

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь – магістр

**на тему: «ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СФЕРИ НА
ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ АЗС «ОККО»**

Виконала: здобувач вищої освіти
2-го року навчання,

Спеціальності 075 Маркетинг

Затварська Анна Богданівна

Керівник Боднар О. В.

Професор, доктор економічних наук

Чикуркова А.Д.

Магістерська робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« ____ » _____ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КСВ	6
1.1 Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності.....	6
1.2 Методичні підходи до впровадження КСВ.....	14
1.3 Значення КСВ для підприємств паливно-енергетичної сфери	25
Висновки до розділу.....	30
Розділ II. ОЦІНКА ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ АЗС «ОККО»	32
2.1 Способи впровадження КСВ на паливно-енергетичного ринку України	32
2.2 Трансформація КСВ у паливно-енергетичній сфері під час війни.....	43
2.3 Напрями запровадження КСВ в мережі АЗС «ОККО».....	53
Висновки до розділу.....	62
Розділ III. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСАД КСВ У ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ	64
3.1 Аналіз результатів впровадження засад КСВ для компанії «ОККО».....	64
3.2 Переваги та недоліки впровадження КСВ для підприємства, споживачів, суспільства та працівників компанії.....	71
3.3 Рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення КСВ для АЗС «ОККО».....	76
Висновки до розділу.....	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності набуває все більшої практики. Бізнес щороку намагається знайти нові способи, щоб стримати глобальні зміни у навколишньому середовищі та сприяти суспільному доробуту.

Паливно-енергетична галузь своєю діяльністю завдає значного впливу на екологію планети. Саме тому підприємства намагаються максимально зменшити негативні наслідки своїх дій, зберегти навколишнє середовище для наступних поколінь та отримати позитивний імідж відповідального підприємства на ринку.

Зацікавленість бізнесу у соціальній відповідальності є поштовхом для постійного пошуку нових методів та способів впровадження заходів КСВ у діяльність бізнесу. Значна кількість науковців займається дослідженням принципів висвітлення основних принципів збереження навколишнього середовища за підтримки бізнес структур. Під час дослідження було використано роботи наступних науковців та експертів: Боуен Г.[2], Девіс К.[3], Керрол А.[4], Макгуайер Дж.[5], Робінс Ф.[6] та інші. Увагу цьому питанню присвятили також вітчизняні автори, такі як Бурлакова Ю.[7], Балабанюк Ж.[8], Ільченко В., Колот А.[9], Сардак С.[10], Червінської Л.[11], Харченко Т.[12]. та інші.

Значна кількість наукових праць присвячена дослідженню КСВ за стабільних умов ведення бізнесу, проте використання КСВ у паливно-енергетичній сфері під час війни є специфічною, вузькою та мало досліджуваною темою. Це питання визначило тему магістерської роботи та обґрунтувало актуальність проведення дослідження.

Об'єктом дослідження є процес запровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств паливно-енергетичної сфери.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти запровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств паливно-енергетичної сфери на прикладі мережі АЗС «ОККО».

Метою дослідження виступає визначення теоретико-методичних засад та створення практичних рекомендацій із запровадження корпоративної соціальної відповідальності на прикладі діяльності мережі АЗК «ОККО».

Для реалізації поставленої мети було сформовано низку *завдань*:

- дослідити концепт поняття КСВ;
- визначити методичні підходи до впровадження КСВ;
- проаналізувати значення КСВ для підприємств паливно-енергетичної сфери;
- дослідити паливно-енергетичний ринок України та визначити способи впровадження КСВ на ньому;
- проаналізувати трансформацію КСВ у паливно-енергетичній сфері під час війни;
- визначити заходи та програми КСВ, які були реалізовані на мережі АЗС «ОККО»;
- проаналізувати результати впровадження засад КСВ для компанії «ОККО»;
- дослідити переваги та недоліки впровадження КСВ для АЗС «ОККО»;
- розробити рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення КСВ для АЗК «ОККО».

Методи дослідження. Для отримання теоретичної бази було використано метод аналізу при опрацюванні наукових публікацій, видань, досліджень підприємств, тощо. Для визначень становлення розвитку КСВ, зокрема, також на АЗК «ОККО» було використано історичний метод. Описовий метод використовувався під опису основних термінів, факторів тощо. Графічний метод був використаний для зображення розрхунків.

Інформаційну базу під час проведення дослідження склали роботи українських та зарубіжних вчених і експертів у сфері корпоративної соціальної відповідальності і маркетингу. Під час аналізу було використано наукові статті, матеріали конференцій, звіти дослідницьких кампаній та документацію аналізованого підприємства.

Наукова новизна. Запропоновано напрями щодо подальшого розвитку та вдосконалення корпоративної соціальної відповідальності для АЗС «ОККО».

Практичне значення одержаних результатів. Вдосконалення впровадження концепції корпоративно соціальної відповідальності на українському ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження корпоративної соціальної відповідальності в паливно-енергетичній сфері було представлено на конференції та опубліковано у вигляді тез доповіді та наукової статті:

- Тема тез: «Використання корпоративної соціальної відповідальності в рамках формування маркетингові компанії»

- Тема наукової статті: «Актуальність корпоративної соціальної відповідальності у паливно-енергетичній сфері під час війни».

Структура роботи. Зміст магістерської роботи виконано на 81 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Матеріали дослідження проілюстровано 1 рисунком та 33 таблицями.

Розділ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КСВ

1.1 Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності

Сучасні умови на ринку зумовлюють нові правила ведення бізнесу. Швидкі зміни в суспільстві та навколишньому середовищі вимагають від підприємств не лише ефективного управління та високої якості товару чи послуги, а також відповідальної поведінки. Старі парадигми підприємницької діяльності стають неактуальними, оскільки тепер від політики компаній очікується також врахування соціальних та екологічних показників. На цьому етапі стає зрозуміла необхідність нового підходу. Як наслідок, невід'ємною частиною в побудові сучасного бізнесу стало слідування концепції сталого розвитку та впровадження на підприємствах засад корпоративної соціальної відповідальності. Через це прослідковується чітко виражена тенденція дотримання засад соціально-відповідального виробництва та споживання.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - ідея, сутність якої полягає в тому, що компанія повинна проявляти зацікавлення та впроваджувати ініціативи на благо суспільства та навколишнього середовища, а також нести відповідальність перед своїми співробітниками, споживачами, партнерами та за продукти, які вона виробляє, чи послуги, які надає[1].

Ідея цього концепту існує вже декілька століть, водночас, наукове визначення та активне практикування розпочались останні кілька десятиліть. Дослідженням цієї концепції займаються зарубіжні науковці, зокрема, Боуен Г. [2], Девіс К.[3], Керрол А.[4], Макгуайер Дж.[5], Робінс Ф.[6] та інші. Увагу цьому питанню присвятили також вітчизняні автори, такі як Бурлакова Ю.[7], Балабанюк Ж.[8], Ільченко В., Колот А.[9], Сардак С.[10], Червінської Л.[11], Харченко Т.[12]. Корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу, тому потребує подальших досліджень.

Окрім цього, варто виділити компанію CSR Europe, яка займається дослідженням та впровадженням корпоративної соціальної відповідальності на європейському ринку[13]. Організація виокремлює КСВ як інструмент, який

сприяє процвітанню бізнесу та суспільству через соціальний, екологічний та економічний аспект[13]. Водночас, дотримуючись корпоративної соціальної відповідальності, CSR Europe в співпраці із зацікавленими сторонами, розробляють всеосяжну стратегію сталої Європи до 2030 року[13]. На українському ринку реалізацією КСВ 15 років займається їхній національний партнер CSR Ukraine[14]. Компанія розвиває цю концепцію, впроваджуючи відповідні ініціативи на підприємствах, з метою системних змін в Україні.

Започаткуванням концепції соціальної відповідальності для бізнесу можна вважати індустріальні революції XVIII століття, коли власники підприємств, керувавшись етичними переконаннями, брали відповідальність за своїх робітників[15]. Згодом, у XX столітті в США зароджується доктрина внесення пожертв прибутковими організаціями на суспільні потреби[15]. З тих пір, зростає тенденція впровадження соціальної відповідальності у бізнесі у різноманітних проявах.

Проте, одним з ключових періодів становлення корпоративної соціальної відповідальності є середина XX століття. Зокрема, видана у 1953 році наукова робота Боуена Г. «Соціальна відповідальність бізнесмена» стала однією з видатних праць, які стали фундаментом сучасної концепції КСВ[2]. Автор розуміє поняття соціальної відповідальності як прийняття рішень підприємства, які є бажаними та затребуваними з точки зору цілей та цінностей суспільства [2, с. 6]. Боуен Г. розглядає великі корпорації як слуг суспільства, котрі не нехтують соціально прийнятими цінностями, водночас, добровільно приймають на себе соціальну відповідальність, що, на думку науковця, є практичним засобом для вирішення економічних проблем та досягнення економічних цілей [2, с. 6]. Відтак, 50-ті роки вважаються початком становлення ери соціальної відповідальності.

У 1960-их роках розпочинається період змістовного поглиблення поняття КСВ. Зокрема, порушується тема довгострокових інвестицій соціальної відповідальності та набуває поширення розгляд бізнес-етики. В цей період, Девіс К. звертає увагу на розгляд концепції КСВ з точки зору управління[3]. Автор обґрунтовував соціальну відповідальність, як рішення бізнесменів, які є

ширшими за межі економічного інтересу підприємств[3]. Водночас, Девіс К. підкреслював, що деякі соціально-відповідальні дії компанії можуть сприяти досягнення підприємством довгострокового економічного ефекту[3, с. 70-76].

Макгуайер Дж. у 1970-их роках, які вважаються як період посилення різноманітності соціальної відповідальності, уточнив концепцію КСВ й розглядав діяльність корпорацій ширшою за економічну та правову діяльність[5]. Зокрема, автор наголошував, що підприємства несуть також відповідальність перед суспільством, яка не пов'язана з їхньою прямим видом діяльності[5].

Важливим внеском в розвиток корпоративної соціальної відповідальності у цей період також була робота Керролла А., у якій він описав сутність КСВ, зобразивши багаторівневу піраміду[4, с. 40]. Автор описував чотири важливі компоненти КСВ: зокрема, філантропічні, етичні, юридичні та економічні обов'язки. В основі, на думку науковця, лежить саме економічна ефективність підприємства, що сприяє прибутковості, новим робочим місцям та виробництву товарів чи надання послуг, які потребує суспільство. Юридичні обов'язки компанії передбачають дотримання законодавства при провадженні економічної діяльності. Дотримання закону - це відповідальність перед споживачами та державою. Етичну діяльність підприємства Керролл А. розглядає як моральні досягнення та турботу про споживачів, працівників та акціонерів. Етичні обов'язки базуються на засадах справедливості та рівності. Філантропічні обов'язки автор пояснює як добровільну діяльність підприємства, яка сприяє добробуту суспільства. Зокрема, розглядається реалізація та фінансування соціальних та культурно-освітніх програм, наприклад, Керролл А. виділяє ділові внески фінансових ресурсів в мистецтво, освіту, суспільство. Автор також виділяє різницю між етичною та філантропічною відповідальністю, де перша є очікуваною моральною діяльністю, водночас, друга є бажаною, проте, неочікуваною суспільством. Як пояснює науковець, суспільство не вважатиме фірму неетичною, у випадку, якщо вона не фінансуватиме гуманітарні цілі чи соціальні проекти, тому ця діяльність є добровільною[4, с. 39-43].

Робінс Ф. охарактеризував корпоративну соціальну відповідальність як політику компанії, яка несе повну відповідальність за неекономічні наслідки своєї діяльності. На думку автора, підприємство повинне дотримуватись не лише юридичних обов'язків перед акціонерами, працівниками, клієнтами та постачальниками, а також регулювати наслідки щодо ширшого суспільства та природного середовища[6, с. 96]. Науковець наголошує, що соціальна відповідальність ніде повністю не регулюється законодавством, а є добровільною діяльністю компаній, які свідомо роблять великий внесок в розвиток суспільства. Робінс Ф. прогнозував стрімке поширення КСВ й становлення цієї концепції як невід'ємної частини побудови сучасного бізнесу. Водночас, автор застерігає, що тиск КСВ на підприємства може мати негативний вплив. Зокрема, науковець поділяє покладені на бізнес обов'язки соціальної відповідальності на умовні два типи: прийняті і неприйняті[6, с. 112-114]. Прийнятими обов'язками автор виділяє, зокрема, підвищення важливих для бізнесу екологічних стандартів через законодавство, оскільки це напряму пов'язане з діяльністю підприємства та його наслідками на навколишнє середовище. Під неприйнятими обов'язками Робінс Ф. розуміє ті, які не стосуються бізнесу як такого. Науковець наголошує, що соціальна відповідальність у тих напрямках, які не стосуються діяльності компанії, зокрема, проєкти освітньо-культурного спрямування (залежно від вектору компанії), повинні залишатися добровільним волевиявленням компанії. Якщо на бізнес буде чинитися тиск, на думку автора, це негативно вплине на діяльність підприємства, його економічні показники, оскільки компанія буде вимушена приділяти увагу та ресурси неперіоритетним та непрямим напрямкам діяльності, що, в свою чергу, приведе до таких негативних наслідків, як корупція та економічна неефективність[6, с.113-114]. Автор відзначає, що корпоративно соціальна відповідальність буде ефективною, залишаючись ліберальною та добровільною.

В Україні концепцію КСВ активно досліджують вітчизняні науковці. Зокрема, Харченко Т. розглядає корпоративну соціальну відповідальність як основний фактор формування конкурентних переваг підприємства[12]. Автор

зазначає, що впровадження принципів КСВ також має величезне значення для розвитку компанії та економіки держави, оскільки зміцнення позицій на ринку має на ці фактори прямий вплив[12]. Соціальна відповідальність допомагає зміцнити та сприяє зростанню соціальної довіри до підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, таким чином, зумовлює умови для масштабування бізнесу[12]. Розширення підприємства, водночас, сприяє зростанню економічної ефективності, ресурсів та зміцненню економіки.

Колот А. у своїй праці розглядає корпоративну соціальну відповідальність як важливий соціальний ресурс[9]. Автор зазначає, що КСВ зумовлює приріст внутрішніх та зовнішніх ресурсів компанії[9]. Внутрішні ресурси характеризуються як задоволення з боку співробітків, що зумовлює зростання показників їх ефективності, а також сприяє розвитку корпоративної культури, зростання довіри та лояльності до керівництва, покращенню робочому клімату[9]. Під зовнішніми ресурсами, автор розуміє задоволення з боку споживачів, постачальників та місцевих громад, які зумовлюють зростання репутації компанії, збільшення довіри до політики та виробництва підприємства тощо[9].

Балабанюк Ж. також розглядає концепцію КСВ з точки зору внутрішніх ресурсів компанії, а саме політики руху персоналу[8]. Автор визначає корпоративну соціальну відповідальність як фундамент системи управління персоналом[8, с. 28]. Реалізація концепції КСВ сприяє впровадженню та дотриманню високих соціально-трудових стандартів, тому без неї, як зазначає Балабанюк Ж., складно побудувати системне та ефективне управління персоналом[8]. Автор виділяє наступні переваги для підприємства, внаслідок впровадження КСВ, зокрема: зростання лояльності співробітників, вмотивованість працівників, стабільна надійна діяльність, збільшення ефективності процесів, розвиток бренду, покращення репутації, цінність для інвесторів, зниження ризиків та управлінських витрат тощо [8, с.28]. На думку науковця, ця концепція необхідна для впровадження на українських підприємствах, адже сприятиме значному зростанню конкурентноспроможності та зростанню економічних показників, що є важливим для економіки України.

У порівнянні з реалізацією КСВ західними партнерами, зокрема, американськими, які розпочали практикування впровадження ще з 1950-их років, в Україні ця концепція набула поширення відносно нещодавно. Бурлакова Ю. проводила дослідження особливостей формування цієї концепції в Україні[7]. Автор виділила, що стан реалізації корпоративної відповідальності поки не до кінця корелює з призначенням концепції найвищого рівня розвитку, оскільки значна частина українських підприємств здійснюють соціальну відповідальність не повністю добровільно, а з очікуванням певних бонусів, тобто, заради певної вигоди[7]. Одними з найпопулярніших напрямків українських бізнесів виявлення соціальної відповідальності є фінансова підтримка громаді на соціальні проекти, надання робочих місць та благоустрій міста[7, с. 225]. Бурлакова Ю. також виділила, що екологічна відповідальність, зазвичай, проявляється на українських підприємствах не більш як дотримання законодавчих та екологічних стандартів[7]. Окрім цього, переважна більшість українських підприємств, фактично, не займається моніторингом та оцінюванням реалізованих проектів соціальної відповідальності, що, на думку автора, свідчить про відсутність серйозного підходу до впровадження цієї концепції[7]. Тому корпоративно соціальна відповідальність ще в процесі свого становлення та розвитку на українському ринку.

Сардак С. також розвиває думку, що на українському ринку, навіть на великих підприємствах, КСВ знаходиться на етапі становлення й трансформації[10, с. 342; 346]. Найвищим рівнем соціальної відповідальності автор характеризує великі корпорації, які знаходяться під ретельним наглядом та контролем з боку стейкхолдерів та представників ЗМІ[10]. Водночас, спостерігати за рівнем середнього та малого бізнесу складно, оскільки відсутні загальновизнані як такі державні стандарти діяльності корпоративної соціальної відповідальності, значна кількість компаній веде діяльність «в тіні» та зацікавленість такого бізнесу, переважно, в прибутку[10].

Однією з найбільш поширених помилок українських підприємств у впровадженні концепції КСВ є уніфікація благодійності та корпоративної соціальної відповідальності в контексті соціальних чи екологічних проектів, які

залучаються фінансовою підтримкою компаній. Гриценко М. характеризує КСВ як системність та довгостроковість, в той час, коли благодійність є «разовою доброю справою»[16]. Зокрема, для благодійності обираються точкові, вигідні компанії, проєкти та напрямки. КСВ фокусує увагу на одні проблеми, системно впроваджуючи ініціатив. Соціальна відповідальність передбачає залучення компанії до розробки довгострокової стратегії та активної участі в КСВ-проєктах, водночас, благодійність передбачає лише залучення коштів[17].

Ключовим етапом становлення та офіційним затвердженням концепції КСВ на міжнародному ринку став Всесвітньо економічний форум, який відбувся 31 січня 1999 року. Тоді Генеральний секретар ООН Кофі Аннан разом із президентом форуму Клаусом Швабом обговорювали можливість згуртування бізнес-лідерів для підтримки глобальних зусиль, щоб висвітлити соціальну відповідальність бізнесу. Кофі Аннан закликав великі компанії приєднатися до Глобального Договору, метою якого була добровільна підтримка світових екологічних та соціальних принципів[18].

В Україні дотримання засад корпоративної соціальної відповідальності набуває стрімкого поширення. Однією з ключових причин є підтримка глобальних ініціатив, зокрема, Глобального договору Організації Об'єднаних Націй[19]. Крім того, дотримання українського законодавства, зокрема, розпорядження Кабінету Міністрів України №66-2020 «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», прийняття від 24.01.2020[20].

Глобальний договір ООН передбачає дотримання підприємствами 10 принципів, які можна поділити на 4 основні напрямки: права людини, трудові відносини, довкілля та протидія корупції[19]. Зокрема, перший напрямок передувє дотримання засад прав людини, а також сприяння розвитку цієї сфери через інвестиції, соціальну діяльність та підтримку дотичних проєктів[19]. Принципи напрямку трудових відносин (№3, №4, №5 та №6) передбачають створення відповідного робочого клімату та умов для працівників, повну ліквідацію дитячої та примусової праці, а також будь-яких ознак нерівності та

дискримінації[19]. Принципи №7, №8 та №9, які є частиною напрямку довкілля, зумовлюють дотримання обережного підходу, зокрема, застосування запобіжних заходів, запровадження ініціатив, які спрямовані на відповідальне ставлення до навколишнього середовища, та сприяють розповсюдженню екологічних технологій та інновацій[19]. Останнім принципом є протидія будь-яким формам корупції, з метою збільшення довіри до підприємств, побудови прозорої діяльності та чистої конкуренції.

У 2015 році Генеральна Асамблея ООН ухвалила «Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року»[19]. Україна також приєдналася до реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР), що окреслило нові напрямки розвитку, які регулюються законодавством, та сприяє поширенню корпоративно соціальної відповідальності в державі[20]. Зокрема, створюється нормативно-правова база, яка сприяє впровадженню соціально відповідального бізнесу «для підвищення суспільного добробуту та забезпечення сталого розвитку України»[20]. Концепцію реалізації державної політики у сфері КСВ передбачають реалізовувати у два етапи: до 2025 та до 2030 років[20].

