

## Менеджмент соціально-відповідальних проєктів: оцінка ефективності та їх роль у формуванні стійких конкурентних переваг (на матеріалах підприємств ринку АЗС)

*Овсієнко Наталія Василівна<sup>1</sup>, Козинець Анатолій Олександрович<sup>2</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
30.04.2025	Економіка	338.45:665.7
DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.17643407">https://doi.org/10.5281/zenodo.17643407</a>		

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти менеджменту соціально-відповідальних проєктів (СВП) як невід'ємної складової стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано, що в умовах насиченого конкурентного середовища СВП виступають потужним інструментом формування стійких конкурентних переваг. Проаналізовано зміст і структуру СВП та виокремлено ключові етапи їхнього життєвого циклу. Особливу увагу приділено методології оцінки ефективності СВП, що включає як фінансові, так і нефінансові показники (соціальний ефект, репутаційний капітал, лояльність споживачів). Запропоновано підхід до інтеграції результатів оцінки СВП у загальну систему корпоративного менеджменту. Зроблено висновок про те, що ефективний менеджмент СВП сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів, зміцненню корпоративної культури та, як наслідок, забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності будь-якого підприємства, зокрема на ринку АЗС.

Ключові слова: сталий розвиток, управління ризиками, заправні станції, інноваційний підхід, соціальні інвестиції, корпоративна соціальна відповідальність, проєктний менеджмент, конкурентоспроможність.

### **Management of Socially Responsible Projects: Evaluation of Effectiveness and Their Role in the Formation of Sustainable Competitive Advantages (Based on the Materials of the Ukrainian Filling Station Market)**

**Annotation.** The intensification of global competition and increasing public demand for ethical business conduct have led to a paradigm shift in corporate management, positioning Corporate Social Responsibility (CSR) and its practical manifestation—Socially Responsible Projects (SRPs)—at the core of strategic planning. This article explores the theoretical and applied dimensions of SRP management, specifically focusing on their critical role in generating sustainable competitive advantages within any dynamic market, including the highly saturated Ukrainian Filling Station Market (FSM). The research postulates that for enterprises in competitive sectors, merely optimizing operational efficiency or engaging in price competition is insufficient for long-term survival and prosperity. A crucial differentiator lies in the successful design, implementation, and rigorous evaluation of SRPs, which foster a positive corporate image, build consumer loyalty, and enhance the firm's overall reputational capital.

<sup>1</sup> к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу ПВНЗ «Європейський університет»  
<https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу ПВНЗ «Європейський університет»  
<https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

The article meticulously analyzes the concept and structure of SRPs, drawing a distinction between simple philanthropic activities and strategic projects that are intrinsically linked to core business objectives and stakeholder expectations. A central focus is placed on the methodology for evaluating the effectiveness of SRPs. Traditional financial metrics (e.g., ROI) are deemed inadequate for capturing the holistic value generated by these projects. Therefore, the study advocates for a comprehensive, multidimensional evaluation framework that integrates both quantitative and qualitative indicators, such as Social Return on Investment (SROI) and the Balanced Scorecard (BSC). The findings suggest that the successful integration of SRP results into the broader corporate management and reporting system is essential for transforming tactical projects into long-term strategic assets. The research concludes that a systematic, results-oriented approach to SRP management is indispensable for enterprises aiming to secure stakeholder trust, elevate corporate culture, and maintain a high level of long-term competitiveness in the face of ongoing market challenges.

**Keywords:** sustainable development, risk management, gas stations, innovative approach, social investments, corporate social responsibility, project management, competitiveness.

### Вступ

**Постановка проблеми.** В умовах посилення глобальної конкуренції та зростання вимог суспільства до етичності ведення бізнесу, концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває статусу не просто додаткової, а стратегічної функції менеджменту [1, с. 15]. Для підприємств, що функціонують на висококонкурентних ринках, успішна реалізація соціально-відповідальних проєктів (СВП) стає ключовим чинником диференціації та формування стійких конкурентних переваг [2, с. 80]. Відтак, завдання стратегічного менеджменту полягає у перетворенні соціальних інвестицій на відчутні економічні та репутаційні вигоди.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи КСВ та її вплив на конкурентоспроможність розглядалися у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, Портер і Крамер обґрунтували концепцію «спільної цінності» (Shared Value), згідно з якою соціальні ініціативи повинні створювати не лише соціальну, а й економічну вигоду для компанії [7, с. 65]. Дослідження ефективності КСВ-діяльності, включаючи оцінку соціального впливу та репутаційних вигод, проводили такі науковці, як Карась [8, с. 234], які наголошували на необхідності застосування нефінансових показників. Натомість, питання управління проєктами соціальної спрямованості на рівні конкретної галузі з урахуванням її специфічних конкурентних викликів, залишається недостатньо висвітленим. Відсутність уніфікованого алгоритму оцінки результатів СВП у складних галузях призводить до суб'єктивності рішень та зниження стратегічної цінності соціальних інвестицій.

