

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Соціально-відповідальний маркетинг та особливості його
застосування в сучасних умовах»**

здобувача Кушнерчук Анни Анатоліївни _____

Науковий керівник: д.е.н., проф. Ларіна Ярослава Степанівна

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Федорченко А.В. _____
(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ	7
1.1 Сутність та еволюція соціально-відповідального маркетингу	7
1.2 Соціально-відповідальний маркетинг на підприємствах з роздрібною торговельною діяльністю	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС».....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»	25
2.2 Оцінка соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»	64
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»	64
3.2 Обґрунтування ефективності застосування запропонованих напрямків для покращення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» ..	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми. За останні кілька років, на тлі пандемій, війн та загострення соціальних та екологічних проблем, суспільство усвідомило роль бізнесу як критичного рушія економіки країни. Відповідно, зросла увага до соціально-відповідальної складової діяльності компаній, яка виходить за рамки отримання прибутку. Практичне вираження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу часто пов'язують з різноманітними проявами соціально-відповідального маркетингу (СВМ), реалізація якого передбачає відповідальність суб'єктів маркетингової діяльності за свої дії та наслідки цих дій перед усіма своїми аудиторіями та суспільством в цілому. Нині СВМ виступає стрижнем конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тему впровадження соціально-відповідальних маркетингових підходів у діяльність підприємств у своїх працях досліджували зарубіжні автори, серед яких Ф. Котлер, С. Андреасен, Дж. Мейкенз, Д. Куртц, Т. Левіт, Ж.-Ж. Ламбен, Дж. Боуен, Дж. Лачняк, К. Шульц та інші; а також вітчизняні науковці, зокрема: О. Зеленко, І. Булах, О. Герасименко, Д. Акімов, А. Ласукова, Т. Короткова, С. Захаров, С. Князєв, П. Орлов, І. Решетнікова та інші.

Іноземні науковці зробили значно більший внесок у вивчення проблем соціально-відповідального маркетингу, їх праці характеризуються комплексним підходом. Так, наприклад, Ф. Котлер ввів основоположне поняття соціально-відповідального маркетингу. Джин Р. Лачняк та Кліффорд Шульц продовжили розвиток нормативно-етичних засад теорії СВМ, надаючи більш розгорнуте визначення досліджуваному поняттю. В свою чергу, Т. Левітт висвітлював питання «небезпеки соціальної відповідальності», розкриваючи потенційні проблеми в інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-практику та стверджуючи, що максимізація довгострокового прибутку є основною метою бізнесу як на практиці, так і в теорії. Теоретичні положення маркетингового

управління і стратегічного маркетингу викладені також у працях Ж.-Ж. Ламбена, та інших, але у цих дослідженнях досить вузько розглянуто аспект соціальної відповідальності маркетингу.

Проте, незважаючи на значний внесок науковців у пізнання соціально-відповідального маркетингу, незавершеною залишається ціла низка питань, серед яких: що саме включає визначення соціально-відповідального маркетингу; який взаємозв'язок соціально-відповідального маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

Мета роботи полягає у розробці теоретико-методичних і прикладних засад соціально-відповідального маркетингу підприємства та надання рекомендацій щодо його вдосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємопов'язаних **завдань**:

- охарактеризувати теоретичні засади соціально-відповідального маркетингу;
- дослідити особливості використання соціально-відповідального маркетингу роздрібними торговельними підприємствами;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»;
- проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»;
- оцінити соціально-відповідальну складову маркетингової діяльності ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»;
- надати економічне обґрунтування запропонованим заходам.

Об'єктом дослідження виступає процес формування соціально-відповідального маркетингу в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти соціально-відповідального маркетингу та особливостей його застосування в сучасних умовах.

Методи дослідження. У роботі використовувалися методи: узагальнення (для зіставлення та об'єднання інформації щодо сутності та еволюції соціально-відповідального маркетингу), систематизації (для структурування даних про концепцію соціально-відповідального маркетингу), порівняльного аналізу (для оцінки застосування концепції соціально-відповідального маркетингу на підприємстві), дедукції (для висування теоретичних положень про важливість вдосконалення соціально-відповідального маркетингу на підприємстві), аналізу і синтезу (для розробки рекомендацій щодо вдосконалення соціально-відповідального маркетингу на підприємстві), графічного зображення (для візуалізації даних).

Базою дослідження виступає ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», тобто, столична мережа автозаправних станцій KLO, яка на сьогоднішній день налічує 78 АЗК з власними ресторанами, магазинами, кафе та мийками в Києві, Київській, Житомирській, Чернігівській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях. KLO входять до переліку найбільших імпортерів пального в Україну та лідерів паливного ринку за кількістю АЗК в Київському регіоні, а приблизна частка ринку по Києву – 10-13%.

Теоретична значущість роботи полягає в тому, що в ній узагальнено визначення соціально-відповідального маркетингу, структуровано етапи еволюції концепції та проведено аналіз того, як вона реалізується компаніями на практиці.

Практична значущість дипломної роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути застосовані для вдосконалення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», що сприятиме задоволенню інтересів власників компанії, співробітників, споживачів, та інших зацікавлених сторін.

Інформаційну базу досліджень склали опрацьовані та узагальнені первинні матеріали маркетингових досліджень, фінансова звітність ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», підручники, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців на тему СВМ (статті, монографії тощо), публікації у періодичних виданнях, електронні ресурси.

Структура роботи зумовлена метою, об'єктом, предметом, методами та базою дослідження. Робота містить вступ, три розділи, кожен з яких має по два підрозділи, висновки та список використаних джерел.

У першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи розкрито теоретично-методичні аспекти соціально-відповідального маркетингу та визначено особливості застосування соціально-відповідального маркетингу роздрібними торговельними підприємствами.

Другий розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи присвячений аналізу маркетингової та організаційно-економічної характеристики діяльності роздрібного торговельного підприємства ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», а також оцінці соціально-відповідальної складової маркетингової діяльності компанії.

У третьому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи розроблено напрямки вдосконалення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» та їхнє економічне обґрунтування.

Основний текст роботи представлений на 79 сторінках, список використаної літератури включає 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1 Сутність та еволюція соціально-відповідального маркетингу

У сучасному бізнесовому середовищі підприємства змушені включати соціальну діяльність у свої маркетингові стратегії. Вони більше не орієнтовані лише на досягнення прибутку, а й виступають повноцінними корпоративними громадянами, суб'єктами соціальних відносин. Адже «чим значніша конкурентна присутність на ринку і чим більше потреб у споживача, тим більш функціональним і просунутим повинен бути маркетинг» [1, с. 90].

«З іншого боку, внутрішнє середовище компанії повинно відповідати обраній маркетинговій концепції. Чим більш просунутий маркетинг, тим більш високі вимоги висувають до внутрішнього середовища компанії» [1 с. 90]. Таким чином, підприємства можуть знайти сильне та ефективне рішення шляхом впровадження у свою діяльність стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Американський економіст, професор міжнародного маркетингу Філіп Котлер стверджує, що корпоративна соціальна відповідальність – це ведення підприємцем практики відповідального бізнесу, яка є корисною для бізнесу і суспільства загалом, а також стимулює соціальний, економічний та екологічний розвиток через максимізацію позитивного внеску і мінімізацію негативного внеску в результаті своєї діяльності [2, с. 104].

У сучасній фаховій літературі приклади практичного втілення концепції КСВ часто пов'язані саме з питаннями різноманітних проявів соціальної і соціально-відповідальної маркетингової діяльності підприємства, що дозволяє підприємству одержати прямий комерційний ефект та переваги, які забезпечують йому позитивне сприйняття ринком [3, с. 318].

Проте, насправді, не існує єдиного погляду на взаємозв'язок соціально-відповідального маркетингу (СВМ) та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, а саме: яке з цих понять є первинним за своєю суттю та значенням. Частина науковців наполягає, що соціально-відповідальний маркетинг є складовою корпоративної соціальної відповідальності, решта – що соціально-відповідальний маркетинг викликає потребу в підприємства впроваджувати корпоративну соціальну відповідальність.

У своїй праці «Взаємозв'язок соціально-етичного маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності» А. С. Ласукова пропонує виділяти два типи причинно-наслідкового зв'язку:

- застосування інструментарію соціально-етичного маркетингу зумовлює перехід компанії на філософію корпоративної соціальної відповідальності (соціально-етичний маркетинг є причиною, а корпоративна соціальна відповідальність – наслідком);

- функціонування компанії на засадах концепції корпоративної соціальної відповідальності вимагає застосування інструментарію соціально-етичного маркетингу (корпоративна соціальна відповідальність – причина, а соціально-етичний маркетинг – наслідок) [4, с. 82].

І перший, і другий тип причинно-наслідкового зв'язку може мати місце в практичній діяльності підприємств.

Основною теоретичною та практичною проблемою щодо ідеї соціально-відповідального маркетингу є те, що ніколи не було значного консенсусу щодо того, що саме включає його визначення. Для глибшого розуміння сутності цього поняття варто дослідити його походження як результат поступового розвитку маркетингових концепцій.

Традиційно, виділяють п'ять альтернативних концепцій, які уособлюють собою різні періоди в історії економіки та основні соціальні, економічні та політичні зміни за останні 50 років XX століття:

- концепція удосконалення виробництва;

- концепція удосконалення товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- концепція маркетингу;
- концепція соціально-етичного маркетингу.

«Загальна тенденція розвитку – це перенесення акценту з виробництва та товару на комерційні зусилля, на споживача та все більша орієнтація на проблеми споживача та соціальної етичності» [5].

Один із найстаріших підходів, яким керуються продавці – це концепція вдосконалення виробництва, відповідно якої споживачі віддають перевагу доступним та недорогим продуктам. На думку авторів, вона бере свій початок із 1860 р. і була актуальною до 1930 р., відображаючи епоху розвинутої індустріалізації та розквіту масового виробництва. Очевидно, такий підхід був життєздатним лише в умовах слабкої насиченості ринку та відсутності жорсткої конкуренції. Таким чином, запорукою успіху реалізації виробничої концепції в ринковій економіці є: перевищення попиту над пропозицією, оскільки тоді збільшення кількості товару добре сприймається на ринку; підвищення попиту за рахунок зниження вартості [6, с. 34].

Згодом, починаючи з 30-х рр. XX ст., відбувається зміна головних акцентів маркетингу і поступовий перехід до нової, товарної концепції. Вона стверджує, що покупці будуть прихильні товарам з кращою якістю та споживчими характеристиками. Тобто тепер зусилля суб'єктів ринку націлюються саме на вдосконалення споживчих властивостей продукції. Проте, зважаючи на те, що ринок ще не досяг високого рівня розвитку, і характеристики товарів різних виробників поки що майже не відрізняються, головним завданням підприємств є забезпечення просування товарів від виробника до кінцевого споживача [7, с. 10]. Запорукою успіху є такі умови: покупець може легко помітити переваги товару; покупець має змогу заплатити більше за відмінність товару [6, с. 35]. Втім, даний підхід приховував у собі немало загроз. Наприклад, «маркетингову

короткозорість»: зосередження на нескінченній оптимізації продукту призводило до втрати зв'язку з ринком та потребами споживачів.

Починаючи із 50-х рр. XX ст. у країнах з ринковою економікою починає домінувати маркетингова концепція інтенсифікації комерційних зусиль (інакше кажучи: збутова концепція), що була зумовлена науково-технічним прогресом, розвитком виробництва і сфери послуг та підвищенням культури споживання. Збільшення кількості продукції та різновидів товарів призвело до конкуренції, яка в підсумку призвела до припинення дефіциту та появи надлишків. Основна ідея філософії збуту полягала в створенні відділу, який був би відповідальний виключно за продаж продукції, тоді як решта компанії могла залишатися сфокусованою на виробництві товарів. Згідно з Котлером та Армстронгом, орієнтація концепції збуту полягала в тому, що компанія може продавати будь-який продукт, який вона виробляє, за допомогою маркетингових технік, таких як реклама та особистий продаж [8, с. 37]. Ця епоха відзначилася застосуванням агресивних методів продажу та зростанням ролі реклами. У результаті, споживачі ставали все більш незадоволені якістю товарів і небезпечними методами ведення бізнесу.

У царині розвитку постіндустріального суспільства починаючи з кінця 50-х років і до середини 90-х XX ст. домінуючою стає концепція маркетингу. Цей концепт передбачає, що вихідною точкою для будь-якого маркетингового процесу є потреби та бажання споживача, а не агресивний продаж. Маркетинг зорієнтовано не стільки на вирішення внутрішніх проблем підприємства, а більшою мірою на пошук шляхів адаптації бізнесу до зовнішніх умов господарювання [9, с. 203]. Сутність концепції маркетингу за Ф. Котлером: «компанія виробляє те, що необхідно споживачеві, та отримує прибуток за рахунок максимального задоволення його потреб» [5].

1960-ті роки були часом великого громадського невдоволення і розчарування. Проте одного лише невдоволення недостатньо для змін. Повинне було виникнути узагальнене переконання як про основні причини соціальної

недуги, так і про потужну ефективність колективної соціальної дії. Вони таки виникли і суттєво посприяли зростанню узагальненого переконання. Це відбулося завдяки: по-перше, творам соціальних критиків, таких як Джон Кеннет Гелбрейт, Венс Паккард і Рейчел Карсон, які забезпечили популярне тлумачення проблеми та дієві рішення; по-друге, слуханням та пропозиціям кількох конгресменів, таких як сенатор Естес Кефавер, які дали деяку надію на законодавчі заходи; по-третє, «споживчим» повідомленням президента Кеннеді у 1962 році та президента Джонсона у 1966 році, які закріплювали віру та інтерес у цій галузі соціальної діяльності; і врешті решт освітнім організаціям, що продовжували звертати увагу громадськості на інтереси споживачів [10, с. 51].

Таким чином, «Білль про права споживачів» (проголошений в 1962 р. президентом США Дж. Ф. Кеннеді), «Хартія захисту споживачів» (ухвалена Консультативною Асамблеєю Євросоюзу в 1973 р.) і «Керівні принципи для захисту інтересів споживачів» (затверджені в 1985 р. Генеральною Асамблеєю ООН) офіційно закріпили для споживачів право на безпеку, право бути поінформованим, право обирати та право бути почутим у суді.

Загалом, поєднання цих елементів утворило для споживачів право впливати на якість продукції і маркетингові практики у напрямку покращення якості життя. Крім того, відомий європейський маркетолог та професор Ж.-Ж. Ламбен розглядав орієнтацію на ринок як філософію бізнесу, що включає усіх учасників ринку, а саме: споживачів, дистриб'юторів, конкурентів, впливові обличчя та макромаркетингове середовище [11, с. 96].

У той же час стають все більш очевидними проблеми погіршення якості довкілля, обмеженості природних ресурсів, стрімкого приросту населення тощо. З глобалізацією транснаціональні компанії ставали дедалі потужнішими та впливовішими, ніж деякі малі та середні держави.

Так в 1969 році в своїй праці У. Лейзер висунув думку, що маркетинг не закінчується транзакцією купівлі-продажу — його відповідальність виходить далеко за рамки отримання прибутку. «Маркетинг не є самоціллю. Це не

виключно сфера управління бізнесом. Маркетинг повинен служити не тільки бізнесу, а й цілям суспільства. Він повинен діяти узгоджено з інтересами широкої громадськості» [12].

І хоча ідеї інтеграції суспільних інтересів у систему маркетингових цілей досліджувались і були предметами дискусій багатьох вчених, ключову роль у розвитку концепції соціально-етичного (а згодом і соціально-відповідального) маркетингу приписують Філіпу Котлеру. Спершу він висунув пропозицію поширити маркетингові технології на некомерційну сферу і ввів в обіг поняття «соціальний маркетинг» [13], [14, с. 543]. Наступним напрямком об'єднання соціальних й етичних міркувань із класичними маркетинговими інструментами стало обґрунтування необхідності перегляду концепції маркетингу за допомогою застосування більш чіткої соціальної спрямованості – тобто впровадження концепції соціально-етичного маркетингу.

1972 року у статті «Що консьюмеризм означає для маркетологів» Ф. Котлер висловив думку, що основна ідея соціально-етичного маркетингу полягає у доповненні ключових принципів маркетингової концепції (задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості) третьою складовою – забезпечення довгострокового благополуччя споживачів [10, с. 54 - 55].