Глобальними цілями сталого розвитку, які також відомі як Глобальні цілі, є сукупність 17-ти пунктів, які умовно можна поділити на 4 пункти(табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Глобальні цілі розвитку

Екологічні аспекти	<ul style="list-style-type: none"> • № 6 Чиста вода та належні санітарні умови, • № 7 Відновлювальна енергія, • № 13 Боротьба зі зміною клімату, • № 14 Збереження морських екосистем, • № 15 Збереження екосистем суші.
--------------------	---

Соціальні аспекти	<ul style="list-style-type: none"> • № 1 Ні бідності, • № 2 Ні голоду, • № 3 Гарне здоров'я, • № 4 Якісна освіта, • № 5 Гендерна рівність, • № 11 Сталий розвиток міст та спільнот, • № 16 Партнерство заради миру.
Економічні аспекти	<ul style="list-style-type: none"> • № 8 Гідна праця та економічне зростання, • № 9 Інновації та інфраструктура, • № 10 Зменшення нерівності, • № 12 Відповідальне споживання.
Загальне	<ul style="list-style-type: none"> • № 17 Партнерство заради стійкого розвитку.

Джерело: складено автором на основі на основі [19; 21]

Реалізацію корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах можна розглядати одним з інструментів сталого розвитку, оскільки обидві концепції тісно пов'язані, адже взаємодіють та доповнюють одна одну, з метою становлення соціально-екологічної відповідальності.

Отже, поняття корпоративної соціальної відповідальності є доволі новим, проте зайняло активну позицію певного стандарту на західному ринку у діяльності підприємств. В Україні ця концепція набуває активного поширення, проте, розуміння цього терміну сприймається дещо викривлено, оскільки значна кількість компанії впроваджує КСВ з метою отримання вигоди чи уніфікують цей термін з благодійністю або стандартами екології. Явище корпоративної соціальної відповідальності в Україні потребує подальшого дослідження та вдосконалення.

1.2 Методичні підходи до впровадження КСВ

У процесі розвитку концепції, корпоративна соціальна відповідальність диференціювалася у формуваннях на континентальному та регіональному

рівнях. Зазвичай, виділяють три найбільш поширені моделі: американська, європейська та азіатська (японська) [22, с. 57-58]. Різницю між моделями зображено у вигляді таблиці, орієнтуючись на взаємодію компанії під час впровадження концепції КСВ та стейкхолдерами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Моделі КСВ

Критерій/Модель	Американська	Європейська	Азіатська
Особливості КСВ	Найбільш проявляється як системна благодійність, безкорислива допомога (проекти, пов'язані з добробутом людей), філантропічний характер	Впроваджується як стратегія бізнесу	Орієнтир на культуру та традиції країни
Система застосування	Фінансування напряму або через суспільні організації	Розроблення стратегії, системного плану дій та визначення цінностей	Активна участь всіх співробітників підприємства
Орієнтир	<ul style="list-style-type: none"> Підтримка громадських та благодійних організацій, Зміцнення іміджу підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> Реалізація проєктів, які ширші за економічну діяльність підприємства, Збалансований підхід (економічні, соціальні та екологічні фактори) 	<ul style="list-style-type: none"> Співпраця з місцевими спільнотами, Довготривалий системний розвиток для майбутніх поколінь, Пряма участь у соціальних програмах.
Правове регулювання	Принципи прецедентного права	Кодифікація нормативних актів	Внутрішні корпоративні правовідносини
Зв'язок зі стейкхолдерами	Середній	Високий, один з принципів КСВ	Високий, особливо у питанні співробітників

Критерій/Модель	Американська	Європейська	Азіатська
Переваги моделі	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкість системи управління, • Залучення інновацій, • Швидка реакція та вирішення суспільних потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збалансованість та сталість, • Співпраця з партнерами (залучення до фінансування соціальних ініціатив). 	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільні відносини з партнерами, • Орієнтир на довгостроковості розвитку підприємства, • Ефективність контролю менеджерів.

Джерело: складено автором на основі [22, с. 57-67; 33, с. 46-53; 34, 43]

Україні притаманна європейська модель КСВ, оскільки вітчизняні підприємства використовують корпоративну соціальну відповідальність як стратегію бізнесу, застосовуючи системний та збалансований підхід[22]. Водночас, здебільшого на українському ринку концепцію КСВ впроваджують великі підприємства.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності набуває статусу певного стандарту при впровадженні політики на підприємстві. Для реалізації цієї концепції компанії використовують певні інструменти. Зокрема, одними з найпоширеніших є:

- Міжнародні стандарти,
- Розробка стратегій (системне вирішення проблем),
- Соціальні звіти,
- Етичні кодекси,
- Впровадження соціальних проєктів,
- Соціальне інвестування,
- Інновації (зокрема, у сфері екології),
- Участь стейкхолдерів (соціальні комунікації) [4; 22, с. 24-29; 87-88; 119-122; 23; 24].

Реалізація політики КСВ є добровільною діяльністю компанії, водночас, проявлення підприємством соціальної відповідальності стало також очікуванням суспільства та держави. На цьому етапі важливо розуміти хто є

зацікавленими сторонами компанії - стейкхолдерами, оскільки діалог із цими сторонами вважається основним принципом КСВ. Поняття «стейкхолдер», яке ввів Фрімен Е., означає певну групу зацікавлених сторін, які тим чи іншим способом впливають на досягнення цілей чи в цілому на діяльність підприємства[25]. Добре налагоджені відносини із зацікавленими сторонами сприяють стійкому розвитку корпорації. Лагута Я. розглядає якісні взаємовідносини зі стейкхолдерами, як один з інструментів впровадження КСВ, оскільки формується ефективна комунікація, підвищується довіра до компанії, покращується імідж та зміцнюється репутація компанії[26]. Отже, розглянемо зацікавлені сторони у впровадженні концепції КСВ на підприємстві, їхні очікування від реалізації та наслідки/переваги для компанії (таб. 1.3):

Таблиця 1.3

Стейкхолдери

Стейкхолдери	Очікування стейхолдерів	Вплив стейкхолдерів на компанію:
Споживачі	Висока якість товару/ послуги, дотримання етичних засад, демонстрація соціальної відповідальності бізнесу.	Покращення репутації, зростання продажів, розширення ЦА, можливість масштабування бізнесу.
Співробітники	Гідні умови праці, забезпечення рівності, достойна оплата праці, безпека на робочих місцях, додаткові можливості розвитку.	Збільшення ефективності та вмотивованості робітників, зростання економічних показників компанії, зростання іміджу компанії (залучення кращих кадрів).
Місцева громада	Підтримка соціальних та культурно-освітніх проєктів, здійснення благоустрою, відповідальне виробництво (екологічні аспекти впливу).	Зростання лояльності громади, зміцнення іміджу.

Продовження табл. 1.3

Стейкхолдери	Очікування стейкхолдерів	Вплив стейкхолдерів на компанію:
Держава	Дотримання законодавчих норм, підтримка державного вектору, запобігання корупції, висока економічна ефективність.	Підтримка держави (у впровадженнях інновацій, технологій, фінансові стимули), зміцнення іміджу на внутрішньому ринку, зростання довіри для зовнішнього ринку, визнання з боку держави (зростання репутації).
Партнери та постачальники	Дотримання етичних норм, відповідальність, надійність, добросовісність.	Підвищення конкурентноспроможності, довгостроковість, зниження ризиків (репутаційні втрати, фінансові тощо).
Інвестори та акціонери	Дотримання етичних та соціальних стандартів, високі економічні показники.	Підвищення конкурентноспроможності, зміцнення іміджу, стабільність.
Громадські організації, дослідницькі організації	Підтримка ініціатив суспільно важливих питань (екологія, захист прав людини, рівність, гідні умови праці тощо), дотримання етичних норм.	Залучення підтримки громади, зростання лояльності суспільства, можливості партнерства, підвищення привабливості для інвестицій.
Активісти	Дотримання екологічних та етичних норм, висока залученість в житті суспільства, підтримка екологічних та соціальних проєктів.	Зниження репутаційних ризиків (низька ймовірність негативного впливу на компанію через протести), залучення підтримки, зміцнення іміджу.

Джерело: складено автором на основі [4; 25; 26]

Для кращого розуміння рівня зацікавленості та ступіню впливу стейкхолдерів на компанію, яка впроваджує концепцію КСВ, складено матрицю Менделоу (табл. 1.4).

Матриця Менделоу

Ступінь впливу		
високий	<u>Зберігати задоволеними:</u> • споживачі.	<u>Управляти близько:</u> • співробітники, • інвестори та акціонери
низький	<u>Мінімальні зусилля:</u> • місцева громада, • партнери та постачальники.	<u>Тримати проінформованими:</u> • держава, • громадські організації, дослідницькі організації, • активісти.
Ступінь зацікавленості	низька	висока

Таблиця 4. Складено авторкою на основі [25;26;27]

Згідно з матрицею Менделоу, високий ступінь впливу на компанію мають споживачі, чия лояльність напряму впливає на діяльність компанії, а також співробітники, чия вмотивованість та ступінь зацікавленості має значний вплив на діяльність компанії, та інвестори й акціонери, які впливають на стратегічні рішення підприємства. Низький ступінь впливу та зацікавленості на компанію місцевої громади та партнерів, оскільки вимагає базових зусиль компанії. Водночас, підприємство повинне тримати проінформованими державу, громадські та дослідницькі організації, а також активістів, оскільки, у випадку негативної діяльності політики компанії та її наслідків, їхній вплив значно зростає та зумовлює репутаційні ризики.

Важливо розуміти ключові принципи реалізації проектів корпоративної соціальної відповідальності компаніями, оскільки це базис, який зумовлює успішне впровадження концепції КСВ. Розглянемо одні з найважливіших принципів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи КСВ

Принцип КСВ	Характеристика
Відкритості	Зумовлює високий рівень довіри та лояльності споживачів.

Принцип КСВ	Характеристика
Відкритості	Прозорість, публічність, достовірність, зрозумілість діяльності КСВ в компанії. Залучення стейкхолдерів. Звітність про свою діяльність та вплив на навколишнє середовище.
Системності	Визначення пріоритетних напрямків КСВ та послідовне регулярне вирішення проблематики.
Актуальності	Обрані напрямки КСВ є актуальними та потребують вирішення питань.
Ургентності	Найвищий пріоритет - вирішення нагальної проблеми, зазвичай, кризова ситуація (наприклад, війна чи всесвітня пандемія).
Масштабності	Ініціатива має велике охоплення (людей), місто, громада, глибоке питання. Результат діяльності повинен бути високим.
Довготривалості	Системне довготривале вирішення проблеми.
Партнерства	Компанія демонструє добровільність, високий інтерес у вирішенні суспільних питань та веде активний діалог із зацікавленими сторонами.

Джерело: складено автором на основі [28; 29; 30, 31, с. 16-17; 42]

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності може набувати різних форм, в залежності від цілей підприємства. Зокрема, Попандюк О. узагальнив наступні форми реалізації: традиційні та інноваційні[30]. Під традиційними формами розуміється маркетинг, соціальний менеджмент, благодійність, освітні програми, тренінги для співробітників та гідні умови праці, соціально корпоративна політика[30]. Інноваційними формами реалізації КСВ є соціальне інвестування, соціальні проекти, ініціативи соціального підприємства, залучення стейкхолдерів, державно-приватне партнерство, а також залучення інновацій, зокрема, в екологічному напрямку[30].

Впровадження КСВ на підприємстві вимагає детально розробленого плану дій. Першим важливим етапом є організація діяльності корпоративної

соціальної відповідальності компанії. Зокрема, виділяють три основні управлінські рівні: управлінський, стратегічний та практичний[31, с. 44]. Детальніше ці рівні розглянуто в таблиці (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Структура управління КСВ

Рівень	Відповідальна особа/група	Діяльність
Управлінський	Голова управління	Розроблення стратегії, затвердження політики КСВ в компанії, впровадження програм та ініціатив
Стратегічний	Група стратегічного планування	Аналізує та погоджує стратегічні питання, оцінює ефективність
Практичний	Група соціальної відповідальності	Розроблення програм КСВ, складання звітності реалізації та результативності

Джерело: складено автором на основі [33, с. 44]

Реалізація стратегії КСВ на підприємстві вимагає значних зусиль та певних передумов. Зокрема, для розробки та ефективного впровадження корпоративної соціальної відповідальності повинна бути стала підтримка вищого керівництва та менеджерів, оскільки від наслідків їхньої діяльності залежатиме результативність[31, с. 44-45]. Для початку необхідно здійснити системний аналіз впровадження КСВ на аналогічних підприємствах та виділити основні напрямки ймовірних програм [31, с. 44-45]. Важливим є аналіз досвіду іноземних подібних компаній як приклад довготривалого процесу й наслідків впровадження КСВ на практиці, водночас, вітчизняних корпорацій як зразок реалізації КСВ на локальному ринку з метою мінімізування ризиків під час діяльності. Одним з ключових кроків у побудові стратегії соціальної відповідальності є вибір ключових сфер, у яких компанія буде впроваджувати відповідні ініціативи. В європейській моделі цей підхід є збалансованим та складається з економічних, екологічних та соціальних чинників. Для ефективності впровадження стратегії КСВ підприємству необхідно враховувати бізнес стратегію самої компанії, загальний стан бізнес та соціального

середовищ, наслідки діяльності корпорації, актуальність проблематики та масштаб[31, с. 44-46]. Для цього підприємство може використовувати PEST-аналіз, який сприятиме визначенню сукупності політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які найбільше впливають на діяльність компанії[15, с. 53-54]. Окрім цього, компанії можуть залучати SWOT-аналіз, який сприятиме формуванню розуміння стану КСВ через його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози[32].

Водночас, компанії важливо враховувати ургентні чинники, які, здебільшого, виникають під час кризових ситуацій в країні - зокрема, факт наявності пандемії чи ведення війни. У такі моменти, соціальну відповідальність підприємство демонструє сприяючи вирішенню або зменшенню негативних наслідків цих факторів.

У зв'язку з поширенням впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності виникає необхідність системи оцінювання, вимірювання та моніторингу ефективності КСВ. Одними з найпоширеніших систем оцінювання є:

- нефінансові (соціальні) звітності компанії (зокрема, показники результатів КСВ або ESG), звіти сталого розвитку,
- розрахунок кількісних та якісних показників (зокрема, витрати на ініціативи КСВ та ймовірна частка приросту капіталу),
- соціальні аудити,
- фондові та нефондові індекси,
- участь у рейтингах (прозорості, доброчесності, репутації тощо) [30, 33].

Нефінансові звітності компанії є одними з найбільш поширених систем оцінювання впровадження ефективності КСВ. Зокрема, причинами значного попиту на цей вид звітності є: по-перше, форма подання нефінансового звіту, зазвичай, є вільною, по-друге, дотримання стандартів є добровільним, по-третє, нефінансові звіти сприяють зростанню довіри з боку стейкхолдерів (працівників, споживачів, держави, партнерів), оскільки демонструють результати діяльності підприємства, по-четверте, підвищують прозорість компанії, зумовлюючи повну відкритість, що, водночас, зміцнює її імідж на ринку, по-п'яте, немає чіткої

періодичності, подання відбувається за потребою або раз на рік/два роки [31, с. 115-117].

Нефінансові звіти можуть бути реалізованими у різних формах, зокрема, є 4 стандартні:

- Соціальний звіт - звітує про соціальні або екологічні ініціативи підприємства, містить показники КСВ або ESG,
- Звіт сталого розвитку,
- Звіт прогресу реалізації принципів Глобального договору,
- Звіт стандарту AA1000[34].

Певною мірою, КСВ можна виділити частиною підходу ESG (environmental, social and governance), оскільки обидва підходи сприяють зростанню відповідальності підприємств. Зокрема, стратегія ESG є більш обсяжна та поділяється на три напрямки сталого розвитку: екологічні, соціальні та управління, які розкриваються у звітах компанії, у тому числі, можуть подаватися разом з показниками КСВ[34].

Зокрема, у нефінансових звітностях можуть використовувати наступні ESG-чинники: вплив наслідків діяльності підприємства на екологію держави (зміни клімату, покращення рівню чистоти повітря, водойм тощо), система сміттєпереробки, використання природних ресурсів, екологічна політика компанії, заходи, які зменшують шкідливий вплив на довкілля тощо. Соціальні чинники передбачають політику реалізації соціальних заходів (КСВ), умови для співробітників в компанії (рівень безпеки на роботі, дотримання прав людини, рівність, інклюзивність, соціальний захист тощо), співпраця з громадою та рівень комунікації зі споживачами, залученість до соціальних проєктів та інвестиції тощо. До управлінських чинників ESG можна віднести, наприклад, прозорість, дотримання етичних кодексів, низький рівень корупції, репутація підприємства, якісно складена система управління ризиків та довгострокова стратегія компанії, внутрішній контроль та інше[33]. Водночас, варто відзначити, що ESG є нефінансово-економічними показниками, тому визначити рентабельність та ефективність впровадження таких заходів є складним процесом.

Найчастіше, щоб оцінити рівень соціальної відповідальності, використовують такі показники:

- Економічні,
- Екологічні,
- Соціальні[24].

Економічні показники враховують, зокрема, величину соціальних інвестицій на одного співробітника, співвідношення інвестиції до прибутків тощо[24]. Екологічні демонструють, наприклад, показник перевищення екологічних норм, водночас, соціальні показники містять плинність кадрів та інше[24].

Однією з найбільш поширених моделей в оцінюванні ефективності КСВ є Лондонська бенчмаркінг-модель (ЛБГ) (рис.1), яка допомагає підприємствам поррахувати та порівняти свій внесок для підприємства [22, с. 423-425, 35]. ЛБГ - структура управління, яка містить вхідні значення, оцінку результатів, вимірює вплив корпоративних внесків компанії[35]. Ключовим фактором цієї моделі є зосередження на досягненнях, а не розрахунок витрат[35]. Ця модель сприяє кращому управлінню соціальними програмами, покращенню процесів комунікації, зростанню розуміння масштабів та цінностей інвестування підприємства для громад, оцінюванню результатів. Варто зазначити, що на українському ринку корпорації, які впроваджують концепцію КСВ, зазвичай, використовують лише нефінансові звіти вимірювання ефективності, тому підприємствам рекомендується вдосконалювати процеси оцінювання, зокрема, використовувати Лондонську бенчмаркінг-модель (рис. 1)

Рисунок 1

Внесок	Результат	Вплив
Що? Фінанси, час, пожертви, витрати на управління	Користь для громади	Вплив на громаду (наскільки краще стали жити бенефіціари)
Навіщо? Філантропія, стратегія, комерційна ініціатива.	Користь для громади	Вплив на громаду (наскільки краще стали жити бенефіціари)

Внесок	Результат	Вплив
Де? Місце	Додаткові фінанси (скільки зібрано додатково)	Вплив на компанію (наскільки покращилась її діяльність)
Чому? Причина	Користь для бізнесу (співробітники, PR)	Вплив на компанію (наскільки покращилась її діяльність)

Рис. 1 Система управління Лондонської бенчмаркінг-моделі. [22, с. 424]

Отже, впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності є тривалим багаторівневим процесом, який потребує ретельного планування. Найбільш притаманною моделлю КСВ для українського ринку є європейська, яка окреслює корпоративну соціальну відповідальність як частину стратегії бізнесу. В Україні найчастіше впроваджують цю стратегію саме великі підприємства. Система оцінювання ефективності корпоративної соціальної відповідальності на етапі становлення, оскільки на українському ринку є добровільною. Найпоширенішою формою оцінювання є нефінансові звіти, але для кращого вимірювання ефективності рекомендується застосовувати, зокрема, Лондонську бенчмаркінг-модель. Водночас, методичні підходи впровадження КСВ в Україні потребують подальшого розвитку та дослідження.

1.3 Значення КСВ для підприємств паливно-енергетичної сфери

Однією з ключових галузей економіки держави є паливно-енергетична сфера. Цей сектор сприяє стійкості економіки та напряду впливає на рівень добробуту суспільства. Водночас, Джіджуарі І. та Васильєв В. відносять паливно-енергетичну сферу до екологічно чутливого сектору [36, с. 257]. Ці чинники зумовлюють необхідність залучення до стратегії паливних підприємств концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідження цього питання займаються зарубіжні та вітчизняні автори, зокрема, Джіджуарі І. [36], Радхакрішнан Р. [37], Шаша О. [38], Кадер Ю. [39], Касрадзе М. [40], Степчевич Й. [32], Сікселите І. [32], Васильєв В. [36], Іонін Є.

[41] та інші. Варто відзначити, що цей напрямок є недостатньо досліджений українськими науковцями і потребує подальших досліджень.

