



УДК 338.465:658.408

SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SYSTEM OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE GAS STATION MARKET

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ АЗС

Ovsiienko N.V./Овсієнко Н.В.*c.e.s., as.prof. Head of the Department of Management and Marketing**к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу*

ORCID: 0000-0001-7694-7522

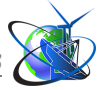
*Private higher educational institution "European University",**16B Academician Vernadsky Boulevard, Kyiv, 03115**Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,**бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115**c.t.s., as.prof. Head of the Department of Management and Marketing***Petrovsky O.O./Петровський О.О.***Postgraduate student of the Department of Management and Marketing**Аспірант кафедри менеджменту та маркетингу*

ORCID: 0000-0002-3446-1409

*Private higher educational institution "European University",**16B Academician Vernadsky Boulevard, Kyiv, 03115**Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,**бульвар Академіка Вернадського, 16В, Київ, 03115*

Анотація. У статті досліджується роль соціальної відповідальності в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств паливно-роздрібної сфери через вивчення механізмів впровадження соціально-відповідальних бізнес-практик. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією споживчих преференцій, де етичні та екологічні аспекти діяльності компаній набувають ключового значення при формуванні конкурентних переваг на ринку АЗС. Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід, що поєднує статистичний аналіз фінансово-економічних показників діяльності 18 мережевих операторів АЗС, контент-аналіз корпоративної звітності та результати первинного маркетингового дослідження серед 750 споживачів паливно-мастильних матеріалів. Виявлено, що соціальна відповідальність функціонує як системоутворюючий елемент конкурентоспроможності підприємств з розвиненими КСВ-програмами, які демонструють статистично значущі переваги за показниками клієнтської лояльності (на 23% вище середньогалузевого рівня), прибутковості (збільшення EBITDA на 15-18%) та ринкової вартості бренду. Обґрунтовано авторську типологію стратегій КСВ у паливно-роздрібній торгівлі: адаптивно-глобальну, інноваційно-національну та локально-реактивну. Практична значущість роботи полягає у розробці системи оптимального співвідношення інвестицій у різні напрями соціально-відповідальної діяльності для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку АЗС залежно від стратегічних цілей та ресурсних можливостей оператора.

Ключові слова: соціальна відповідальність, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, інноваційний розвиток, автозаправні станції, паливно-роздрібна торгівля, ESG-стратегії, конкурентні переваги, споживча лояльність.



Вступ.

Сучасна система забезпечення конкурентоспроможності підприємств у секторі паливно-роздрібної торгівлі зазнає кардинальних трансформацій під впливом глобальних трендів цифровізації, екологізації та соціалізації бізнес-процесів. Традиційні фактори конкурентоспроможності автозаправних станцій – локаційні переваги, цінова політика та асортиментне різноманіття – поступово втрачають свою диференціюючу здатність внаслідок стандартизації ринкових пропозицій та технологічного вирівнювання операторів.

У цих умовах особливої актуальності набуває соціальна відповідальність як системний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що формує нематеріальні активи через репутаційний капітал та соціально-відповідальні практики. Трансформація споживчої поведінки, де покупці все частіше враховують етичні та екологічні аспекти діяльності компаній при прийнятті рішень про покупку, створює нові можливості для формування стійких конкурентних переваг на ринку АЗС.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування ролі соціальної відповідальності в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку АЗС та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації КСВ-стратегій мережевих операторів в українських умовах господарювання.

Основний текст.

Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності еволюціонували від благодійницьких ініціатив до стратегічного інструменту створення спільної цінності для бізнесу та суспільства. Фундаментальні дослідження Е. Фрімена щодо теорії стейкхолдерів, концепція "спільної цінності" [1, с.57], М. Портера та М. Крамера [2, с.68], а також роботи Дж. Елкінгтона з розвитку концепції "потрійного критерію" заклали теоретичне підґрунтя для розуміння КСВ як системного явища.

Вітчизняні науковці О. Грішнова, В. Воробей, розвивали теоретичні аспекти соціально-відповідального підприємництва в контексті специфіки української економіки [3, с.79]. Проте галузева специфіка паливно-роздрібної торгівлі та її



вплив на ефективність КСВ-стратегій залишається недостатньо дослідженою [4, с.52].

Закордонні емпіричні дослідження (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003) демонструють позитивний, хоча й нелінійний зв'язок між соціальною відповідальністю та фінансовими результатами компаній [5, с.348]. Водночас, галузева специфіка цього зв'язку потребує додаткового вивчення.

