складними логістичними потоками, що є ключовим у сучасних ланцюгах; слугує «зеленим» хребтом для мультимодальних перевезень); — енергооптимізація руху (впровадження систем, що дозволяють поїздам рухатися за енергооптимальними нитками графіка, використовуючи інерцію; прискорене впровадження електричних поїздів та розвиток високошвидкісних залізничних вантажних послуг); — позиціонування залізниці як стійкого та надійного мережевого хребта, менш залежного від високої волатильності цін на нафту та дорожніх заторів
Водний транспорт (морський та річковий)	<ul style="list-style-type: none"> — масштаб економії (найменша витрата енергії на одиницю вантажу, найнижчий вуглецевий слід серед усіх видів на великих відстанях); — альтернативне паливо та технології (перехід на LNG, метанол, аміак або вітрові/гібридні силові установки (роторні вітрила) для зменшення залежності від важкого палива); — екологічні норми (дотримання жорстких міжнародних норм Міжнародної морської організації щодо вмісту сірки у паливі та управління баластними водами); — оптимізація швидкості (свідоме зниження швидкості суден для значного скорочення споживання палива та викидів)

Джерело: власна розробка авторів

Узагальнюючи, зазначимо, що ключовою конкурентною перевагою у контексті сталого розвитку авіаційного транспорту є раннє лідерство в енергетичному переході та можливість пропонувати преміальні послуги з «нейтральним вуглецевим слідом», автотранспорту – швидка цифровізація і найкраща гнучкість у поєднанні екологічності та швидкості в міських умовах, залізничного транспорту – інтермодальне (мультимодальне) лідерство та максимальна екологічність для великих обсягів вантажів, що є важливим фактором для великих корпоративних

клієнтів, а для морського транспорту – найвища економічна ефективність у поєднанні з відносною екологічністю (на далеких маршрутах) та можливість запропонувати «зелені» маршрути трансокеанських перевезень.

Таким чином, окресливши ключові конкурентні переваги транспортно-логістичних компаній у контексті сталого розвитку, логічним наступним кроком стає перехід до аналізу того, наскільки ці переваги реально втілюються у практичній діяльності та забезпечують очікуваний результат. Адже сам факт наявності сильних сторін ще не

гарантує успіху і важливо простежити їхній вплив на фінансові показники, ринкову позицію та внутрішню ефективність бізнес-процесів. Тому, далі доцільно розглянути систему критеріїв і показників, які дозволяють оцінити рівень реалізації конкурентних переваг та визначити їхню результативність у довгостроковій перспективі.

В узагальненому вигляді, екологічну ефективність транспортно-логістичних компаній у контексті сталого розвитку можна оцінити на основі аналізу викидів парникових газів, енергоефективності, управління відходами та водою, шумовим забрудненням та екологічними інвестиціями. Економічну ефективність – структурою операційних витрат, рівнем рентабельності

капіталу (ROE) та активів (ROA), завантаженістю (Load Factor), коефіцієнтом порожніх пробігів, часткою ринку та зростанням доходів, інвестиціями у цифровізацію. Соціальну ефективність – безпекою праці, плинністю кадрів та залученістю персоналу, рівнем задоволеності клієнтів та соціальними інвестиціями. Одночасно слід врахувати, що кожен вид транспорту характеризується не лише специфічним впливом на довкілля, а й відмінними операційними параметрами ефективності. У цьому зв'язку виникає потреба у визначенні та систематизації ключових показників, які дозволять оцінити конкурентні переваги транспортно-логістичних компаній крізь призму принципів сталого розвитку (табл. 2).

