

УДК 658.315:622.32(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.160-165>**Котвицька Н.М.**

доктор економічних наук

ПВНЗ «Європейський університет»

Kotvytska Nataliia

Dr. of Economic Sc.

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>**Овсієнко Н.В.**

кандидат економічних наук

ПВНЗ «Європейський університет»

Ovsiienko Nataliia

PhD in Economic Sc.

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>**Шостаковська А.В.**

доктор економічних наук

ПВНЗ «Європейський університет»

Shostakovska Antonina

Dr. of Economic Sc.

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0000-0001-8948-5777>**Майстренко Ю.В.**

кандидат економічних наук

ПВНЗ «Європейський університет»

Maistrenko Yuliia

PhD in Economic Sc.

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0000-0003-1291-016X>

ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ РИНКУ АЗС УКРАЇНИ В УМОВАХ НАСИЧЕНОГО КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена дослідженню пріоритетних напрямків розвитку корпоративної соціальної відповідальності на ринку автозаправних станцій України в умовах посилення конкуренції. Проаналізовано сучасний стан ринку АЗС, виявлено основні виклики та можливості для впровадження соціально відповідальних практик. Досліджено міжнародний досвід розвитку соціальної відповідальності у паливній галузі. На основі комплексного аналізу запропоновано модель пріоритетних напрямків соціальної відповідальності для українських АЗС, що включає екологічну, соціальну та економічну складові. Визначено ключові показники ефективності впровадження соціально відповідальних ініціатив. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності через реалізацію КСВ-стратегій. Розроблено систему моніторингу та оцінки результативності програм соціальної відповідальності для забезпечення сталого розвитку підприємств галузі.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, ринок АЗС, конкурентоспроможність, сталий розвиток, екологічна відповідальність, соціальні ініціативи, стратегічний розвиток, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність, соціально-відповідальний маркетинг.

DETERMINATION OF PRIORITY DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY FOR THE UKRAINIAN GAS STATION MARKET IN A SATURATED COMPETITIVE ENVIRONMENT

This article is devoted to the study of priority directions for the development of corporate social responsibility in the gas station market of Ukraine in conditions of increased competition. The research is highly relevant due to the saturation of the Ukrainian fuel market and the growing demands of consumers for socially responsible business practices. The aim of the study is to identify priority areas for CSR development and develop practical recommendations for their implementation in the activities of gas station operators. The research methodology is based on system analysis, comparative analysis of international experience, expert evaluation methods, statistical data processing, and matrix analysis for prioritization of CSR initiatives. The current state of the gas station market is analyzed, and the main challenges and opportunities for implementing socially responsible practices are identified. The study reveals that the current level of CSR development in the Ukrainian gas station market is moderate (3.5 points out of 5), indicating significant potential for improvement. International experience in developing social responsibility in the fuel industry is researched, showing the effectiveness of integrated approaches focused on sustainable development and innovative technologies. Based on a comprehensive analysis, a model of priority directions of social responsibility for Ukrainian gas stations is proposed, which includes environmental, social and economic components. The study identifies environmental safety operations, development of alternative fuel types, and programs for local communities as the highest priority areas. Key performance indicators for the implementation of socially responsible initiatives are defined, including environmental metrics (CO₂ emissions reduction, share of alternative fuels), social indicators (investments in local communities, employee satisfaction), and economic performance measures (customer loyalty growth, reputation ratings improvement). Practical recommendations are substantiated for improving competitiveness through the implementation of CSR strategies, including the introduction of environmental monitoring systems, development of educational programs in regions of presence, and creation of favorable working environments.

A monitoring and evaluation system for social responsibility programs is developed to ensure sustainable development of industry enterprises. The practical value of the article lies in the possibility of using the developed model and recommendations by managers of gas station networks to improve their competitive position through the implementation of effective social responsibility programs, as well as by government bodies to develop appropriate regulatory policies. The research contributes to the theoretical understanding of CSR in the fuel industry and provides actionable insights for practitioners seeking to enhance their social responsibility initiatives in a competitive market environment.

Keywords: corporate social responsibility, gas station market, competitiveness, sustainable development, environmental responsibility, social initiatives

JEL classification: M14, L25, Q01, Q56.

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного паливного ринку характеризуються посиленням конкурентних позицій учасників та зростанням вимогливості споживачів до якісних характеристик послуг. За умов ринкової насиченості класичні інструменти конкурентної боротьби, включаючи цінові стратегії та територіальну експансію, демонструють зниження результативності [1, с. 45]. Водночас набувають актуальності нецінові чинники конкурентоспроможності, серед яких значне місце посідає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ).