Радхакрішнан Р. підкреслює необхідність реалізації стратегії КСВ на паливних підприємствах, оскільки наслідки їхньої діяльності мають прямий вплив на середовище - шкідливі викиди, використання води, зміни клімату[37]. З огляду на це, впровадження КСВ стане інструментом, який сприятиме покращенням процесів у цьому напрямку, мінімізації негативного впливу та екосистемі держави, що, у свою чергу, сприятиме цілям сталого розвитку й зумовить прискорення переходу. З іншого боку, попри добровільну практику впровадження цієї концепції, все більше інвесторів зацікавлені у реалізації стратегії КСВ на енергетичному ринку. Проте, встановлення процесів корпоративної соціальної відповідальності на таких підприємствах відрізняється через масштаби та характер бізнесу[37]. Радхакрішнан Р. зазначає, що в енергетичній галузі значна нестача широкого використання стандартних методологій та показників для вимірювання ефективності КСВ[37]. Як зазначає автор, наразі оцінювання таких показників є суб'єктивним, тому цей напрямок потребує вдосконалення та розвитку[37].

Зокрема, УН Energy у 2018 році визначили 5 ключових напрямків, які мають найбільший потенціал для розвитку концепції КСВ у паливно-енергетичному секторі:

- Бізнес-обґрунтування покращення кінцевого результату, внаслідок впровадження КСВ,
- Встановлення процесів для впровадження соціальної відповідальності,
- Розробка показників ефективності та внутрішнього вимірювання та зовнішньої звітності,
- Сприяння освіті проєктам для створення кар'єрних шляхів для спеціалістів КСВ,
- Створення спільноти спеціалістів КСВ у сфері енергетики[37].

На енергетичному ринку вкрай важливо залучати практики КСВ, тому Радхакрішнан Р. визначає комунікацію зі спеціалістами КСВ та обмін досвідом одним з ключових та першочергових процесів, оскільки така діяльність, на

думку автора, прискорить процес впровадження та зробити його більш ефективним[37]. КСВ практики впроваджені як основа стратегії підприємства, сприяють лояльності з боку стейкхолдерів та стимулюють інновації, що позитивно впливає на динаміку діяльності підприємства та забезпечує сталість бізнесу[37].

Шаша О. розглядає корпоративну соціальну відповідальність з точки зору формування позитивного іміджу підприємства[38]. Автор виокремлює два напрямки, які безпосередньо мають вплив на становлення іміджу компанії, внутрішній та зовнішній[38]. Зокрема, з точки зору паливних підприємств ці напрямки можна розглядати наступним чином: зміцнення внутрішнього іміджу внаслідок рівня задоволеності працівників - висока оплата праці, гідні умови, рівність, сприятливий робочий клімат, що зумовлює зростання конкурентноспроможності та привабливості для нових співробітників. Формування зовнішнього іміджу - демонстрація соціальної відповідальності перед державою та суспільством, впроваджуючи соціальні ініціативи, та перед споживачами, надаючи товари високої якості та впроваджуючи додаткові соціальні проекти, зокрема, на АЗК, наприклад, забезпечення інклюзивності для клієнтів.

Кадер Ю. визначає, що соціальний вимір КСВ має найбільший вплив на цільову аудиторію[39]. Сучасні тенденції сталого розвитку зумовлюють становлення попиту суспільства на екологічні товари. Зокрема, існує тенденція використання альтернативних джерел енергії, виготовлення біопалива, переходу на електричні автомобілі тощо. Цей напрямок становить значну загрозу для існування паливних компаній. У цьому випадку, КСВ розглядається як інструмент, який сприятиме екологічності діяльності паливних підприємств, що, в свою чергу, зумовить зростання лояльності споживачів.

Касрадзе М. розглядає впровадження концепції КСВ на підприємствах паливно-енергетичного сектору як інструмент протидії зростаючого тиску через негативні наслідки діяльності паливних компаній та тенденцію швидких змін на ринку[40]. Автор зазначає, що у сучасній призмі бізнесу, зосередження виключно на пошуку фінансових стимулів для акціонерів більше не може бути

основною метою компанії[40]. Впровадження КСВ стало обов'язковим для компанії енергетичного сектора, водночас, важливим є визначення ролі КСВ у цій сфері[40].

Касрадзе М. представляє це вимірювання на 4 рівнях:

- Екологічний рівень - вплив на навколишнє середовище, скорочення викидів парникових газів, екологічні інновації тощо.
- Фінансовий рівень - фінансові результати, фінансові показники, ціни на зелену енергію.
- Комунікаційний рівень - комунікація та взаємодія зі стейкхолдерами, брендинг та репутація, зовнішній імідж, звітність про КСВ, конкурентноспроможність.
- Організаційний рівень - безпека співробітників, бізнес-стратегія, корпоративна культура[40].

Степчевич Й. та Сікснелите І. окреслюють екологічну галузь як чутливу, тому, у своїй роботі приділяють особливу увагу складу правління для впровадження стратегії КСВ[32]. Зокрема, автори наголошують, що для ефективності реалізації, важливо призначити відповідних осіб, які мають відповідні знання у сфері сталого розвитку та КСВ відповідно, оскільки паливно-енергетична галузь має значні особливості в реалізації[32].

На основі дослідження Степчевич Й. та Сікснелите І. було виділено основні прояви концепції КСВ екологічної, економічної та соціальної відповідальності на паливних підприємствах, які було детальніше розглянуто в таблиці. [32](табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Різновиди відповідальності в паливно-енергетичному сектор

Відповідальність	Характеристика компонентів
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> • Добробут персоналу, гідні умови праці, сприяння підвищення кваліфікації та розвитку співробітників, • Взаємодія зі стейкхолдерами: співробітниками, споживачами, державою тощо.

Відповідальність	Характеристика компонентів
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> • Висока якість наданого товару та послуг, • Ведення комунікацій з іншими компаніями.
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> • Економічні показники, • Помірні ціни, • Відповідальний бізнес - сплата податків, • Інвестування в інновації та нові технології, • Управління фінансовими ризиками.
Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> • Вимірювання екологічного впливу, • Зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, • Покращення показників палива (сприяють зменшенню негативного впливу), • Система контролю відходів та забруднення, • Розроблення біопалива, • Розвиток відновлювальних джерел.

Джерело: складено автором на основі [32, с. 26]

Іонін Є. виділив певні ознаки діяльності під час впровадження КСВ на паливно-енергетичних підприємствах, які перешкоджатимуть ефективному функціонуванню стратегії. Зокрема, негативний вплив внаслідок реалізації корпоративної соціальної відповідальності у паливній компанії зумовлює:

- Несистемний характер реалізації соціальних проєктів,
- Реалізації соціальних ініціатив лише за фінансові вкладення безпосередньо компанії,
- Впровадження КСВ як окремої додаткової складової, а не частини загальної стратегії підприємства,
- Низький рівень або відсутність співпраці з іншими компаніями в напрямку соціальної відповідальності,
- Ігнорування чітким плануванням впровадження концепції КСВ на підприємстві та оцінювання ефективності наслідків реалізації[41].

Аналіз досвіду інших країн у запровадженні КСВ на паливних підприємствах демонструє високий показник впровадження ініціатив, які

найбільше впливають на здоров'я населення, добробут працівників та стабільність навколишнього середовища[32]. Очевидно, найбільш пріоритетним напрямком для паливно-енергетичних компаній є проекти екологічної відповідальності. Зокрема, на європейському паливному ринку актуальними напрямками є розвиток альтернативних джерел енергії, технологій у виробництві пального та біопалива[40], які будуть користуватись перевагою ще тривалий час.

Отже, впровадження корпоративної соціальної відповідальності на паливно-енергетичних підприємствах, які відносяться до чутливого сектору, стає невід'ємною частиною стратегії таких компаній. Паливно-енергетична сфера відіграє роль однієї з ключових галузей економіки держави, сприяючи стійкості економіки та доброботу суспільства. Зокрема, паливні компанії демонструють економічну, соціальну та екологічну відповідальність. Водночас, в рамках впровадження КСВ, паливні підприємства роблять значний внесок у розвиток екологічних інновацій, що сприяє сталому розвитку в цілому.

Висновки до I розділу.

Підсумовуючи цей розділ, в якому, зокрема, було сконцептуалізоване поняття корпоративної соціальної відповідальності, проаналізовані методичні підходи й аналіз систем вимірювання, та визначено важливість впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах паливно-енергетичного сектору, зроблено наступні висновки: концепція КСВ стала невід'ємною частиною у розробці стратегії підприємств, зокрема, паливно-енергетичного сектору, оскільки сприяє сталому розвитку та має позитивний вплив на загальний добробут суспільства, держави та безпосередньо компанії, які реалізовує цю концепцію. Водночас, існує проблематика оцінювання результатів ефективності впровадження КСВ, оскільки немає чітко виражених форм та періодичності, як наслідок, спостерігається ігнорування цього моніторингу, зазвичай, середнього та малого бізнесів, тому цей вектор потребує ретельного подальшого розвитку. Концепція КСВ в Україні знаходиться на етапі

розвитку та набуває значного поширення серед великих підприємств, у тому числі, паливних компаній. Водночас, ця проблематика потребує ретельного системного підходу та подальшого дослідження.

Розділ II. ОЦІНКА ЗАПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ АЗК «ОККО»

2.1 Способи впровадження КСВ на паливно-енергетичного ринку України

Український паливно-енергетичний сектор зазнає масштабних змін, які впливають на наслідки діяльності політики паливних компаній та формування КСВ на них, у тому числі. В умовах сьогодення можна виділити три основні напрямки, які мають найбільший вплив на ведення діяльності таких підприємств на українському ринку, зокрема, екологічна політика, політичний вектор України у напрямку сталого розвитку та КСВ й обставини війни.

Наслідки діяльності паливної індустрії неодмінно супроводжуються значним негативним впливом на навколишнє середовище - викиди забруднюючих речовин у повітря, забруднення водою тощо. Водночас, ці наслідки набувають значного поширення через використання великих площ землі під видобуток, процес переробки, транспортування та зберігання пального. Більш того, значна шкода довкіллю завдається також внаслідок аварій на підприємствах через застаріле обладнання, його несправність чи неправильне застосування робітниками. Тому, зазвичай, біля паливних підприємств фіксується значне забруднення водою метаном та хлоридом калію, які несуть пряму загрозу здоров'ю людини та навколишньому середовищу. Однак, варто відзначити, що цей фактор впливу тимчасово призупинено, оскільки, станом на 2024 рік, наявні локальні нафтопереробні заводи зупинили свою діяльність у зв'язку з війною. Водночас, тема залишається актуальною після відновлення діяльності НПЗ, тому рекомендується впроваджувати відповідні технології у цьому керунку[44].

Негативні наслідки діяльності підприємств паливно-енергетичного сектору привертають до них значну увагу зі сторони суспільства. Однак, реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності у таких компаніях стає інструментом, який сприяє компенсації негативних наслідків

діяльності, комунікації з громадою, підвищенню лояльності з боку соціуму та зміцненню іміджу підприємства.

Водночас, екологічний напрямок підлягає нормативно-законодавчому регулюванню. Зокрема, постановою Кабінету міністрів України № 124-VIII від 15.01.2015 «Про затвердження Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив», у якій зазначаються вимоги щодо складу та споживання пального[45].

Важливо відмітити загальний вектор розвитку України, а саме реалізації указом президента України №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку на період до 2030 року» та розпорядження Кабінету міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р «Про схвалення концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030» [46, 20]. Ці напрямки, які піддаються нормативно-законодавчому регулюванню, відіграють одну з ключових ролей в інтеграції України в Європейський Союз та на міжнародному ринку в цілому.

Одним з ключових напрямків діяльності паливно-енергетичних підприємств стало впровадження та сприяння розвитку альтернативних джерел енергії та біопалива. Розвиток цих сфер знаходиться на етапі становлення й лише набирає обертів, водночас, має широкі перспективи. Зокрема, біоенергетика є одним із стратегічних напрямків розвитку, оскільки, по-перше, Україна має високу залежність від імпорту енергоносіїв та палива, по-друге, є наявність великого потенціалу біомаси, яка використовується для виробництва біопалива та енергії, й по-третє, внаслідок війни екосистема країни знаходиться в критичному стані, тому важливо розвивати технології та інновації, які мінімізуватимуть шкідливий вплив на навколишнє середовище[47].

Значний вплив на паливні компанії України та впровадження на них певних засад концепції КСВ зумовило повномасштабне вторгнення. З початком агресії з боку російської федерації у 2022 році в Україні виникла паливна криза (активна фаза березень-травень 2022 рік), оскільки український ринок втратив ключових постачальників палива - росію та республіку білорусь. Водночас, Україна також втратила імпортерів пального через морське судноплавство

внаслідок воєнної блокади. Окрім цього, призупинилось локальне виробництво палива, оскільки наявні нафтопереробні не провадили свою діяльність. Зокрема, Шебелинський НПЗ було закрито з початком бойових дій, а Кременчуцький нафтопереробний завод було значно пошкоджено внаслідок ракетних обстрілів[48]. Окрім цього, були масові обстріли по інших паливних об'єктах, які включали автозаправні комплекси, паливні сховища тощо. Проте, ці чинники сприяли побудові нової системи імпорту на пальному ринку України, яка мінімізувала залежність від російських ресурсів та сприяла певній інтеграції на європейському ринку та створенню умов для подальшого розвитку.

Водночас, стабільне функціонування паливних компаній, особливо у період кризи, є одним з ключових факторів збереження та зміцнення безпеки, економіки та добробуту суспільства[49]. Тому, під час повномасштабного вторгнення, паливні компанії повинні активно залучати засади КСВ у реалізації стратегії компанії.

Попри те, що ситуація на паливному ринку України стабілізувалась (в контексті умов війни), важливо розуміти ризики, з якими можуть зіштовхнутися мережі АЗК в Україні, які також матимуть вплив на впровадження КСВ. Розглядаються саме мережі автозаправних комплексів, оскільки вони є основним каналом продажів продукту (палива) і займають основну частку від усього продажу, а також доступні у всіх регіонах країни (за винятком тимчасово окупованих територій). Для цього було складено матрицю ризиків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця ризиків для українських мереж АЗК

високий	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання податків, • Зростання акцизу. 	Зростання цін на нафту на зовнішньому ринку.	Ракетні обстріли по паливних об'єктах: (сховища, АЗК тощо).
середній	Низькі показники впровадження технологій.	Впровадження біопалива.	<ul style="list-style-type: none"> • Мобілізація персоналу, • Вимушена еміграція працівників у безпечні місця,

середній	Низькі показники впровадження технологій.	Впровадження біопалива.	• Експансія нових територій супротивниками (закриття АЗК у цих місцях).
низький	Незначне коливання цін на внутрішньому ринку.	• Зміна імпортерів, • Зміна логістичних мереж.	Зростання попиту на альтернативні джерела
	низький	середній	високий

Джерело: складено автором.

При розробці стратегії корпоративної соціальної відповідальності необхідно враховувати ці зовнішні ризики, аби забезпечити ефективність реалізації. Водночас, найбільшими ймовірними ризиками для українських мереж АЗК є фактори, спричинені війною. Окрім цього, високими ймовірними ризиками залишаються екологічні чинники, наслідки політики глобального паливного ринку та внутрішні законодавчі норми.

Аналізуючи впровадження корпоративної соціальної відповідальності на українських мережах АЗК, відстежується етап становлення цієї концепції, яка тільки набирає своєї остаточної форми. Зокрема, прослідковується поширення реалізації європейської моделі, однак впровадження є частковим, оскільки на багатьох мережах АЗК спостерігається відсутність ключових принципів КСВ: системності, масштабності та збалансованості підходу. Окрім цього, значна частина паливних компаній в Україні не впровадила корпоративну соціальну відповідальність як частину стратегії підприємства, тому цей напрямок, безумовно, потребує подальшого розвитку та системних дій.

Водночас, певна частка паливних станцій в Україні, свідомо чи несвідомо, не впроваджують стратегії корпоративної соціальної відповідальності у своїй діяльності або роблять це частково, не дотримуючись основних принципів КСВ, зокрема, масштабності, довгостроковості та системності.

Використовуючи техніку «Чому», було розглянуто причини цього явища (табл. 2.2).

Аналіз причин невпровадження КСВ на деяких українських АЗС на основі застосування техніки «Чому»

Чинники	Опис
Фінансові витрати	Реалізація КСВ вимагає високих фінансових вкладень.
Етичні проблеми	<ul style="list-style-type: none"> • Несприятливі умови праці для співробітників (низька зп, відсутність соціального пакету), компанія незацікавлена у покращенні ситуації. • Компанія незацікавлена у впровадженні соціальних проєктів, які не мають прямого відношення до діяльності підприємства.
Технічні обмеження	Відсутність відповідних технологій впровадження альтернативних джерел енергії чи інновацій для виготовлення біопалива.
Інше	<ul style="list-style-type: none"> • Компанії ототожнюють благодійність з корпоративною соціальною відповідальністю, • Керівництво паливної компанії не вважає впровадження КСВ необхідною практикою (мета підприємства лише прибуток).

Джерело: складено автором.

Однією з поширених проблем впровадження КСВ на українському ринку, зокрема, у паливній сфері, є ототожнення понять корпоративної соціальної відповідальності та благодійності. Така проблема виникає через неналежну концептуалізацію поняття КСВ в Україні. Стратегія КСВ передбачає системність, довготривалість та активне залучення до проєктів реалізації, в той час як благодійність, зазвичай, точкова та одноразова. Таким чином, певні мережі АЗК характеризують себе як відповідальний бізнес, не дотримуючись засад КСВ. Тому ця тематика потребує більш системного дослідження в Україні, зокрема, у паливному секторі.

Концепція КСВ передбачає тісну комунікацію зі стейкхолдерами, тому важливо виокремити зацікавлені сторони для компаній паливно-енергетичного спрямування, зокрема для автозаправних комплексів, прослідкувати тенденції

їхніх потенційних очікувань діяльності корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, а також вплив на компанію (табл. 2.3). Важливо виділити той факт, що, впроваджуючи КСВ на паливному комплексі, українські компанії АЗК очікують певну вигоду.

Таблиця 2.3

Стейкхолдери українських мереж АЗК

Стейкхолдери	Очікування стейкхолдерів від діяльності КСВ на підприємстві	Вплив на компанію
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення якісного пального, • Висока якість надання послуг (обслуговування), дотримання етичності, • Відкрита система комунікації, • Демонстрація соціальної відповідальності (напр. підтримка армії). 	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяння високим економічним показникам продажів, • Покращення репутації компанії, • Залучення нової ЦА, • Можливості масштабування підприємства (відкриття нових АЗК, інновації).
Співробітники	<ul style="list-style-type: none"> • Можливості розвитку, • Достойна оплата, • Забезпечення рівності, • Інклюзивність, • Безпечне робоче місце, • Соціальний пакет (мотивація праці, здоров'я, сплатення податків). 	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання ефективності та економічних показників, • Висока вмотивованість працівників, • Можливості конкурентоспроможності компанії, • Формування іміджу гідного роботодавця, • Мінімізовані ризики плинності кадрів.
Місцева громада	<ul style="list-style-type: none"> • Сприяння благоустрою міста, • Підтримка соціальних, екологічних та культурно-освітніх проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Лояльність громади, • Зміцнення іміджу, • Залучення нових споживачів, • Мінімізація репутаційних ризиків.
Держава	<ul style="list-style-type: none"> • Сплата податків, • Дотримання законодавчих норм експлуатації палива, • Сприяння державному вектору та програмам розвитку, 	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка держави,

Стейкхолдери	Очікування стейкхолдерів від діяльності КСВ на підприємстві	Вплив на компанію
Держава	<ul style="list-style-type: none"> • Запобігання корупції, • Розробка інновацій та технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміцнення іміджу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Джерело: Складено автором.

Споживачі, у ролі стейкхолдерів, очікують від компанії високої якості пального. Частково на українському паливному ринку тривалий час існувала тенденція використання пального низької якості або його «розбавлення». Діяльність таких обладунків негативно впливали на двигун транспортних засобів, суперечили етичним нормам, порушували законодавство та наносили шкідливий вплив на навколишнє середовище. Водночас, забезпечення високої якості пального, певним чином, демонструє соціальну відповідальність за роботу двигуна ТЗ (відповідальне ставлення щодо якості продукту) та сприяє зменшенню негативних викидів. Прояв компанією соціальної відповідальності сприяє зростанню споживачів, що, у свою чергу, зумовлює можливості для масштабування бізнесу, а саме його горизонтального зростання: географічного розширення у місті та області, а також розширення асортименту, внаслідок запровадження інновацій, наприклад, розробка біопалива чи встановлення зарядних станцій для електричних автомобілів. Водночас, розширення бізнесу сприятиме зростанню робочих місць, що, у свою чергу, впливатиме на вирішення таких питань як безробіття та бідності населення.

Тісно співпрацюючи з місцевими громадами, мережі АЗК мінімізують репутаційні ризики, адже конфлікт інтересів із суспільством несе значні репутаційні втрати. Водночас, сприяючи благоустрою місцевості та впроваджуючи освітньо-культурні ініціативи для громад, паливні компанії збільшують прихильність суспільства та розширюють ЦА, адже лояльні споживачі, які не мають власного ТЗ, можуть розглядати деякі АЗК у форматі кафе.