Таблиця 2. Показники для оцінки конкурентних переваг транспортно-логістичних компаній у контексті сталого розвитку за видами транспорту

Вид транспорту	Вимір сталого розвитку		
	Екологічний	Економічний	Соціальний
ПОВІТРЯНИЙ ТРАНСПОРТ	Необхідна умова: забезпечення стійкості на тлі значного кліматичного впливу. ПОКАЗНИКИ: – викиди CO ₂ на p-km або t-km; – участь у схемах компенсації викидів; – споживання авіаційного палива на годину польоту; – частка використання «зеленого» палива	Необхідна умова: високий коефіцієнт завантаження рейсів є критичним для економічної ефективності. ПОКАЗНИКИ: – коефіцієнт завантаження рейсів (Load Factor %); – середній вік авіапарку; – коефіцієнт своєчасності рейсів; – частка інвестицій у «зелені» технології та IT-рішення	Необхідна умова: безпека та комфорт, що є основними факторами вибору авіаперевізника. ПОКАЗНИКИ: – частота інцидентів/аварій; – рівень задоволеності пасажирів; – рівень шуму під час зльоту/посадки (у відповідності до вимог аеропортів)
АВТОМОБІЛЬНИЙ ТРАНСПОРТ	НЕОБХІДНА УМОВА: МІНІМІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО ЗАБРУДНЕННЯ ТА ВІДПОВІДНІСТЬ ЖОРСТКИМ МІСЬКИМ СТАНДАРТАМ. ПОКАЗНИКИ: – викиди CO ₂ на t-km; – клас екологічності парку; – співвідношення використання альтернативних палив	Необхідна умова: безпосередній вплив на прибутковість перевезень. ПОКАЗНИКИ: – коефіцієнт порожніх пробігів (%); – середні витрати палива (літрів на 100 км); – витрати на обслуговування електричних/гібридних авто; – частка інвестицій у «зелені» технології та IT-рішення	Необхідна умова: прямий вплив на страхування, репутацію та безпеку в громадах. ПОКАЗНИКИ: – кількість дорожньо-транспортних пригод (ДТП) на 1 млн. км; – час дотримання режиму праці та відпочинку водіїв
ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ	НЕОБХІДНА УМОВА: НИЗЬКИЙ ВУГЛЕЦЕВИЙ СЛІД. ПОКАЗНИКИ: – частка електрифікованих ліній у загальній довжині колій; – шумове забруднення (для пасажирських перевезень); – викиди CO ₂ на t-km	Необхідна умова: висока ефективність використання інфраструктури та пропускної спроможності. ПОКАЗНИКИ: – коефіцієнт використання потужності локомотивів; – середня швидкість доставки вантажів / пасажирів; – наявність та завантаженість контейнерних поїздів; – частка інвестицій у «зелені» технології та IT-рішення	Необхідна умова: пунктуальність та безпека на переїздах для підтримки суспільної довіри. ПОКАЗНИКИ: – кількість інцидентів на залізничних переїздах; – своєчасність пасажирських перевезень (%)
Водний транспорт (морський та річковий)	Необхідна умова: дотримання жорстких міжнародних правил ПОКАЗНИКИ: – індекс енергоефективності судна; – індекс інтенсивності вуглецю; – викиди сірки та азоту; – використання баластної води	Необхідна умова: оптимізація вантажопідйомності судна, що є ключовим для зниження питомих витрат. ПОКАЗНИКИ: – коефіцієнт завантаження суден (місткість/тоннаж); – витрати палива на 1 морську милю; – час простою в портах; – частка інвестицій у «зелені» технології та IT-рішення	Необхідна умова: безпека екіпажу та запобігання катастрофам. ПОКАЗНИКИ: – частота інцидентів на морі; – витрати на навчання екіпажів з безпеки та боротьби із забрудненням

Джерело: власна розробка авторів

Отже, для ефективного управління в умовах ESG-переходу та забезпечення економічної стійкості, керівництво транспортно-логістичних компаній має дотримуватись наступних стратегічних пріоритетів:

- капітальне планування, орієнтоване на відповідність (необхідно перерозподіляти капітальні витрати на активи та інфраструктуру, які демонструють високу відповідність технічним критеріям відбору, що гарантуватиме доступ до найдешевшого «зеленого» капіталу та мінімізуватиме ризик застарілості активів);
- інвестиції в прозорість управління (пріоритетом має стати посилення корпоративного управління, оскільки підвищення прозорості щодо кліматичних ризиків та стратегій декарбонізації є ключовим для формування довіри інвесторів);
- системне управління соціальними ризиками (необхідно активно запобігати соціальним контраверсіям, особливо пов'язаним із безпекою та трудовими відносинами, оскільки негативне медіа-висвітлення може різко переважити позитивний вплив екологічних ініціатив).