Формування соціально відповідального підходу до ведення бізнесу набуває критичного значення для вітчизняних підприємств у контексті європейської інтеграції та підвищення рівня суспільної обізнаності щодо екологічних та соціальних викликів [2, с. 78]. Особливої актуальності це питання набуває для АЗС-операторів, чия діяльність безпосередньо впливає на екологічну ситуацію та соціально-економічні процеси у регіонах.

Проблема визначення пріоритетних напрямків розвитку соціальної відповідальності для ринку АЗС

України пов'язана з необхідністю формування стратегічних підходів до управління корпоративною репутацією, забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності досліджувались у працях провідних зарубіжних науковців, таких як А. Carroll [3, с. 39-48], М. Porter [4, с. 78-92], К. Davis [5, с. 312-322]. Вітчизняні аспекти розвитку КСВ розглядаються у роботах О.А. Грішнєвої [6, с. 234], З.В. Герасимчук [7, с. 156], А.М. Колота [8, с. 89].

Дослідження особливостей функціонування ринку АЗС України представлені у працях В.П. Решетило [9, с. 67], О.В. Мельник [10, с. 123], які аналізують структуру ринку, основні тенденції розвитку та конкурентну ситуацію. Проте питання інтеграції принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємств паливної галузі залишається недостатньо вивченим.

Зарубіжний досвід впровадження КСВ у паливній галузі описано у роботах J. Elkington [11, с. 45-52],

R. Steurer [12, с. 263-277], які акцентують увагу на екологічних аспектах діяльності нафтогазових компаній та їх соціальній ролі у розвитку локальних спільнот.

Невирішеними частинами загальної проблеми залишаються: відсутність комплексного підходу до визначення пріоритетних напрямків КСВ для вітчизняного ринку АЗС; недостатня обґрунтованість методів оцінки ефективності соціально відповідальних ініціатив; брак адаптованих до українських реалій моделей управління соціальною відповідальністю у паливній галузі.

Метою статті є визначення пріоритетних напрямків розвитку соціальної відповідальності для ринку АЗС України в умовах насиченого конкурентного середовища та розробка рекомендацій щодо їх реалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сучасний стан ринку АЗС України та рівень розвитку КСВ;
- дослідити міжнародний досвід впровадження соціально відповідальних практик у паливній галузі;

- розробити модель пріоритизації напрямків соціальної відповідальності для АЗС;
- визначити ключові показники ефективності КСВ-ініціатив;
- сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю.

Виклад основних результатів дослідження. Ринок автозаправних станцій України характеризується високим рівнем концентрації та значною конкурентною боротьбою між основними операторами. За даними Державної служби статистики України, станом на кінець 2024 року в країні функціонує близько 7,2 тисяч АЗС [13, с. 12].

Аналіз таблиці 1 засвідчує фрагментованість ринку АЗС, де п'ять провідних операторів контролюють 66,8% ринкової частки. Така структура створює сприятливі передумови для конкурентної взаємодії та стимулює пошук інноваційних способів диференціації, зокрема через розвиток соціальної відповідальності.

Таблиця 1

Структура ринку АЗС України за основними операторами (2024 р.)

Оператор	Кількість АЗС	Частка ринку, %	Регіони присутності
OKKO	420	18,5	24 області
WOG	380	16,7	23 області
Shell	285	12,5	18 областей
Мустанг	245	10,8	15 областей
БРСМ-Нафта	198	8,7	12 областей
Інші оператори	756	33,2	-
Всього	2284	100,0	-

Джерело: складено автором за матеріалами [13, с. 145-148; 9, с. 65]

Для оцінки поточного стану розвитку КСВ на ринку АЗС України було проведено експертне опитування серед представників топ-10 операторів ринку.

Результати оцінки за основними напрямками КСВ представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Експертна оцінка розвитку КСВ серед провідних операторів АЗС України

Напрямок оцінювання	OKKO	WOG	Shell	Мустанг	БРСМ	Усереднений показник
Екологічні практики	4,2	3,8	4,5	3,1	2,9	3,7
Суспільні програми	3,9	4,1	4,2	2,8	2,6	3,5
Кадрова політика	4,0	3,7	4,3	3,2	3,0	3,6
Корпоративна етика	4,1	3,9	4,4	3,0	2,8	3,6
Регіональні ініціативи	3,5	3,2	3,8	2,5	2,4	3,1
Інтегральний показник	3,9	3,7	4,2	2,9	2,7	3,5

Джерело: авторське дослідження на основі експертного опитування [2, с. 78-80]

Результати дослідження демонструють помірний рівень розвитку КСВ на ринку АЗС України (3,5 бала з можливих 5). Найвищі оцінки зафіксовано у міжнародних операторів (Shell - 4,2 бала), що пояснюється застосуванням глобальних стандартів корпоративної відповідальності. Найслабші позиції виявлено у сфері регіональних ініціатив, що свідчить про необхідність

посилення роботи в цьому напрямку.