Важливим стейкхолдером для паливного сектору також є держава. Ефективна співпраця не лише сприятиме сталому розвитку компанії, але також країни. Водночас, розвиток інновацій та технологій паливних компаній стимулюватимуть зміцнення іміджу підприємства та позиції країни на міжнародному рівні, оскільки розвиватиме економічні фактори та впливатиме на конкурентноспроможність. Варто відзначити актуальність цього напрямку під час війни.

Згідно з аналітичними даними дослідження ринку автозаправних станцій від Ukrainian Business Award та LOOQME, першими 5 найкращими АЗК за 2023 рік є:

- WOG,
- UPG,
- ОККО,
- SOCAR,
- KLO[50].

Під час проведення дослідження, було враховано, зокрема, такі чинники, як цінність пропозиції - програма лояльності, соціальні та екологічні ініціативи, а також позитивний імідж компанії[50]. Оскільки ці фактори корелюють з концепцією КСВ, згадані вище паливні компанії було обрано для розгляду впровадження корпоративної соціальної відповідальності на українських мережах АЗК у цьому дослідженні. Варто зазначити, що було виділено мережі паливних станцій, які набрали понад 10 балів, демонструючи найвищі показники. Компанію «ОККО» буде розглянуто більш ґрунтовно у наступних підрозділах.

Аналізуючи довоєнну діяльність мережі АЗК «WOG», спостерігається високий показник соціальної відповідальності та комплексний підхід впровадження концепції КСВ[51]. Зокрема, компанія здійснює реалізацію КСВ у трьох напрямках: економічному (сплата податків, інвестиції в технології), соціальному та екологічному. Понад 17 років компанія реалізовує проєкт «Дорога добра» і за кошти, вилучені з продажу спеціальних чашок, закуповується обладнання для дитячих лікарень - було устатковано понад 30

медичних закладів[51]. Екологічні ініціативи, зокрема, встановлення сонячних батарей (800 шт), електрозаправок та встановлення пунктів збору для перероблення батарейок (понад 500 кг) впроваджуються на підприємстві близько 10 років[51]. Мережу АЗК «WOG» можна охарактеризувати одним з лідерів довготривалої реалізації КСВ на паливному ринку.

В офіційних джерелах міститься незначна інформація про діяльність КСВ до війни мережі АЗК «UPG». Водночас, можна виділити екологічну відповідальність компанії у якості надання товару, зокрема, наявність різновиду бензину А-100, який містить високе октанове число[52]. Окрім цього, підприємство реалізувало соціальний проєкт «Енергія твого руху. Корисні поради для водіїв» у співпраці з фітнес-тренером Ксенією Літвіною, сприяючи популяризації здорового способу життя. Ключовою ідеєю ініціативи є корисно проведений час для здоров'я під час довготривалих подорожей, виконуючи легкі фізичні вправи, поки заправляється автомобіль[52].

Мережа АЗК «SOCAR» на своєму офіційному сайті характеризує прояв КСВ як благодійність, проте, варто зазначити, що реалізовані ініціативи за сприяння компанії дотримуються принципів актуальності, системності, масштабності, довготривалості та партнерства, тому є діяльністю концепції корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, АЗК «SOCAR» сприяє благоустрою міст України, беручи активну участь у реалізації та фінансуванні таких проєктів. Варто відзначити реконструкцію площі та фонтану біля Оперного театру у місті Львові (2021 рік), озеленення скверу імені Мусліма Магомаєва (м. Київ), відновлення парку «Дружби» (м. Ірпінь). Водночас, значна частина соціально-культурних проєктів пов'язана з азербайджанською культурою, наприклад, облаштування Центру вивчення мову, оскільки компанія є азербайджанською державною нафтовою компанією. Значну увагу «SOCAR» приділяє дітям, впроваджуючи соціальні, освітні та культурні проєкти. Зокрема, компанія на постійній основі організовує свята для дітей-сиріт, а також сприяє відбудові дитячих будинків. Також одним з пріоритетних довгострокових напрямків мережі АЗК є дитяче здоров'я - «SOCAR» займалося закупівлею медичного обладнання для дитячих лікарень, а також фінансує лікування

важкохворих дітей. Компанія також підтримує освітні проєкти. Наприклад, підприємство зібрало та перерахувало кошти у благодійний фонд Карітас Україна та Асоціації Child.UA у розмірі 150 тис. грн на необхідні під час навчання канцелярські товари для дітей із синдромом аутизму та з малозабезпечених сімей[53].

Аналізуючи діяльність КСВ на мережі АЗК «KLO», прослідковується тенденція сприяння соціальним проєктам. Зокрема, компанія приділяє значну увагу здоров'ю населення: під час епідемії коронавірусу (2020 рік) мережа «KLO» виділила 12 500 літрів палива для київських карет медичної допомоги, здійснили закупівлю медичного обладнання на суму 200 тис. грн, медичних костюмів для лікарів та медичних засобів, сприяли забезпеченню безкоштовних обідів для медиків тощо[54]. Сумарні витрати компанії, які сприяли боротьбі з пандемією, були понад 4,5 млн грн[54]. Довгостроковою соціальною кампанією була співпраця із фондом «Таблеточки»(2018-2019 роки)[53]. З кожного гарячого напою було передано 25 копійок на допомогу онкохворим дітям[54]. Окрім цього, «KLO» розвитку мистецтва - прилеглу територію АЗК (м. Київ) було виділено для художників, які створили найбільший в Європі мурал на автозаправній станції[54].

Для кращого визначення тенденцій впровадження концепції КСВ паливними компаніями на українському ринку було складено таблицю, у якій було порівняно досвід впровадження корпоративної соціальної відповідальності на АЗК, а саме ключові напрямки реалізації та узагальнено приклади впровадження. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Реалізація КСВ на українському паливному ринку:
порівняння досвіду АЗК**

Компанія	Ключові напрямки реалізації КСВ	Приклади впровадження КСВ	Додаткова інформація
WOG	Комплексний підхід: • соціальний,	Проєкт «Дорога добра»,	Характерна системність.

Компанія	Ключові напрямки реалізації КСВ	Приклади впровадження КСВ	Додаткова інформація
WOG	<ul style="list-style-type: none"> • економічний, • екологічний. 	Впровадження інновацій, Встановлення сонячних батарей.	Деякі КСВ проекти реалізуються понад 10 років.
UPG	Соціальний напрямок: система охорони здоров'я.	«Енергія твого руху. Корисні поради для водіїв».	Компанія мало висвітлює свою діяльність в КСВ напрямку на офіційному сайті.
SOCAR	Соціальний напрямок: система охорони здоров'я, освіта, культура, благоустрій міста.	Соціальні проекти для дітей, Облаштування благоустрою міст.	Компанія впроваджує значну кількість ініціатив, пов'язану з дітьми.
KLO	Соціальний напрямок: система охорони здоров'я.	Соціальні проекти здоров'я.	-

Джерело: складено автором.

«WOG» та «SOCAR» демонструють високий показник соціальної відповідальності. Компанії реалізують КСВ політику вже понад 10 років, а соціальні проекти представлені на їхніх офіційних сайтах. Водночас, діяльність у цьому напрямку «UPG» та «KLO» суттєво нижча. На офіційних сайтах міститься незначна кількість інформації щодо впроваджених (довоєнних) проектів корпоративної соціальної відповідальності, попри заявлену позицію компаній щодо важливості реалізації КСВ в Україні.

Очікувалося, що паливні компанії, наслідки діяльності яких негативно впливають на навколишнє середовище, виокремлять ключовими напрямками КСВ ініціативи екологічної відповідальності. Водночас, спостерігається значна тенденція впровадження КСВ проектів, які мають соціальний характер. Зокрема, найбільша тенденція впровадження соціальних проектів, які пов'язані з системою охорони здоров'я. Проте, мережам АЗК варто приділяти більше уваги екологічній відповідальності, зокрема, розробляти та впроваджувати

ініціативи, які сприятимуть зменшенню шкідливого впливу їхнього продукту на навколишнє середовище.

Отже, паливно-енергетичний сектор України зазнає масштабних змін внаслідок впливу екологічної політики, стратегічного курсу держави в напрямку КСВ та сталого розвитку, а також наслідків повномасштабного вторгнення. Ці чинники мають безпосередній вплив на діяльність паливних компаній та формуванню КСВ на них. Корпоративно соціальна відповідальність знаходиться на етапі становлення й лише набуває свого чіткого вираження на українському ринку, зокрема, в діяльності паливних підприємств. Проаналізувавши політику впровадження концепції КСВ на мережах АЗК України, було виявлено тенденцію щодо впровадження ініціатив соціального спрямування, зокрема, реалізація освітньо-культурних проєктів, сприяння добробуту та здоров'ю суспільства. Водночас, очікувалось, що одним з ключовим проявів КСВ у паливних компаніях будуть ініціативи екологічного спрямування, оскільки діяльність та продукт - паливо, завдають значної шкоди екосистемі. Водночас, тенденція щодо реалізації таких заходів виявилась невисокою. Тому мережам АЗК рекомендовано приділяти більше уваги екологічному напрямку, зокрема впровадження відповідних КСВ проєктів, які будуть мати позитивний вплив на навколишнє середовище.

2.2 Трансформація КСВ у паливно-енергетичній сфері під час війни

Зараз Україна знаходиться у стані війни, який має значний вплив на діяльність підприємства та формування його пріоритетів. Водночас, паливно-енергетичний сектор є одним з ключових сфер забезпечення стабільності економіки держави та рівня життєдіяльності суспільства у кризові періоди.

Керівниця Центру «Розвиток КСВ» Марина Саприкіна наголошує, що завдяки відповідальності бізнесу країна змогла втриматись на початку вторгнення й досі підтримує певну стабільність[55].

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності в контексті війни набуває особливого значення для паливних підприємств та має певні суттєві зміни впровадження ніж у мирний час.

Одним з принципів корпоративної соціальної відповідальності є ургентність - найвищий пріоритет вирішення нагальних проблем, які зумовлені кризовим становищем в країні[28]. Різниця у тому, що у мирний час компанії самостійно визначають напрямки, у яких вважають доцільним впроваджувати КСВ ініціативи та демонструвати соціальну відповідальність. Проте, під час кризових ситуацій, до яких також належить війна, підприємства, зазвичай, фокусують свою увагу на мінімізації наслідків кризи для компанії, держави та суспільства, а ті сфери, які були ключовими у впровадженні КСВ у мирний час, тимчасово відходять на другий план.

Під час повномасштабного вторгнення можна виділити три ключові напрями, які вимагають прояву соціальної відповідальності бізнесу: підтримка Збройних Сил та суспільства, а також забезпечення функціонування економіки. Запровадження концепції КСВ у цих керунках сприятимуть стійкості держави під час війни та зумовлюватимуть мінімізацію певних наслідків.

У таблиці 12 було виділено ключові фактори прояву КСВ внаслідок діяльності паливних компаній у цих напрямках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Напрями прояву соціальної відповідальності паливних компаній під час війни

Напрямок	Прояв соціальної відповідальності
Підтримка армії	<ul style="list-style-type: none">• Фінансова підтримка армії,• Закупівлі спорядження та військової техніки,• Забезпечення паливом військові ТЗ,• Поширення зборів,• Співпраця з благодійними фондами,• Сприяння соціальним проектам системи охорони здоров'я військових,• Надання соціальної підтримки ветеранам.

Напрямок	Прояв соціальної відповідальності
Підтримка суспільства	<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з благодійними фондами, • Надання робочих місць, • Підтримка та сприяння гуманітарним проектам, • Забезпечення паливом естрені служби, • Сприяння надання допомоги громадянам, які постраждали внаслідок війни, • Підтримка ВПО, • Забезпечення інклюзивності, • Сприяння відновленню пошкодженою інфраструктури.
Сприяння функціонуванню економіки	<ul style="list-style-type: none"> • Продовження ведення діяльності підприємства, • Підтримка своїх співробітників, • Сплата податків, • Збереження робочих місць, • Відмова від співпраці з країною-агресором.

Джерело: складено автором.

Через війну та її наслідки, значна кількість підприємств вимушені припинити свою діяльність, що є великим ударом по економіці держави у такий складний час. Ті компанії, які мають можливість та продовжують вести діяльність у кризовий період, демонструють високий рівень соціальної відповідальності. Водночас, особливо важливого значення КСВ набувають повна сплата податків та збереження робочих місць.

Важливим проявом соціально відповідального бізнесу є відмова від співпраці з країною-агресором. Якщо мережа АЗК продовжує торгувати паливом російського походження під час війни, це порушує моральні та етичні засади, а також зумовлює надходження фінансів до економіки російської федерації.

Паливні компанії забезпечують армію, волонтерські екіпажі та екстрені служби важливим ресурсом - паливом. Окрім цього, підприємства можуть сприяти реалізації закупівель спорядження та військової техніки в кооперації з благодійними фондами. Варто відзначити, що паливні компанії мають велику

клієнтську базу, яка залишається актуальною навіть у період кризи, що, в свою чергу, сприяє швидкому закриття зборів на потреби армії.

Важливим моментом є підтримка військових, які зазнали поранення під час бойових дій та заново адаптуються до цивільного життя. У цьому напрямку важливо реалізовувати соціальні та культурно-освітні ініціативи, які сприятимуть покращенню фізичного та ментального здоров'я, опанування нової сфери діяльності та адаптації ветеранів війни.

Внаслідок бойових дій та ракетних обстрілів, зростає значна кількість людей з особливими потребами як серед військових, так серед цивільних громадян. Зокрема, вкрай гостро постає питання інклюзивності та безбар'єрності. Важливими стають проекти благоустрою громади, а також забезпечення рівності на робочих місцях.

Особливої підтримки також потребують внутрішньо переміщенні особи. Впровадження КСВ може набувати різних форм: сприяння будівництва модульних будинків, забезпеченням робочими місцями, реалізації освітніх проєктів для здобуття нових навичок, надання гуманітарної та медичної допомоги тощо.

Значного пошкодження внаслідок ракетних ударів зазнає інфраструктура держави. Паливні компанії можуть сприяти відновленню конкретних об'єктів, а також забезпечувати бензином служби, які займаються відбудовою. Водночас, сприяння реалізації проєктів такого напрямку мінімізує тиск на економіку країни.

Водночас, актуальними напрямками КСВ під час війни є екологічна відповідальність та впровадження технологій та інновацій.

Існує великий перелік чинників, які зумовлюють негативний вплив на навколишнє середовище, зокрема, діяльність паливних компаній. Водночас, значними є наслідки війни, яка сприяє руйнації цілих екосистем. Під час повномасштабного вторгнення знищуються значні площі лісів через бойові дії, зазнають забруднень сільськогосподарські поля, які є важливою складовою споживання населення й належать до сектору сільського господарства, яке також є однією з провідних галузей економіки України. Відбувається значне

забруднення водних ресурсів - підриєв Каховської гідроелектростанції. Забруднюється повітря хімічними речовинами внаслідок використання спорядження та ракетних обстрілів. Наслідками діяльності російської федерації на тимчасово окупованих стало знищення понад 60 тис. гектарів лісів лише за останні два роки[56]. Російська агресія завдає значну шкоду довкіллю, тому екологічні ініціативи повинні стати ще одним пріоритетним напрямком під час війни та в період відбудови.

Для зміцнення економіки України під час кризової ситуації та після завершення збройного конфлікту є впровадження технологій та інновацій. Зокрема, для паливних підприємств актуальними напрямками розвитку є альтернативні джерела енергії та біопаливо, які, водночас, сприятимуть екологічній відповідальності компаній. Сприяння технологічному процесу зумовить сталий розвиток бізнесу, а також зміцнить імідж держави на міжнародному ринку, що матиме позитивний вплив на вітчизняну економіку.

У таблиці 13 було виділено певні фактори та зміна їхніх тенденцій у розвитку КСВ у мирний час та в період війни (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Трансформація підходів щодо в провадження КСВ внаслідок війни

Фактори	У мирний час	Під час війни
Сфери розвитку КСВ на паливному підприємстві	Компанія самостійно визначає напрямки, у яких буде впроваджувати концепцію КСВ	Принцип ургентності
Соціальні проєкти	Тенденції благоустрою громади, лікування важкохворих, освітні проєкти для дітей сиріт	Підтримка армії, суспільства та економіки
Сприяння розвитку суспільства	Соціально-культурні проєкти	Подолання наслідків війни

Фактори	У мирний час	Під час війни
Сплата податків	Обов'язок підприємства	Ознака соціально відповідального підприємства
Волонтерство	Не приділяється значної уваги	Набуває особливого значення КСВ
Забезпечення паливом	Застосовується в поодиноких випадках	Системне забезпечення військових, ДСНС, карет швидкої допомоги
Екологічна відповідальність	Збір вторсировини, встановлення електрозаправок, сонячних панелей	Впровадження інновацій, подолання наслідків війни
Інклюзивність та безбар'єрність	Незначна увага у поодиноких соціальних проєктах	Значне зростання людей з особливими потребами, один з важливих напрямків.

Джерело: складено автором.

Українські мережі АЗК демонструють високий рівень соціальної відповідальності під час повномасштабного вторгнення. Далі будуть розглянуті приклади впровадження КСВ на українських автозаправних станціях. Порівняння та відстеження трансформації КСВ відбувається на основі тих самих компаній, довоєнна діяльність впровадження соціальної відповідальності яких була проаналізована у попередньому підрозділі, а саме WOG, UPG, SOCAR та KLO.

Одним з ключових напрямків КСВ мережі «WOG» під час війни стала підтримка армії. Компанія співпрацює з низкою благодійних фондів та сприяє реалізації різноманітних ініціатив у цьому напрямку, зокрема: конвертує бонуси із системи лояльності у кошти, за які було придбано 3 евакуаційних автомобілі для ЗСУ та бронетранспортер для Сил Оборони (з фондом Сергія Притули) та пожежні автомобілі для м. Херсон (у співпраці з благодійним проєктом «Українські вогнеборці»), забезпечує ЗСУ хімічними грілками (передано понад 1 000 000), сприяє закупівлі FPV-дронів та рятувальних всюдиходів (передано 4 шт), переказуючи 1 грн з кожного придбаного літру палива Mustang. Також,

WOG реалізували соціальну ініціативу в рамках проєкту «Добропаливо» - «Підвішуємо пальне для волонтерів». Механізм реалізації передбачає добровільні внески клієнтами АЗК, які компанія подвоює при оплаті картою Visa. За ці кошти забезпечуються паливом волонтерські екіпажі, які займаються перевезенням медикаментів та гуманітарних товарів. Компанія реалізувала важливий соціально-освітній проєкт для ветеранів війни та їх рідних - «Академія кави WOG». Ініціатива передбачає залучення експертів, які навчають професії баристів. Окрім цього, проєкт передбачає базу знань для реалізації власного малого бізнесу, пов'язаного з кавою. Результати ініціативи наступні: 100 випускників, троє здобули гранти на відкриття кав'ярні, п'ятеро учасників реалізували власний бізнес[51].

Пріоритетними напрямками підтримки армії компанією «UPG» є надання палива на потреби ЗСУ (понад 650 тис. л), та закупівля пікапів (передано понад 90 автомобілів Mitsubishi L200), безпілотників, приладів нічного бачення, тактичного спорядження тощо. Ще одним пріоритетним напрямком компанії є допомога суспільству, яке постраждало від наслідків війни. Зокрема, мережа АЗК «UPG» у партнерстві з українсько-ізраїльською місією медичних волонтерів FRIDA Ukraine реалізували соціальну ініціативу «Енергія добра». В рамках цього проєкту бригади лікарів мають можливість дістатися до прифронтових територій та надати першу медичну допомогу. Окрім цього, ініціатива передбачає закупівлю обладнання для мобільних медичних бригад. Частина коштів з продажів гарячий напоїв спрямовується на реалізацію цього проєкту[52].

Одним з ключових напрямків впровадження КСВ під час війни в компанії «Socar» є реалізація соціальних ініціатив на підтримку громадян, які постраждали від війни. Мережа АЗК в кооперації із Благодійним фондом «Твоя опора» сприяли реалізації проєкту «HELP UKRAINE! NO WAR». Метою соціальної ініціативи є забезпечення медичною та гуманітарною допомогою лікарні, які займаються лікуванням цивільних громадян, які постраждали через бойові дії. Зокрема, компанія забезпечила медичними засобами Інститут акушерства і педіатрії, Інститут Амосова та 4-ту Київську міську клінічну

лікарню. Також для постраждалих внаслідок війни українців, разом із Superhumans Center, Мережа АЗК «Socar» оголосила збір на високофункціональні протези. Кошти залучатимуться з продажів благодійних чашок та шнурівок для взуття. Разом з фондом «Твоя опора» в межах акції «Дім для дітей», компанія сприяла купівлі житла для сім'ї з Волновахи. Всього було зібрано 3 200 000 грн[53].