І тут перед автором поставав логічний контраргумент: те, що є добрим для окремих споживачів, не завжди є добрим для суспільства в цілому. Прикладами того є проблеми зайвої ваги внаслідок вживання «швидкої їжі», забруднення повітря внаслідок збільшення кількості персональних авто тощо. Котлер пояснив таку ситуацію тим, що сьогоденні бажання споживачів можуть не відповідати їхнім довгостроковим інтересам. Суто маркетингова концепція ігнорує можливість конфліктів між актуальними на цей момент бажаннями споживача і довготривалими інтересами суспільства [5, с. 16]. Проте соціально-етичний маркетинг, на думку науковця, був принципово оновленою, етичною системою, яка більшою мірою брала до уваги проблеми суспільства.

У підручнику «Основи маркетинга» Ф. Котлер дав визначення «соціально-етичного маркетингу» як концепції, згідно з якою основним завданням організації є визначення нестатків, потреб, бажань та інтересів цільових ринків і забезпечення їхнього задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, засобами із одночасним збереженням та забезпеченням благополуччя споживача й суспільства в цілому.

Але, пізніше, у 9-му і подальших виданнях підручника «Маркетинг-менеджмент» він уже називає цю концепцію «соціально-відповідальним маркетингом», хоча дає те ж саме визначення [15, с. 91]. Можливо з цього і почалася плутанина в термінології й сприйняття соціального, соціально-етичного та соціально-відповідального маркетингу як синонімів, хоча це не так.

Таким чином, концепція соціального-етичного маркетингу виникла на початку 1970-х років, але не замінила відразу вже існуючі маркетингові концепції. Натомість вона виникла як альтернативний підхід, який кинув виклик традиційним маркетинговим практикам та стикнувся з опором не малої кількості компаній, що були зосереджені на короткострокових прибутках.

З часом, коли суспільні проблеми та проблеми навколишнього середовища ставали все більш помітними, підприємства починали визнавати важливість корпоративної соціальної відповідальності та етичної ділової практики, а науковці продовжували дискутувати та розвивати новітню етичну концепцію, остаточно закріпилось поняття/концепція соціально-відповідального маркетингу.

Соціально-відповідальний маркетинг узгоджується з принципами соціально-етичного маркетингу, враховуючи довгостроковий добробут суспільства та сприяючи суспільно корисній поведінці та практикам.

Проте якщо СЕМ на меті має отримання прибутку з одночасним прямим вирішенням суспільних проблем, то концепція СВМ, одночасно з економічною вигодою, зосереджена на інтеграції етичних принципів у маркетингову діяльність компанії. Тобто СВМ – це маркетинг, реалізація якого передбачає відповідальність суб'єктів маркетингової діяльності за свої дії та наслідки цих дій

перед усіма своїми аудиторіями та суспільством в цілому з урахуванням критеріїв моральності [16, с. 43-44]. СВМ не обов'язково передбачає безпосереднє вирішення суспільних проблем, а радше спрямований на те, щоб маркетингова діяльність компанії не погіршувала існуючі проблеми та, в ідеалі, сприяла позитивному розвитку суспільства. Однак, не виключено, що СВМ також може включати ініціативи, які допомагають вирішувати суспільні проблеми, проте це не є вимогою для всіх соціально-відповідальних маркетингових дій.

Підсумовуючи, хоча як СВМ, так і СЕМ наголошують на важливості етичної поведінки та соціального добробуту, ключова відмінність полягає в масштабі їхньої уваги. СЕМ розглядає ширші суспільні проблеми та спрямований на створення позитивних соціальних змін за допомогою маркетингових зусиль, тоді як СВМ насамперед стосується етичної поведінки компанії в її маркетинговій діяльності.

По суті, принцип того, що урахування довгострокових перспектив для суспільства є добрим як для, споживачів, так і для бізнесу, можна вважати фундаментом, на якому прихильники соціально-відповідального маркетингу продовжували будувати свої теорії.

Так Ж.-Ж Ламбен, підтримуючи ідеї Ф. Котлера, коментував: «Дві ключові ідеї відрізняють концепцію відповідального маркетингу від концепції класичного маркетингу: (а) маркетинг піклується про благополуччя покупців, а не просто про задоволення їх короткострокових потреб; (б) фірма повинна звертати увагу на довгострокове благополуччя суспільства загалом та індивідуальних споживачів. Сприйняття цього світогляду сприяє досягненню фірмою цілей зростання та отримання прибутку» [17, с. 52].

Професори маркетингу Джин Р. Лачняк та Кліффорд Шульц у своїй спільній праці доводили, що «соціально-відповідальний маркетинг складається з практик і перспектив, передбачених неявним соціальним договором, який вимагає, щоб маркетингова політика, дії та результати відповідали корпоративному («хорошому») громадянству, яке є проактивним і

недискреційним. Він ґрунтується на орієнтації на зацікавлені сторони, яка визнає автентичний розгляд претензій зацікавлених сторін, особливо вимог клієнта/споживача та вразливих зацікавлених сторін. Крім того, СВМ прагне до соціальної та екологічної стійкості у всіх своїх діях. Прояв СВМ слід оцінювати за допомогою нормативної етики розподільчої справедливості та координувати з макромаркетинговою схильністю до конструктивної взаємодії при вирішенні питання про взаємодію маркетингу та суспільства» [18].

Тобто, на їхню думку, з макро- та нормативно-етичної точки зору, соціально-відповідальний маркетинг є сумою корпоративного («хорошого») громадянства, орієнтації на зацікавлені сторони та соціальної/екологічної стійкості. Також науковцями уточнюється, що запропоноване визначення СВМ навмисно є нормативно-етичним ідеалом. Більше того, зазначається, що ні більшість маркетингових фірм, ні більшість систем обміну мезорівня не відповідатимуть цьому ідеалу. Таким чином, «не кожна маркетингова програма відповідально сприяє (і не буде) кращому світу, але, в цілому, маркетингові дії повинні бути зрозумілі, розроблені і виміряні так, щоб допомогти досягти цього ідеалу; в іншому випадку професія маркетолога буде зневажена громадськістю, ще більше регулюватиметься і може опинитися на неправильному боці історії» [18].

Лідія Амджадін також влучно зазначала: «під соціальною відповідальністю, на відміну від юридичної, ми розуміємо певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми, з урахуванням сторони бізнес-структури і одночасно обов'язок її керівників проводити політику, приймати рішення, дотримуватися правил діяльності, бажаних з огляду на цілі та цінності суспільства» [19, с. 64].

Отже, нині дана концепція базується на низці гіпотез:

— бажання споживачів не завжди відповідають їхнім інтересам, а також інтересам усього суспільства;

— споживачі віддають перевагу підприємствам (організаціям), що демонструють турботу про задоволення їхніх бажань і потреб, індивідуального і суспільного добробуту;

— головне завдання організації полягає в адаптації до цільових ринків, щоб забезпечувати не тільки задоволення бажань і потреб, а й індивідуальний і колективний добробут, аби залучити і зберегти лояльність покупців [20, с. 61].

Найважливіші характеристики концепції соціально-відповідального маркетингу можна представити у трьох пунктах:

— провідна ідея концепції: виробництво товарів, які задовольняють існуючі потреби з урахуванням вимог та обмежень суспільства;

— основний інструментарій для реалізації концепції: комплекс маркетингу (4Р); дослідження споживачів; дослідження соціальних й екологічних наслідків виробництва та використання вироблених товарів та послуг;

— головна мета концепції: просування продуктів або послуг, шляхом задоволення потреб цільових ринків та за умов збереження людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, охорони навколишнього середовища.

У таблиці 1.1 наведені деякі визначення соціально-відповідального маркетингу вітчизняних і закордонних дослідників.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення СВМ

Визначення	Рік	Автор	Джерело
1	2	3	4
Встановлення потреб, бажань і інтересів цільових ринків та їхнє задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживачів, так і суспільства загалом	1997	Ф. Котлер	[21, с. 25]
Добровільна діяльність бізнесових структур із розв'язання соціальних проблем, надання допомоги різним верствам населення, територіям, з одного боку, ґрунтованої на прийнятті рішень, що відповідають загальногуманітарним цілям і цінностям суспільства, а з іншого – такої, що виходить з об'єктивної необхідності соціальної відповідальності, передбачуваності, партнерського ставлення бізнесу до населення, різних соціальних груп, усього суспільства	2004	С. Князєв	[20, с. 72]

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4
Новітнє досягнення філософії бізнесу, згідно з якою підприємство має "визначати" потреби, бажання й інтереси свого цільового ринку і задовольняти їх ефективніше за конкурентів, підтримуючи або підвищуючи рівень добробуту індивідів і суспільства загалом	2005	Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз	[20, с. 68]
Процес виявлення та задоволення потреб споживачів з урахуванням потреб усього суспільства в цілому	2008	О. Зеленко	[22, с. 2]
Неухильне виконання вимог державних нормативних актів у сфері забезпечення соціальної відповідальності на території країни базування та країн, до яких експортуються товари та послуги; неприпустимість участі у корупційних схемах, здійснювати шахрайство; неприпустимість виробництва та/або реалізації продукції, небезпечної для майна, моралі, здоров'я, життя людей, навколишнього природного середовища та суспільства в цілому, а також недобросовісної реклами та методів психологічного впливу на споживачів з метою нав'язати вигідне для себе рішення чи будь-яку купівлю; бажано прояв соціально спрямованих ініціатив	2017	П. Орлов	[23, с. 442]
Сума корпоративного («хорошого») громадянства, орієнтації на зацікавлені сторони та соціальної/екологічної стійкості	2020	Дж. Р. Лачняк, К. Шульц	[18]

Загалом, можна зробити висновок, що визначення, надане Ф. Котлером 1997-го року, стало основою подальшого формування більшої частини визначень різних дослідників даного питання. Формулювання інших авторів є або більш вкороченими та лаконічними, як у О.О. Зеленко, або ж більш розгорнутими й уточнюючими, як у П.А. Орлова.

Проте, варто зазначити, що закладання у визначення СВМ ідеї «неухильного виконання вимог державних нормативних актів» не є доцільним з огляду на те, що компанії у будь-якому разі змушені виконувати законодавчі й нормативні приписи, інакше під сумнівом опиняється саме їхнє існування, не кажучи вже про успішний довгостроковий розвиток. Обов'язковість таких дій виключає ідею добровільності, яку Котлер закріпив в основі СВМ. Суб'єкт господарювання апіорі повинен бути юридично відповідальним, а стратегія СВМ має бути його добровільним вибором, мотивованим усвідомленням власного місця і ролі в системі соціально-економічних відносин.

В цілому, «нові» тлумачення не суперечать основоположному та не надають визначенню СВМ принципово нового сенсу.

При формуванні поняття соціально-відповідального маркетингу обидва аспекти - економічна та соціально-філантропічна відповідальність - мають однакову значущість. Вони відображають суть маркетингу як прояву комерційної діяльності компанії і її зобов'язань як «корпоративного громадянина».

Таким чином, соціально-відповідальний маркетинг – це сучасний стратегічний підхід, що передбачає балансування й узгодження в ринковій діяльності компанії таких чинників, як економічні цілі компанії, задоволення потреб споживачів і врахування довгострокових інтересів суспільства.

1.2 Соціально-відповідальний маркетинг на підприємствах з роздрібною торговельною діяльністю

Кінцевою ланкою, що замикає ланцюг господарських зв'язків у процесі руху товарів від виробника до споживача, є роздрібна торгівля. Так матеріальні ресурси переходять зі сфери обігу до сфери колективного, особистого, індивідуального споживання, тобто стають власністю покупця.

«У сучасних умовах роздрібна торгівля є важливим сектором економіки, що динамічно розвивається (темпи зростання складають 15-20% щорічно). Швидкий розвиток роздрібної торгівлі зумовлює загострення конкуренції і зміну характеру конкурентної боротьби в цій галузі, обумовлює необхідність розширення сфери застосування засобів маркетингу в управлінні торговельними підприємствами» [24, с. 99].

Маркетингові рішення в роздрібній торгівлі доцільно приймати стосовно:

- вибору маркетингової стратегії;
- визначення цільового ринку;
- комплексу маркетингу [24, с. 100].

У сфері торгівлі ми маємо справу з готовим товаром, тому основний акцент робиться не на товар, а на послуги з його пропозицією і підтримки. Завдання полягає не лише в тому, щоб задовольнити потреби покупця, тобто запропонувати відповідний товар, а й зробити процес покупки максимально простим, зручним та комфортним для нього.

Досвід клієнта під час придбання товару має ключовий вплив на його рішення щодо повторних покупок. Тому важливо, щоб персонал роздрібного торгівельного підприємства мав певні знання щодо поведінки клієнтів.

Відповідно, ще одним ключовим фактором успіху у сфері роздрібної торгівлі є внутрішня атмосфера: планування, загальний вигляд, дизайн інтер'єру тощо. Ці аспекти сумарно впливають на імідж компанії та купівельну поведінку клієнтів.

Вищезазначені особливості торгової послуги істотно впливають на формування комплексу маркетингу. Тобто, для більш ефективної структуризації області прийняття маркетингових рішень у сфері роздрібної торгівлі, стає очевидною потреба у розширенні традиційного комплексу маркетингу «4Р». У цьому допоможе запропонований В.В. Нікішкін комплекс маркетингу в роздрібній торгівлі «6Р»: Product, Price, Place, Promotion, Physical environment, Personnel. Таким чином, традиційний комплекс доповнюється двома аспектами з області інтерактивного маркетингу [25, с. 13].

Отже, зважаючи на сучасну ринкову ситуацію, роздрібним торговельним підприємствам для інноваційного розвитку вже недостатньо традиційного маркетингу, натомість необхідно включати в нього спектр соціальних складових. Концепція соціально-відповідального маркетингу дозволяє створити ідеологічну основу для взаємовідносин компанії зі споживачами й «оновити» інструментарій маркетингу.

Впровадження соціально-відповідального маркетингу дозволяє підвищити виробничу ефективність, а також конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Це відбувається завдяки механізму взаємодії з суб'єктами діяльності

за рахунок підвищення рівня і якості життя населення, зростання взаємної довіри, реалізації спільних управлінських рішень і проєктів підприємств і держави [26, с. 3].

Крім цього, використання СВМ сприяє досягненню наступних завдань: покращення репутації суб'єкта господарювання, підвищення його іміджу та впізнаваності; посиленню бренду, входу на нові ринки, зростанню інноваційної діяльності, довіри споживачів, вартості акцій суб'єкта господарювання та можливості інвестування, залученню нових споживачів [27, с. 42].

Дослідження специфіки маркетингу в роздрібній торговій діяльності підприємства призвело до виділення основних взаємопов'язаних функцій, які визначаються особливостями взаємодії об'єктів суспільних відносин. Можна виділити наступні функції соціально-відповідального маркетингу: регулювання; соціального забезпечення; системно-перетворюючі.

Регулююча група функцій соціально-відповідального маркетингу, загалом, є основною і спрямована на встановлення та впровадження політики, яка сприяє створенню кращої якості життя та покращенню умов праці для населення в межах визначеної географічної території.

Соціальне забезпечення може включати такі ініціативи, як підтримка програм соціального забезпечення, взаємодія з місцевими громадами та підтримка громадських ініціатив, що може допомогти роздрібним торговцям налагодити міцні відносини зі споживачами та здійснити позитивний внесок у регіони, де вони працюють (це може включати спонсорство місцевих заходів, підтримку благодійних цілей або партнерство з громадськими організаціями).

Функції системної трансформації в роздрібній торгівлі можуть включати ініціативи щодо сприяння стійкості, етичного пошуку джерел і відповідальних практик споживання серед споживачів. Наприклад, якщо підприємствам роздрібної торгівлі важко отримати екологічно чисті продукти харчування або ціни на них відносно високі, то продажі цих продуктів будуть обмежені - тим самим роздрібна торгівля формує купівельну поведінку споживачів. Більше того,

оскільки власні бренди компаній роздрібною торгівлі завойовують все сильніші позиції на ринку, ці компанії отримали можливість впливати на процес розробки нових продуктів (і використовують це в якості інструменту конкуренції) [25, с. 6].

Також виділяють певні принципи СВМ, які є своєрідними орієнтирами для суб'єктів підприємництва при здійсненні господарської діяльності та втіленні програм соціальної відповідальності.

Одним з таких основоположних орієнтирів є принцип суверенітету споживачів, спрямований на задоволення їхніх потреб. Реалізація даного принципу передбачає вивчення суверенітету не абстрактного споживача, а цілого сегмента ринку.

Принцип концентрації зусиль полягає в зосередженні зусиль і ресурсів суб'єкта підприємницької діяльності на виробництві таких товарів і послуг, яких споживачі дійсно потребують.