Методологія дослідження

Дослідження базується на триангуляційному підході, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Емпіричну базу складають:

1. Фінансово-статистичний аналіз – дані 18 мережевих операторів АЗС за 2019-2024 рр. (загальна кількість об'єктів – 2,847 АЗС)
2. Контент-аналіз корпоративної звітності – 94 звіти з КСВ та сталого розвитку
3. Первинне маркетингове дослідження – опитування 750 споживачів паливно-мастильних матеріалів (метод стратифікованої вибірки)
4. Експертне дослідження – структуровані інтерв'ю з 25 топ-менеджерами галузі

Для встановлення причинно-наслідкових зв'язків застосовано методи множинної регресії, факторного аналізу та структурного моделювання.

Український ринок автозаправних станцій протягом останнього п'ятиріччя демонструє стабільні темпи консолідації з формуванням олігополістичної структури. Процеси злиття та поглинань, прискорені економічними викликами 2020-2022 років, призвели до посилення ринкових позицій топових гравців.

Аналіз концентрації свідчить про формування дуополістичного ядра (WOG та ОККО з сукупною часткою 39.1% за обсягом), навколо якого конкурують міжнародні та національні оператори середнього масштабу. Принципово важливою є різниця в ефективності: топ-5 операторів при 59% АЗС контролюють 74.7% ринку за обсягом, що свідчить про суттєві переваги масштабу.

Shell демонструє найвищий показник оборотності (525.7 тис. л/міс на АЗС), що пояснюється стратегією селективного розміщення об'єктів у локаціях з



максимальним трафіком та преміальним позиціонуванням бренду. Фрагментований сегмент "інших операторів" характеризується майже вдвічі нижчою ефективністю, що створює передумови для подальшої консолідації ринку. Для об'єктивної оцінки рівня впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності розроблено комплексний індекс, що включає п'ять вимірів: екологічна відповідальність, соціальні ініціативи, корпоративне управління, розвиток персоналу та взаємодія з громадами.

Таблиця 1 – Концентрація ринку АЗС України (станом на III квартал 2024 року)

Мережевий оператор	Кількість об'єктів	Частка за кількістю АЗС, %	Ринкова частка за обсягом, %	Середній оборот на АЗС, тис. л/міс
WOG	673	19.2	21.8	389.4
ОККО	495	14.1	17.3	420.1
Shell Ukraine	334	9.5	14.6	525.7
БРСМ-Нафта	298	8.5	11.2	451.3
АНР	267	7.6	9.8	441.5
Інші оператори	1,437	41.1	25.3	211.6
Загалом по ринку	3,504	100.0	100.0	342.7

Джерело: складено авторами на основі даних Державної служби статистики України та власних досліджень [7]

Таблиця 2 – Рейтинг КСВ-активності провідних операторів АЗС (композитний індекс 0-100)

Оператор	Екологічні ініціативи	Соціальні програми	Корпоративне управління	Розвиток персоналу	Взаємодія з громадами	Інтегральний індекс
Shell Ukraine	94.3	87.2	96.1	89.5	85.8	90.6
WOG	82.7	91.4	78.3	85.2	92.1	85.9
ОККО	79.1	84.6	81.7	82.9	86.3	82.9
БРСМ-Нафта	71.2	73.8	69.4	76.1	71.5	72.4
АНР	68.9	70.3	72.6	74.2	69.7	71.1

Джерело: розраховано авторами на основі контент-аналізу корпоративної звітності та експертного опитування



Shell утримує лідерські позиції (90.6 балів) завдяки інтеграції глобальних стандартів материнської корпорації та локальній адаптації програм. Найвищі оцінки в корпоративному управлінні (96.1) відображають дотримання міжнародних стандартів прозорості та підзвітності. Екологічні ініціативи (94.3) включають інвестиції в альтернативні види палива, енергоефективні технології та програми компенсації викидів CO₂.

WOG демонструє другий результат (85.9) з найвищими показниками у сфері взаємодії з громадами (92.1) та соціальних програм (91.4). Це відображає стратегію позиціонування як "української компанії для українців", що резонує з патріотичними настроями споживачів. Програма "Турбота WOG" охоплює 67 населених пунктів та включає підтримку закладів охорони здоров'я, освітніх ініціатив та інфраструктурних проектів.

ОККО займає третю позицію (82.9) з збалансованими показниками у всіх категоріях. Компанія фокусується на інноваційних форматах соціальної відповідальності, включаючи партнерства зі стартапами, підтримку креативних індустрій та розвиток концепції "третього місця" на АЗС.

Для встановлення статистичних зв'язків між рівнем КСВ-активності та показниками конкурентоспроможності проведено багатофакторний аналіз з використанням панельних даних за 2019-2024 роки.