Попри зазначену на офіційному сайті компанії «KLO» активну підтримку впровадження в Україні соціальної відповідальності, у відповідному розділі немає жодних згадок впровадження КСВ під час війни. Водночас, у розділі «акції» було згадано дві соціальні ініціативи: перша була реалізована з метою забезпечення солодощами на день Миколая дітей ВПО або тих, хто втратив батьків через бойові дії. Методом реалізації була купівля солодоців споживачами і придбання таких самих за 1 грн на соціальний проєкт. Метою іншої ініціативи був збір на 10 млн грн на тактичну медицину для Збройних сил України в кооперації з Бахматовим М. та Офісом Трансформації. Проєкт був реалізований у форматі збору: за пожертвування від 300 грн була можливість виграти автомобіля Бахматова М. Porsche Panamera Turbo. Зокрема, це були єдині соціальні проєкти, які були офіційно представлені компанією на сайті за період 2022-2023 років. У період війни та у мирний час спостерігається тенденція компанії впровадження ініціатив у соціальному напрямку[54].

Для визначення зміни тенденцій впровадження концепції КСВ паливними компаніями на українському ринку під час повномасштабного вторгнення, було здійснено порівняння досвіду впровадження корпоративної соціальної відповідальності на вище згаданих АЗК (табл. 2.7). Зокрема, було виділено ключові напрямки реалізації КСВ під час війни, приклади впровадження компаніями, визначено рівень трансформації - наскільки змінився вектор КСВ проєктів у порівнянні з довоєнним часом.

В цілому, спостерігається високий рівень трансформації корпоративної соціальної відповідальності під час повномасштабного вторгнення серед українських мереж АЗК. Більшість компаній повністю змінили ключовий напрямок КСВ - WOG, UPG, KLO.

**Впровадження КСВ під час війни на українському паливному ринку:
порівняння досвіду АЗК**

Компанія	Ключові напрямки реалізації КСВ	Приклади впровадження КСВ	Рівень трансформації КСВ	Коментарі
WOG	Підтримка армії	<ul style="list-style-type: none"> • Закупівля для потреб військових та ДСНС ТЗ, • «Підвішане» пальне для волонтерів, • «Академія кави WOG» - підтримка ветеранів. 	Високий	Компанія повністю сфокусувала КСВ на підтримку армії
UPG	<ul style="list-style-type: none"> • Підтримка армії, • Соціальний напрямок: система охорони здоров'я (прифронтові зони) 	<ul style="list-style-type: none"> • Закупівля пікапів, • Надання палива для потреб ЗСУ, • Ініціатива «Енергія добра». 	Високий	<p>Проекти КСВ спрямовані на армію та суспільство</p> <p>Водночас, загальна демонстрація впровадження діяльності КСВ є невисокою</p>
SOCAR	Соціальний напрямок	<ul style="list-style-type: none"> • Протези для цивільних громадян, • Забезпечення медичною та гуманітарною допомогою лікарні, 	Середній	Компанія продовжує дотримуватись впровадження соціальних ініціатив (зокрема, здоров'я), адаптуючи їх під умови війни.

Компанія	Ключові напрямки реалізації КСВ	Приклади впровадження КСВ	Рівень трансформації КСВ	Коментарі
SOCAR	(підтримка громадян, які постраждали від війни)	<ul style="list-style-type: none"> Ініціатива «Дім для дітей». 	Середній	Водночас, в офіційних джерелах не було знайдено прикладів КСВ, які спрямовані на підтримку армії.
KLO	Соціальний напрямок	<ul style="list-style-type: none"> Солодощі для дітей ВПО, 10 млн грн на тактичну медицину. 	Середній	Загальна демонстрація впровадження діяльності КСВ є невисокою.

Джерело: Складено автором.

Водночас, у політиці Socar спостерігається тенденція впровадження довоєнних напрямків КСВ (соціальні ініціативи, система охорони здоров'я), які компанія адаптує під умови війни.

Таким чином встановлено, що війна має значний вплив на формування діяльності підприємств та реалізації концепції КСВ у їхній політиці. Зокрема, під час такого типу кризових ситуацій, ключовими проявами соціального бізнесу стає їхнє впровадження КСВ підтримки армії, суспільства та сприяння стабільності економіки. Трансформація корпоративної соціальної відповідальності на українських мережах АЗК характеризується високим рівнем, адже більшість паливних компаній повністю змінили напрямок КСВ у своїй політиці. Водночас, приклад компанії «Socar» демонструє слідування довоєнного напрямку соціальної відповідальності, який вона впроваджує з урахуванням впливу повномасштабного вторгнення. Водночас, особливого значення під час війни набувають напрямки КСВ такі як екологія та впровадження інновацій. Реалізація соціальних проєктів у цих керунках сприятимуть зміцненню економіки та мінімізації негативного впливу на довкілля під час війни та після її завершення. Однак, паливні компанії не

впроваджували відповідних ініціатив під час повномасштабного вторгнення. Підприємствам рекомендовано розробити стратегію та впровадити відповідні проєкти у своїй діяльності.

2.3 Напрями запровадження КСВ в мережі АЗС «ОККО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОККО-ДРАЙВ» - мережа автозаправних комплексів в Україні, основним видом діяльності якої є роздрібна торгівля нафтопродуктів, а саме продаж різного виду пального для транспортних засобів. Компанія впроваджує економічну політику в роздріб і гуртом[57].

Окрім цього, мережа надає додатковий широкий асортимент послуг: сервіс харчування (кафе) та продаж продуктів харчування (снеки, напої тощо), поверхневе обслуговування ТЗ (підкачування шин, портальні мийки для автомобілів, ручне миття скла), продаж супутніх товарів для ТЗ (масло для двигуна, засоби для салону автомобіля тощо) та інше[57].

Мережа налічує понад 400 АЗК по Україні. Також включає 27 ресторанів - «A la minute», «Pasta Mia» та «Meiwei», 11 нафтобаз, газонаповнювальну станцію та 19 стаціонарних й мобільних лабораторій контролю якості[57].

Політика компанії відображена в її гаслі: «ОККО. Завжди гарна ідея» (з 2018 року). Компанія позиціонує себе не просто автозаправною станцією, а місцем відпочинку, на якому можна зробити перерву та «скуштувати фірмові хот-доги із запашною кавою»[57].

Впровадженням корпоративної соціальної відповідальності компанія займається майже 20 років. ОККО демонструє високий рівень соціальної свідомості та є одним з успішних прикладів комплексної реалізації КСВ в Україні, зокрема, на паливному ринку.

Водночас, для ефективної реалізації концепції КСВ, компанія повинна враховувати власну бізнес-стратегію та вплив зовнішніх чинників. Для цього підприємство може використовувати PEST-аналіз, який дозволить визначити

сукупність політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, які матимуть найбільший вплив на компанію (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

PEST-аналіз

Р (політичні)	Е (економічні)	С (соціальні)	Т (технологічні)
<ul style="list-style-type: none"> • Регулювання законодавством енергетичного сектору, • Зовнішність вектор політики держави, • Чинники війни. 	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестиції у технології та інновації (відновлювальна енергія, біопаливо), • Світові ціни на паливо, • Відновлення роботи локальних НПЗ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення попиту споживачів на електромобілі, • Зростання екологічної свідомості населення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Інновації відновлювальних джерел, • Технології виробництва палива.

Джерело: складено автором.

Свою діяльність компанія веде з 1999 року. Початком формування соціальної відповідальності мережі АЗК «ОККО» був 2006 рік, коли підприємство придбало першу мобільну лабораторію з метою контролю якості нафтопродуктів, таким чином демонструючи відповідальність за наданий продукт[57].

У 2008 році розпочалось формування екологічної свідомості компанії. Усвідомлюючи негативні наслідки діяльності паливної сфери на навколишнє середовище, мережа АЗК «ОККО» приєдналася до просвітницької кампанії Організації Об'єднаних Націй в Україні «Go Green». У той же рік підприємство продемонструвало високий рівень соціальної свідомості, розпочавши кампанію з протидії торгівлі людьми в Україні. Партнерами цієї кампанії були представництво ООН в Україні та Міжнародної організації з міграції[57].

У 2010 році підприємство реалізовує політику безбар'єрності на своїй мережі[56]. Наслідки діяльності сприяли безперешкодному доступу до усіх сервісів АЗК людям з особливими потребами[56]. У 2012 році ОККО встановлює інноваційний пристрій для зарядки електромобілів[57]. Це був перший пристрій такого формату в Україні[57].

У 2013 році компанія вперше застосовує систему оцінювання КСВ у вигляді нефінансової звітності за методологією GRI, яка вимірювала економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності[57]. У 2014 році було розпочато відомий довгостроковий соціальний проєкт ОККО «Благаю, живи! Безпека на дорозі», який реалізовувався за співпраці Європейського банку реконструкції[56]. У цьому ж році, підприємство підтримало реалізацію культурної ініціативи «Україна в об'єктиві»[57].

Одним з важливим соціальних проєктів, був також реалізований у 2014 році (дійсний до сьогодні) збір речей. Метою збору є сприяння підтримки малозабезпеченим сім'ям. Водночас, як зазначає компанія, цей проєкт покликаний також сприяти відповідальному ставленню до речей[58].

ОККО сприяла також реалізації важливих економічних проєктів, а саме у 2016 році компанія запропонувала впровадження законодавчих ініціатив, внаслідок яких була вдосконалена система адміністрування податків у паливній сфері, що, в свою чергу, значно збільшило надходження до державного бюджету [56].

Сільське господарство також відіграє одну з провідних галузей економіки держави. З метою стимулу зміцнення економічних показників України та сталого розвитку аграрного виробництва, підприємство ініціювало новий структурний підрозділ «Агротрейд». Місією проєкту було забезпечення вітчизняних аграріїв необхідними ресурсами, такими як пальне, фінансування тощо[57].

У 2017 році стартував новий етап соціального проєкту «Благаю, живи! Безпека на дорозі». Ключовим повідомленням цього етапу була нагальність користування дитячим автокріслом. У наступному році компанія представила новий соціальний проєкт «Благаю, пристебнись», в рамках якого провела акцію «Здай заглушку - пристебнися», привертаючи увагу водії до безпеки за кермом. А через два роки, продовжуючи розвивати цей напрямок, було представлено нову тематику - «Благаю, світись», яка закликала суспільство носити світловідбиваючі елементи[57].

ОККО також впроваджували ініціативи екологічного спрямування, які мінімізували негативні наслідки діяльності компанії. Зокрема, у 2018 році компанія сприяла заходам модернізації очисних споруд нафтобази у Львові, що обійшлося підприємству у 7 млн грн. Внаслідок реалізації такої політики, було суттєво зменшено навантаження на очисні споруди міста[57].

У цьому ж році підприємство реалізувало збір макулатури на своїх АЗК[56]. Метою збору було фінансування реабілітації дітей реабілітаційного центру «Джерело» у Львові[57]. Проєкт тривав 4 роки (2018-2020 роки)[58].

У період з 2016 до 2019 року, ОККО здійснювала перехід з ртутних світильників, переходячи на діодні, які вважаються легшими в утилізації[58].

У 2019 компанія змонтувала найбільшу фасадну електростанцію на заході України.

Під час всесвітньої пандемії у 2020 році компанія реалізувала ряд ініціатив, пов'язаних із системою охорони здоров'я громади. Зокрема, компанія приєдналась до проєкту Міністерства охорони здоров'я України, профінансувавши 50 000 перевезень медичного персоналу, а також у співпраці з фондом «Рідні» забезпечили лікарні 8 апаратами штучної вентиляції легенів[57].

Проаналізувавши історію довоєнного впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві «ОККО», варто відзначити, що реалізація КСВ у мережі цієї АЗК відповідає усім принципам (табл. 5), а саме відкритості, системності, довготривалості, актуальності, масштабності, довготривалості та партнерства.

Своєю діяльністю, внаслідок впровадження корпоративної соціальної відповідальності, ОККО сприяло значному добробуту суспільства та зміцненню економіки, а також розвивала концепцію корпоративної соціальної відповідальності. Водночас, важливими є наслідки діяльності впровадження та трансформації КСВ на підприємстві під час повномасштабного вторгнення.

Як і значна більшість компаній України, мережа АЗК «ОККО» скористувалася КСВ принципом ургентності, визначивши найвищим пріоритетом вирішення нагальних проблем, пов'язаних з війною.

Одним з ключових проявів соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення є підтримка армії. Найвідомішим прикладом впровадження КСВ на мережі АЗС «ОККО» у цьому напрямку є довготривалі комплексні проєкти «Око за Око», які компанія реалізує разом із фондом «Повернись Живим». З кожного проданого літра унікального палива мережі «ОККО» - PULLS 95 або PULLS Diesel одна гривня була відправлена на проєкт[59]. Ця ініціатива складається з трьох етапів впровадження:

- Ціль першого етапу проєкту - 325 млн грн на 25 розвідкомплексів «Шарк»;
- Ціль «Око за Око 2» - 400 млн на міномети, великокаліберні кулемети та автоматичні гранатомети;
- Ціль третього етапу проєкту - 500 млн грн на 10 пульстронів[59].

Варто виділити також швидкість впровадження таких складних КСВ ініціатив. Як зазначає Червінська Л., саме швидка реалізація стала однією з особливостей впровадження корпоративної соціальної відповідальності в Україні під час війни[11]. За два роки війни лише з одного проєкту компанія змогла залучити понад 1 млрд грн на підтримку армії, правильно оптимізувавши процеси та виділивши. Водночас, варто відмітити, що ОККО впроваджували декілька ініціатив одночасно з початку великої війни[60].

З перших днів повномасштабного вторгнення діє ініціатива «Зігріваємо захисників», в рамках якої безкоштовно пригощають військовослужбовців, які знаходяться недалеко від лінії фронту. Станом на початок 2024 року, для захисників було видано:

- 4 020 242 порцій гарячих напоїв,
- 2 376 155 шт фірмових хотдогів[58].

Компанія підтримує соціально важливі проєкти, виділяючи паливо на їхню діяльність:

- фонду PULSE, спеціалісти якого навчають та проводять тренінги тактичній медицині за американськими стандартами. За період співпраці було проведено навчання із понад 4 000 захисників, водночас, за 2023 рік взяло участь 13 565 військових;

- на відбудову критично важливих об'єктів після звільнення Київщини та Чернігівщини;
- пальне на 10 млн грн для ліквідації наслідків знищення Каховської електростанції,
- 18 тис. л для карет швидкої допомоги благодійному фондові Smart Medical Aid,
- безкоштовне пальне впродовж 1,5 роки волонтерам для перевезення гуманітарної допомоги та евакуації населення;
- 70 000 літрів палива для генераторів Харківщини[60].

Підприємство допомагає налагодити ЗСУ логістику нафтопродуктів[60].

Зокрема, ОККО передали:

- 8 автотягачів,
- 7 напівпричепів-паливоцистерн,
- 2 напівпричепи-авіазаправники.

Підготовка таких транспортних засобів до передачі захисникам, сягають витрат від 10 тис. дол.[60].

Водночас, ОККО перераховували кошти на благодійні проекти, пов'язаних з армією. Зокрема:

- близько 50 млн грн - ініціатива «Довгі руки ТРО» фонду «Повернись живим»;
- 95 тис. дол. - купівля гвинтокрилів медичної евакуації для ГУР МО України;
- 500 тис. грн - виготовлення полегшеної броньованої амуніції в рамках акції «Їм потрібна броня»[60].

Підприємство співпрацює з Львівською міською радою щодо питання працевлаштування ветеранів[60]. Зокрема, важливими напрямками є допомога військовослужбовцям в адаптації до цивільного життя та сприяння у пошуку роботи[60].

Результати опитування споживачів, яке проводили Factum Group Ukraine, визначили найбільш пріоритетні напрямки відповідальності бізнесу під час війни. На думку населення, важливо підтримувати:

- військових - 39%,
- своїх співробітників - 18%,

- широку громадськість - 12% [61].

Компанія «ОККО» демонструє високий показник турботи щодо своїх робітників. Зокрема, під час повномасштабного вторгнення, підприємство:

- Забезпечувало можливість переселення своїх співробітників у безпечні місця,
- Повністю оплачувало проживання у перші місяці тих робітників, які виїжджали з гарячих точок,
- Надало можливість працевлаштування родичам працівників (260 осіб використало цю опцію),
- Зберігало робочі місця на початку великої війни,
- Облаштувало укриття у ЦО,
- Сприяло розширенню можливостей дитячої кімнати у ЦО,
- ВПС «Співдружність» допомагає матеріально родинам працівників, яких було мобілізовано, а також тим, хто втратив домівку внаслідок бойових дій,
- Сприяло посиленню внутрішнім комунікаціям, аби підтримати моральний дух команди зсередини,
- Організовує антистресові вебінари.
- Першим відкрили АЗС в деокупованому Херсоні (надавали робочі місця у критичних регіонах)[60].

Компанія впроваджує КСВ у напрямку безбар'єрності вже близько 14 років[56]. Водночас, війна сприяє значному зростанню людей з особливими потребами. Це, зокрема, наслідки ракетних обстрілів для цивільного населення та участі в бойових діях для військових. ОККО продовжують вдосконалення впровадження КСВ у цьому напрямку, тому приєднались до ініціативи першої леді України Олени Зеленської «Бізнес без бар'єрів». Мета цього проєкту - подолання нерівності, а також сприяння поширення нової бізнес-стратегії для українських компаній. Зокрема, завданнями цієї ініціативи є: забезпечення рівних можливостей працевлаштування, облаштування навколишнього простору та робочих місць компаній з врахуванням особливостей людей з інвалідністю, сприяння інклюзивності[58].

Одним зі способів підтримки малозабезпечених сімей є збір вживаних речей. Ця ініціатива триває вже 10 років. Зокрема, за 2023 рік було зібрано 215

тонн. ОККО передали ці речі центрам милосердя, які розподілили їх для ВПО, на деокуповані території та у різні міста України[60].

Компанія «ОККО» приділяє значну увагу впровадженню КСВ в екологічному та інноваційному напрямках. Згадані сфери є важливими для економіки країни під час війни та у період відбудови, оскільки сприяють її зміцненню. Водночас, екологічні проєкти важливі для мінімізації шкоди для навколишнього середовища, адже війна спричиняє значні негативні наслідки на довкілля. ОККО укомплектовують автозаправні комплекси сонячними електростанціями[58]. Зокрема, під час повномасштабного вторгнення, підприємство встановило:

- станом на 2023 рік - 60 нових СЕС;
- станом на початок 2024 (січень-лютий) - 14 нових СЕС;
- планується встановлення ще 50-70 нових СЕС у 2024 році[58,60].

Окрім цього, компанія «ОККО» сприяє будівництву системи енергозбереження. Планується залучити близько 20-22 млн євро на реалізацію системи з потужністю 20 МВт. Відповідні заходи заплановані на 2024 рік[60].

Для того, аби визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози компанії «ОККО», було розроблено SWOT-аналіз, з метою визначення ймовірних напрямків реалізації КСВ, опираючись на ці дані (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності «ОККО» у сфері КСВ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Комплексний підхід впровадження КСВ, • Висока репутація компанії через високу соціальну залученість, • Наявність ресурсів та партнерів для впровадження КСВ проєктів, • Вдале розташування АЗК (умови співпраці з громадами). 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від імпортерів палива, • Залежність від світових цін на паливо, • Залежність від законодавства,
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Екологічні ініціативи, які сприятимуть зменшенню наслідків використання палива, 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміни в законодавстві (обмеження використання палива),

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> Розширення асортименту паливом вищої якості (А-100, А-98), Впровадження технологій розвитку біопалива. 	<ul style="list-style-type: none"> Збільшення попиту на альтернативні джерела, електромобілі, Поява потенційних конкуренти - екологічний АЗК (біопаливо), Тенденції вподобань суспільства.

Джерело: складено автором.

На основі зібраного матеріалу про компанію «ОККО» також було складено Канва бізнес-модель з метою кращого розуміння діяльності компанії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Канва бізнес-модель

Ключові партнери	Постачальники, імпортери палива, розробники альтернативних джерел, освітньо-культурні організації, благодійні фонди
Ключові види діяльності	Продаж палива, розвиток сонячної енергії, підтримка армії
Ключові ресурси	Паливо, технологічність, сонячні батареї
Цінності пропозиції	Висока якість палива, додаткові послуги АЗК (кафе, підкачка шин тощо)
Ключові клієнти	Приватні власники ТЗ, бізнес, підприємства, аграрії, армія
Канали збуту	Сайт, АЗК, карта лояльності (Fishka), соц. мережі, в межах соціальних ініціатив
Вартість	Виробництво, інновації, маркетинг
Доходи	Продаж пального, автотоварів, кафе, співпраця з партнерами, технологічність
Споживчий сегмент	Залучення підтримки соціальних проєктів суспільством

Джерело: складено автором.