Наступний принцип поєднання адаптивності з впливом на споживача, з одного боку, характеризується спрямованістю на потреби покупців, а з іншого – пропагує цінності і створює образ свого власного споживача.

Реалізація принципу соціальної орієнтації маркетингу, крім вирішення виробничо-технічних і економічних проблем організації, передбачає врахування характерних рис розвитку особистості споживача незалежно від приналежності до соціальних інститутів.

Принцип альтернативності і оптимальності показує різні шляхи вирішення одного і того ж питання. Даний принцип має на увазі вибір найбільш оптимального варіанту рішення існуючої проблеми з найменшими витратами і найбільшою ефективністю.

Ще один принцип – гнучкості і адаптивності – полягає в застосуванні критеріїв, методів та інструментів ринкової діяльності враховуючи фактори зовнішнього середовища.

Суть принципу економічної обґрунтованості проявляється в проведенні економічного аналізу та виявленні переваг, на основі яких приймається оптимальне маркетингове управлінське рішення.

Принцип безперервності включає в себе регулярний збір і обробку інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище суб'єктів господарювання.

Принцип адекватності передбачає необхідність узгодження стратегії суб'єкта виробничо-комерційної діяльності із зовнішнім і внутрішнім маркетинговим середовищем.

Принцип комплексності формується за рахунок узгодження стратегічних цілей компанії з тактичними.

Принцип ситуаційного підходу обумовлює прийняття рішень з урахуванням встановлених термінів у міру виникнення і виявлення нових проблем.

Принцип націленості на перспективу орієнтується на довгостроковий розвиток ринку і галузі [27, с. 41-42].

Крім цього, соціально-відповідальні маркетингові дії можна поділити на рівні: внутрішній, зовнішній і соціальний. Рисунок 1.1 відображає можливі прояви соціальної відповідальності бізнесу, які водночас є складовими елементами реалізації соціально-відповідального маркетингу.

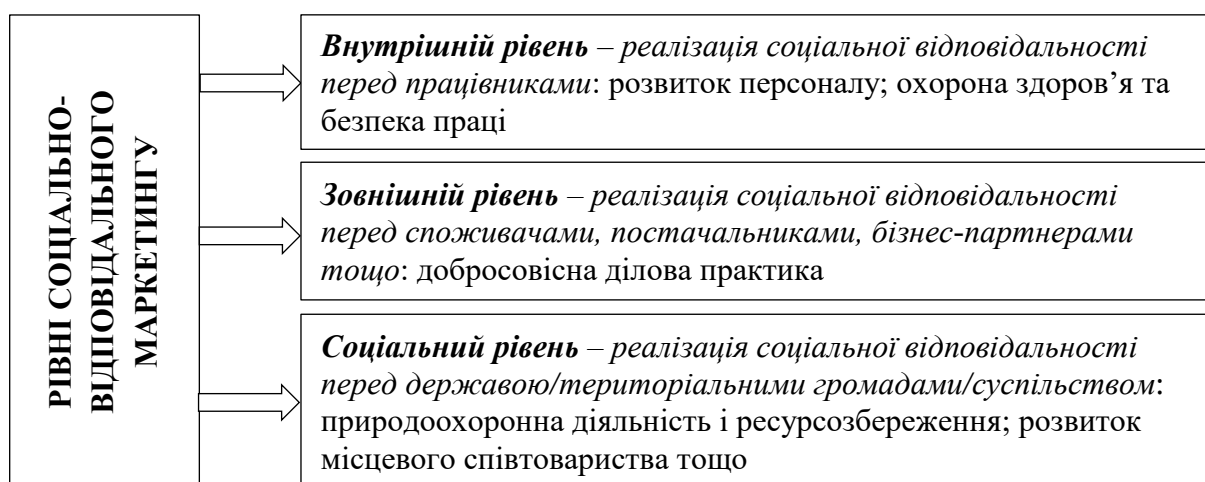


Рисунок 1.1 – Рівні соціально-відповідального маркетингу

Джерело: складено автором на основі [20, с. 67], [26, с. 4]

Таким чином, залежно від рівня СВМ, компанії можуть використовувати різні інструменти для досягнення поставлених цілей:

- розвиток персоналу передбачає навчання і професійний розвиток, використання мотиваційних схем оплати праці, надання співробітникам соціального пакету, створення умов для відпочинку, дозвілля тощо;

- охорона здоров'я та безпека праці сприяють створенню і підтримці додаткових (крім передбачених законодавством) норм охорони здоров'я та умов безпеки на робочих місцях;

- добросовісна ділова практика передбачає встановлення доброзичливих ділових відносин зі споживачами постачальниками та бізнес-партнерами. Тобто включає в себе забезпечення відкритого обміну інформацією та відвертості щодо діяльності компанії; забезпечення справедливих умов угод та відносин, як для споживачів, так і для партнерів і постачальників; гарантування якості продукції та послуг; відповідальна рекламна діяльність; активне слухання та відповідна реакція на запити, скарги та пропозиції споживачів та партнерів;

- різного виду природоохоронна діяльність і ресурсозбереження, що здійснюються за ініціативи компанії з метою зменшення шкідливого викиду в довкілля;

- розвиток місцевого співтовариства шляхом участі компанії у реалізації соціальних програм, підтримки соціально незахищених верств населення, спонсорство місцевих культурних, спортивних, наукових організацій та заходів [20, с. 67].

На сьогоднішній день в Україні найбільш популярними інструментами СВМ, а отже і зовнішньої соціальної відповідальності, залишаються спонсорство та благодійність. Одним із обмежень зосередження уваги на таких фінансових зусиллях є те, що багато хто розглядає їх просто як «декорування вітрин» або «зелене відмивання», що служить лише як верхній шар відносин з громадськістю, аби створити враження щирих соціально-відповідальних зусиль. За словами Бернера (2005), ці інвестиції не є тривіальними, але вони вважаються

недоречними без прямих дій [28, с. 5]. У світовій практиці вже давно використовуються більш ефективні інструменти, які допомагають залучити кінцевих споживачів.

Котлер та Лі (2005) виділяли наступні шість основних маркетингових ініціатив в рамках CBM:

- маркетинг, пов'язаний з громадськими починаннями: корпорація надає кошти, внески в натуральній формі або інші корпоративні ресурси для підвищення обізнаності або занепокоєння щодо соціальної проблеми;

- соціально-значимий маркетинг: корпорація зобов'язується пожертвувати відсоток доходу на конкретну справу на основі продажів продукції;

- корпоративний соціальний маркетинг: корпорація підтримує розробку та/або впровадження кампанії зі зміни поведінки, спрямованої на покращення громадського здоров'я, безпеки, навколишнього середовища чи добробуту громади;

- корпоративна філантропія: корпорація робить прямий внесок у благодійну організацію чи справу, і найчастіше у формі грошових грантів, пожертв та/або послуг у натуральній формі;

- громадське волонтерство: корпорація заохочує працівників, партнерів з роздрібної торгівлі та/або членів франчайзингу приділяти свій час волонтерам на підтримку громадських організацій і справ;

- соціально відповідальна бізнес-практика: корпорація приймає та проводить дискреційні бізнес-практики та інвестиції, які підтримують соціальні заходи для покращення добробуту громади та захисту навколишнього середовища [29].

У свою чергу, Короткова Т.Л. зазначає, що найбільш ефективними областями діяльності, де CBM можна обґрунтувати високим рівнем рейтингових показників, все ж таки є екологічні програми, зв'язки з громадськістю, стимулювання персоналу і благодійність [26, с. 5].

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Повне найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОНВЕРС ЛІНКС.

Юридична адреса: 08205, Київська обл., Бучанський р-н, м. Ірпінь, вул. Шевченка Тараса, буд. 3 А.

Дата реєстрації: 25.09.2017 р.

Уповноважена особа: Баранов Вячеслав Сергійович.

Розмір статутного капіталу: 250 000 грн.

Основний вид діяльності: роздрібна торгівля паливом.

Інші види діяльності включають:

- обслуговування напоями;
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- рекламні агентства;
- технічні випробування та дослідження;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

- інша поштова та кур'єрська діяльність;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів [30].

Столичну мережу автозаправних станцій КЛЮ заснували два киянина в 1995 році. Перша АЗС під торговою маркою КЛЮ була відкрита в смт Корчувате. Починаючи з 1997, мережа поповнювалася 3-4 АЗС щорічно.

На сьогодні мережа КЛЮ налічує 78 АЗК з власними ресторанами, магазинами, кафе та мийками в Києві, Київській, Житомирській, Чернігівській, Чернівецькій та Івано-Франківській областях. Їхня програма лояльності ДякуYOU system об'єднує понад 2 000 000 водіїв. Компанія є лідером серед операторів паливного ринку в області розвитку альтернативних джерел енергії. Також КЛЮ активно підтримують громадські організації в питаннях захисту навколишнього середовища, розвитку спорту та волонтерських програм [31].

Компанія КЛЮ є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Основними перевагами для компанії з такою організаційно-правовою формою є те, що учасниками та засновниками можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, в тому числі й іноземні; немає заборони на реєстрацію лише з одним учасником; є можливість вести роботу з великим бізнесом; розмір статутного капіталу ТОВ не обмежується; немає законодавчо встановлених вимог до складання особливої звітності, та її обов'язкової публікації; учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями компанії лише у межах свого внеску до статутного капіталу, тобто, особистий майновий стан учасників залишається поза зонами ризику, пов'язаного з фінансовими зобов'язаннями ТОВ; немає необхідності здійснювати

додаткові грошові витрати для організації обліку та проведення будь-яких операцій з цінними паперами акціонерів [32].

Слабкі ж сторони даної форми організації проявляються у теоретичних розбіжностях інтересів засновників і, як наслідок, втратою гнучкості управління фірмою.

Організаційна структура компанії побудована за схемою лінійно-функціональної структури управління та має шахтний принцип побудови. Процес управління направлений на функціонально різні департаменти компанії, такі як: маркетинговий, транспортної логістики, непаливних продажів, управління персоналом, фінансовий відділ тощо. Керівництво фірми має авторитарний стиль. Управління компанією належить генеральному директору, якому підпорядковуються керівники функціональних відділів, що надають накази підлеглим.

Організаційна структура управління служби маркетингу компанії КЛЮ зображена на рисунку 2.1.

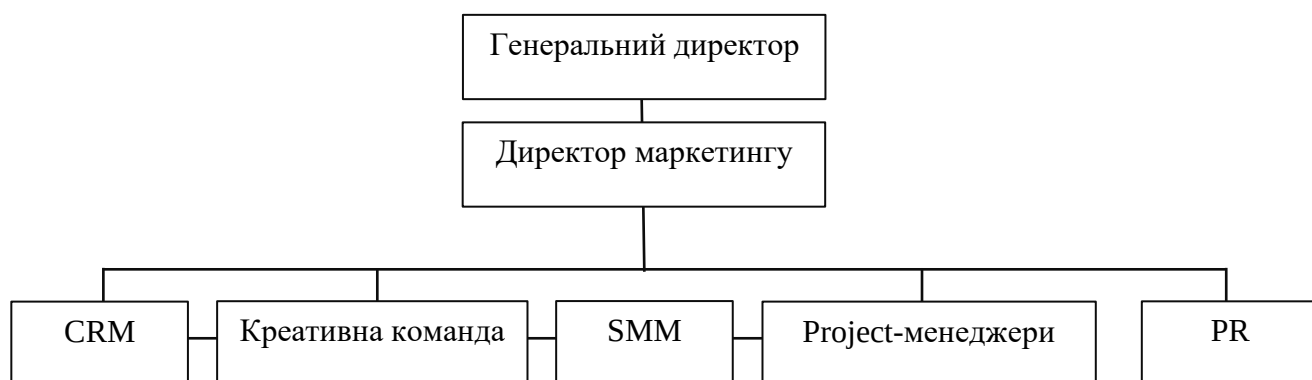


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління служби маркетингу КЛЮ

Джерело: складено автором

До переваг лінійно-функціональної структури можна віднести:

- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності;

— відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки ієрархічності;

— професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки, які можуть проявлятися:

— складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;

— зміна персоналу в команді може сильно вплинути на баланс усієї системи;

— велика відповідальність керівників підрозділів.

Аби проаналізувати фінансовий стан ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», в таблицю 2.1 було винесено деякі важливі показники з фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових показників ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» за 2021-2023 рр.

Фінансовий показник	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				абсол., тис. грн	віднос- не, %	абсол., тис. грн	віднос- не, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	4 669 001	5 461 279	6 070 221	792 278	16,97	608 942	11,15
Валовий: прибуток	557 187	509 252	552 568	-47 935	-8,60	43 316	8,51
Собівартість реалізованої продукції	4 111 814	4 952 027	5 517 653	840 213	20,43	565 626	11,42
Загальна сума активів	2 716 318	3 360 410	3 562 090	644 092	23,71	201 680	6,00
Загальна сума зобов'язань	2 679 571	3 309 754	3 485 664	630 183	23,52	175 910	5,31
Власний капітал	36 747	50 656	76 426	13 909	37,85	25 770	50,87
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-3 097	-3 098	-6 034	-1	0,03	-2 936	94,77
Амортизація	13 490	10 465	8 400	-3 025	-22,42	-2 065	-19,73

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фін. результат від операційної діяльності: прибуток	24 998	28 354	33 041	3 356	13,43	4 687	16,53
Чистий фін. результат: прибуток	12 604	13 908	26 928	1 304	10,35	13 020	93,62

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Таким чином, дохід у 2022 році, в порівнянні з попереднім, зріс на 16,97% (792 278 тис. грн), що, як для кризового року, є дуже хорошим результатом. Частково, компанія досягла цього завдяки тому, що продовжувала працювати до останнього можливого дня після початку повномасштабного вторгнення РФ, і, пізніше, так само відновила свою роботу як тільки з'явилась можливість. Також після блокування логістичних каналів КЛЮ швидко пустили в роботу бензовози, що відновило постачання товарів (спочатку – частково, пізніше – повністю). Збільшенню доходу сприяло послаблення державного регулювання роботи даного бізнесу для підтримки під час війни (спрощена система оподаткування, скасування акцизів на пальне та зниження ПДВ). У 2023 році дохід продовжив збільшуватись, хоч і трохи повільніше.

Не дивлячись на те, що кризова ситуація вимагала рішучих дій та інвестицій, 2022 рік для ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» закінчився без збитків (на 1 304 тис. грн більше, ніж 2021 року). А вже в 2023 році компанія стрімко наростила прибуток до 26 928 тис. грн, що на 93,62% більше, ніж у 2022 році.

Маючи значення приросту чистого доходу від реалізації продукції, можемо приблизно розуміти приріст виручки (доходу від реалізації продукції). І бачимо, що в 2022 році приріст собівартості продукції почав ще більше перевищувати приріст виручки, ніж в 2021 році. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У 2023 році приріст собівартості продукції теж перевищує приріст чистого доходу, проте вже значно менше, що свідчить про покращення справ.

Зменшення валового прибутку в 2022 році на 47 935 тис. грн теж вказувало на те, що доходи від реалізації продукції починають менш ефективно покривати витрати компанії. Але 2023-го року ситуація виправилась і значення валового прибутку зросло на 43 316 тис грн.

В 2022 році сума фінансового результату від операційної діяльності отримала позитивне значення, що свідчить про те, що основна діяльність підприємства все ще здатна генерувати прибуток. Приріст цього показника (13,43%) значно нижчий, ніж 2021 року (91,15%), але враховуючи обставини, така динаміка цілком зрозуміла. 2023-го року приріст склав 16,53%, що свідчить про налагоджену ефективність операційного процесу.

Сума амортизації в 2023 році продовжила зменшуватись, як і в попередні роки, що є цілком позитивним явищем.

Далі доцільно провести аналіз рентабельності підприємства, що дозволить визначити ефективність вкладення у нього коштів та раціональність їхнього використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз рентабельності ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Показник	Формула	2021	2022	2023
Рентабельність активів	чистий прибуток / сер. вартість активів	0,0057	0,0046	0,0078
Рентабельність власного капіталу	чистий прибуток / сер. обсяг власного капіталу	0,4140	0,3183	0,4277
Рентабельність діяльності	чистий прибуток / чистий дохід	0,0027	0,0025	0,0044
Рентабельність операційної діяльності	фін. результат від операц. діяльності / операц. витрати	0,0469	0,0588	0,0631
Рентабельність продукції	чистий прибуток / собівартість реалізованої продукції	0,0031	0,0028	0,0049

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Прибуток отриманий на одиницю активів підприємства за 2022 р зменшився на 0,0011. Можливі причини цього можуть включати зростання витрат, зниження обсягів продажів або недофінансування

необхідних інвестицій для підтримки прибуткових проєктів. Проте 2023-го року ситуація налагодилась і коефіцієнт зріс на 0,0032, у порівнянні з 2022 роком.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства. Прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні власного капіталу за 2022 рік зменшився на 0,0957. Така тенденція може бути наслідком різних факторів, таких як зниження прибутковості бізнесу, зростання витрат або неефективне використання ресурсів. 2023-го року ситуація покращилась і цей показник став навіть вищим ніж в 2021 році.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. У 2022 р. він зменшився на 0,0002, а в 2023-му значно підвищився і перевершив значення 2021-го року. Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства; зменшення – про зворотній ефект.