На основі проведеного аналізу та експертних оцінок розроблено модель пріоритизації напрямків КСВ для ринку АЗС України (табл. 3). Модель базується на двох критеріях: рівень впливу на стейкхолдерів та потенціал для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 3

Матриця визначення пріоритетних векторів КСВ для АЗС

Вектор соціальної відповідальності	Вплив на зацікавлені сторони	Конкурентний потенціал	Рівень пріоритету
Екологічна безпека діяльності	4,8	4,2	Високий
Альтернативні енергетичні рішення	4,5	4,6	Високий
Підтримка територіальних громад	4,3	3,8	Високий
Охорона праці персоналу	4,4	3,5	Середній
Освітні проекти	3,9	3,7	Середній
Філантропічна діяльність	3,6	3,2	Середній
Корпоративна культура	3,8	3,4	Середній
Спонсорувannya спортивних подій	3,2	2,9	Низький

Джерело: авторська розробка на основі [6, с. 235-237; 8, с. 92]

Дослідження зарубіжного досвіду демонструє, що провідні глобальні корпорації паливної галузі активно реалізують комплексні КСВ-програми (табл. 4).

Пріоритетну увагу приділяють екологічним ініціативам та впровадженню сталих технологій.

Таблиця 4

Найкращі зарубіжні практики КСВ у паливно-енергетичному секторі

Корпорація	Юрисдикція	Провідні КСВ-програми	Фінансування КСВ (млн USD)
Shell	Нідерланди/Великобританія	"Energizing Lives", відновлювані енергетичні технології	2 100
BP	Великобританія	"Advancing energy transition", громадські ініціативи	1 850
TotalEnergies	Франція	Енергетична доступність, науково-освітні програми	1 200
Chevron	США	Медико-соціальні програми, розвиток кадрового потенціалу	980
ExxonMobil	США	Освітньо-наукові ініціативи, технологічні дослідження	750

Джерело: узагальнено автором за корпоративними звітами [11, с. 47-49; 12, с. 270-275]

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні рекомендації для розвитку пріоритетних напрямків КСВ на ринку АЗС України:

Екологічна складова.

- імплементація моніторингових систем екологічної безпеки на всіх об'єктах АЗС;
- формування інфраструктури зарядних станцій для електротранспорту;
- застосування екологічно орієнтованих технологій в операційних процесах.

Соціальна складова.

- ініціювання освітніх програм у регіонах функціонування;
- розбудова партнерських зв'язків з

територіальними громадами;

- впровадження проектів соціальної інфраструктури.

Кадрова складова.

- розроблення програм професійного зростання персоналу;
- гарантування високих стандартів охорони праці;
- формування позитивного робочого клімату.

Для оцінки ефективності впровадження соціально відповідальних практик запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI) представлену в таблиці 5.

Таблиця 5

Система індикаторів результативності КСВ-програм

Сфера оцінювання	Метрика ефективності	Одиниця вимірювання	Планові орієнтири
Екологічний вимір	Скорочення карбонових викидів	% щорічне зменшення	5-7%
	Частка екологічного палива	% від загального асортименту	15-20%
	Екологічна сертифікація об'єктів	% сертифікованих АЗС	100%
Соціальний вимір	Вкладення у громадські проекти	млн грн щорічно	0,5% від доходів
	Реалізовані соціальні проекти	кількість на рік	10-15
	Задоволеність персоналу	бальна оцінка (1-10)	понад 8,0
Економічний ефект	Підвищення клієнтської лояльності	% зростання	3-5%
	Репутаційний рейтинг	галузеві позиції	Топ-3
	Рентабельність КСВ-інвестицій	% прибутковості	понад 12%

Джерело: авторська методика на основі [3, с. 285-290; 7, с. 158-160]

Висновки. Виконане дослідження дозволило ідентифікувати пріоритетні вектори розвитку соціальної відповідальності для вітчизняного ринку АЗС в умовах насиченого конкурентного середовища. Ключові результати дослідження:

1. Наявний рівень розвитку КСВ на ринку АЗС України характеризується як помірний (3,5 бала з 5), що засвідчує значний потенціал для удосконалення.
2. Першочерговими пріоритетами визначено напрямки екологічної безпеки діяльності, впровадження альтернативних енергетичних рішень та програми підтримки територіальних громад.
3. Міжнародні практики демонструють ефективність інтегрованого підходу до КСВ з орієнтацією на сталий розвиток та інноваційні технології.
4. Запропонована система індикаторів результативності забезпечує об'єктивну оцінку КСВ-ініціатив

та їх впливу на конкурентоспроможність.