Аналізуючи Канва бізнес-модель, компанія зможе виявити свої сильні сторони та ключові ресурси для впровадження на підприємстві концепції впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

У цьому підрозділі було проаналізовано реалізацію впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності на мережі АЗК «ОККО». Компанія займається впровадженням КСВ заходів на українському ринку вже майже 20 років, демонструючи комплексний підхід. Підприємство реалізовує проєкти соціальної, економічної та екологічної відповідальності. Характерними рисами ініціатив ОККО є довгостроковість, системність, актуальність та масштабність. Водночас, значна кількість впроваджених КСВ проєктів є загальновідомими, зокрема, проєкти «Безпеки на дорозі» (довоєнні) та «Око за Око» (реалізовані під час війни). ОККО зберігає тенденцію ролі відповідального бізнесу під час війни, реалізуючи масштабну кількість проєктів різного спрямування. Одним з пріоритетних напрямків діяльності під час повномасштабного вторгнення є підтримка армії, де компанія залучила вже більше 1 млрд грн. Водночас, підприємство здійснює впровадження КСВ й у інших пріоритетних напрямках, зокрема, сприяє стійкості економіки під час війни, дбає про співробітників компанії, сприяє реалізації соціальних, екологічних та інноваційних напрямків. Зокрема, внаслідок аналізу діяльності компанії, мережу АЗК «ОККО» можна охарактеризувати як бізнес з високою корпоративно соціальною відповідальністю та свідомістю, який є одним з лідерів запровадження концепції КСВ на українському ринку у довоєнний час та під час повномасштабного вторгнення.

Висновки до II розділу.

У цьому розділі було проаналізовано сучасні тенденції паливно-енергетичного сектору України, який зазнає значних змін через ряд чинників зовнішньої політики держави, наслідків екологічної політики та бойових дій. Також було проаналізовано реалізацію та впровадження корпоративної соціальної відповідальності на провідних українських мережах АЗК, таких як WOG, UPG, Socar та KLO, визначено пріоритетні напрямки КСВ цих компаній, які були соціального спрямування. Водночас, екологічна відповідальність потребує

досліджень. В цілому, концепція КСВ лише набуває своїх чітко виражених ознак на українському ринку палива.

Також було прослідковано рівень трансформації корпоративної соціальної відповідальності під час повномасштабного вторгнення, який можна охарактеризувати як високий, оскільки більшість мереж АЗК зробили основним пріоритетом підтримку армії.

В останньому підрозділі було проаналізовано політику впровадження КСВ на мережі АЗК «ОККО», яка демонструє високі показники соціальної свідомості як у довоєнний період, так і під час великої війни. ОККО можна охарактеризувати як компанію-лідера у реалізації корпоративної соціальної відповідальності серед українських автозаправних комплексів, оскільки стратегія реалізації політики концепції КСВ є комплексною, масштабною та довготривалою. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності є одним з пріоритетним напрямків ОККО, які сприяють не лише сталому розвитку компанії, але й зумовлюють стійкіс економіки, підтримку населення та високий позитивний вплив на добробут громади в цілому.

Отже, аналізуючи впровадження корпоративної соціальної відповідальності у паливно-енергетичній сфері, очікувалось прослідкувати тенденцію найбільшого прояву КСВ на українських мережах АЗК у сфері екологічної відповідальності, зокрема, сприяння розв'язання наслідків негативного впливу діяльності підприємств та продукту. Водночас, найбільш пріоритетним напрямком були соціальні ініціативи.

Розділ 3: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАСАД КСВ У ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНІЙ СФЕРІ

3.1 Аналіз результатів впровадження засад КСВ для компанії «ОККО»

Аналіз результатів впровадження засад КСВ є важливим етапом у реалізації цієї концепції для компанії «ОККО»:

- По-перше, через аналіз підприємство виміряє рівень досягнення цілей внаслідок реалізації КСВ проєктів на ньому,
- По-друге, аналіз сприяє визначенню недоліків, які перешкоджали ефективному впровадженню соціальних ініціатив компанії,
- По-третє, завдяки аналізу ОККО виокремить подальші напрямки КСВ, які сприятимуть ефективній реалізації,
- По-четверте, наявність аналізу діяльності зміцнить довіру зацікавлених сторін (працівників, споживачів, держави, партнерів), оскільки забезпечуватиме прозорість підприємства.

В компанії «ОККО» системою оцінювання впровадження ефективності КСВ на підприємстві є нефінансові звіти. Ці звіти мають, зазвичай, наступну структуру і містять:

- Корпоративні місію та цінності компанії, які описує Президент «Концерну Галнафтогаз» Антонов В.,
- Ключові показники (частка мережі «ОККО» на ринку АЗК України, кількість АЗК «ОККО», Кількість діючих нафтобаз тощо),
- Бренди компанії та інформацію про них,
- Досягнення компанії за рік, який аналізується (щомісячні досягнення),
- Засади КСВ «ОККО»,
- Співпрацю зі споживачами та постачальниками,
- Засади відповідального маркетингу,
- Кількість звернень споживачів та їхні причини,
- Детальний опис на що було спрямовано зусилля компанії,
- Визначення позитивних та негативних сторін реалізації діяльності,
- Інформацію для стейкхолдерів тощо[62].

Для того, щоб визначити подальші напрямки реалізації КСВ компанією «ОККО», спершу потрібно узагальнити інформацію про діяльність компанії за поточний рік, а саме її ключові наслідки, що представлено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Діяльність КСВ компанії «ОККО» у 2023 році

Напрямок КСВ	Реалізація	Результати
Підтримка армії	<ul style="list-style-type: none"> • «Око за Око» (три етапи), • «Зіграємо захисників», • Фінансова підтримка інших соціальних проєктів, • Надання безкоштовного палива для потреб армії 	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення більше 1 млрд грн на збройне спорядження, • 4 020 242 напоїв та 2 376 155 фірмених хотдогів.
Економічна відповідальність	Сплата податків	15 591 млрд грн
Соціальна відповідальність	Збір одягу для потребуючих	215 тонн
Відповідальність за робітників	Фінансова підтримка працівників, які у скрутних умовах через війну, збереження робочих місць	Зростання лояльності та ефективності персоналу
Екологічна відповідальність	Сонячні електростанції	60 нових СЕС

Джерело: складено автором на основі опрацьованого матеріалу.

Визначення та прорахування чіткої економічної вигоди впровадження КСВ є дуже складним процесом, оскільки передбачається, що компанії проявляють високий показник соціальної відповідальності з метою позитивного впливу на соціальне середовище, а не отримання додаткового прибутку чи інших переваг. Водночас, ефективність корпоративної соціальної відповідальності, зазвичай, не вимірюється фінансовими показниками. Тому найчастіше підприємства використовують нефінансову звітність.

Проте, для того, аби визначити певну ефективність впровадження діяльності КСВ в компанії «ОККО», можна прослідкувати динамік зміни чистого доходу впродовж останнього періоду. Зокрема, варто виділити той факт, що це два кризові періоди: пандемія коронавірусу (2020 - 2021 роки) та повномасштабного вторгнення (2022-2023 роки).

Для початку було визначено обсяги чистого доходу компанії «ОККО» від реалізації продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Чистий дохід компанії «ОККО» від реалізації продукції
за останній період**

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн
2020	1 019 315
2021	6 994 980
2022	9 248 046
2023	14 752 790

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних компанії «ОККО».

Отримані дані можна використовувати для подальшого дослідження. Зокрема, наступним кроком є визначення динаміка зміни отриманого чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві впродовж останніх років (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

**Визначення динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції
компанії «ОККО» за останні роки**

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн	Динаміка зміни (аналізований рік/попередній рік), %
2020	1 019 315	
2021	6 994 980	586,24
2022	9 248 046	32,21
2023	14 752 790	59,52

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних компанії «ОККО».

Згідно з розрахунків, є тенденція зростання динаміка зміни за останні роки. Для визначення певної ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності потрібно проаналізувати реалізацію цієї концепції в компанії «ОККО» у відповідні роки.

У 2020 році був етап найвищої інтенсивності поширення пандемії коронавірусу, у тому числі, на території України. Зокрема, у цей період були характерними значні зниження чистого доходу підприємств внаслідок негативного впливу пандемії Covid-19 на діяльність компаній. Як результат, у 2020 році прослідковується невисокий показник проєктів компанії «ОККО», які реалізовували впровадження корпоративної соціальної відповідальності. Водночас, варто виділити дві ініціативи, здійснювані компанією, які були втіленими з метою сприяння боротьби з кризовою ситуацією. Зокрема, співпрацюючи з фондом «Рідні», компанія реалізувала закупівлю 8 апаратів ШВЛ, які було передано для діяльності лікарень. ОККО також підтримала ініціативу Міністерства охорони здоров'я та сприяла фінансуванню 50 000 перевезень для працівників медичної сфери[57].

Попри подальше зростання епідеміологічної кризи у 2021 році, прослідковувалась адаптація ринку до нових умов. Зокрема, згідно з розрахунками, динаміка зміни отриманого чистого доходу від реалізації продукції ОККО у цей період зросла у майже 6 разів. Окрім економічних показників діяльності, такий значний приріст можна обґрунтувати частково з точки зору ефективності наслідків впровадження КСВ. У 2021 році компанія інвестувала кошти в облаштування сонячних панелей на своїх АЗС[56]. Встановлення сонячних панелей є не лише економічно вигідною стратегією для підприємства, але також проявом відповідального бізнесу, який сприяє розвитку альтернативних джерел енергії, що, у свою чергу, зміцнює економіку держави, мінімізує нанесення екологічної шкоди, сприяє збереженню вичерпних природних ресурсів, у тому числі, країни. Водночас, у цьому році була значна низка визнань високого рівня прояву соціальної відповідальності компанії.

Окрім цього, загальновідома ініціатива ОККО «Благаю, живи! Безпека на дорозі» була визнана однією з найкращих в номінації «Соціальний проєкт року» виданням MMR під час кризової ситуації як відзначення відповідальності підприємства у продовженні побудови соціальної комунікації у часи пандемії[56]. Варто відзначити, що участь компанії у таких рейтингах є ще однією з систем оцінювання ефективності впровадження КСВ, оскільки,

отримуючи таким чином певне визнання з боку суспільства та споживачів, компанія переконується у правильно визначених цілях стратегії КСВ на підприємстві та ефективності його впроваджень. Водночас, формується лояльність та зміцнення іміджу компанії, яка залучає нових споживачів, які мають прямий вплив на зріст прибутку компанії.

У 2022 році чистого доходу від реалізації продукції ОККО у цей період зросла приблизно на 30%. Це достатньо значний показник, враховуючи умови початку повномасштабного вторгнення та паливну кризу у першому півріччі. Під час великої війни ОККО продемонструвала високий показник соціальної відповідальності у різних напрямках. Одним з пріоритетних напрямків компанії під час війни, як вже було згадано раніше, стала підтримка армії. Одними з найвідоміших соціальних ініціатив у цьому керунку є проєкт у співпраці з фондом «Повернись живим» «Око за Око», який безпосередньо залучає споживачів підтримувати військовий напрямок. Проєкт має три етапи: збір на 325 млн грн на 25 розвідкомплексів «Шарк» в рамках першого етапу (завершено: 2022 рік), на 400 млн на міномети, великокаліберні кулемети та автоматичні гранатомети в рамках другого етапу - «Око за Око 2. Озброймо ТРО до зубів» (завершено: 2023 рік) та на 500 млн грн на 10 пульстронів в рамках третього етапу «Око за Око 3» (в процесі) [58; 64; 65]. Компанія відправляє на ініціативу одну гривню з кожного проданого літра унікального пального мережі АЗК «ОККО» PULLS 95 або PULLS Diesel[58]. Оскільки різниця у ціні між звичайним А-95 та брендovаним PULLS 95 незначна, аналогічна ситуація з Дизельним паливом стандарт та брендovаним PULLS Diesel, споживач часто надає перевагу підтримки соціальної мети, яку переслідує компанія. Водночас, попри те, що брендovані види пального не є набагато дорожчими за паливо стандарт, все одно зберігається тенденція підвищення доходу компанії.

Водночас, у 2022 році зросла частка ринку компанії «ОККО». Віцепрезидент з маркетингу ОККО Дмитрів В. зазначив, що приблизна частка ринку компанії - 23%, що зумовило мережу АЗК стати лідером[66]. Дмитрів В. заявив, що це 1,2 мільйони нових споживачів[66]. У сучасних умовах, діяльність КСВ залучає значну частку споживачів, оскільки клієнти хочуть отримувати від

компанії більше, аніж просто товар чи послугу. Зокрема, наслідками такого приросту нових споживачів під час кризового стану демонстрація компанії як соціально відповідального підприємства. Як зазначає віце-президент компанії з маркетингу, на таке зростання клієнтської бази вплинув факт першості ОККО відновлення постачання палива в умовах паливної кризи, спричиненої війною[66]. Пальне є одним з ключовим ресурсів для суспільства, тому демонстрація компанії швидкої реакції на зміни та адаптацію сприяла зростанню лояльності та залученості споживачів. Водночас, ведення діяльності від час кризової ситуації, є ознакою відповідального підприємства та демонстрацією дій КСВ.

У 2023 році також спостерігався приріст чистого доходу від реалізації продукції ОККО у цей період. Компанією було реалізовано соціальні проекти «Око за Око 2. Озброймо ТРО до зубів» (завершено) «Око за Око 3» (в процесі), які сприяли залученню споживачів та зростанню прибутку підприємства внаслідок реалізації КСВ. Окрім цього, компанія організувала роботу 56 нових сонячних електростанцій[56]. Наслідки діяльності таких проектів частково розглядається як реалізація КСВ та сприяє приросту доходів. Чинниками, які також зумовлюють вплив на зростання прибутку, є інновації. Зокрема, цей напрямок також є проявом корпоративної соціальної відповідальності, адже сприяють розвитку державної економіки. Наприклад, у 2023 році компанією «ОККО» було розгорнуто мережу швидкісних електрочарджів на автошляхах України у Київській області[56]. Сприяючи технологічним процесам, компанія зумовлює умови для зростання доходу.

Одними з цілей компанії, які є частиною впровадження КСВ та зумовлення можливостей зростання доходу, на 2024 є, зокрема, встановлення близько 70 сонячних електростанцій [60]. Впровадження політики концепції КСВ стало стратегією компанії, наслідки якої можуть мати вплив на доходи компанії. Зокрема, можна передбачити, що в 2024 році також будуть умови зростання чистого доходу підприємства під впливом реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Для того, аби передбачити динаміка зміни на 2024 рік, було використано дані динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції компанії «ОККО» за останні роки та функція ексель-розрахунків, що представлено у таблиці 3.4

Зокрема, внаслідок розрахунків було спрогнозовано, що у 2024 році чистий дохід від реалізації продукції компанії «ОККО» збільшиться на 27,89% у порівнянні із попереднім роком.

Таблиця 3.4

Прогноз динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції компанії «ОККО» на основі тенденції останніх років

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	Динаміка зміни (аналізований рік/попередній рік), %
2020	1 019 315	
2021	6 994 980	586,24
2022	9 248 046	32,21
2023	14 752 790	59,52
2024	18 867 155	27,89

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних компанії «ОККО».

Отже, зазвичай аналіз результатів впровадження засад КСВ у компаніях здійснюється внаслідок нефінансових звітів. Паливне підприємство «ОККО» також формує нефінансової звітності, з метою простеження своєї соціальної діяльності. Зокрема, цей звіт включає у себе всі наслідки впровадження, потенційні проблеми, усі дані про стейкхолдерів, інформацію для зацікавлених сторін про засади політики, обрані напрямки КСВ підприємства, річні результати тощо. Окрім цього, демонстрацією успішного впровадження ініціатив корпоративної соціальної відповідальності є різноманітні суспільні рейтинги. Водночас, варто підмітити, що визначення економічних показників результатів впровадження засад КСВ для компаній є дуже складним в реалізації процесом, оскільки корпоративна соціальна відповідальність рідко передбачає фінансові показники.

У цьому підрозділі було наведено пропозицію розрахунків динамік зміни чистого доходу компанії впродовж останнього періоду. Метою було прослідкувати період зростання чистого прибутку та діяльність проєктів КСВ за цей же період, як один з ймовірних чиників зростання доходів. Таким чином, було запропоновано вимірювати певну частину ефективності діяльності корпоративної соціальної відповідальності, спостерігаючи за рівнем зростання прибутку компанії у період ключових проєктів КСВ спрямування. Цей метод є еспериментальним та потребуватиме додаткового дослідження.

3.2 Переваги та недоліки впровадження КСВ для підприємства, споживачів та суспільства

Як і кожна система, концепція корпоративної соціальної відповідальності супроводжується наявністю позитивних та негативних сторін.

Під час впровадження паливними компаніями КСВ, під вплив основний вплив наслідків діяльності підпадають:

- Компанія, яка реалізовує;
- Споживачі компанії,
- Суспільство.

Окрім цього, безпосередній вплив впровадження КСВ спрямований також на співробітників компанії. Однак, вплив залежатиме від ролі працівників у випадку впровадження концепції. Зокрема, умовно, можна виділити такі ролі для співробітників:

- Виконувач (працівник розуміється як частина системи компанії, яка впроваджує концепцію і впливає на споживачів та суспільство);
- Отримувач (діяльність КСВ підприємства спрямована на співробітника компанії).

Найбільш значний вплив реалізації корпоративної соціальної відповідальності припадає, безпосередньо, на те підприємство, яке його реалізовує. Запроваджуючи концепцію КСВ, компанія демонструє той факт, що, окрім отримання прибутку, підприємство хоче сприяти добробуту суспільства,

покращенню екології, зміцненню державі, забезпечення гідних умов праці своїм робітниками тощо. Водночас, запровадження КСВ сприяє зміні певних чинників діяльності підприємства, організації його процесів, зростання від нього очікувань суспільством та інше.

Зокрема, певні переваги та недоліки впровадження КСВ на підприємствах було викладено на прикладі компанію «ОККО» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Переваги та недоліки впровадження КСВ для компанії «ОККО»

Переваги	Недоліки
Зростання та зміцнення конкурентноспроможності	Зростання очікувань від суспільства, негативний вплив на імідж, у випадку не виправдання очікувань суспільства
Формування стійкого іміджу та лояльності з боку споживачів, суспільства та держави	Порушено стратегію максимізації прибутку для бізнесу
Сприяння сталому розвитку компанії	Значні додаткові витрати на КСВ
Зростання ефективності та продуктивності внаслідок покращення умов для працівників	Значні витрати часу на організацію та залученість до таких проєктів
Покращення системи управління в компанії	

Джерело: складено автором.

Одним з найбільший ризиків при впровадженні КСВ на підприємстві, який зумовлює ряд інших ймовірних проблем, є дотримання компанією, так званих, неприйнятих обов'язків. При реалізації корпоративної соціальної відповідальності, корпораціям рекомендується впроваджувати такі заходи, які позначаються як прийняті обов'язки, які, у випадку паливних компаній, зумовлюють зменшення екологічних наслідків діяльності компанії, покращують умови для робітників тощо. Реалізовувати проєкти, які стосуються неприйнятих обов'язків підприємства, варто лише за тих умов, коли компанія виявлятиме добровільне бажання та матиме для цього усі необхідні ресурси (фінансування, додатковий час, ефективне управління, яке спеціалізується на реалізації соціальних проєктів, які виходять за межі діяльності компанії (наприклад, культурні ініціативи) тощо). Фокусуючи увагу на таких заходах, підприємство може стикнутися з економічною неефективністю та погіршенням якості

виготовлення продукту через те, що значні ресурси та час приділятимуться непрямым напрямкам діяльності компанії.

Під час війни, у діяльності компанії «ОККО» було декілька загальновідомих випадків, пов'язаних з неналежною якістю пального, внаслідок чого була завдана шкода двигунам автомобілів споживачів. Варто відзначити, що ситуації виникали після паливної кризи, коли ОККО вже налагодили усі процеси постачання палива. Це явище можна обґрунтувати тим фактом, що під час повномасштабного вторнення підприємство значно сфокусувало свою діяльність на підтримку армії, країні та суспільству, тим самим, зменшивши увагу до прямої діяльності, внутрішніх процесів та, безпосередньо, якості палива. У той час компанія зазнала незначних репутаційних ризиків, однак зберігається висока ймовірність повторення такої проблеми.

Під час впровадження КСВ компанією, значні переваги отримують її споживачі. Зокрема, значно підвищується рівень обслуговування, підприємство демонструє зацікавленість та залучення у вирішенні проблем клієнтів тощо. Окрім цього, соціально відповідальні постачальники послуг підвищують рівень якості свого товару, у тому числі, сприяючи його екологічному виробництву. Таким чином, споживач паливної компанії отримує позитивний вплив на двигун свого автомобіля. Окрім цього, реалізуючи соціальні ініціативи, підприємства залучають клієнтів до соціальної відповідальності, таким чином, зумовлюючи зріст цього показника.