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності характеризує прибутковість основної діяльності підприємства, а саме: скільки прибутку припадає на 1 грн понесених витрат за основну діяльність, тобто інформує про вигідність для підприємства продажу їхньої основної продукції, виконання робіт, надання послуг. Прибуток, отриманий підприємством з кожної гривні понесених витрат за 2021-2023 рр., збільшився на 0,0162, що є цілком позитивною тенденцією.

Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки від всієї продукції загалом. У 2022 році показник зменшився, що було обумовлено складною ситуацією на ринку, проте вже в 2023 році значно збільшився на 0,0049.

Отже, загалом, вищезазначені дані свідчать, що 2022 рік був складним, але ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» зуміло зберегти, а пізніше й наростити рентабельність. Дохід зріс на 16,97% порівняно з 2021 роком, а чистий прибуток залишився позитивним. 2023-го року дохід продовжив зростати, а чистий прибуток значно виріс.

Спостерігається і деяка незадовільна тенденція, а саме: зростання собівартості продукції все ще випереджає зростання виручки. Проте, ситуація почала покращуватись, тому різниця в прирості вже не така значна.

Очевидно, що в 2020 році на роботу підприємства значно вплинула пандемія, а в 2022 – війна, що спричинило зростання витрат, зниження обсягів продажів та, можливо, неефективне використання ресурсів.

Незважаючи на ці виклики, компанія продемонструвала стійкість до кризи, здатність генерувати прибуток та все ще мала позитивний коефіцієнт рентабельності операційної діяльності.

Аби охарактеризувати внутрішнє маркетингове середовище компанії КЛО доцільно провести аналіз за запропонованим В.В. Нікішкіним комплексом маркетингу в роздрібній торгівлі «6Р» (Product, Price, Place, Promotion, Physical environment, Personnel).

Товар. Основна діяльність компанії – торгівля паливом. На заправках КЛО реалізується пальне виробництва Литви, Румунії та Польщі (до 2022 року – України, Білорусі та Литви). До асортименту входять [31]:

- високооктановий бензин F100;
- Euro 95;
- Ventus Diesel;
- Ventus 95;
- Euro Diesel;
- A-95;
- A-92;
- Gas LPG.

Однією з переваг КЛО є саме їхній широкий асортимент пального. З 2018 року до асортименту мережі було додано бензини А-92, А-95 та газ LPG виробництва Шебелинського ГПЗ. До 2022-го року КЛО залишалися одними з небагатьох АЗК, які співпрацювали з даним вітчизняним виробництвом, якість продукції якого не поступається імпортному.

Станом на 2023 рік, КЛЮ все ще лідирували за кількістю різновидів пального, про що свідчать і результати досліджень незалежних експертів. Ці результати представлені у вигляді діаграми на рисунку 2.2.

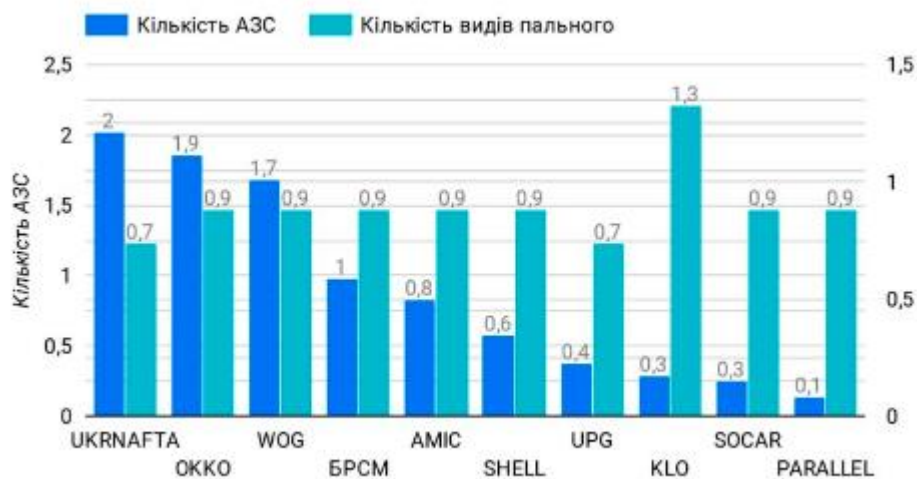


Рисунок 2.2 – Кількість АЗС та видів пального найпопулярніших українських мереж 2023-го року

Джерело: [33]

Шлях більшості товарів КЛЮ починається в Європі. Залишаючи завод, нафтопродукт вже має свій перший документ – паспорт якості виробника. Під час подальшої дороги він ще піддається різноманітним перевіркам. Наприклад, європейські банки перевіряють його походження. Після того, як пальне отримає усі гарантії якості, його віддають на продаж й він прямує далі.

Вже в Україні кожна партія проходить вхідний контроль якості, щоб підтвердити відповідність стандартам ДСТУ. Саме він є фінальним і остаточним гарантом того, що споживачі отримають якісний продукт [31].

Також пальне регулярно проходить перевірки від незалежних експертів, які охоче оприлюднюють результати в мережі Інтернет.

Результати однієї з останніх перевірок Інститутом споживчих експертиз, де компанія КЛЮ потрапила до зеленої зони лідерів, зображені на рисунку 2.3. Показники у бензинів, що опинились у цій категорії, були значно кращими від вимог ДСТУ.

АЗС (дослідження по ДСТУ 7687:2015)	Октанове число (дослід, метод) (норматив – не менш 95 од.)	Вміст сірки, (норматив не більше 10 мг/кг)	Об'ємна частка ароматичних вуглеводнів (в %, не більш 35)	Об'ємна частка бензолу (в %, не більш 1.0)
WOG	97,6	7	26,5	0,40
SOCAR	97,5	6	28,7	0,42
OKKO	96,6	8	24,6	0,40
PRIME	96,5	7	25,7	0,55
KLO	96,2	7	28,8	0,38
AVANTAGE 7	95,7	6	30,6	0,62
ZOG	96,3	6	31,6	0,45
CHIPO	96,2	7	24,7	0,76
OBIC	96,1	7	30,0	0,66
BVS	95,9	6	28,6	0,81
NEFTEK	95,1	6	27	0,85
AMIC	95	10	27,7	0,86
MARSHALL	95,7	8	27,6	0,88
SHELL	95,5	8	23,7	0,73
PARALLEL	95,9	10	30	0,805
ANP	95,9	16	28,5	0,47
ABIAC	95,5	43	28,6	0,78
UGO	95,2	15	30,6	0,43
24/7	92	9	25,2	0,84
KRAFT	95,3	352	22,7	3,87
LN ENERGY	95,2	12	31,8	0,970
DNIPRO OIL GROUP	96	706	12,5	7,36

Рисунок 2.3 – Якість бензину А-95 на українських АЗС 2023-го року

Джерело: [34]

За однією з важливих характеристик, а саме – «Об'ємна частка бензолу», КЛО навіть стали абсолютними лідерами. Тобто, найбільш «чистий» бензин виявився саме у КЛО (0,38 % при нормі не вище 1%).

Проте, в середині 2010-х років відбувся найбільш активний процес трансформації бізнесу з продажу палива. Сформувалися сучасні міні-торговельні комплекси (АЗК), де можна не лише заправити авто, а й купити необхідні товари, відпочити, смачно перекусити й отримати інші послуги.

Досвід великих мереж АЗК України свідчить, що сегмент супутніх продажів на сучасних АЗК займає як мінімум 10-15% обороту й, імовірно, згодом займатиме значно більшу частку. Тому системні гравці продовжують активно інвестувати в цей напрямок [35].

Компанія КЛО свою частку непаливних продажів не розкриває, але каже про інтенсивне зростання цього сегменту й майбутнє розширення пропозиції для клієнтів.

Отже, оскільки даний аналіз комплексу маркетингу в роздрібній торгівлі проводиться саме у контексті АЗК, то окрім основного товару варто аналізувати й мультисервісність мережі.

На рисунку 2.4 зображено порівняльну діаграму мультисервісності найпопулярніших українських АЗК 2023-го року.

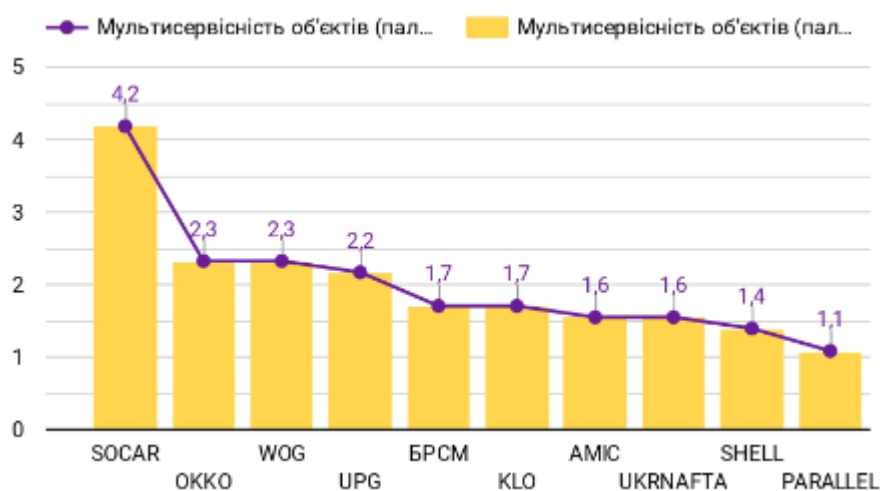


Рисунок 2.4 – Оцінка мультисервісності українських АЗК 2023-го року

Джерело: [33]

Мережа АЗК КЛЮ хоч і є однією з основних гравців даної системи, проте у рейтингу мультисервісності посідає 6-те місце.

Окрім продажу пального, її сервіс включає:

— магазини: «Подорожник» та «Villa маркет». Спочатку мережа відкрила міні-маркети «Подорожник», а згодом, у 2014 році – магазини формату «біля дому» Villa маркет. «Подорожник» налічує більше ніж 1000 товарів для автомобілів та побуту, а в «Villa маркет» можна придбати найнеобхідніші продукти харчування: свіже м'ясо, овочі, молоко, ковбасу, яйця і тд;

— заклади харчування: «Борщ кафе» та «Kawabar». Перше пропонує повноцінний ресторанний сервіс, широке меню, дитячі зони, майданчики та Wi-Fi. В другому можна купити каву, сендвічі, хот-доги, свіжу випічку, яку випікають на місці кілька разів на день, і багато іншого;

— послуги: мийка, підкачка шин, пилосос, зарядка для електромобілів, зарядка телефону, страхування, прокат причепів, заправка на місці або покупка в

каністрах AdBlue, KLO PAY. У цій категорії АЗК КЛЮ відстають від половини найсуттєвіших конкурентів: від більш схожих на себе (БРСМ, UPG, WOG, ОККО) – незначною кількістю сервісів, від більш ексклюзивних (SOCAR) – набагато більше. Окрім наявних на КЛЮ, у конкурентів можна отримати такі послуги: drive (замовлення та отримання їжі не виходячи з авто), поштові відділення та поштомати, обмін валют, СТО. З більш ексклюзивних та рідкісних: business-corner, розклад авіарейсів на шляху до аеропортів (тимчасово недійсне), пакування багажу, автоматичне очищення взуття, швидкісна ТРК ТІР, виніс терміналу до авто. Якщо відсутність ексклюзивних послуг значною мірою не впливає на цільову аудиторію АЗК КЛЮ, то наявність послуг, як-от drive, поштові відділення та поштомати, обмін валют, СТО – позитивно вплинула б на лояльність.

Ціна. Спираючись на взаємозв'язок «ціна – якість» у питанні продажу брендованого пального, компанія використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, тобто, пропонує високоякісний бензин за середніми цінами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Стратегія ціноутворення в компанії «КЛЮ» з урахуванням співвідношення «ціна - якість» товару

Якість		Ціна		
		<i>Висока</i>	<i>Середня</i>	<i>Низька</i>
	<i>Висока</i>	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеної ціннісної значущості
	<i>Середня</i>	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня	Стратегія доброякісності
	<i>Низька</i>	Стратегія пограбування	Стратегія показного блиску	Стратегія низької ціннісної значущості

Джерело: складено автором на основі [7, с. 218]

Наприклад, бензин А-95 КЛЮ продають менше ніж на 1% дорожче від середньої ціни по київській області (рис. 2.5).

Зазначена цінова стратегія суттєво допомагає КЛЮ втримувати конкурентні позиції на ринку, нівелюючи прогалини у інших аспектах роботи. Її

основний напрям реалізації – залучення нових (не втрачаючи старих) споживачів на існуючому ринку збуту. Тобто, передбачається залучення споживачів, які на даний момент користуються товарами та послугами конкурентів.

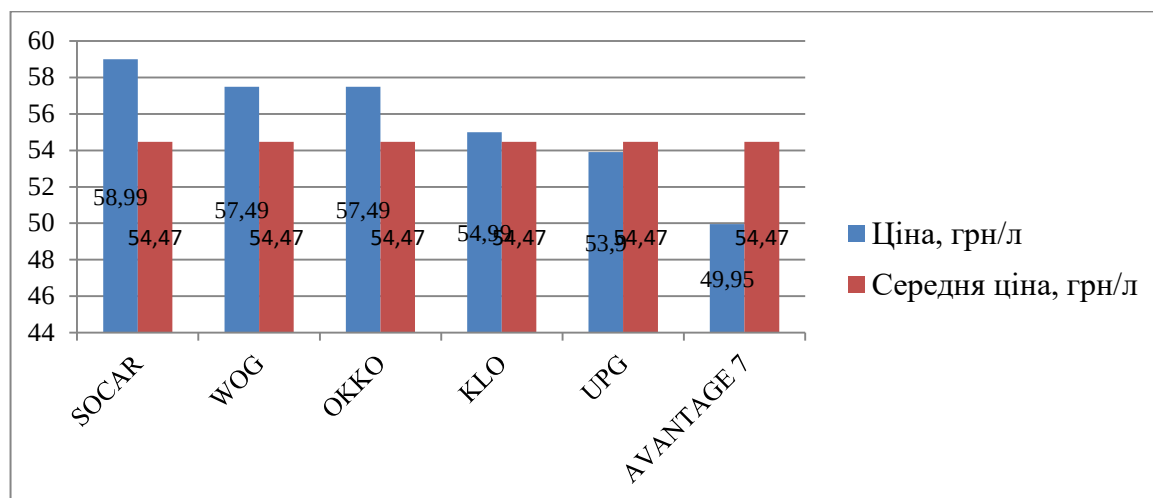


Рисунок 2.5 – Ціни (грн/л) на бензин А-95 найпопулярніших АЗС в Київській області

Джерело: складено автором на основі [36]

Реалізується стратегія глибокого проникнення на ринок за допомогою: активізації рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування та зниження витрат збуту.

АЗК КЛО активно користується усіма перерахованими засобами, зокрема, і стимулюванням збуту. Для цього регулярно встановлюються знижки, діють спеціальні пропозиції та працює вигідна для споживачів програма лояльності ДякуYOU.

Розподіл. З самого початку заснування компанія «КЛО» визначилася зі стратегією розвитку, взявши за основу столичний регіон, де по сьогоднішній день розміщена більша частина їхніх АЗС. З 2015 року компанія стала національною – АЗС з'явилися в Чернігівській і Житомирській областях. І аж у 2022 році відкрились чотири нові автозаправні комплекси в Чернівецькій та Івано-Франківській областях. Відбулося це на умовах франшизи, джобером став місцевий оператор «Стелс», який налічує 15 АЗС у цих областях. Тобто, вони працюють під брендом КЛО, використовуючи їхні технології та стандарти

обслуговування, але управляються та є власністю місцевого оператора «Стелс». Це дозволяє КЛЮ розширювати свою присутність на ринку за рахунок партнерів, які мають місцевий досвід та ресурси.