Висновки та перспективи подальших досліджень

Формування та реалізація стійких конкурентних переваг транспортно-логістичних компаній на основі принципів сталого розвитку є стратегічною необхідністю, а не просто сучасним трендом і вимагає інтегрованої стратегії, яка базується на основних драйверах:

- інституційна та соціальна стійкість, що передбачає інвестування у людський капітал та активну взаємодію з регуляторами для мінімізації регулятивного дисонансу, форму-

вання репутаційного капіталу та покращення іміджу;

- технологічне лідерство та екологічна стійкість, що базується на цифровізації, яка є критичною для забезпечення економічного прагматизму, і надає економічні переваги, буде платформою для майбутніх, фінансово вимогливих інвестицій у нульові викиди та формує екологічне лідерство;
- економічна стійкість та стратегічна диференціація за видами транспорту, яка передбачає, що стратегічний фокус у розвитку авіаційного та морського транспорту має зосереджуватися на лідерстві в декарбонізації флоту, використанні енергоефективних технологій, перевазі у цінності стійкості та меншій залежності від глобальних геополітичних викликів; залізничного транспорту – на інтермодальному (мультимодальному) лідерстві, екологічній диференціації та позиціонуванні залізниці як стійкого і надійного мережевого хребта, менш залежного від високої волатильності цін на нафту та дорожніх заторів; автомобільного транспорту – на AI-оптимізації та енергоефективності, прозорості викидів та інтеграції MaaS-платформ.

Таким чином, інтеграція економічного, екологічного та соціального вимірів дозволяє транспортно-логістичним компаніям не лише відповідати регуляторним вимогам, але й досягати значного зниження витрат, інноваційного лідерства, підвищення іміджу та економічної стійкості. Транспортно-логістичні компанії, що першими впроваджують ці принципи, забезпечують собі довгострокове та стійке лідерство на ринку.

Abstract

The article identifies and systematizes the key drivers of sustainable development for transport and logistics companies, taking into account current trends in their transformation, and examines the mechanisms for forming competitive advantages for transport and logistics companies by integrating the principles of sustainable development – economic, environmental and social – into their business models.

The study identified and systematized the key drivers of sustainable development for transport and logistics companies, which are divided into external (regulatory and legal pressure, customer demand, pressure from financial institutions) and internal (operational efficiency, innovation and human capital). Key drivers, taking into account current trends, include: environmental sustainability (decarbonization, transition to zero emissions, waste management), technological and innovative sustainability (digital transformation, use of AI and IoT for optimization), social sustainability (occupational safety, ethical standards, social responsibility), regulatory and market adaptability (compliance with international ESG standards, access to green financing), and economic sustainability (profitability, solvency, cost optimization). A model has been developed that demonstrates how sustainable development is driven by resources and opportunities to achieve better results than competitors. Integrating these principles enables the creation of unique and valuable competitive advantages that are difficult to imitate, such as leadership in environmental costs, service differentiation, resource advantage (human capital), financial advantage (lower cost of capital) and operational efficiency.

It was emphasized that the formation of competitive advantages based on sustainable development differs significantly for each mode of transport due to their operational characteristics and environmental impact. In particular, the key advantage for air transport is leadership in the energy transition, for road transport – rapid digitalization and electrification, for rail transport – intermodal leadership and maximum environmental friendliness for large volumes of cargo, and for maritime transport, it is the highest economic efficiency combined with relative environmental friendliness and the ability to offer "green" transoceanic shipping routes.