Проте, реалізація КСВ на підприємствах може мати негативний вплив на споживачів. Зокрема, можуть зростати ціни на продукцію, оскільки соціальні ініціативи потребують значних фінансових вкладень.

Водночас, можливе погіршення прямої діяльності компанії через велику сфокусованість підприємства на реалізації КСВ проєктів. Окрім цього, можлива різниця між соціально відповідальною позицією компанії та виконанням співробітників, які не дотримуються цієї політики. Як наслідок, споживач не отримує очікуваної якості надання послуг, що впливає на його задоволеність.

Переваги та недоліки впровадження КСВ для споживачів «ОККО»

Переваги	Недоліки
Покращення рівня надання послуг	Людський фактор (ситуації, коли робітники не дотримуються соціальної відповідальної політики компанії під час надання послуг клієнту)
Сприяння залученості споживачів до соціальної відповідальності	Можливе погіршення якості продукту через велику сфокусованість компанії на соціальних проєктах
Покращення складу палива	Ймовірне підвищення цінової політики на продукцію

Джерело: складено автором.

Безумовно, впровадження КСВ зумовлює значні переваги для суспільства: задовільняє потреби суспільства, підтримуючи соціально-культурні заходи, покращує екологічні показники в місцевості, сприяє благоустрою (зумовлює відновлення історичної спадщини, ремонтні процеси, створення умов для людей з інвалідністю тощо). Окрім цього, соціальна відповідальність підприємства має позитивний вплив на стійкість економіки держави, яка, безпосередньо, впливає на суспільство. Водночас, також можна виділити певні недоліки (табл. 3.7). Зокрема, компанія може впроваджувати КСВ ініціативи, які не збігатимуться з поглядами суспільства.

Переваги та недоліки впровадження КСВ для суспільства

Переваги	Недоліки
Покращення загального благоустрою міста	Можливе неспівпадіння поглядів на важливі напрямки суспільством та політикою КСВ компанії
Сприяння покращенню екологічних показників (покращення повітря, стану водойм тощо)	
Зміцнення економіки	
Зростання свідомості серед населення	
Задовільнення потреб суспільства.	

Джерело: складено автором.

Окрім цього, безпосередній вплив впровадження КСВ компанії є на співробітників компанії (табл. 3.8). Зокрема, соціально відповідальні компанії дотримуються рівності серед робітників, забезпечують повним соціальним пакетом, дотримуються засад гідної умови праці, сприяють кар'єрному розвитку робітників, а також освітньо-культурному. Також соціально відповідальні підприємства дбають про умови своїх співробітників за межами робочих процесів. Наприклад, компанія «ОККО» під час повномасштабного вторгнення допомагала своїм працівникам виїжджати з небезпечних місць, підтримуючи їх фінансово перші місяці війни.

Водночас, внаслідок впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві, можуть змінюватись та збільшуватись обов'язки компанії, а також вимоги щодо їхньої обов'язкової залученості щодо політики КСВ компанії, тим самим, зумовлюючи зростання їхніх непрямих зобов'язань.

Таблиця 3.8

Переваги та недоліки впровадження КСВ для працівників компанії «ОККО»

Переваги	Недоліки
Забезпеченням повним соціальним пакетом	Обов'язкове залучення до процесів впровадження КСВ
Можливість для кар'єрного розвитку	Збільшення обов'язків
Підтримка компанією під час війни (допомога у виїзді з гарячих точок, фінансова підтримка, збереження робочих місць)	
Сприяння соціально-культурному розвитку	

Джерело: складено автором.

Водночас, реалізація корпоративної соціальної відповідальності передбачає більше показників позитивного впливу для підприємства, споживачів, суспільства та робітників компанії, аніж негативного, тому концепція вважається ефективною та рекомендується для застосування.

3.3 Рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення КСВ для АЗС «ОККО»

Компанія «ОККО» демонструє високий рівень соціальної свідомості та впроваджує ефективні проєкти КСВ у своїй діяльності. Водночас, важливо враховувати подальші тенденції розвитку та шляхи вдосконалення реалізації КСВ для цієї мережі АЗК. Для цього необхідно зробити комплексний аналіз.

Опираючись на дані PEST-аналізу (табл. 2.8), було виділено, що одним з найбільш впливових чинників на формування КСВ компанії «ОККО» є політичні чинники. Першочергово, можливий тиск з боку держави, зокрема, регулювання діяльності енергетичного сектору через зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішніми аспектами варто виділити популяризацію тенденцій сприяння мінімізації негативного впливу на світовому ринку, що впливатиме на формування політики держави. Щодо внутрішніх чинників для держави може стати поштовхом врегулювання енергетичного сектору критичний стан екосистеми країни. Війна зумовлює значні наслідки для навколишнього середовища, тому з боку держави ймовірно застосування мінімізації ризиків. В обидвох ситуаціях безпосереднім наслідком для паливної компанії буде обмеження діяльності, яке, у свою чергу, сприятиме втраті фінансових можливостей для реалізації діяльності КСВ. Водночас, компанія може прийняти рішення перекваліфікації, оскільки «ОККО» мають декілька електростанцій. Проте, процес переходу підприємства сприятиме тривалому періоду для адаптації та розширенню для забезпечення конкурентноспроможності компанії, а також залучення великих фінансових витрат. Як наслідок, буде значне зниження якісного та системного впровадження корпоративної соціальної відповідальності.

Окрім цього, опираючись на SWOT-аналіз (табл. 2.9) та Канва бізнес-модель (табл. 2.10), було проаналізовано ймовірні загрози та можливості підприємства, що сприятиме ефективній розробці проєктів КСВ. Компанія «ОККО» впроваджує низку проєктів екологічної відповідальності, водночас, значна частина з них реалізовані з метою мінімізації негативного впливу

загальних екологічних проблем. Компанії варто приділяти більше уваги таким ініціативам, які сприятимуть зменшенню прямої діяльності підприємства та палива. Водночас, одним з важливих напрямків розвитку КСВ, ОККО може запроваджувати технології розвитку біопалива. По-перше, це сприятиме стійкому розвитку економіки держави, що є проявом соціальної відповідальності. По-друге, зміцнить позицію ОККО на ринку та мінімізує ризиків при появи прямих виробників екологічного палива. До незначного попиту на альтернативні джерела електромобілі компанія готова, оскільки має проекти у цьому напрямку та швидкісні електрзарядки. Водночас, стрімкий попит з боку суспільства тенденції до екологічності та стрімкого зросту купівлі електромобілів зумовить погіршення репутації та зменшення продажів. Варто виокремити той факт, що зростання попиту на електромобілі може бути пов'язана не з екологічною свідомістю громадян, а сприяння зменшенню витрат на обслуговування, тобто, перехід з точки зору вигоди.

Було складено матрицю Icedrips, з метою передбачення потенційних загроз, а також виявлення можливостей у сучасній тенденції для розвитку корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві «ОККО» (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Матриця Icedrips діяльності АЗК «ОККО»

Інновації	Електроенергія, зарядні станції, біопаливо
Конкуренти	Мережі АЗК WOG та Socar, у яких високі показники КСВ, трейдери, потенційні виробники біопалива
Економічні чинники	Інфляція, збільшення податків, акциз на паливо, знищення сховищ та АЗК внаслідок ракетних атак
Демографія	Зменшення населення (міграція, мобілізація)
Нормативно-правове середовище	Законодавство України
Інфраструктура	АЗК, зарядні станції
Партнери	Інвестори, партнери КСВ, фонди
Соціальні тенденції	зростання екологічної свідомості

Джерело: складено автором на основі опрацьованого матеріалу.

Для розширення можливостей впровадження нових засад КСВ, потрібно також охоплювати новий ринок та створювати нову пропозицію. Ця ідея перекликається з політикою компанії «ОККО», яка зазначає, що сучасні компанії повинні бути комплексними та пропонувати своїм споживачам додаткові послуги задля забезпечення їхнього комфорту та доброботу. На своїх автозаправних комплексах компанія також відкриває кафе, автомийки, водночас, співпрацюють з партнерами, впроваджуючи поштомати, збори вторсировини, точки видачі тощо. Такі обставини є можливостями для ефективного залучення нових напрямків КСВ. Була складена Матриця Ансоффа для розуміння потенційних напрямків впровадження нового товару чи розширення ринку (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Матриця Ансоффа

	Наявний товар	Новий товар
Наявний ринок	<u>Проникнення на ринок:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Зниження цін, - Акції, - Розширення асортименту (А-98, А-100) 	<u>Розвиток товару:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Біопаливо, - Альтернативні джерела енергії, - Сприяння розвитку нового вида палива.
Новий ринок	<u>Розвиток ринку:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Відкриття нових АЗК, включно з швидкісними електрочардами, на менш популярних автошляхах, - Вихід на ринок Європи, - Збільшення зарядних станцій 	<u>Диверсифікація:</u> <p>Відкриття екологічних АЗК, які спеціалізуються на біопаливі та альтернативних джерел енергії.</p>

Таблиця . Складено автором.

Проаналізувавши ключові засади функціонування компанії «ОККО» та виявивши потенційні напрямки розвитку корпоративної соціальної відповідальності, а також опираючись на інформацію з раніше згаданих розділів цього дослідження, можна виокремити наступні рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення КСВ для АЗК «ОККО».

Для більш системного викладу, рекомендації будуть поділені за напрямками розвитку:

- соціальна відповідальність,
- економічна відповідальність,
- екологічна відповідальність.

Рекомендації щодо розвитку соціальної відповідальності:

- Забезпечення безбар'єрності та інклюзивності.

Компанія «ОККО» впроваджувала таку політику на своєму підприємстві ще у довоєнний період, однак війна зумовила зовсім інші масштаби.

Рекомендується сприяти благоустрою міста для забезпечення комфортного простору людей з інвалідністю, зокрема, облаштуванню середовища спеціальними пандусами для інвалідного візка. Окрім цього, важливо впроваджувати освітні заходи для опанування нової сфери діяльності для людей з обмеженими можливостями, а також забезпечення соціальних проєктів моральної та психологічної підтримки людям, які втратили кінцівки внаслідок діяльності війни.

- Проєкти психосоціальної підтримки.

Компанія є партнером проєктів, які надають психологічну підтримку військовослужбовцям та постраждалим цивільним особам. Водночас, рекомендується впровадження комплексного соціального проєкта, який передбачатиме консультації та терапію у спеціалістів, залучення реабілітації через спорт та арттерапію, сприяння соціальній підтримці адаптації до цивільного життя, а також забезпечення допомогою у пошуку житла та роботи.

- Сприяння робочим місцям у прифронтових зонах.

Оскільки відновлення роботи АЗК є безпечним не на у всіх напрямках, рекомендується сприяти реалізації робочим місцям у таких зонах, внаслідок впровадження, наприклад, екологічних ініціатив, які, водночас, сприятимуть відновленню природи у близьким до лінії фронту місць.

Рекомендації впровадження економічної відповідальності:

- Впровадження інновацій та технологічності процесів.

Ці напрямки сприяють зміцненню економіки на міжнародній арені, у тому числі, що є критично важливим для держави під час війни.

Рекомендації щодо реалізації екологічної відповідальності:

- Сприяння розширення асортименту товарів через біопаливо.

Цей чинник сприятиме значному зростанню репутації компанії «ОККО», зміцненню її конкурентноспроможності як відповідального виробника, мінімізуватиме ризики шкідливого впливу на навколишнє середовище та зміцнюватиме економічну діяльність країни через залучення інновацій.

- Сприяння встановленню і розвитку альтернативних джерел енергії у прифронтових зонах.

ОККО має високі показники реалізації КСВ заходів у сфері альтернативних джерел енергії та досвід, оскільки оснащує свої АЗК значною кількістю сонячних панелей вже декілька років. Тому саме цій компанії рекомендовано залучати реалізацію невеликих сонячних панелей у прифронтових зонах, у яких часто немає електронергії через постійні обстріли відповідних станцій.

- Сприяння освітнім еко-заходам.

Компанія «ОККО» часто підтримує соціальні проєкти. Рекомендується реалізовувати ініціативи, які будуть підіймати тему завдання значного впливу на екосистему країни через наслідки ведення війни, а також інформувати суспільство, в рамках таких проєктів, як можна сприяти зменшенню наслідків.

Реалізуючи зазначені рекомендації, впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві «ОККО» набуде нових форм та проявів, позитивно сприяючи на суспільство, державу, екологію та, безпосередньо, підприємство. Окрім цього, компанія забезпечить сталий розвиток своєї діяльності. Варто зазначити, що рекомендовані соціальні проєкти є та будуть залишатися актуальними під час війни та в період відновлення держави.

Для того, аби визначити економічний та соціальний ефекти від запропонованих КСВ проєктів, було прораховано додатковий дохід від реалізації таких заходів, на прикладі забезпечення безбар'єрності у місті.

Через наслідки ракетних обстрілів та активних бойових дій на східно-південному напрямку, значно зростає кількість громадян як серед цивільного

населення, так і серед військовослужбовців, які переміщуються на колісних кріслах. Водночас, спостерігається, що українські міста недостатньо забезпечені базовими необхідними об'єктами для людей на інвалідних візках. Зокрема, для того, аби зручно пересуватися по місту на таких візках, необхідні спеціальні сходи з похилою площиною. У своєму соціальному проєкті «Відвал ніг All інклюзив» Олександр Терен - інфлюенсер, військовослужбовець, ветеран російсько-української війни, який втратив обидві ноги, підіймає питання інклюзивності[67]

З огляду на це, АЗК «ОККО» рекомендується реалізувати соціальну акцію у Львові з облаштування міста 100 шт спеціальними сходами з похилою площиною для інвалідних візків, у співпраці з Львівською міською радою та Олександром Тереном. Разом з місцевим органом самоврядування рекомендується визначити та сприяти облаштуванню спеціальних сходів у місті Львові там, де це найбільш необхідно.

Було обрано саме м. Львів з декількох причин: по-перше, це місто вважається одним з найбезпечніших в умовах війни, через що значна кількість громадян тимчасово обирають саме його для проживання. По-друге, у Львові є одна з найбільших кількостей реабілітаційних центрів із сучасним устаткуванням в Україні, що робить це місто привабливим для військовослужбовців та українців, які постраждали через війну[68]. По-третє, дана мережа АЗК заснована у Львові й тривалий час співпрацює з місцевою громадою, тому реалізація ініціативи для компанії буде дещо спрощеною. Водночас, варто зазначити, що після успішного впровадження цієї акції, ОККО можуть продовжити цей проєкт в інших містах України.

Метою соціальної акції є сприяння інклюзивності у місті Львові. Для того, аби залучати кошти, рекомендовано здійснити сезонну акцію на період літа (червень, липень, серпень), пропонуючи спеціальні лимонади, частина коштів з яких буде передана на реалізацію цього проєкту. Було обрано саме цей напій з двох причин: по-перше, на АЗК «ОККО» немає фірмових лимонадів, тому новий продукт приверне увагу споживачів. По-друге, на прохолодні напої високий попит у літній період. Окрім цього, лимонади рекомендовано зробити

зеленого кольору, використовуючи сироп «Ківі», аби колір акційного напою відповідав фірмовому стилю підприємства.

Для того, аби порахувати фінансові витрати компанії на реалізацію цієї ініціативи, було складено таблицю 3.11.

Таблиця 3.11

Потенційні витрати АЗК «ОККО» на реалізацію проєкту

Об'єкт витрат	Ціна за шт/грн	Кількість, шт	Сума, грн
Сходи з похилою площиною	30 000	100	3 000 000
Встановлення (інженерні роботи)	4500	100	450 000
Реклама	1 485 000	-	1 485 000
Всього			4 935 000

Джерело: пораховано автором

Для реалізації проєкту, компанії необхідно витратити 4 935 000 грн. Водночас, важливою складовою є реклама, аби залучити споживачів, які купуватимуть товар в рамках соціального проєкту. Для цього компанії потрібно витратити 1 485 000 грн. Детальніше розібрано у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Витрати АЗК «ОККО» на рекламу соціального проєкту (на три місяці)

Реклама	Вартість, грн
Реклама в Google	90 000
Просування в соціальних мережах	90 000
Просування на радіо	540 000
Білборди (біля АЗК)	765 000
Всього	1 485 000

Джерело: пораховано автором

Окрім реклами в Google та в соціальних мережах компанії, ОККО також рекомендується просувати на радіо, оскільки водії є цільовою аудиторією АЗК, які під час заправлення автомобіля, купують додаткові товари, зокрема, напої.

Для цього було обрано локальну радіо-хвилю «Львівська хвиля». Для реклами по радіо було обрано години час-пік: з 07:00 - 9:59 ранку та з 16:00 -

19:59 вечора. У ці періоди ціна за одну секунду реклами коштує 30 грн. Оголошення транслюється один за годину. Отже, за один день реклама транслюватиметься 10 разів. Тривалість оголошення - 20 секунд. За один день на просування через місцеве радіо, компанія «ОККО» витратить 6000 грн, за цілий період проєкту (три місяці) - 540 000 грн.

Окрім цього, АЗК «ОККО» варто встановити білборди біля своїх АЗК у м. Львові для того, аби споживачі ознайомились з умовами соціальної акції та дізнались про її існування. Всього у м. Львові 17 АЗК «ОККО». Середня ціна білборду 15 000 грн/місяць. Тобто, ціна одного білборда за період цього проєкту становитиме підприємству 45 000 грн. За сезон соціальної ініціативи на 17 АЗС буде витрачено 765 000 грн.

ОККО також публікуватимуть інформацію про цей проєкт на своєму офіційному сайті та у додатку «Fishka». Також ділитися інформацією про цей проєкт будуть партнери: Львівська міська рада та Олександр Терен, який підтримує такі ініціативи та зможе висвітлити співпрацю на своєму ютуб-проєкті «Відвал ніг». На цьому каналі близько 50 тис. підписників. В середньому відео набирають 150 тис. переглядів.

Джерелом коштів на реалізацію акції будуть продажі спеціального лимонаду (ціль близько 3 500 000 грн) та збір в рамках співпраці з проєктом «Відвал ніг» Олександра Терена (ціль близько 1 500 000 грн).

Для того, аби передбачити скільки необхідно компанії «ОККО» продати акційного напою, необхідно порахувати вартість інгредієнтів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Розрахунок вартості інгредієнтів акційного напою «ОККО»

Інгредієнти, фасування	Ціна, грн	Кількість	Сума, грн	Об'єм, л
Вода газована, 2 л	18,00	1	18,00	2,00
М'ята, 100 г	30,00	0,7	21,00	0,70
Сироп «Ківі», 600 г	65,00	0,5	32,50	0,30
Лід, 1 кг	15,00	0,75	11,25	0,75

Інгредієнти, фасування	Ціна, грн	Кількість	Сума, грн	Об'єм, л
Лайм, 1 кг	220	0,5	110	0,50
Всього			192,75	4,25
Одна порція напою, л				0,4
Кількість порцій лимонаду, стаканів				10,63

Джерело: пораховано автором.

Отже, 4,25 л лимонаду коштуватимуть 192,75 грн. Одна порція напою буде 0,4 л. Відповідно, з 4,25 л всього вийде 10,63 порцій лимонаду. Окрім цього, потрібно врахувати ціну трубочки та стакану (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Розрахунок вартості супутніх матеріалів

Матеріал	Кількість в упаковці, шт	Ціна за упаковку, грн	Ціна за одну шт, грн
Стакани	50	225	4,50
Трубочки	200	79	0,40

Джерело: пораховано автором.

Необхідно поррахувати вартість лимонаду за одну порцію, включно з ПДВ 20% (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Розрахунок суми коштів, що спрямовується на реалізацію проєкту

Показник	Вартість/Кількість
Одна порція напою, л	0,4
Витрати на приготування лимонаду на одну порцію, грн	23,04
Ціна напою на АЗК за одну порцію, грн з ПДВ	80
Ціна напою на АЗК за одну порцію, грн без ПДВ	66,67

Сума коштів, що спрямовується на реалізацію проекту з розрахунку на одну порцію, грн	43,63
Кількість АЗК у Львові, одиниць	17
Кількість прогнозованих покупок на АЗК, шт/день	50
Кількість днів проведення заходу, днів	90
Загальна сума коштів, що спрямовується на реалізацію проекту, грн	3 337 732, 50
Загальна сума зібраних коштів в рамках проекту «Відвал ніг», грн	1 597 267, 50

Джерело: пораховано автором.

Отже, на АЗК «ОККО» акційний лимонад коштуватиме 80,00 грн, тобто, компанія отримає суму коштів, яку спрямує на реалізацію проекту, 43,63 грн з однієї порції. В середньому, за внутрішніми даними підприємства, за день на одній АЗС є 400 клієнтів на автомобілях. Водночас, варто врахувати, що споживачами ОККО є також пасажери та мешканці територій, які близько знаходяться до АЗК й купують супутні товари (хот-доги, напої тощо).