Рисунок 2.6 зображає розташування АЗК КЛЮ по Україні станом на початок 2024-го року.

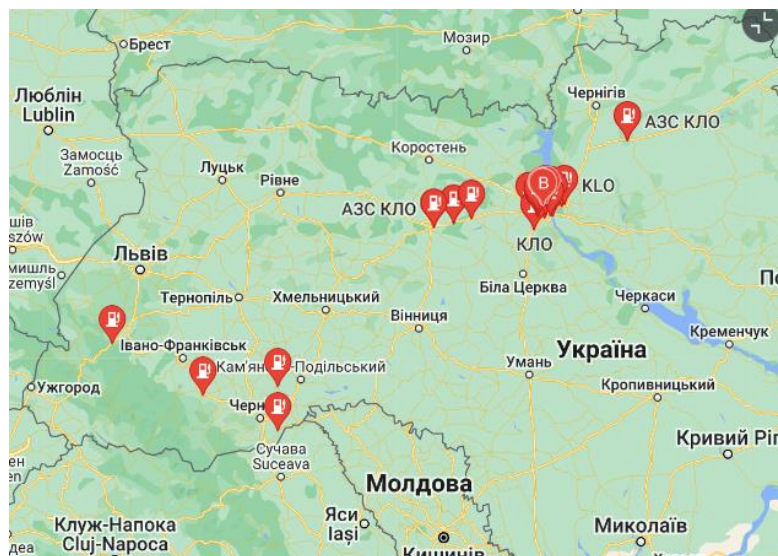


Рисунок 2.6 – Розташування АЗС КЛЮ на карті України

Джерело: створено автором за допомогою сервісу Google Maps

У такій концентрації АЗК КЛЮ у Києві є певні переваги. Наприклад, те, що у 2024 році компанія зможе тримати фокус на підтримці українського виробника, і цьому сприятиме саме локальність її АЗК. Це дозволяє розглядати цікаві пропозиції від постачальників, потужності виробництва яких розраховані лише на столичний регіон. З одного боку, для КЛЮ – це можливість створити відмінність від інших гравців ринку, з іншого – підтримати український малий та середній бізнес, що зараз особливо важливо.

Блокада кордонів, в наслідок повномасштабного вторгнення, призвела до проблем у логістиці компанії та дефіциту пального, зокрема газу. Для ефективного та оперативного функціонування, КЛЮ довелося змінювати коридори логістики. Аби нівелювати нестачу газу, вони робили клієнтам додаткові знижки та спеціальні пропозиції на альтернативні види пального через програму лояльності.

Також на КЛЮ було спрощено деякі процедури та скорочено ланцюги прийняття рішень. Змінилися принципи збереження пального – тепер запаси розосереджуються по всій мережі. Це потребує витрат, але мінімізує ризики, і в разі непередбачуваних ситуацій більшість АЗК будуть забезпечені паливом.

Просування. У сфері роздрібного продажу пального панує висока ступінь конкуренції, що породжує активні змагання між учасниками ринку за увагу споживачів. Задля ефективного просування своїх товарів та послуг, на АЗК КЛЮ використовують:

- зовнішню рекламу. Вивіски та вітрини завжди привабливо оформлені та максимально інформативні. Якщо є ексклюзивний товар, його обов'язково рекламують як усередині магазину, так і на вулиці;

- соціальні мережі. Активно ведуться Інстаграм та Фейсбук, планується опанування Тік Ток. Проте, тут КЛЮ вже відстають від конкурентів, як через відсутність сторінки в Тік Ток, так і за кількістю підписників в інших соціальних мережах;

- постійне стимулювання продажів. АЗК КЛЮ наповнені яскравими POS-матеріалами в зоні заправки автомобілів, на вході у магазин, у прикасовій зоні, за столиками, на стелажах – вони стають ефективними мотиваторами покупок. Реклама на моніторах та LED-дисплеях теж служить стимулом для покупки;

- контроль викладення товарів. Грамотний мерчандайзинг є важливим для будь-якої торгової точки, а для невеликого магазину при АЗС — тим більше. На КЛЮ дотримуються низки правил, що дозволяють збільшувати зростання продажів: продукцію імпульсивного попиту розміщують у зоні кас і кутових стелажів; продукцію, яка потребує термінової реалізації, викладають на рівень очей; зонування простору спрощує орієнтацію споживачів у торговій залі і дозволяє швидше знаходити бажаний товар;

- конкурси та розіграші. На КЛЮ це трапляється досить часто. Наприклад, розіграші тижневого запасу кави, зимових шин тощо. Найчастіше

вони пов'язані з наявністю у клієнтів застосунку КЛЮ, об'ємами заправки чи пожертвуваннями на благодійність;

— підвищення лояльності клієнтів. Святкові дати, громадські заходи, дні народження – чудові нагоди для привітання клієнтів знижками чи подарунками. А відслідковувати це все можна за допомогою програми лояльності ДякуYOU;

— співпрацю та партнерство. Найяскравішими прикладами є співпраця з ФК «Динамо», яка передбачає фігурування футболістів у рекламних кампаніях КЛЮ; та партнерство з ресторанами, готельними комплексами тощо.

Фізичне оточення. Як вже згадувалось раніше, внутрішня атмосфера точок продажу є одним з ключових факторів успіху у сфері роздрібної торгівлі, що впливає на імідж компанії та купівельну поведінку клієнтів. Приблизна оцінка середовища АЗК КЛЮ та інших компаній-конкурентів представлена на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Оцінка середовища та клієнт-сервіса на АЗК КЛЮ та на АЗК конкурентів (2023 рік)

Джерело: [33]

Можемо бачити, що КЛЮ отримали порівняно невисоку (середню) оцінку середовища – 1,87, програвши основним конкурентам, які мають оцінки вище 2 балів. Це може бути пов'язано з тим, що переважна більшість комплексів КЛЮ розташована у Києві та має міський компактний формат. У той час, як АЗК

найбільших конкурентів переважно великі, мають просторі торгові зали, ресторани, фуд-корти з широким вибором їжі, зручні санвузли тощо.

Останні декілька років КЛЮ почали відкривати тематичні АЗК, які привертають увагу своїми розмірами та унікальними дизайнами, проте на сьогоднішній день їх не так багато. Але 2023 рік став для бренду роком відновлення, тому на разі робиться акцент на створенні повноцінних комплексів із магазинами, де можна комфортно перепочити, придбати все необхідне, з якісною кухнею, широким вибором страв «від шефа» та додатковими сервісами для клієнтів.

Персонал. Культура обслуговування є одним з найважливіших аспектів, що допомагають досягти лояльності клієнтів.

Враховуючи навантаження, яке щоденно лягає на продавців магазинів при АЗС, вони мають бути добре професійно підготовленими. Ефективні продажі можливі, якщо продавець швидко орієнтується у товарному ряду, здатний візуально визначити категорію покупця, і може однією пропозицією презентувати товар. У кваліфікованого працівника завжди готові відповіді на часті запитання. Хороший продавець може ненав'язливо переконати покупця доповнити основне замовлення супутніми товарами.

Оцінку культури обслуговування на АЗК КЛЮ та його конкурентів можна побачити, знову звернувшись до рисунка 2.7. Найвищою вона виявилася саме у КЛЮ та трьох його конкурентів – ОККО, WOG та SOCAR.

Загалом, у більшості рейтингів українських автозаправних комплексів КЛЮ посідає 5 місце, що переважно зумовлено порівняно низькою оцінкою середовища й асортиментної політики магазину та фуд-корту. Але компанія має й достатню кількість переваг, що допомагають утримувати конкурентні позиції.

Виконуючи аналіз діяльності компанії на ринку, важливо надати окремого значення зовнішнім факторам. Макросередовище включає в себе фактори, що здійснюють вплив на діяльність підприємства, його аудиторію, постачальників, посередників та конкурентів, і на які не може впливати підприємство. До цих

факторів відносяться: політико-правові, демографічні, науково-технічні, соціально-культурні та економічні.

Політико-правові фактори включають:

1) політичну нестабільність в країні. Після початку повномасштабного вторгнення майже весь обсяг пального надходить в Україну з країн ЄС, тобто, ключовим чинником для безперервності поставок є безперешкодне проходження митниці, і з цим є проблеми. Станом на жовтень 2023 року, щоб виїхати бензовозом до Польщі або Литви, на кордоні треба чекати 12 днів, на кордонах з іншими країнами ситуація не краща. Крім того, Держмитслужба та СБУ почали прискіпливіше перевіряти пальне на предмет його можливого походження з Росії;

2) законодавчу базу, яка регулює діяльність компанії, а саме:

а) Закон України «Про природні монополії», який встановлює правила для діяльності у сфері енергетики, включаючи постачання та розподіл нафтопродуктів;

б) Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», який визначає порядок планування та розвитку міських територій, включаючи розміщення автозаправних станцій та інших об'єктів інфраструктури;

в) Закон України «Про захист прав споживачів», який встановлює правила, що стосуються якості продукції, включаючи нафтопродукти, а також права споживачів на інформацію про продукцію, обслуговування та інші аспекти;

г) Закон «Про мінімальні запаси нафти та нафтопродуктів», згідно якого, усі імпортери та виробники нафти та нафтопродуктів, які вводять в обіг продукцію на внутрішньому ринку, а також учасники ринку, які вводять в обіг скраплений газ, зобов'язані на постійній основі створювати та поновлювати мінімальні запаси нафти та нафтопродуктів;

3) нестабільність законодавства (як наслідок різних кризових ситуацій в країні), що зумовлює ризики підприємницької діяльності. Наприклад, у березні

2022 року Кабмін знову дозволив обіг палива стандартів «Євро 4» та «Євро 3», а 23 січня 2024 року відновив вимоги щодо якості пального не нижче екологічного стандарту «Євро 5». Також, 26 березня 2022 року Кабінет міністрів оприлюднив постанову, якою запровадив обмеження націнки на «преміальні» бензини та дизельне паливо, а вже 29 квітня 2022 року прибрав стелю ціни на преміальне пальне;

4) державну підтримку діяльності компанії, яка проявляється у дозволі брати участь у тендерах.

Демографічним фактором є те, що від початку повномасштабної війни мільйони українців виїхали за кордон і не повернулися назад в Україну. Крім того, багато киян тимчасово проживали в більш безпечних областях України і звикли обслуговуватись на інших АЗС, що працювали там. Тому навіть по поверненню в Київ, певна кількість споживачів не змінила свої звички і продовжують обслуговуватись не на КЛЮ.

Науково-технічні фактори включають, перш за все, екологічні стандарти. Розвиток наукових досліджень у галузі охорони довкілля призводить до введення нових екологічних стандартів, що вимагає від АЗС впровадження спеціальних технологій, видів пального та обладнання для зменшення викидів та забруднення навколишнього середовища.

Соціально-культурними факторами є те, що:

— у 2022 році умови та рівень життя населення погіршилися через наслідки військових дій;

— споживачі стали приділяти особливу увагу репутації компаній.

Економічні фактори включають:

— валютні коливання. Послаблення гривні в Україні дуже швидко відображається на цінах, тому що імпортер розмитнення відбувається за курсом долара, а з імпортних нафтопродуктів мито сплачується у прив'язці до євро. Отже, як тільки гривня трохи похитнеться, це дуже швидко відобразиться на стелах АЗС;

- рівень інфляції;
- динаміку ВВП. У 2022 році відбулося стрімке падіння ВВП на 28,8%.

У 2023 році реальний ВВП України виріс, за різними оцінками, на 5-5,5%, проте залишався ще приблизно на чверть менший, ніж у 2021 році. В січні 2024 року Мінекономіки оцінило зростання ВВП України (відносно січня 2023 року) на 3,5% завдяки розширенню логістичних можливостей і зростанню інвестиційного попиту;

- зовнішньоекономічну діяльність. Нестабільність на міжнародних ринках нафти впливає на ціни на пальне та доступність імпортованого пального для України;

- факт того, що ступінь свободи компанії достатній, що дозволяє здійснювати вільне ціноутворення на пальне.

До факторів мезосередовища ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» відноситься ринок, на якому воно функціонує. На сьогоднішній день, він характеризується нестабільністю та присутністю значної кількості великих компаній, кожна з яких активно прагне збільшити свою частку ринку та затьмарити конкурентів.

До 2 квітня 2022 року Кременчуцький НПЗ був єдиним функціонуючим нафтопереробним заводом в Україні. Він забезпечував країну недорогим паливом українського виробництва майже на третину. Руйнування його інфраструктури (в наслідок російського вторгнення) стало одним з каталізаторів, що спричинили паливну кризу в країні. Шебелинський ГПЗ теж зупинив роботу. В результаті, ринок пального в Україні повністю залежить від імпорту, зокрема з Європи.

Наприкінці 2023 року директор консалтингової групи «А95» Сергій Куюн зазначив, що, порівняно з 2021 роком, споживання пального у 2022 році стрімко впало: дизельного пального – майже на 2,5 млн. т (до 5,6 млн. т), бензину – на третину (до 2,2 млн. т), скрапленого газу – майже вдвічі (до 1,1 млн. т) [37].

А 2023 рік став роком зростання. Обсяги імпорту автомобільного бензину в січні 2023 року перевищили 200 тис. тонн, що було найбільшим показником за останні кілька років. Найбільше продукту було відвантажено з Румунії, Польщі,

Литви та Греції. Постачання так зростали через наміри компаній створити запаси перед введенням ембарго на постачання російських нафтопродуктів до Європи. Також на обсяги закупівель вплинуло збільшення споживання бензинів власниками генераторів [38].

Проте споживання пального в Україні так і не досягло рівня 2021 року. За 2022-2023 роки бензин втратив 16% споживання, скраплений газ – 34%, а дизельне пальне – 17% [37].

Через нестабільну політичну ситуацію (фермерський страйк), на кінець лютого 2024 року, автомобільний імпорт бензину та дизельного пального до України зменшився майже до показників травня 2022 року. Обсяги імпорту дизельного палива та бензину автомобільним транспортом впали до 17,2 тис. тонн. Сталося це через зменшення обсягів поставок у польських та балтійських компаній, відвантаження яких критично залежать від ситуації на польсько-українському кордоні.

Проте, падіння темпів автомобільних поставок нафтопродуктів з Польщі й країн Балтії не мають істотного впливу на баланс українського паливного ринку, оскільки в лютому обсяги продажів палива в Україні сезонно низькі, а залізничні постачання й імпорт з південних базисів компенсують результати блокування кордону [39].

Варто відзначити, що за 2022-2023 роки кардинально змінилися й шляхи постачання пального. До 2022 року 70% дизельного пального та 50% бензину завозилося з Росії та Білорусі, а тепер пальне постачається з південного напрямку (Румунія, Болгарія, Греція) та з боку польського кордону (з Польщі та країн Балтійського моря).

За словами Куюна, зросла й кількість імпортерів пального. Якщо у 2021 році їх було 200, то тепер – 700. А відбулося це унаслідок скасування урядом державного регулювання цін на пальне. З'явилася маса учасників ринку, які, володіючи навіть одним бензовозом, ставали імпортерами пального [37].

Однак, в умовах наявності сотень не обтяжених особливими зобов'язаннями та інфраструктурою трейдерів, оптова торгівля паливом перетворилася на досить ризиковану справу з мінімальними прибутками.

Ситуація може дещо виправитися 2025 року, коли запрацює закон про мінімальні запаси нафти й нафтопродуктів. Він передбачає, що імпортери та виробники мають тримати певний запас пального, який розраховується від обсягу поставок. Це призведе до появи, нехай навіть невеликих, але зобов'язань і заморожування певних коштів, що змусить багатьох нових учасників ринку завершити свою нафтову кар'єру. Як результат – ринок має набути більшої прогнозованості та інвестицій у розвиток інфраструктури.

Крім того, за словами голови комітету з питань розвитку економічної конкуренції Торгово-промислової палати України Сергія Сапегіна, неоптимальність паливної інфраструктури в Україні проявляється і в надлишковості роздрібної інфраструктури для продажу пального [40].

Отже, ринок нафтопродуктів в Україні досить нестабільний, хоч і продовжує нормалізуватися після активної фази перебудови ланцюжків поставок. На сьогоднішній день, він характеризується імпортною орієнтацією і вкрай напруженою та здебільшого несправедливою конкуренцією. Може здаватися, що внаслідок зняття державного регулювання цін, бар'єри входу на ринок стали привабливо низькими, проте експерти відзначають, що це триватиме ще недовго, а найменші трейдери вже починають залишати ринок через неспроможність конкурувати в обставинах перманентного профіциту.