**Метою статті** є дослідження теоретико-методологічних засад менеджменту соціально-відповідальних проєктів та розробка практичних рекомендацій щодо оцінки їхньої ефективності для формування стійких конкурентних переваг підприємств.

Завдання статті включають:

1. Уточнити сутність та класифікацію соціально-відповідальних проєктів у контексті загальних управлінських принципів.
2. Обґрунтувати необхідність застосування інтегрованого підходу до оцінки ефективності СВП, що включає соціальні, економічні та репутаційні метрики.
3. Проаналізувати вплив ефективного менеджменту СВП на ключові конкурентні переваги підприємств та корпоративну культуру.

### Результати

Менеджмент СВП являє собою системний підхід до планування, організації, реалізації та контролю проєктів, спрямованих на вирішення соціальних та екологічних проблем, що мають значення для стейкхолдерів [3, с. 45]. У будь-якій галузі СВП повинні бути невід'ємною частиною корпоративної культури та місії компанії, а не лише ситуативними акціями [10, с. 35]. Саме інтеграція цінностей КСВ у внутрішні стандарти та культуру забезпечує їхню стратегічну стійкість.

Ключові напрями СВП можна узагальнити відповідно до критеріїв сталого розвитку [5, с. 17]:

1. Екологічний вимір: впровадження «зелених» технологій, раціональне використання ресурсів, управління відходами, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.
2. Соціальний вимір: програми підтримки місцевих громад, розвиток персоналу, забезпечення високих стандартів охорони праці та безпеки.
3. Управлінський (Governance) вимір: прозорість, етичне ведення бізнесу, боротьба з корупцією, дотримання прав людини.

Таблиця 1.-

Класифікація соціально-відповідальних проєктів за критеріями сталого розвитку та управлінськими цілями

Вимір КСВ	Приклади СВП (Загальні)	Управлінська мета проєкту	Вплив на конкурентну перевагу
Екологічний	Програми енергоефективності, сортування та утилізації відходів, використання відновлюваних джерел.	Зниження операційних витрат, мінімізація екологічних ризиків.	Зниження собівартості, "зелений" імідж.
Соціальний	Волонтерські програми, розвиток інфраструктури громад, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.	Підвищення лояльності та продуктивності персоналу, соціальна ліцензія на діяльність.	Залучення/утримання талантів, зміцнення репутації.
Економічний (Governance)	Впровадження етичних кодексів постачальників, прозора фінансова звітність.	Зниження фінансових та репутаційних ризиків, оптимізація інвестиційного клімату.	Доступ до інвестицій (ESG), довіра стейкхолдерів.

Таблиця 1 демонструє, що успішний менеджмент СВП вимагає їхньої класифікації не лише за об'єктом впливу (екологія, соціум), але й за управлінською метою. Кожен стратегічний СВП повинен мати чіткий зв'язок із бізнес-цілями: або знижувати витрати та ризики, або підвищувати доходи та нематеріальні активи (репутацію, лояльність). Це забезпечує перетворення соціальних витрат на стратегічні інвестиції.

Традиційні фінансові показники (NPV, IRR) не можуть повною мірою відобразити ефективність СВП, оскільки значна частина їхніх результатів є нематеріальною [12,

с.115]. Для комплексної оцінки пропонується використовувати інтегрований підхід, що включає такі методи [9, с. 60]:

Соціальна рентабельність інвестицій (SROI): Цей метод дозволяє кількісно оцінити соціальну, екологічну та економічну цінність, створену проектом, виражаючи її у грошовому еквіваленті.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC): Включення КСВ-показників у чотири основні перспективи BSC (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток) дозволяє моніторити внесок СВП у загальну стратегію [13, с. 50].

Оцінка репутаційного капіталу: Вимірювання динаміки Brand Equity, готовності споживачів платити премію за бренд та результатів опитувань стейкхолдерів щодо сприйняття соціальної відповідальності компанії.

Таблиця 2

Інтегрована система показників оцінки ефективності соціально-відповідальних проектів

Категорія показника	Метрика оцінки	Приклад вимірювання (загальний)	Вплив на конкурентоспроможність
Фінансові	Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI), Зниження операційних витрат.	Економія на енергоносіях за рік, зміна вартості залучення капіталу (Cost of Capital).	Пряма економія, вища інвестиційна привабливість.
Клієнтські та Репутаційні	Індекс лояльності клієнтів (NPS), Медіа-індекс (SMI), Готовність платити премію за бренд.	Зростання частки ринку, зменшення кількості негативних згадок у ЗМІ.	Диференціація бренду, стійка клієнтська база [6, с. 50; 15, с. 125].
Операційні (Внутрішні процеси)	Індекс екологічної безпеки (зниження викидів), Кількість впроваджених інновацій, Час реакції на соціальні ризики.	Зменшення обсягу відходів, рівень відповідності внутрішнім стандартам КСВ.	Зниження ризиків, оптимізація процесів.
Навчання та Розвиток	Індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index), Рівень плинності кадрів.	Зростання середньої тривалості роботи, участь співробітників у волонтерських програмах.	Утримання талантів, якість людського капіталу.