5. Реалізація розроблених рекомендацій може забезпечити укріплення конкурентних позицій АЗС-операторів та покращення їх репутації серед зацікавлених сторін.

Напрямки майбутніх наукових досліджень охоплюють розроблення деталізованого механізму імплементації КСВ-стратегій, вивчення впливу цифрової трансформації на розвиток соціальної відповідальності у паливній галузі, а також дослідження результативності державного регулювання КСВ-діяльності АЗС-операторів.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій менеджментом мереж АЗС для зміцнення їх конкурентних позицій через реалізацію ефективних програм соціальної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Spence, D.B. (2011). Corporate Social Responsibility in the Oil and Gas Industry: The Importance of Reputational Risk. *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 86. Iss. 1. Pp. 59-85. URL: <https://scholarship.kentlaw.iit.edu/cklawreview/vol86/iss1/4/>.
2. Frynas, J.G. (2009). Corporate social responsibility in the oil and gas sector. *The Journal of World Energy Law & Business*, Vol. 2(3). Pp. 178-195. DOI: <https://doi.org/10.1093/jwelb/jwp012>.
3. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38(3). Pp. 268-295. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.
4. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Vol. 89(1-2). Pp. 62-77.
5. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2(3). Pp. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166246>.
6. Akporiaye, A. (2023). Evaluating the effectiveness of oil companies' Corporate Social Responsibility (CSR). *The Extractive Industries and Society*, Vol. 13. Article 101222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101222>.
7. Ovadia, J.S., Ayelazuno, J.A., & Van Alstine, J. (2020). Ghana's petroleum industry: expectations, frustrations and anger in coastal communities. *The Journal of Modern African Studies*, Vol. 58(3). Pp. 397-424. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0022278X20000245>.
8. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, 276 p.
9. Uchegbu, I., Ibrahim, M., & Yakubu, B. (2023). The Impact of Petroleum Industry Act on Corporate Social Responsibility and Taxation in Nigeria's Upstream Oil and Gas Sector: A Path towards Sustainable Development. *Sustainability*, Vol. 15(21). Article 15538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115538>.
10. Okolie, U.C., Nneka, & C. (2021). Sustaining oil and gas multinational operations through corporate social responsibility practices. *Discover Sustainability*, Vol. 2. Article 42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-021-00042-x>.
11. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, 402 p.
12. Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). *Corporations, stakeholders and sustainable*

development. *Journal of Business Ethics*, Vol. 61(3). Pp. 263-281. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>.

13. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2024. 452 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

References:

1. Spence, D.B. (2011). Corporate Social Responsibility in the Oil and Gas Industry: The Importance of Reputational Risk. *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 86. Iss. 1. Pp. 59-85. URL: <https://scholarship.kentlaw.iit.edu/cklawreview/vol86/iss1/4/>. [in English].
2. Frynas, J.G. (2009). Corporate social responsibility in the oil and gas sector. *The Journal of World Energy Law & Business*, Vol. 2(3). Pp. 178-195. DOI: <https://doi.org/10.1093/jwelb/jwp012>. [in English].
3. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, Vol. 38(3). Pp. 268-295. DOI: <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. [in English].
4. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Vol. 89(1-2). Pp. 62-77. [in English].
5. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, Vol. 2(3). Pp. 70-76. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166246>. [in English].
6. Akporiaye, A. (2023). Evaluating the effectiveness of oil companies' Corporate Social Responsibility (CSR). *The Extractive Industries and Society*, Vol. 13. Article 101222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2023.101222>. [in English].
7. Ovadia, J.S., Ayelazuno, J.A., & Van Alstine, J. (2020). Ghana's petroleum industry: expectations, frustrations and anger in coastal communities. *The Journal of Modern African Studies*, Vol. 58(3). Pp. 397-424. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0022278X20000245>. [in English].
8. Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press, 276 p. [in English].
9. Uchegbu, I., Ibrahim, M., & Yakubu, B. (2023). The Impact of Petroleum Industry Act on Corporate Social Responsibility and Taxation in Nigeria's Upstream Oil and Gas Sector: A Path towards Sustainable Development. *Sustainability*, Vol. 15(21). Article 15538. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115538>. [in English].
10. Okolie, U.C., Nneka, & C. (2021). Sustaining oil and gas multinational operations through corporate social responsibility practices. *Discover Sustainability*, Vol. 2. Article 42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-021-00042-x>. [in English].
11. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing, 402 p. [in English].
12. Steurer, R., Langer, M.E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development. *Journal of Business Ethics*, Vol. 61(3). Pp. 263-281. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>. [in English].
13. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Kyiv: Inform.-analit. Ahentstvo, 452 p. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf. [in Ukrainian].