Під час аналізу мікросередовища досліджується безпосереднє оточення підприємства: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії.

Споживачі. Компанія працює як на ринку B2C, так і на ринку B2B.

На першому клієнтами є фізичні особи, а саме: водії та їхні пасажери, які купують пальне та інші товари або послуги для особистого використання.

Переважно, це кияни та жителі області віком 25+ років з середнім та вище рівнем доходу, що зумовлено розташуванням АЗК КЛЮ.

На другому ринку В2В клієнтами є юридичні особи, бюджетні установи та державні підприємства. Серед них можна виділити: АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ», АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України», Київмедспецтранс, КНП Київської обласної ради «Київський обласний центр реабілітаційної медицини», КЗ «РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ФІЛАРМОНІЯ» РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ, ДУ «Державний центр олімпійської підготовки з біатлону» та КП «БАХМУТСЬКИЙ КОМБІНАТ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ». Усі вони здійснювали закупівлі в мережі, в результаті того, що КЛЮ перемагали в тендерах.

Найбільші контракти (3) було укладено з АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» на суми 2 000 000 грн, 2 771 402 грн та 2 740 724 грн за послуги з популяризації пального Shebel в партнерській мережі АЗС КЛЮ.

Головних конкурентів АЗК КЛЮ можна умовно поділити на дві групи: АЗК вищого та нижчого за КЛЮ цінового сегменту в пальному.

До вищого цінового сегменту входять:

— SOCAR – азербайджанська державна нафтова компанія, потужності якої зосереджені в 9 областях і 27 населених пунктах України. Це мережа АЗК преміум класу, яка пропонує пальне по найдорожчим цінам на ринку України. Разом з тим, вирізняється своїм зовнішнім виглядом, мультисервісністю, рівнем обслуговування та широким асортиментом в магазині й на фуд-корті. Паливо імпортується переважно з Румунії та Литви, позиціонується як преміальне;

— ОККО – найбільша недержавна українська мережа АЗК, що позиціонує себе, як лідер ринку України та пропонує майже найдорожче паливо. Налічує близько 402 АЗК, з яких 69 – в Києві та області. Славиться якісним пальним, сучасним дизайном, технологічністю, вдалим гастро-концептом та ефективним маркетингом. Станом на сьогодні, імпортують пальне з Польщі, Румунії, Словаччини та низки ще більш віддалених країн;

— WOG – друга за величиною національна мережа АЗК в Україні, що налічує близько 370 АЗК на території країни, з яких 56 – в Києві та області. Ціни та якість палива є досить високими, майже завжди на рівні з ОККО. Імпортується пальне з нафтопереробних заводів Польщі, Литви, Німеччини, Румунії, Греції, США та інших країн. Мережа є досить розвиненою, має чітке класичне маркетингове позиціонування, але своїми позиціями та характеристиками поступається ОККО.

АЗК-конкуренти нижчого цінового сегменту в пальному, ніж на КЛЮ:

— БРСМ-Нафта – торгова марка однієї з перших в пострадянській Україні мереж автозаправних комплексів, що на сьогоднішній день налічує близько 215 АЗК на території країни. Компанія відома низькими цінами, яскравим брендом та недобросовісною репутацією у зв'язку з якістю їхнього пального. Сама компанія стверджує, що її товари відповідають усім міжнародним стандартам якості і не містять незаконних домішок, проте експертні перевірки вказували на інше. Імпортується пальне з Польщі, Литви, Латвії, Молдови, Румунії, Болгарії, Туреччини, Греції, Італії, Нідерландів й Алжиру;

— UPG – національна мережа АЗК, яка представлена у 20-ти областях України та налічує 84 АЗК, з яких 19 знаходяться у Києві та області. Пальне імпортується з Європи та США. До переваг відносяться: нижчі за середні ціни на пальне, сучасні інтер'єр та екстер'єр, окрема зручна зона посадки на всіх АЗК, великі розміри комплексів з просторими залами, сильна позиція по їжі, широкий асортимент. А до недоліків: високі ціни на їжу, негативний репутаційний шлейф, невелика кількість АЗК у самому Києві (всього 5 штук).

Проте, є ще один важливий конкурент, про якого не варто забувати, а саме: публічне акціонерне товариство «Укрнафта», 50% + 1 акція якого належить НАК «Нафтогаз України». А з 5 листопада 2022 року ухвалилось рішення про передачу державі й частки корпоративних прав компанії, що належали приватним власникам (цією часткою тепер управляє Міністерство оборони України).

«Укрнафта» – найбільша нафтогазовидобувна компанія України, у сумісності й найбільша мережа АЗС (налічує 456 працюючих АЗС на території країни). Донедавна, мала формат виключно місця, де можна заправитись українським паливом за максимально доступними цінами (без додаткових сервісів). Проте, з 2017 року компанія розпочала ребрендинг, а з 2018 оновлені АЗС з'явилися в декількох найбільших областях країни. З тих пір, «Укрнафта» продовжує трансформуватись по вимогам сучасності і вже є місцем, де наявні популярні хот-доги, кава, автотовари, комфортні вбиральні, зони відпочинку та відкриті точки Wi-Fi.

Отже, тепер «Укрнафта» продовжує втримувати конкурентні позиції не лише за допомогою державної підтримки та цінової політики, і це може становити серйозну загрозу, як для КЛЮ, так і інших АЗК в країні.

Конкуренти можуть впливати на діяльність АЗК КЛЮ за допомогою:

- методів конкурентної боротьби. На ринку палива прослідковується тенденція до недобросовісної конкуренції, що здійснює негативний вплив на результати продажів досліджуваного підприємства;

- цінової політики. Вона має важливе значення, оскільки цінова політика АЗК КЛЮ є їхньою чи не найсуттєвішою конкурентною перевагою;

- надання додаткових послуг. Досліджуване підприємство надає досить широкий спектр додаткових послуг та продовжує збільшувати їхній перелік в залежності від попиту.

Постачальники. У сфері роздрібної торгівлі паливом від постачальників залежать усі 100% роботи АЗК. Крім цього, постачальники є чи не найважливішим критерієм диференціації даного бізнесу. До їхніх факторів впливу на роботу АЗК належать: обсяги поставок (можуть бути обмеження на мінімум чи максимум замовлення палива), дотримання термінів поставок, цінова політика, дотримання умов договорів поставок.

Компанія КЛЮ відкрита до співпраці і проводить тендери, ретельно обираючи партнерів. Вона висуває прозорі умови і гарантує, що виграє той, хто запропонує найкращі і найбільш вигідні умови співпраці.

Контактні аудиторії. До контактних аудиторій зазвичай входять: фінансові установи; контактні аудиторії засобів інформації; контактні аудиторії органів державної влади або управління; контактні аудиторії груп громадської дії; місцеві контактні аудиторії; лідери громадської думки та внутрішні контактні аудиторії.

Важливим фактором впливу та взаємодії з контактними аудиторіями є налагодження ефективної комунікації. Наприклад, наявність згадувань про компанію в засобах масової інформації дає змогу досягти високих результатів господарської діяльності. За це частково відповідає уся маркетингова команда, але особлива відповідальність лягає на SMM-спеціалістів та PR-менеджера. Крім, того ефективно налагоджені комунікації сприяють швидшому отриманню необхідних дозволів та ліцензій.

Значна увага приділяється й такому інструменту збутової політики, як участь у тендерах. Оскільки, за їхньої допомоги знаходиться основна частина партнерів та реалізується значна частка продукції.

Підводячи підсумки аналізу середовища, в якому функціонує досліджуване підприємство, доцільно продемонструвати його SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
— одна з найбільших мереж у Київській області; — впізнаваний бренд; — портфель пального (92-100); — обґрунтована ціна на пальне; — історія КЛЮ, сформована позитивна репутація.	— відсутність АЗС у регіонах; — застарілий екстер'єр, інтер'єр великої кількості об'єктів; — недосконала асортиментна політика у магазинах; — неефективне позиціонування бренду.
Можливості	Загрози
1	2
— діджиталізація; — розвиток інноваційних технологій в галузі; — зростання мобільності населення.	— політична: збитки внаслідок обстрілів, нові державні регулювання галузі; — зниження купівельної спроможності населення;

Кінець таблиці 2.4

1	2
	— розвиток АЗС Укрнафти з нижчими цінами; — активізація мобілізації чоловіків; — посилення екологічних вимог і потреб споживачів (перехід на електротранспорт).

Джерело: складено автором на основі аналізу середовищ підприємства

У таблиці 2.5, наведеній нижче, надано кількісну оцінку чинникам середовища у SWOT-аналізі. Бали їм надавалися в залежності від їхньої важливості: від -2 до 0 за слабкі сторони та загрози та від 0 до +2 за сильні сторони та можливості.

Таблиця 2.5 – Оцінка чинників середовища у SWOT-аналізі

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Одна з найбільших мереж у Київській області	2	Відсутність АЗС у регіонах	-2
Впізнаваний бренд	2	Застарілий екстер'єр, інтер'єр великої кількості об'єктів	-2
Портфель пального (92-100)	2	Недосконала асортиментна політика у магазинах	-1
Обґрунтована ціна на пальне	2	Неефективне позиціонування бренду	-1
Історія КЛЮ, сформована позитивна репутація	1		
Можливості		Загрози	
Діджиталізація	1	Політична: збитки внаслідок обстрілів, нові державні регулювання галузі	-2
Розвиток інноваційних технологій в галузі	1	Зниження купівельної спроможності населення	-1
Зростання мобільності населення	2	Розвиток АЗС Укрнафти з нижчими цінами	-1
		Активізація мобілізації чоловіків	-2
		Посилення екологічних вимог і потреб споживачів (перехід на електротранспорт)	-1

Джерело: складено автором на основі SWOT-аналізу

Можемо бачити, що як кількісно, так і за отриманими оцінками, переважають чинники сильних сторін та загроз. Тобто, мережі АЗК КЛЮ доцільно застосовувати стратегію «Сили – Загрози», якої, як правило, компанії притримуються, коли мають одночасно і внутрішній потенціал, і несприятливе

середовище, що стримує його розкриття. Дана стратегія передбачає використання сильних сторін компанії задля боротьби з зовнішніми загрозами.

Дії, які може виконати ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» для нівелювання загроз за допомогою своїх сильних сторін:

- запуск франшизи та/або масштабування на Західні та Центральні (більш безпечні) області країни;
- партнерство з сильними брендами та успішними бізнесами (наприклад, Макдональдс), що допоможе втримувати конкурентні позиції;
- пошук «нових» продуктів, у тому числі тих, що підтримуватимуть екологічну стійкість бренду.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» ефективно протистояти зовнішнім загрозам, максимально використовувати свої сильні сторони та забезпечити зростання та розвиток мережі АЗК КЛЮ.

2.2 Оцінка соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Протягом багатьох років компанія КЛЮ демонструє прихильність до соціальної відповідальності у своїй маркетинговій діяльності. «Корпоративна соціальна відповідальність повинна стати в Україні трендом» – зазначається на офіційному сайті мережі [31].

То ж, розглянемо весь соціально-відповідальний маркетинг, який компанія КЛЮ застосовує на трьох можливих рівнях: внутрішньому, зовнішньому та соціальному (візуалізовано рисунком 1.1).

Внутрішній рівень включає реалізацію соціальної відповідальності перед працівниками компанії.

Всі працівники проходять інструктаж з охорони праці на АЗС, протипожежної безпеки і виробничої санітарії. Співробітники, які не пройшли перевірку знань, не допускаються до роботи на АЗС.

Донедавна в компанії були певні проблеми з точністю та ефективністю корпоративної культури, проте в 2023 році на КЛЮ серйозно підійшли до її реформування. В планах на 2024 рік вже є певна кількість проєктів, розрахована як на працівників офісу, так і на працівників АЗК.

Перші передбачають: влаштування тимбілдіingu в кожному підрозділі; проведення дня роботи на АЗК, як повноцінного працівника; впровадження нової програми корпоративних знижок; впровадження програми адаптації нових працівників; проведення сімейних свят, зокрема, «сімейний день в офісі»; заходи по зміцненню команди.

Другі включають: EVP, зокрема, зручні графіки роботи, можливість працювати у зручних районах тощо; бонуси робітникам кращих АЗК по КРІ в кінці місяця; розробка програми по навчанню правил комунікації керівників з командами.

А до спільних заходів входять: введення в роботу оновленого каналу зворотного зв'язку; розробка та публікація контенту про ментальне здоров'я; подарунки працівникам на дні народження; впровадження мотивації по стажу; робота з мобілізованими; реінтеграція ветеранів; eNPS.

Оскільки, успішність компанії багато в чому залежить від її здатності залучати, мотивувати та утримувати співробітників, варто звернути увагу на таблицю 2.6, що відображає динаміку чисельності персоналу на АЗК КЛЮ протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» за 2020-2022 роки

Рік	Середньооблікова к-ть штатних працівників	Прийняті		Вибувші	
		к-ть	% співвідношення	к-ть	% співвідношення
1	2	3	4	5	6
2020	1426	884	62	732	51
2021	1538	705	46	773	50
2022	1358	260	19	605	45

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Можемо бачити, що відсоток плинності кадрів протягом усіх трьох років досить високий (45-51%), що зазвичай може свідчити про проблеми з кадровою політикою чи неефективність рекрутингу та адаптації. Проте, слід брати до уваги факт того, що усі перелічені роки були досить важкими як загалом у світі, так і в Україні. Причинами того стали пандемія коронавірусу та початок повномасштабної війни. Таким чином, у 2022 році була найнята найменша кількість працівників (260 чоловік), а звільнено трохи менше, ніж за минулі кризові роки (605 чоловік).

За іншою інформацією, приблизна кількість працівників в 2023 році становила 1195 чоловік, що на 163 менше ніж у 2022 році. Таким чином, спостерігається тривале скорочення штату протягом 2020-2023 рр.

Зауважимо, що лєвова частка працівників 2023-го року покинула компанію через незадоволення заробітною платою (також через стан здоров'я, умови праці та з інших причин, деталі яких не розкриваються). Таблиця 2.7 демонструє середній оклад працівників компанії за 2020-2023 роки.

Таблиця 2.7 – Середній оклад працівників ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» за 2020-2023 роки

	2020	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність штатних працівників	1426	1538	1358	1195
Середня ЗП (з ПДФО та ВС), грн	5 184	6 745	7 055	7 790

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Можемо бачити, що значення середньої заробітної плати в столичній мережі АЗС критично низькі за усі чотири роки, хоч вони і зростали щорічно.

На рисунку 2.8 зображені середні оклади працівників мереж АЗС у третьому кварталі 2023 року. При цьому, червоним кольором на діаграмі позначена десятка ринкових лідерів за обсягами продажів, до якої входить і мережа КЛЮ. Проте, середній оклад працівників в ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», порівняно з головними конкурентами, залишається в 2-3 рази нижчим.

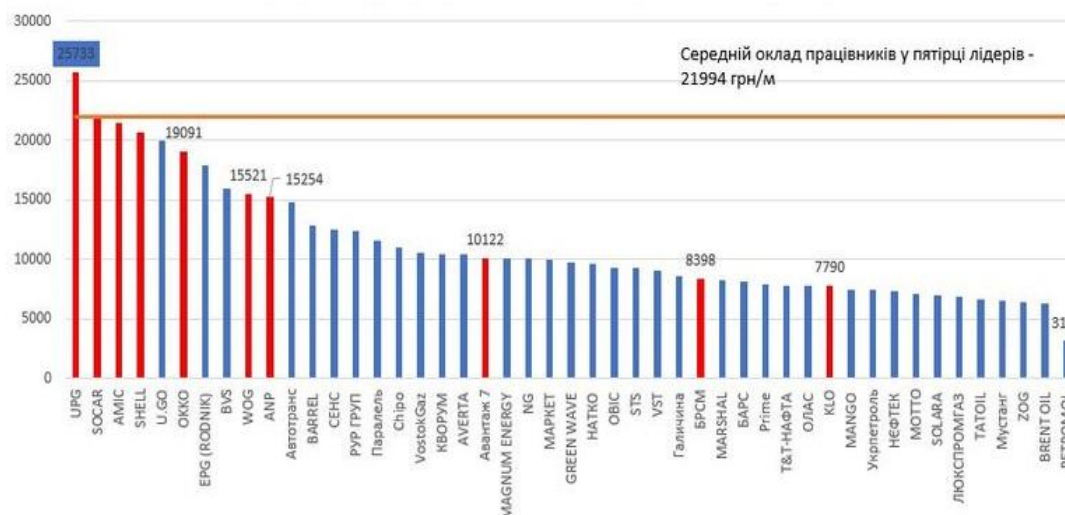


Рисунок 2.8 – Середні оклади працівників мереж АЗС у третьому кварталі 2023 року

Джерело: [41]

Таке невисоке (на 1090 грн вище, ніж мінімальна заробітна плата в Україні) значення середнього окладу на ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» протягом останніх чотирьох років свідчить про не надто високий рівень турботи про власних працівників.