To assess the level of competitive advantage, a system of criteria and indicators covering economic, environmental and social dimensions for each mode of transport was identified and systematized. To ensure

economic stability during the transition to ESG, transport and logistics company managers are advised to adhere to strategic priorities. These include capital planning to ensure compliance with technical criteria, investment in management transparency (especially regarding climate risks), and the systematic management of social risks.

References:

1. Implementation plan of the United Nations decade of sustainable transport 2026–2035. <https://cutt.ly/etpRaURv>
2. The decarbonizing transport initiative. International Transport Forum. <https://cutt.ly/FtpTK3MC>
3. Gavrikov, D. (2025). Innovative and digital transformations as a path to sustainable development of transport companies. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(4), 96–103. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250404.10>
4. Kudriavtsev, V. (2024). Ensuring the sustainable development of transport companies in the context of digital transformation and the implementation of ESG principles. *Problems and prospects for the development of entrepreneurship*, 33, 154–166. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154>
5. Nagy, G., & Szentesi, S. (2024). Green logistics: Transforming supply chains for a sustainable future. *Advanced Logistic Systems. Theory and Practice*, 18(3), 29–42. <https://doi.org/10.32971/als.2024.026>
6. Jelonek, M. (2024). The impact of ESG strategies on growth in the logistics industry. *Transport. Vilnius Tech*, 39(2). <https://doi.org/10.3846/transport.2024.22545>
7. Nenavani, J. et al. (2024). ESG measures and financial performance of logistics companies. *Logistics Systems and Supply Chain Research*, 17, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s12076-023-00358-4>
8. Park, J., & Lee, H. (2024). Evaluation of the impact of ESG practices on financial performance in Korean small and medium logistics companies. *APJCRIWEB*, 10(11), 237–248. <https://doi.org/10.47116/apjcri.2024.11.18>
9. Dokienco L. Components and performance indicators of air passenger transport. *Economics: time realities. Scientific journal*, 2025. №2(78), 38–50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15425264>
10. Hanh, VTK., & Nga, NH. (2025). Investigating sustainable development in transportation enterprises: Novel insights from new institutional economics and human capital theory. *Evidence from HCM. Plos.One*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0333393>
11. Hrechak, A., & Sakhatsky, D. (2023). Sesteinisation in the transport industry: the path to sustainable development for enterprises. *Economics*, 116 (1), 218–225. <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-116.1-218-225>
12. Fang, W. (2022). Research on sustainable development of transport infrastructure based on corporate culture and low-carbon perspective. *Journal of Environmental and Public Health*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/4629422>
13. Razumova, K. et al. (2025). Review of structural and functional characteristics of modern transportation and logistics enterprises. *Science-based technologies*, 66(2), 250–262. <https://doi.org/10.18372/2310-5461.66.20335>
14. Kudriavtsev, V. (2023). Criteria and factors for sustainable development of transport enterprises. *Problems and prospects for the development of entrepreneurship*, 30, 106–116. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.106>
15. Vlasova, V., & Shynkaruk, O. (2025). Prerequisites for forming an innovative strategy for the sustainable development of transport companies. *Economy and society*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-47>
16. Obruch, H., & Chelombitko, M. (2025). Sustainable development of transport enterprises: current challenges and prospects. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, 90, 264–273. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337654>
17. Charłampowicz, J. et al. (2025). Strategic evaluation of European Inland transport companies. *Journal of Environmental Management*, 374. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.124105>

Посилання на статтю:

Докієнко Л.М. Драйвери сталого розвитку транспортно-логістичних компаній: формування та реалізація стійких конкурентних переваг / Л.М. Докієнко, В.В. Клименко // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2026. – № 2 (84). – С. 64–71. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No2/64.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2026.7. DOI: 10.5281/zenodo.20349119.

Reference a Journal Article:

Dokienco L.M. Drivers of Sustainable Development for Transport and Logistics Companies: Forming and Implementing Stable Competitive Advantages / L.M. Dokienco, V.V. Klymenko // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2026. – № 2 (84). – P. 64–71. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No2/64.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2026.7. DOI: 10.5281/zenodo.20349119.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)