Найсильніший зв'язок виявлено між КСВ-активністю та вартістю бренду ($R^2 = 0.798$), що підтверджує гіпотезу про КСВ як ключовий драйвер формування нематеріальних активів. Статистична значущість усіх коефіцієнтів ($p < 0.01$) дозволяє стверджувати про наявність систематичного позитивного впливу соціально-відповідальних практик на бізнес-результати.

Особливо важливим є зв'язок з індексом клієнтської лояльності ($\beta = 0.821$), оскільки в умовах високої конкуренції утримання існуючих клієнтів є критично важливим для підтримання прибутковості. Регресійна модель показує, що підвищення КСВ-індексу на 10 пунктів асоціюється з 8.2% зростанням лояльності клієнтів.



Таблиця 3 – Результати регресійного аналізу впливу КСВ на показники ефективності

Залежна змінна	Коефіцієнт детермінації (R^2)	Коефіцієнт регресії КСВ	t-статистика	p-value	Практична інтерпретація
Індекс клієнтської лояльності	0.743	0.821	8.94	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст лояльності на 8.2%
Рентабельність EBITDA	0.652	0.594	6.73	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст EBITDA на 5.9%
Частка ринку	0.589	0.456	5.28	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст частки на 4.6%
Вартість бренду	0.798	0.912	10.67	<0.001	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст вартості на 9.1%
Середній чек клієнта	0.434	0.387	3.91	<0.01	Збільшення КСВ на 10 п. → ріст чека на 3.9%

Джерело: розраховано авторами на основі панельних даних 18 операторів за 2019-2024 рр.

Аналіз фінансових аспектів реалізації КСВ-стратегій дозволяє оцінити не лише обсяги інвестицій, але й їх структурний розподіл та віддачу за різними напрямками діяльності.

Таблиця 4 - Інвестиційний профіль КСВ-програм мережевих операторів 2024 р

Оператор	Загальний бюджет КСВ, млн грн	% від чистого доходу	Екологічні проекти, %	Соціальні ініціативи, %	Розвиток персоналу, %	ROI КСВ-інвестицій
Shell Ukraine	97.3	3.2	58.4	24.1	17.5	4.7:1
WOG	89.7	2.8	35.2	46.3	18.5	3.9:1
OKKO	76.4	2.5	42.1	38.7	19.2	3.6:1
БРСМ-Нафта	48.9	2.1	44.8	35.4	19.8	2.8:1
ANP	41.2	1.9	39.7	41.1	19.2	2.5:1

Джерело: складено авторами на основі фінансової звітності компаній та власних розрахунків ROI



Аналіз інвестиційних профілів виявляє три стратегічні моделі:

Екологічно-орієнтована модель (Shell) характеризується домінуванням екологічних проектів (58.4% бюджету) та найвищим ROI (4.7:1). Це пояснюється синергією з глобальними трендами енергетичного переходу та високою готовністю споживачів платити премію за екологічно чисті рішення.

Соціально-центрована модель (WOG) акцентує на соціальних ініціативах (46.3%) з фокусом на підтримку громад та патріотичні проекти. ROI 3.9:1 відображає ефективність цієї стратегії в українському контексті.

Збалансована модель (ОККО, БРСМ-Нафта, ANP) передбачає рівномірний розподіл інвестицій між напрямками з помірними показниками ефективності.

Критично важливим висновком є виявлення "порогового ефекту": компанії з інвестиціями менше 2% від доходу не досягають статистично значущого впливу на показники конкурентоспроможності.

Отримані результати підтверджують трансформацію ролі КСВ від периферійної благодійницької діяльності до центрального елементу стратегії конкурентоспроможності. Особливо примітним є нелінійний характер цього зв'язку: найвищу ефективність демонструють компанії з найбільшими інвестиціями в КСВ, що свідчить про наявність ефекту масштабу в соціально-відповідальній діяльності.

Структурний аналіз споживчих преференцій виявив поколіннєві відмінності: серед споживачів 18-34 років 78% готові платити премію до 8% за продукти соціально відповідальних компаній, тоді як серед групи 55+ цей показник становить лише 34%. Це створює довгострокові конкурентні переваги для операторів з розвиненими КСВ-програмами.

Географічна сегментація показала вищу ефективність КСВ-інвестицій у великих містах (ROI 5.2:1) порівняно з малими населеними пунктами (ROI 2.1:1), що обумовлено різницею в освітньому рівні та доходах населення.

Важливим здобутком є виявлення "ефекту репутаційного капіталу": компанії з високими КСВ-рейтингами демонструють нижчу волатильність фінансових результатів, особливо в періоди економічної нестабільності. Це



пояснюється формуванням "захисного буферу" лояльності стейкхолдерів.