Зовнішній рівень СВМ включає реалізацію соціальної відповідальності перед споживачами, постачальниками, бізнес-партнерами тощо.

Компанія не дарма виділяє портфель пального як одну зі своїх головних переваг, оскільки, асортимент не лише порівняно широкий, а й якісний. Вона однією з перших почала співпрацю з вітчизняним виробником (Шебелинським) та пропонувала не лише імпортовану продукцію. КЛЮ стабільно входить до п'ятірки лідерів по показникам чистоти та якості бензину, і завжди надає чітку та доступну інформацію про характеристики продукту та його походження. При цьому, зберігаються доступні середні ціни, що виділяє КЛЮ серед конкурентів з якісним паливом. Пропонується і вигідна споживачам програма лояльності, персональні дані в якій зберігаються та захищаються згідно законодавства та етичних стандартів.

Головними принципами маркетингової стратегії КЛЮ є правдивість та точність. Це стосується усіх аспектів, включно з рекламою. Компанія вірить у

відкрити та чесну комунікацію з клієнтами, надаючи їм правдиву та точну інформацію про свої продукти та послуги.

Працівники оперативно реагують на всі відгуки споживачів у соціальних мережах компанії, намагаючись якомога швидше розібратися з питаннями й скаргами, якщо такі виникають, та задовольнити клієнта.

Також, КЛЮ веде прозору та чесну співпрацю з постачальниками та партнерами, притримується принципу добросовісної конкуренції.

Задля визначення приблизної оцінки зовнішнього рівня СВМ на КЛЮ, було проведено дослідження, з використанням методики опитування, зокрема, стандартизованого анкетування, у якому взяло участь 100 осіб різних вікових категорій, статі, рівня освіти та доходів. У таблиці 2.8 вказані запитання та кількість відповідей респондентів по кожному з варіантів. Анкета містила 5 запитань, відповідь на які надавалася в балах від 1 до 5, де 1 – «дуже погано», а 5 – «відмінно». Інші значення (2, 3 і 4) відображають ступінь наближення до тієї чи іншої крайньої оцінки.

Таблиця 2.8 – Результати проведеного опитування стосовно зовнішнього рівня СВМ на КЛЮ

Питання	1	2	3	4	5
Як Ви оцінюєте асортимент пального на АЗК КЛЮ?	0	0	0	1	99
Як Ви оцінюєте якість пального на АЗК КЛЮ?	0	0	1	4	95
Як Ви оцінюєте цінову політику АЗК КЛЮ?	0	0	6	47	47
Як Ви оцінюєте програму лояльності АЗК КЛЮ?	0	0	19	34	47
Як Ви оцінюєте обслуговування клієнтів на АЗК КЛЮ?	0	0	11	57	32

Джерело: складено автором на основі власного опитування

На основі отриманих даних, можемо порахувати середній бал, який отримав кожен критерій, і загальну оцінку зовнішнього рівня СВМ (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Оцінка зовнішнього рівня СВМ на КЛЮ

Критерій	Середній бал
Асортимент пального	4,99
Якість пального	4,94
Цінова політика	4,41
Програма лояльності	4,28
Обслуговування клієнтів	4,21
Середня оцінка	4,57

Джерело: складено автором на основі власного опитування

Можемо бачити, що жоден з перелічених критеріїв не отримав результат нижче 4,21 балів, а середня оцінка по всім критеріям – 4,57. Особливу роль в одержанні такого результату відіграли асортимент та якість пального, які отримали найвищі бали – майже 5/5. Таким чином, 100 користувачів АЗК КЛЮ оцінили зовнішній рівень соціально-відповідального маркетингу мережі на 4,57 балів, що є достатньо високим результатом.

Соціальний рівень включає реалізацію соціальної відповідальності перед державою, територіальними громадами та суспільством.

КЛЮ активно беруть участь у розвитку української економіки. Компанія є однією з перших, хто почав підтримувати вітчизняного виробника пального Шебелинського. Цей крок не лише гарантує клієнтам КЛЮ якісну та надійну продукцію, а й сприяє розвитку української промисловості.

У 2024 році на КЛЮ планують тримати фокус на підтримці малого та середнього бізнесу в Україні шляхом надання пільгових умов співпраці, а також через різноманітні програми та ініціативи. Таким чином, вони вже встигли розпочати співпрацю з невеличкою київською кав'ярнею «Колобок Бо», яка спеціалізується на японських закусках та десертах. Тепер їхні онігрі можна спробувати і на деяких АЗК КЛЮ.

Також, як зазначалось раніше, з 2018 року КЛЮ активно беруть участь у тендерах, що дає можливість державним та комунальним підприємствам отримувати продукцію високої якості за вигідними цінами.

Фактично, компанія застосовує усі шість основних маркетингових ініціатив, окреслених Котлером та Лі, які розглядалися у 1 розділі роботи.

Прикладом матеріальних внесків для підвищення суспільної обізнаності або занепокоєння щодо певних соціальних проблем є те, як в 2023 році КЛЮ інвестували у створення українського кіноальманаху «Війна очима тварин», що показує з чим їм довелось зіткнутися після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Кінострічка спрямована на донесення до

людей важливості дбати про своїх улюбленців навіть в найскладніші часи та допомагати нужденним.

Присутні й постійні пожертвування певного відсотку доходу на конкретну справу на основі продажів продукції. В 2020 році мережа запустила в дію довгострокову акцію «Твоя кава допомагає», в рамках якої 25 копійок від прибутку з кожного гарячого напою направлялось у фонд «Таблеточки», який допомагає онкохворим дітям. За рік дії акції КЛЮ перерахували в фонд 2 700 000 грн.

З 2023 року 1 грн з кожного літра пального VENTUS йде на покупку дронів для Сил спецоперацій ЗСУ. Станом на квітень 2024 року було зібрано майже 11 000 000 грн.

Того ж року, протягом півтора місяця з кожного теплого напою на АЗК КЛЮ 2 грн перераховувались на волонтерську кампанію «Зроби тепло». Таким чином, на закупівлю теплої екіпіровки військовим було зібрано 232 876 грн.

Яскравим прикладом розробки кампаній зі зміни споживчої поведінки, спрямованої на покращення навколишнього середовища є акція «знижка за чашку», запущена в 2020 році. Вона передбачала знижку -3 грн на каву чи чай, якщо покупець прийшов зі своєю власною чашкою. Вона діє і по сьогодні, але, станом на 2024 рік, знижка вже складає -5 грн. Така акція, за рахунок довгого терміну дії, виробляє у споживачів звичку завжди мати свою власну чашку з собою, таким чином щоденно використовувати менше одноразового посуду.

Протягом своїх років існування, компанія постійно проявляє дану ініціативу в прямих внесках у благодійні організації та справи. Максимально активно це відбувалось в 2020 році, тобто в році, коли в Україні розпочалась пандемія коронавірусної хвороби. За рік компанія здійснила наступні внески: 5800 обідів для медиків на суму 275 500 грн; пальне для автомобілів медиків київських опорних лікарень на 300 000 грн; обладнання для лікарень на 320 000 грн; засоби індивідуального захисту на 280 000 грн; донорська кров для банку крові; пальне для Солом'янського соціального центру, що працює з групами

ризик; пальне для Червоного хреста України; пальне для фонду Життєлюб, яким забезпечено 1200 поїздок «Ба та Ді» на медичні процедури; пальне для волонтерської організації MotoHelp, що допомагає при ДТП та здійснює доставку донорської крові [31].

В результаті, за внесок у протидію COVID-19 центр «Розвитку Корпоративної Соціальної Відповідальності» відзначив соціальні ініціативи КЛЮ нагородою «Бізнес, що змінює країну».

В 2022-2023 рр. компанія активно займалась пожертвуваннями постраждалим через війну, а саме: за допомогою своїх авто доставляла товари з полиць своїх магазинів на територію частково окупованої Херсонщини; конвертувала всі кошти, що мали піти на корпоративні подарунки та направила їх на виготовлення тактичного взуття для захисників країни; забезпечувала пальним учасників благодійного проєкту «RE: Ukraine Villages», що займалися відбудовою українських сіл, які постраждали внаслідок російської агресії тощо.

Заохочення працівників та партнерів приділяти час волонтерству на підтримку громадських організацій і справ теж практикується компанією. Так, у 2022 році, з нагоди 31-ї річниці Незалежності України, в Києві проходив щорічний благодійний футбольний турнір, який об'єднав між собою українську владу, журналістів, профспілки та футбольних функціонерів для благодійної мети – допомогти Збройним Силам України. Компанія підтримала Команду Збірної журналістів України не лише перерахуванням організаційного внеску на допомогу ЗСУ, а й підсиленням команди трьома своїми працівниками.

Восени 2023 року співробітники КЛЮ стали першими корпоративними донорами, які підтримали ініціативу «Буду твоєю першою» з донації крові.

Проведення дискреційних бізнес-практик та інвестицій, які підтримують соціальні заходи для покращення добробуту громади та захисту навколишнього середовища, проявляється у тому, що мережа КЛЮ славиться своїм новаторським підходом до ведення бізнесу, зокрема на шляху до екологічної стійкості. Вона є одним з ключових елементів соціально-відповідального маркетингу, що

забезпечує збалансоване зростання економіки, збереження природного середовища та поліпшення якості життя людей. КЛЮ активно впроваджує високі технології на своїх об'єктах, прагнучи економії ресурсів та захисту довкілля.

Одним із ключових досягнень в цьому напрямку стало впровадження інноваційних фотоелектростанцій на АЗК. Це перший подібний крок серед українських паливних трейдерів. Завдяки сонячним панелям комплекси генерують власну електроенергію, зменшуючи залежність від традиційних джерел. Ними та геліосистемами для отримання теплової енергії оснащені майже всі комплекси мережі. Це дозволяє компанії економити на традиційних ресурсах та створювати більш екологічну енергосистему.

Останнім нововведенням КЛЮ стало встановлення сонячних трекерів, що дозволяють відстежувати кут потрапляння сонячних променів і рухатися за сонцем, максимізуючи ефективність генерації електроенергії.

Наступною філантропічною бізнес-практикою, яку активно реалізує мережа, є спонсорування українського спорту та спортсменів. КЛЮ є генеральним спонсором Збірної України з мініфутболу, енергетичним спонсором ФК «Динамо» та спонсором Федерації боксу Києва. Компанія підтримує проведення спортивних змагань та турнірів (не лише глобальних, а й локальних, благодійних), а також надає енергетичну та фінансову допомогу спортсменам та тренерам.

Крім того, компанія КЛЮ активно проявляє свою соціальну позицію за допомогою соціальних мереж. Їх використовують не лише в цілях реклами власних товарів, а й для підвищення суспільної обізнаності або занепокоєння щодо певних соціальних проблем. Регулярно у блогах в Інстаграм та Фейсбук висвітлюються наступні теми: важливість української культури та мови; безпека пересування, як водіїв, так і пішоходів; допомога безхатнім тваринам; наслідки російської агресії та шляхи допомоги постраждалим; шляхи збереження екології тощо.

Для підсилення впливу на свідомість аудиторії, застосовуються кооперації з медійними особистостями. Простежується відповідальний підхід до їх вибору:

це повинні бути люди, чиї цінності збігаються з цінностями компанії, з хорошою репутацією та відповідним видом діяльності.

Наприклад, на даний момент однією з наймасштабніших та найтриваліших благодійних, а разом з тим й рекламних, кампаній КЛЮ є «Пальне люті», для просування якої компанія заручилася підтримкою футболістів ФК «Динамо».

Також, у березні 2024 року КЛЮ приєднались до масштабного збору коштів Максима Бахматова на тактичну медицину для ЗСУ. Максим Бахматов є засновником і головою Офісу Трансформації, экс-радником Київського міського голови, підприємцем та новатором, який славиться у мережі своїми розслідуваннями діяльності чиновників. Завдяки такій кооперації КЛЮ не лише черговий раз звертають увагу громадськості на важливість допомоги ЗСУ, а й привертають увагу до свого соціально-відповідального бренду.

Повномасштабна війна в Україні спричинила значні зміни у пріоритетах КСВ-діяльності ритейлерів. Замість традиційних програм, відмінних від основного виду діяльності компанії (охорона природи, навчання та підвищення кваліфікації персоналу тощо), акцент змістився на безпосередню підтримку стейкхолдерів.

Головними напрямками КСВ (а разом з тим і СВМ) у цей кризовий час стали:

- збереження робочих місць та виплат заробітної плати, навіть у разі тимчасового призупинення роботи деяких точок продажу;
- підтримка постачальників, а саме: своєчасна оплата рахунків;
- допомога ЗСУ та ТрО: дотації товарів, пріоритетне обслуговування;
- підтримка соціально незахищених верств населення: гуманітарна допомога, пільгові ціни на товари.

Мережа АЗК КЛЮ вдало адаптує свою діяльність під сучасні проблеми та вимоги громадськості. Таким чином, вона, як і деякі інші мережі, в 2022 році тимчасово обмежувала продаж пального до 20 літрів на один автомобіль, аби дати пріоритет на заправку спеціальним службам і службам критичної інфраструктури.

Практично всі комплекси КЛЮ було облаштовано генераторами, тому вони фактично стали пунктами незламності під час блекаутів. Окрім заправки авто, можна було прийти, щоб зарядити гаджети, випити чаю, перекусити, працювати та провести зустріч. Також, на КЛЮ безкоштовно пригощали їжею та напоями військових; робили знижки на спеціальне меню для тих, кому доводилось охороняти вулиці вночі після настання комендантської години тощо. На ключових позиціях також була робота з персоналом, зокрема оцінка та підтримка їхнього емоційного стану.

Крім цього, компанія продовжувала активно займатись благодійністю: придбала хірургічне обладнання на суму понад 150 тисяч євро для потреб Харківського військового шпиталю; разом з партнерами передала в Миколаїв таблетки для знезараження води, які могли перетворити 140 000 літрів непитної води в питну; жертвувала сотні літрів бензину в благодійні організації і тд.

Аби дізнатися приблизну кількісну оцінку соціального рівня СВМ на КЛЮ, ті самі 100 респондентів висловили свою думку стосовно 5 інших критеріїв. У таблиці 2.10 вказані запитання та кількість відповідей по кожному з варіантів для оцінки соціального рівня СВМ на КЛЮ. Анкета містила 6 тверджень, оцінка яких надавалася в балах від 1 до 5, де 1 – «абсолютно не згоден», а 5 – «повністю згоден». Інші значення (2, 3 і 4) відображають ступінь наближення до тієї чи іншої крайньої точки зору.

Таблиця 2.10 – Результати проведеного опитування стосовно соціального рівня СВМ на КЛЮ

Твердження	1	2	3	4	5
Я знаю про соціальні ініціативи, які впроваджує мережа АЗК КЛЮ	0	21	37	5	37
Я вважаю доцільними та важливими соціальні ініціативи, які впроваджує мережа АЗК КЛЮ	0	5	21	32	42
Я вважаю перевагою наявність вітчизняного пального в асортименті АЗК КЛЮ	0	0	11	47	42
Я вважаю, що мережа АЗК КЛЮ дбає про довкілля	0	16	58	11	16
Я вважаю, що мережа АЗК КЛЮ робить усе можливе, щоб допомогти Україні під час війни	0	11	58	0	32

Джерело: складено автором на основі власного опитування

Нижче таблиця 2.11 демонструє середній бал, який отримав кожен критерій, що брав участь в оцінюванні.

Таблиця 2.11 – Оцінка соціального рівня СВМ на КЛЮ

Критерій	Середній бал
Обізнаність споживачів про соціальні ініціативи КЛЮ	3,58
Сприйняття споживачами соціальних ініціатив КЛЮ	4,11
Підтримка вітчизняного виробника пального (до 24.02.22)	4,31
Екологічна стійкість	3,3
Допомога країні під час війни	3,56
Середня оцінка	3,77

Джерело: складено автором на основі власного опитування

Згідно таблиці 2.11, найнижчий бал (3,3) отримав критерій екологічної стійкості компанії, а найвищий (4,31) – підтримка компанією вітчизняного виробника. Загалом, з таблиць 2.10 та 2.11 можна зробити висновок, що споживачі не надто інформовані про філантропічну діяльність мережі КЛЮ, що зовсім не дивно, адже компанія поширює цю інформацію лише у соціальних мережах, де має зовсім невелику кількість послідовників. Таким чином, 100 користувачів АЗК КЛЮ оцінили соціальний рівень соціально-відповідального маркетингу мережі на 3,77 балів, що значно нижче ніж оцінка зовнішнього рівня.