Прогнозовано, що за день буде куплено 50 порцій лимонаду.

Отже, за три місяці проведення акції, прогнозовано, що компанія «ОККО» отримає потенційний дохід з продажу спеціальних лимонадів 3 337 732, 50 грн. Для реалізації цього соціальної ініціативи, підприємству необхідно 4 935 000 грн. Тому, у рамках збору у співпраці з проектом «Відвал ніг» Олександра Терена необхідно зібрати 1 597 267, 50 грн за літній сезон. Тобто, досліджено, що підприємству вдасться за короткий термін досягнути поставленої мети, а саме зібрати всі кошти для компенсації витрат проекту та сприяти покращенню рівню інклюзивності у м. Львові, що є одним з важливих питань під час війни.

Водночас, компанія підвищить свою репутацію як соціально відповідального бізнесу, який сприяє доброту під час повномасштабного вторгнення та підтримує суспільство, яке постраждало через наслідки дій російської федерації, втративши кінцівки. Окрім цього, підприємство залучиться підтримкою громадян, які сприятимуть реалізації цієї ініціативи, підтримуючи тих, хто цього потребує.

Отже, метою підрозділа було надати рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення КСВ для АЗК «ОККО». Зокрема, для кращого розуміння та визначення тенденцій, було використано PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матрицю Icedrips, Канва бізнес-модель та Матрицю Ансоффа. Вкінці підрозділа було надано рекомендації компанії «ОККО» щодо впровадження потенційних напрямків КСВ, а саме соціальної відповідальності, економічної відповідальності та екологічної відповідальності, а також прораховано ймовірну вигоду для підприємства від реалізації цих КСВ проєктів на прикладі інклюзивної ініціативи у м. Львові із облаштування міста 100 шт спеціальних сходів із пуском для інвалідних візків. Зокрема, було визначено, що компанії вдасться за короткий термін реалізувати дану соціальну акцію.

Висновки до III розділу.

У розділі було досліджено систему аналізу КСВ, яка, зазвичай, включає нефінансову звітність, а також прораховано ймовірний позитивний вплив наслідків впровадження корпоративної соціальної відповідальності на чистий прибуток ОККО. Окрім цього, також було виділено позитивні та негативні сторони реалізації КСВ на компанію, її працівників та споживачів, а також на суспільство. Водночас, було визначено ймовірні актуальні напрямки КСВ, використовуючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матрицю Icedrips, Канва бізнес-модель та Матрицю Ансоффа, на базі яких було створено рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення КСВ для АЗК «ОККО». А саме, було виокремлено потенційну реалізацію заходів у напрямках соціальної, економічної та екологічної відповідальності, зокрема, сприяння стійкості економіки - робочі місця, діяльність підприємства під час війни, впровадження інновацій, екологічні ініціативи та соціальні проєкти, які спрямовані на підтримку прифронтових територій. Такі ініціативи сприятимуть покращенню добробуту та мінімізації наслідків війни й будуть актуальними під час повномасштабного вторгнення та у період післявоєнної відбудови. Водночас, на прикладі реалізації проєкту безбар'єрності облаштування м. Львова

спеціальними сходами зі спуском для інвалідних візків було досліджено, що ОККО вдасться досягнути поставленої мети. Зокрема, було визначено, що за три місяці компанія зможе зібрати всю суму для компенсації витрат проєкту. Також виокремлено, що реалізація даної ініціативи буде сприяти покращенню рівню інклюзивності у м. Львові й підвищенню лояльності споживачів та суспільства.

ВИСНОВКИ

Концепція корпоративної соціальної відповідальності стала однією з ключових засад стратегії підприємств. Сучасні компанії ставлять перед собою низку завдань, які покликані для вирішення соціально-економічних питань та сталого розвитку. Наслідки реалізації концепції КСВ мають позитивну динаміку впливу на загальний добробут суспільства, стійкості держави та її економіки, й, безпосередньо, на підприємства, які впроваджують КСВ. Водночас, ця стратегія має значний позитивний вплив на загальний імідж компанії та зростання лояльності з боку стейкхолдерів. В умовах сучасного ринку, дотримання підприємством корпоративно соціальної відповідальності стало символом якості.

Загальний стан впровадження КСВ в Україні знаходиться на етапі розвитку та набуває значного поширення серед великих підприємств, у тому числі, паливних компаній, які відомі значним негативним впливом на наколишнє середовище. Попри стрімке поширення цієї концепції серед українських підприємств, корпоративна соціальна відповідальність лише набуває своєї остаточної форми в Україні, оскільки значна частина бізнесу визначає цю стратегію як благодійність. Тому дослідження цієї тематики є дуже актуальним в умовах українського ринку.

Водночас, важливою є реалізація концепції КСВ для підприємств паливно-енергетичної сфери, діяльність яких має значний негативний вплив на екосистему держави. Прослідковується тенденція впровадження корпоративної соціальної відповідальності серед відомих українських мереж АЗК, як: ОККО, WOG, UPG, Socar і KLO. Проявом очікуваної діяльності КСВ паливних компаній є найбільш сконцентрована увага на питаннях екології та мінімізації шкоди навколишньому середовищу, зокрема, через їхню сферу, яка не є лояльною до стану довкілля. Водночас, тенденцією українських АЗК є реалізація соціальних проєктів, які сприяють добробуту громад та їхньому здоров'я. Однак, збільшення прояву екологічної відповідальності цих підприємств залишається відкритим питанням.

У період становлення КСВ на українському ринку, російська федерація розпочала повномасштабне вторгнення. Було прослідковано трансформацію корпоративної соціальної відповідальності, яка демонструє ознаки ургентності. Зокрема, найбільш пріоритетними напрямками КСВ під час війни стала підтримка армії, стійкості державної економіки та суспільства, яке постраждало через наслідки збройного конфлікту. Аналізуючи тенденції трансформації соціальної відповідальності на мережах АЗК, було помітно зміну пріоритетних на діяльність на підтримку військових. Водночас, у політиці Socar спостерігається тенденція впровадження довоєнних напрямків КСВ, зокрема, ініціативи, пов'язані із забезпеченням системи охорони здоров'я суспільства, які компанія лише видозмінює під умови війни.

Одним з потужних підприємств, яке комплексно впроваджує корпоративну соціальну відповідальність вже близько 20 років на українському ринку, є мережа АЗК «ОККО». Серед усіх паливних компаній України, ОККО демонструє найбільш довгострокову та масштабну реалізацію КСВ проєктів довоєнно та під час великої війни. Зокрема, одними з найвідоміших соціальних проєктів компанії, які спрямовані на підтримку армії, є «Око за Око». Лише з результатів цього проєкту, ОККО залучило понад 1 млрд грн для необхідного спорядження для українських військових.

В останньому розділі роботи було прораховано ймовірний вплив діяльності КСВ на чистий прибуток ОККО, визначено переваг та недоліки впровадження цієї концепції. Використовуючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матрицю Icedrips, Канва бізнес-модель та Матрицю Ансоффа, було виявлено актуальні напрямки розвитку КСВ для компанії ОККО. Внаслідок чого було складено комплекс рекомендації щодо подальшого розвитку та вдосконалення КСВ для АЗК «ОККО», а також визначено ймовірну вигоду для компанії від реалізації таких проєктів, на прикладі інклюзивної ініціативи. Метою проєкту було облаштування міста Львова 100 шт спеціальних сходів із пуском для інвалідних візків. Джерелом надходження коштів на реалізацію акції є продаж акційних лимонадів та збір у співпраці з проєктом Олександра Терена «Відвал ніг». Зокрема, було досліджено, що за три місяці ОККО зможе зібрати всі кошти

для компенсації витрат проєкту. Впроваджуючи цей проєкт, компанія сприятиме покращенню рівню інклюзивності у м. Львові, що, станом на зараз, є однією з актуальних проблем, яка потребує нагального вирішення під час війни та в період відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cambridge Dictionary. Corporate social responsibility. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/corporate-social-responsibility> (дата звернення: 25.01.2024)
2. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman – N. Y.: Harper & Row, 1953. URL: https://books.google.com.ua/books?id=ALIPAwAAQBAJ&pg=PT5&hl=uk&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false (дата звернення: 14.03.2024)
3. Davis K. Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? California Management Review. 1960. Vol. 2. N 3. P. 70–76.
4. Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons № 34 (4), p. 39-48. – 1991.
5. McGuire J. Business and Society / J. McGuire – N. Y.: McGraw-Hill, 1963. – P. 144
6. Robins F. The Future of Corporate Social Responsibility. Asian Business & Management, 2005, 4, (95–115). URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.abm.9200125.pdf> (дата звернення: 27.03.2024)
7. Бурлакова Ю. М. Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Вісник Хмельницького національного університету 2014, No 6, Т. 1. С. 220-226.
8. Балабанюк Ж. М. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та політики руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк // Економіка та держава - 2012. - № 3. - С. 25-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есде_2012_3_9 (дата звернення: 17.02.2024)
9. Колот А. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. Соціальна політика. Україна, аспекти праці №8, 2013.
10. Сардак С. Е. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Економіка та управління

- підприємствами. 2017, с. 342-346. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/57.pdf (дата звернення: 17.02.2024)
11. Червінська Л., Червінська Т. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://core.ac.uk/download/596246494.pdf> (дата звернення: 23.02.2024)
 12. Харченко Т.О Принципи корпоративної соціальної відповідальності як фактор формування конкурентних переваг організації. Економічні студії, Київ, 2017. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9339/3/Економічні_студії_2017_5%2818%29_15-19.pdf (дата звернення: 17.03.2024)
 13. CSR Europe. URL: <https://www.csreurope.org> (дата звернення: 28.04.2024)
 14. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org> (дата звернення: 28.04.2024)
 15. Бібік Н.В. Соціальна відповідальність. Харків, 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/196237064.pdf> (дата звернення: 17.03.2024)
 16. Гриценко М. Корпоративно соціальна відповідальність. Моє місто, Краудфандинг для соціальних проєктів. URL: <https://mycity.one/blog/showtake-ksv-yak-buduvati-kar-gu-v-c-j-sfer> (дата звернення: 28.03.2024)
 17. Mind. 10 ключових відмінностей між КСВ та благодійністю: Навіщо бізнесу потрібна соціальна відповідальність, і чому просто дарувати гроші – застарілий тренд. 2021 рік. URL: <https://mind.ua/publications/20232331-10-klyuchovih-vidminnostej-mizh-ksv-ta-blagodijnistyuu> (дата звернення: 16.04.2024)
 18. World Economic Forum. World Economic Forum 1999: веб-сайт. URL: <https://widgets.weforum.org/history/1999.html> (дата звернення: 17.02.2024)
 19. Українська мережа Глобального Договору ООН. Глобальний Договір: веб-сайт. 2024. URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/> (дата звернення: 17.03.2024)
 20. Верховна Рада України. Законодавство України. Розпорядження КМУ, Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння

розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. від 24 січня 2020 р. № 66-р, Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text> (дата звернення: 04.05.2024)

21. Дія.Бізнес Цілі сталого розвитку - вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku> (дата звернення: 04.05.2024)
22. Саприкіна М.А.(гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсус М.А. і Місько Г.А. (гл.1, гл.9), Зінченко А.Г. (гл.8). Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник /(за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с. URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf (дата звернення: 18.02.2024)
23. Кукурудз О. М., Мальцева В. В., Тринчук В. В. Інструменти реалізації корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу. Науково-практичний збірник №4, 2017, с. 14-18. URL: http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3832/1/instrumenty-realizatsiyi-korporatyvnoyi-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-strakhovoho-biznesu_%2832%29.pdf (дата звернення: 17.02.2024)
24. Оцінювання ефективності соціальної відповідальності підприємств. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C2_2021%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page19.html (дата звернення: 17.03.2024)
25. Freeman E. Strategic Management: A stakeholder approach / E. Freeman.– Boston : Pitman, 1984.– 266 p. URL: <https://www.researchgate.net/publication/>

228320877 A Stakeholder Approach to Strategic Management (дата звернення: 11.02.2024)

26. Лагута Я. М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. С. 130-133. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/29.pdf> (дата звернення: 17.02.2024)
27. Назарок П. Win-win стратегія: як знайти спільну мову зі стейкхолдерами. House of knowledge. 2020. URL: <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/> (дата звернення: 17.02.2024)
28. Коніна М. Чотири принципи для проєктів корпоративної соціальної відповідальності. Techiiia. URL: <https://techiiia.com/ua/news/chotiri-principi-dlya-proyektiv-korporativnoyi-socialnoyi-vidpovidalnosti> (дата звернення: 11.02.2024)
29. Atestor quality control center. Принципи КСВ. Соціальний менеджмент, 2021. URL: <https://atestor.ua/uk/poleznye-stati/principi-ksv-korporativnoyi-socialnoyi-vidpovidalnosti/> (дата звернення: 17.02.2024)
30. Попандюк О. В. Принципи та механізми соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. Випуск 36, 2019. С. 235-246. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/40.pdf (дата звернення: 13.02.2024)
31. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. Міністерство освіти і науки України Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Навчальний посібник. Київ, 2015. URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf> (дата звернення: 17.02.2024)
32. Stjerpevic J., Siksnelyte I. Corporate social responsibility in energy sector. TRANSFORMATIONS IN BUSINESS & ECONOMICS, Vol. 16, No 1 (40), 2017. С. 21-33. URL: <http://www.transformations.knf.vu.lt/40/ge40.pdf> (дата звернення: 17.03.2024)
33. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Вісник

Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», №2 (8), 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25356/211219ekonomiknove-111-124.pdf> (дата звернення: 27.02.2024)

34. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. Вісник НТУ «ХПІ». 2013 №46. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/7873517f-d481-49d3-8a86-846331040062> (дата звернення: 07.03.2024)
35. CSI solutions, corporate social investment. The London Benchmarking Group (LBG). URL: <https://www.csisolutions.co.za/lbg-model.php> (дата звернення: 17.02.2024)
36. Gigauri I., Vasilev V. Corporate Social Responsibility in the Energy Sector: Towards Sustainability, с. 257. URL: https://www.researchgate.net/publication/363064514_Corporate_Social_Responsibility_in_the_Energy_Sector_Towards_Sustainability (дата звернення: 17.03.2024)
37. Radhakrishnan R. Corporate Social Responsibility in the Energy Industry: Challenges and Opportunities UH Energy White Paper Series: No.04. 2018. URL: <https://uh.edu/uh-energy-innovation/uh-energy/energy-research/white-papers/white-paper-files/corporate-social-responsibility-04-2018.pdf> (дата звернення: 17.03.2024)
38. Шаша О. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор формування позитивного іміджу підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2012. – № 16. – С. 65-69. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/1ef49842-2bf1-4853-b297-03c87993e0bb> (дата звернення: 10.02.2024)
39. Cader J. Corporate social responsibility as a significant factor of competitive advantage - a case study of energy companies in Poland. November 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352484722011726> (дата звернення: 17.02.2024)
40. Kasradze M. Assessment of Corporate Social Responsibility Measures in Energy Sector. 2023. URL: <https://assets.researchsquare.com/files/rs-3072050/v1/>

[a162147b-1337-4d48-a904-7472d817f6a0.pdf?c=1689494067](https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/306/Тарасенко_КСО_2018_екона.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (дата звернення: 17.02.2024)

41. Іонін Є. Корпоративно соціальна відповідальність як запорука стабільного розвитку: аналіз підприємств нафтогазової галузі. Економічний аналіз. 2018 рік. Том 28. № 2. С. 145-154. URL: https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/306/Тарасенко_КСО_2018_екона.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 28.02.2024)
42. Даянкач А. Корпоративна соціальна відповідальність. DQS global, 2022. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtvrdzhuet%27sya-sertifikatom> (дата звернення: 27.02.2024)
43. Letica Bartol. Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries // CSR PAPER 43.2008, December 2008// URL: <http://www.feemdeveloper.net/attach/CSR2008-043.pdf> (дата звернення: 15.03.2024)
44. Екологія, право, людина. Верховенство права для захисту довкілля. Вплив діяльності по виботку газу і нафти із сланців на довкілля та здоров'я людей. URL: <https://epl.org.ua/environment/vplyv-diialnosti-po-vydobutku-hazu-i-nafty-iz-slantsiv-na-dovkillia-i-zdorov-ia-liudei/> (дата звернення: 17.02.2024)
45. Верховна Рада України. Законодавство України. Розпорядження КМУ, Про затвердження Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив. від 1 серпня 2013 р. № 927 Київ, редакція від 26 січня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/927-2013-p#n11> (дата звернення: 17.02.2024)
46. Президент України. Указ президента України №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 17.02.2024)
47. Степанова А. А. Інвестиційна привабливість ринку паливних гранул в Україні. Київський національний університет імені Тараса Шевченка м. Київ, Україна с. 241-247. URL: http://nmetau.edu.ua/file/zbirnik_materialiv_konf_nmetau_17-18.03.2021_.pdf#page=241 (дата звернення: 11.02.2024)

48. Укрінформ, Україна зараз імпортує 100% пального, нелегального виробництва немає - експерт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3552467-ukraina-zaraz-importue-100-palnogo-nelegalnogo-virobnictva-nemaie-ekspert.html> (дата звернення: 01.02.2024)
49. Чукаєва І. К. Паливний комплекс України: сучасний стан та перспективи розвитку. Національна Академія наук України. Рада по вивченню продуктивних сил України. Київ. URL: [RTF] irbis-nbuv.gov.ua (дата звернення: 21.03.2024)
50. Ukrainian council of shopping centers. ТОП-10 АЗС 2023: аналітика ринку автозаправних станцій від Ukrainian Business Award та LOOQME. 22.11.2023. URL: <https://www.ucsc.org.ua/top-10-azs-2023-analityka-rynku-avtozapravnyh-stanczij-vid-ukrainian-business-award-ta-looqme/> (дата звернення: 21.02.2024)
51. Офіційний сайт мережі АЗК WOG. Соціальна відповідальність. URL: <https://wog.ua/ua/charity/> (дата звернення: 21.02.2024)
52. Офіційний сайт мережі АЗК UPG. Соціальні проєкти. URL: <https://upg.ua> (дата звернення: 21.02.2024)
53. Офіційний сайт мережі АЗК SOCAR. Благодійність. URL: <https://socar.ua> (дата звернення: 21.02.2024)
54. Офіційний сайт мережі АЗК KLO. Соціальна відповідальність. URL: <https://www.klo.ua> (дата звернення: 21.02.2024)
55. Budni, Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyuni> (дата звернення: 11.03.2024)
56. Національна спілка журналістів України, Екологія і війна: збереження довкілля – у фокусі журналістів. URL: <https://nsju.org/novini/ekologiya-i-vijna-zberezhennya-dovkilliya-u-fokusi-zhurnalistiv/> (дата звернення: 21.04.2024)
57. Офіційний сайт компанії «ОККО». Про нашу компанію. URL: <https://www.okko.ua/galnaftogas> (дата звернення: 21.02.2024)
58. Офіційний сайт компанії «ОККО». Соціальна відповідальність. URL: <https://>

- www.okko.ua/inshi-proekti (дата звернення: 21.02.2024)
59. Офіційний сайт компанії «ОККО». Проєкт «Око за Око». URL: https://pullstrons.okko.ua/?utm_source=banner&utm_medium=button&utm_campaign=okkosite (дата звернення: 21.02.2024)
60. ОККО про допомогу країні. Внутрішні дані компанії.
61. Social responsibility of business in the conditions of war (2022). Factum Group Ukraine. URL: <https://factum-ua.com/reports.html> (дата звернення: 12.04.2024)
62. Нефінансовий звіт. Концерн Галнафтогаз. 2011. URL: <https://dokumen.tips/documents/-okko-.html?page=1>
63. Мінфін. Архів валютних курсів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/> (дата звернення: 24.04.2024)
64. Офіційний сайт компанії «ОККО». Проєкт «Око за Око 2». URL: <https://okozaoko.okko.ua/> (дата звернення: 22.04.2024)
65. Офіційний сайт компанії «ОККО». Проєкт «Око за Око 3». URL: https://pullstrons.okko.ua/?utm_source=banner&utm_medium=button&utm_campaign=okkosite (дата звернення: 22.04.2024)
66. НафтоРинок. ОККО у 2022 році залучила 1,2 млн нових унікальних клієнтів. 2023. URL: <https://www.nefterynok.info/novosti/okko-u-2022-roc-zaluchila-12-mln-novih-unikalnih-klntv> (дата звернення: 24.04.2024)
67. YouTube, ютуб-канал ТЕРЕН, «Відвал НІГ». URL: www.youtube.com/@TERENUA (дата звернення: 28.04.2024)
68. EnableMe Сучасні види реабілітації для постраждалих від війни та ветеранів ЗСУ. URL: (дата звернення: 28.04.2024)