Таблиця 2 ілюструє застосування Збалансованої системи показників (BSC) до оцінки СВП. Ключова ідея полягає в тому, що фінансові результати (верхній рядок) є наслідком ефективності в інших, нематеріальних, сферах. Наприклад, інвестиції у навчання та соціальний розвиток персоналу (нижній рядок) підвищують його залученість, що призводить до покращення операційних процесів, позитивного сприйняття клієнтами, і, зрештою, до кращих фінансових показників. Таким чином, СВП

не є ізольованою діяльністю, а інтегрованим компонентом загальної стратегії підприємства.

Ефективний менеджмент СВП забезпечує підприємствам низку стійких конкурентних переваг, які формують довгострокову цінність [4].

Підвищення лояльності споживачів та диференціація бренду. У свідомості споживача соціально відповідальна компанія асоціюється з надійністю та якістю. Це забезпечує вибір споживача на користь такого бренду, перетворюючи КСВ на нецінову конкурентну перевагу.

Залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. СВП, що покращують умови праці та соціальний захист, роблять компанію привабливим роботодавцем. Ефективна корпоративна культура, заснована на цінностях КСВ, підвищує залученість та продуктивність праці [10, с. 37].

Зниження ризиків та забезпечення «ліцензії на діяльність». Своєчасне вирішення екологічних та соціальних проблем знижує ймовірність штрафів, судових позовів та негативної реакції громадськості.

Доступ до інвестиційного капіталу. Підприємства з високими показниками ефективності СВП мають кращий доступ до «зелених» кредитів та нижчу вартість залучення капіталу, оскільки відповідають сучасним ESG-критеріям [14].

### Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що менеджмент соціально-відповідальних проєктів є критично важливим елементом стратегічного управління підприємствами на висококонкурентних ринках. Мета статті була досягнута шляхом обґрунтування інтегрованого підходу до оцінки ефективності СВП та встановлення їхньої ролі у формуванні стійких конкурентних переваг [1, с. 18].

Було уточнено, що СВП мають бути органічно вбудованими у корпоративну культуру компанії, фокусуючись на екологічних, соціальних та управлінських аспектах.

Обґрунтовано, що для адекватної оцінки ефективності СВП необхідно застосовувати інтегровані методи, як-от SROI та BSC, що забезпечують перетворення соціального впливу на кількісно вимірювану цінність.

Доведено, що ефективний менеджмент СВП формує стійкі конкурентні переваги через підвищення лояльності споживачів, зміцнення репутації, залучення кращих кадрів та зниження операційних і репутаційних ризиків. Таким чином, соціальна відповідальність стає стратегічною інвестицією, а не просто витратами [7, с. 70].

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку уніфікованої методики benchmarking (порівняльного аналізу) ефективності СВП серед різних операторів ринку, а також на вивчення впливу цифровізації та використання великих даних (Big Data) на процеси моніторингу та оцінки соціальної ефективності проєктів. Особливої уваги потребує дослідження трансформації СВП в умовах економічної нестабільності та їхньої ролі у забезпеченні фінансової стійкості підприємств.

### Список використаних джерел

1. Вовк, Н. В. (2023). *Стратегічний менеджмент соціальної відповідальності: монографія*. Київ: Видавництво «Професіонал». 280 с.
2. Пилипенко, І. Г. (2022). Конкурентоспроможність підприємства та її чинники у посткризовий період. *Економічний вісник університету*, (51), 78–85.
3. Коваленко, О. В. (2021). *Управління проєктами та програмами: підручник*. Харків: Форт. 400 с.

4. Мельник, Ю. М. (2023). Відповідальність за втягнення у злочинну діяльність. *Академічні візії*, (15). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/123321>
5. Степаненко, А. Р. (2022). КСВ як імператив сучасного бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, (2), 15–20.
6. Король, І. С. (2023). Маркетингова стратегія АЗС в умовах нестабільності ринку. *Науковий журнал «Маркетинг та інновації»*, (3), 45–52.
7. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
8. Карась, О. М. (2021). *Корпоративна соціальна відповідальність: теоретичні аспекти та практика в Україні*. Львів: Світ. 320 с.
9. Гриценко, П. В. (2022). *Проектний менеджмент: соціальний вимір*. Одеса: Гельветика. 250 с.
10. Денисенко, Л. О. (2023). Вплив корпоративної культури на сталий розвиток компанії. *Вісник економічної науки України*, (1), 33–38.
11. Кухар, С. І. (2021). Методи нефінансової звітності та оцінки КСВ-діяльності. *Фінансово-банківська справа: проблеми та перспективи*, (4), 112–118.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
13. Романчук, І. В. (2022). Звітність зі сталого розвитку: світові стандарти та українська практика. *Економіка та суспільство*, (42). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1435>
14. Самойленко, Р. П. (2023). Бренд-менеджмент та соціальна відповідальність в енергетичному секторі. *Вісник КНТЕУ*, (5), 120–127.