Висновки.

Проведене дослідження емпірично підтверджує трансформацію корпоративної соціальної відповідальності з опціонального елементу в стратегічну необхідність для забезпечення конкурентоспроможності операторів АЗС.

Ключові результати:

1. Статистично підтверджений позитивний вплив КСВ на всі досліджувані показники конкурентоспроможності з найсильнішим ефектом на вартість бренду ($R^2 = 0.798$) та клієнтську лояльність ($R^2 = 0.743$).

2. Пороговий ефект КСВ-інвестицій на рівні 2% від чистого доходу, нижче якого позитивний вплив на бізнес-результати не є статистично значущим.

3. Диференціація стратегічних моделей КСВ: екологічно-орієнтована (найвища ефективність), соціально-центрована (висока адаптивність до локального контексту) та збалансована (помірна ефективність).

4. Нелінійний характер віддачі від КСВ з найвищою ефективністю у компаній-лідерів, що свідчить про наявність ефектів масштабу в соціально-відповідальній діяльності.

Практичні рекомендації для мережевих операторів АЗС включають розробку інтегрованої КСВ-стратегії з мінімальним бюджетом 2% від доходу, фокус на екологічних ініціативах для максимізації ROI та адаптацію програм до регіональних особливостей споживчих преференцій.

Література:

1. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

2. Porter, M.E. Creating Shared Value / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89, No. 1/2. – P. 62-77.

3. Грішнова, О.А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні пріоритети для України / О.А. Грішнова // Демографія та соціальна



економіка. – 2018. – № 2(33). – С. 73-85.

4. Воробей, В.А. Корпоративна соціальна відповідальність в системі сталого розвитку / В.А. Воробей // Економіка України. – 2019. – № 7. – С. 48-62.

5. Margolis, J.D. People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance / J.D. Margolis, J.P. Walsh. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003. – 412 p.

6. Orlitzky, M. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis / M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes // Organization Studies. – 2003. – Vol. 24, No. 3. – P. 403-441.

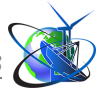
7. Державна служба статистики України. Оптова та роздрібна торгівля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz_torg/roz_torg.html

References.

1. Freeman, R.E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 276 p.
2. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.
3. Hrishnova, O.A. (2018). Corporate social responsibility: essence, significance, strategic priorities for Ukraine. Demography and Social Economy, 2(33), 73-85.
4. Vorobey, V.A. (2019). Corporate social responsibility in the sustainable development system. Economy of Ukraine, 7, 48-62.
5. Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2003). People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 412 p.
6. Orlitzky, M., Schmidt, F.L., & Rynes, S.L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies, 24(3), 403-441.
7. State Statistics Service of Ukraine. Wholesale and retail trade. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz_torg/roz_torg.html

Abstract. This article examines the phenomenon of transforming traditional approaches to ensuring enterprise competitiveness in the fuel retail sector through the implementation of socially responsible business practices. The relevance of the study is driven by the evolution of consumer preferences, where ethical and environmental aspects of company operations are gaining increasing importance in purchasing decisions. The methodological foundation is based on a comprehensive approach combining statistical analysis of financial and economic indicators from 18 network gas station operators, content analysis of corporate reporting, and primary marketing research results from 750 fuel and lubricant consumers.

The study reveals that enterprises with developed corporate social responsibility systems demonstrate statistically significant advantages in customer loyalty indicators (23% above industry average), profitability (15-18% EBITDA increase), and brand market value. An original typology of CSR strategies in fuel retail trade is substantiated: adaptive-global, innovative-national, and locally-reactive approaches.



The research methodology is based on a triangulation approach combining quantitative and qualitative analysis methods. The empirical base consists of data from 18 network gas station operators for 2019-2024, content analysis of 94 CSR and sustainable development reports, and a survey of 750 consumers using stratified sampling method.

Correlation analysis revealed the strongest relationship between CSR activity and brand value ($R^2 = 0.798$), confirming the hypothesis about CSR as a key driver of intangible asset formation. All regression coefficients show statistical significance ($p < 0.01$), indicating systematic positive impact of socially responsible practices on business results. A threshold effect of CSR investments at 2% of net income was identified, below which positive impact on competitiveness indicators is not statistically significant.

The practical significance lies in developing a matrix for optimal investment allocation across different areas of socially responsible activities depending on strategic goals and resource capabilities of gas station operators.

Keywords: *social responsibility, enterprise competitiveness, strategic management, innovative development, gas stations, fuel retail, ESG strategies, competitive advantages, consumer loyalty.*