Отже, протягом років ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» демонструє у своїй діяльності відданість принципам соціальної відповідальності, що знаходить відображення й у його маркетингу. Особливо добре це прослідковується на зовнішньому рівні СВМ, що спрямований на відносини зі споживачами. Проте, на внутрішньому та соціальному рівнях ситуація дещо інакша. Вищеописані прогалини в управлінні СВМ на зовнішньому та соціальному рівнях потребують уваги, аналізу та рішучих дій з боку компанії, аби вона змогла й надалі продовжувати втримувати конкурентні позиції та успішно розвиватись на даному ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

СВМ може бути дійсно ефективним інструментом лише за умови, що він ґрунтується на міцній основі КСВ. Етична та відповідальна поведінка компанії, повага до прав працівників, турбота про довкілля – все це створює позитивний імідж, який робить СВМ-кампанії більш переконливими та резонними.

Війна в Україні внесла значні корективи й у сферу маркетингу. Так, за результатами опитування Factum Group Ukraine, в першу чергу для українського споживача важливо, щоб компанія підтримувала Збройні Сили України (39% опитуваних), на другому місці – підтримка власних працівників (18%) [42].

І хоча на КЛЮ вже почали активно реформувати корпоративну культуру, серед питань, перегляд яких поки не розпочато, залишається мінімальний соціальний пакет. Для працівників АЗК додатковий пакет включає лише знижки на харчування та пальне; а для працівників офісу – ще плюс транспорт від певної станції метро до офісу.

Типів пільг, які можна включити в соціальний пакет, є безліч. Не обов'язково пропонувати їх усі, але було б розумно відібрати та запропонувати своїм працівникам ті з них, які відповідають цінностям компанії. Відповідно, потрібно ретельно розглянути фінансові наслідки впровадження цих переваг для бізнесу та те, чи є вони зрештою економічно вигідними для всіх сторін.

У випадку КЛЮ, доцільно впроваджувати різні пакети для рядових працівників та працівників офісу, а також, узгодити підхід до їх формування. Зважаючи на розміри та структуру компанії, варіювання заохочень може відбуватись відносно грейдів. За такого підходу що вищий грейд, до якого

належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, де можливості для кар'єрного зростання обмежені. Таким чином, підвищуватиметься лояльність працівників.

Нові соціальні пакети офісних працівників можуть виглядати так:

— нижчий грейд (підлеглі): знижка 20% на харчування та -5 грн на пальне; транспорт від ст. м. Академмістечко до офісу; знижка 20% на 1 освітній курс на рік для підвищення кваліфікації на певній платформі (наприклад, Laba); безкоштовна вакцинація;

— вищий грейд (керівники підрозділів): знижка 20% на харчування та -5 грн на пальне; транспорт від ст. м. Академмістечко до офісу; медичне страхування (включно з безкоштовною вакцинацією); знижка 25% на заняття у певному спортзалі.

Соціальні пакети рядових працівників можуть включати наступне:

— нижчий грейд (допоміжний персонал): знижки на харчування на АЗК та пальне (-50% на 3 кави та -25% на 3 хот-дога в день; -5 грн/л на 40 літрів в тиждень);

— середній грейд (касири/оператори/кухарі/тощо): знижки на харчування на АЗК та пальне (-50% на 3 кави та -25% на 3 хот-дога в день; -5 грн/л на 40 літрів в тиждень);

— вищий грейд (менеджери/адміністратори): знижки на харчування на АЗК та пальне (-50% на 3 кави та -25% на 3 хот-дога в день; -5 грн/л на 40 літрів в тиждень); безкоштовна вакцинація.

Запропоновані пакети можуть значно підвищити мотивацію та лояльність працівників, що призведе до зниження плинності кадрів, збільшення продуктивності та покращення іміджу компанії. А безкоштовна вакцинація половини грейдів працівників допоможе компанії безперебійно працювати навіть у часи сплеску хвороб у суспільстві.

Крім цього, як зазначалось раніше, на КЛЮ застосовують гнучку систему оплати праці для мотивації працівників, проте навіть отримуючи щомісячні доплати за перевиконання плану, вони все одно зароблятимуть значно менше, ніж працівники на АЗК конкурентів. То ж, окрім доплати по KPI, рекомендується підвищити середній оклад працівників до, принаймні, 15 000 грн в місяць.

Для успішного втілення цієї ініціативи рекомендується:

- провести детальний аналіз фінансового стану компанії: оцінити поточні та прогнозовані доходи та витрати, визначити джерела фінансування для підвищення зарплат;
- розробити поетапний план впровадження: встановити чіткі терміни, етапи та обсяги підвищення окладів, враховуючи фінансові можливості компанії;
- оптимізувати інші статті витрат: проаналізувати можливості економії коштів в інших сферах діяльності компанії, щоб частково компенсувати зростання витрат на зарплату;
- провести комунікацію з працівниками: надати інформацію про плани компанії щодо втілення цієї ініціативи.

Реалізація цієї ініціативи неодмінно допоможе зменшити плинність кадрів, підвищити лояльність колективу та його відповідальне ставлення до роботи.

Також, з огляду на попередній аналіз CBM на КЛЮ, впливає, що наразі компанії бракує комплексної та прозорої системи інформування зацікавлених сторін про вплив своєї діяльності на них.

З цього походить наступна рекомендація для покращення CBM на КЛЮ: випуск щорічного нефінансового звіту про діяльність підприємства.

ESG-звіт (Ecological, Social, and corporate Governance report) – це звіт про сталий розвиток, який публікується компаніями чи організаціями для інформування про екологічні, соціальні та управлінські наслідки своєї діяльності. У сучасному світі, де етика та екологічність стають все більш важливими факторами, ESG-звіти перестають бути просто інструментом для комунікації з інвесторами та потенційними кредиторами. Роль такої звітності зросла, адже в

першу чергу, бізнес повинен нести відповідальність перед споживачами та суспільством. Зараз люди більш свідомо підходять до вибору продукції, їм важливо, щоб компанія турбувалася про довкілля, суспільство та забезпечувала гідними умовами праці своїх співробітників. Дійсно успішний бізнес – це не лише про прибутковість, а й про збереження навколишнього середовища та трансляцію правильних цінностей у громадськість. А враховуючи сучасний курс України на стрімку інтеграцію до ЄС, де ESG-звітність вже є обов’язковою для більшості великих компаній та стрімко поширюється на інші (за винятком мікропідприємств), українським бізнесам варто вже сьогодні починати формувати ESG-політики та відповідні звітності щодо своєї діяльності.

Рекомендації для підготовки ESG-звіту:

- компанія має узгодити сенс та структуру звіту, тобто для чого і для кого його готувати (наприклад, для місцевих громад та держави, аби налагодити ефективну комунікацію та структуровано продемонструвати вигоди своєї діяльності стосовно них);

- для підготовки звіту компанія може створити робочу групу, визначивши хто за що відповідає;

- звіт має бути читабельним, тому має містити інформацію в форматі інфографіки, ілюстрацій та реальних фото; Вони не лише доводять реальність ініціатив, а й допомагають візуально усвідомити інформацію;

- має бути баланс між наданою інформацією, тому варто розкривати й аспекти негативного впливу діяльності компанії і пояснювати, як саме бізнес намагається їх зменшити; Також перевагою буде надання реальних кейсів компанії у форматі «проблема-рішення-показники»;

- готовий звіт варто дати на перевірку та затвердження топ-менеджерам і менеджерам середньої ланки (як мінімум, маркетингового відділу);

- при підготовці та публікуванні звіту слід обов’язково радитися з PR відділом.

Комунікація має виконуватись на всіх рівнях – зовнішня, внутрішня, електронна, друкована, в тому числі презентація-зустріч для співробітників.

Переваги публікації щорічної нематеріальної звітності, які, з великою ймовірністю, отримає ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»:

— добровільно публікуючи ESG-звіт, компанія сигналізує про свою прозорість і підвищує довіру клієнтів, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін;

— компанії, які відкрито повідомляють про результати сталого розвитку, можуть значно покращити своє становище та репутацію;

— добровільна публікація звітності може допомогти виділитися серед конкурентів;

— демонстрація компанією прагнення до сталого розвитку допоможе привертати цінні кадри, які при пошуку роботи оцінюють стабільність та репутацію компанії;

— розробка звіту допоможе виявити нестачу записів важливих даних щодо функціонування компанії і сприятиме налаштуванню систематичного звітування щодо певних важливих питань, динаміка яких раніше не відслідковувалась.

Узагальнену інформацію щодо запропонованих ініціатив для покращення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» наведено нижче у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запропоновані ініціативи з покращення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

№	Складова СВМ	Зацікавлена сторона	Ініціатива	Переваги
1	2	3	4	5
1	Розвиток корпоративної культури	Працівники	Розширення соціальних пакетів	— Зниження плинності кадрів — Збільшення продуктивності — Покращення іміджу компанії — Налагодження безперебійної роботи навіть у часи сплеску хвороб у суспільстві
			Підвищення окладів працівникам	

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5
2	Розвиток місцевого співтовариства	Держава, місцеві громади, споживачі, акціонери	Публікація нематеріального звіту про діяльність підприємства (ESG-звіт)	— Підвищення довіри клієнтів, інвесторів, кредиторів тощо — Покращення репутації — Забезпечення стійких конкурентних переваг — Залучення цінних кваліфікованих кадрів — Посилення контролю результатів діяльності компанії

Джерело: складено автором на основі вищенаведеної інформації

Отже, впровадження запропонованих ініціатив сприятиме зниженню плинності кадрів, збільшенню продуктивності праці, покращенню ринкового іміджу компанії та її репутації, забезпечить підвищення довіри клієнтів, інвесторів, кредиторів, та конкурентні переваги підприємству у довгостроковому періоді.

3.2 Обґрунтування ефективності застосування запропонованих напрямків для покращення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Згідно запропонованих ініціатив, ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» може вдосконалити свій соціально-відповідальний маркетинг, зосередившись на вдосконаленні корпоративної культури та розвитку місцевого співтовариства. Ці чинники безпосередньо впливають на корпоративну репутацію «КЛО», яка є нематеріальним, але надзвичайно важливим активом для успішного ведення бізнесу.

Першою запропонованою ініціативою було розширення соціального пакету для працівників. В Україні додаткові пільги та гарантії найчастіше надаються працівникам західних компаній, які мають стабільно високі прибутки. Серед українських підприємств, соціальні пакети пропонуються лише

респектабельними фірмами, які давно функціонують на ринку праці, мають стійке фінансове становище та прагнуть залучати найкращих фахівців.

Дослідження ефективності соціальних пакетів на українських підприємствах, проведене кадровим порталом HeadHunter, показало, що лише 38% українських респондентів мають на роботі соціальний пакет. Незалежно від чисельності персоналу та сфери діяльності, 72% працівників та 78% роботодавців вважають соціальний пакет важливою складовою компенсації за працю. У середньому соцпакет включає в себе 3-4 опції [43].

Не варто забувати й про те, що наповнення соціального пакета першочергово залежить від економічної ситуації в країні. У 2023-му році українська економіка відійшла від початкового шоку та помітно наростила споживання завдяки потужному бюджетному стимулюванню, а на 2024 рік теж закладено прогнози поступового зростання показників, але у повільніших темпах. Завжди залишаються воєнні ризики, але українські підприємства навчаються ефективно функціонувати в таких умовах.

У світі вартість соціального пакета може складати від третини до половини величини заробітку, але в Україні вважається нормальним, коли пільги соціального пакета не перевищують 10-15% від заробітної плати працівника, а припустимі витрати на управління соціальними пакетами – 5-7% їхньої вартості.

У таблиці 3.4 наведені приблизні розрахунки того, в яку суму ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» обійдуться нові соціальні пакети для працівників КЛО.

Таблиця 3.4 – Грошові витрати на розширення соціальних пакетів для працівників ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Пільга	Офісні працівники		Рядові працівники		
	нижчий грейд	вищий грейд	нижчий грейд	середній грейд	вищий грейд
1	2	3	4	5	6
Знижка на харчування, грн/рік	$400 \cdot 0,2 \cdot 77 \cdot 256 = 1\,576\,960$	$400 \cdot 0,2 \cdot 8 \cdot 256 = 163\,840$	$(60 \cdot 3 \cdot 0,5 + 67 \cdot 3 \cdot 0,25) \cdot 296 \cdot 180 = 7\,472\,520$	$(60 \cdot 3 \cdot 0,5 + 67 \cdot 3 \cdot 0,25) \cdot 666 \cdot 180 = 16\,813\,170$	$(60 \cdot 3 \cdot 0,5 + 67 \cdot 3 \cdot 0,25) \cdot 148 \cdot 256 = 3\,736\,260$
Знижка 5 грн/л на пальне, грн/рік	$40 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 25 \cdot 12 = 240\,000$	$40 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 8 \cdot 12 = 76\,800$	$40 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 96 \cdot 12 = 921\,600$	$40 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 300 \cdot 12 = 2\,880\,000$	$40 \cdot 4 \cdot 5 \cdot 100 \cdot 12 = 960\,000$

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Транспорт до офісу, грн/рік	$180*3*2*256 = 276\,480$	$250*0*256 = 0$	-	-	-
Знижка 20% на освітній курс, грн/рік	$15000*0,2*35 = 105\,000$	-	-	-	-
Мед. страх., грн/рік	-	$50*360*8 = 144\,000$	-	-	-
Вакцинація, грн/рік	$(500*50)+(1750*50) = 112\,500$	$(500*8)+(1750*8) = 18\,000$	-	-	$(500*90)+(1750*90) = 202\,505$
Знижка 25% на спорт, грн/рік	-	$(18490*0,25)*8 = 36\,980$	-	-	-
Разом, грн/рік	2 310 940	439 620	8 394 120	19 693 170	4 898 765

Джерело: складено автором на основі актуальних цін та приблизної кількості працівників, які скористалися б пільгами

У таблиці 3.5 наведена приблизна кількість працівників по кожному з грейдів, що враховувалось у розрахунках.

Таблиця 3.5 – Середньооблікова кількість працівників за грейдями

Офісні працівники		Рядові працівники		
нижчий грейд	вищий грейд	нижчий грейд	середній грейд	вищий грейд
77	8	296	666	148
85		1110		

Джерело: складено автором на основі даних про середньооблікову кількість працівників ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС»

Таким чином, згідно розрахунків, вартість соціального пакету підлеглих в офісі складатиме приблизно 2 310 940 грн/рік, а працівників на керуючих посадах – 439 620 грн/рік. У той же час, приблизна сума грошей, яку компанії доведеться витратити на пільги для допоміжного персоналу на АЗС, складатиме 8 394 120 грн/рік, а для основних робітників та адміністрації відповідно – 19 693 170 грн/рік та 4 898 765 грн/рік. Разом це – 35 736 615 грн/рік.

Аби зрозуміти співвідношення соціального пакету та окладу працівника (рекомендованого), варто додатково виявити яка сума грошей буде йти на пільги одного працівника в місяць.

У випадку офісного працівника нижчого грейдів, за умови максимального користування наданими пільгами, це: $400*0,2*21 + 40*4*5 + 378 + 15000*0,2/12 +$

$(500+1750)/12 = 3295,5$ (грн/міс.), що становить приблизно 16% від окладу 20 000 грн/міс.

У випадку офісного працівника вищого грейду, за умови максимального користування наданими пільгами, це: $400*0,2*21 + 40*4*5 + 378 + 50*30 + (500+1750)/12 + 18490*0,25/12 = 4930,7$ (грн/міс.), що становить приблизно 16% від окладу 30 000 грн/міс.

Для рядового працівника нижчого грейду, за умови максимального користування наданими пільгами, вартість пільг складатиме: $(60*3*0,5 + 67*3*0,25)*17 + 40*4*5 = 3184,25$ (грн/міс.), що становить приблизно 32% від окладу 10 000 грн/міс. Але слід брати до уваги ймовірність того, що більшість працівників даного грейду не будуть використовувати пільгу на пальне, позаяк не володіють власним транспортом.

Для рядового працівника середнього грейду, за умови максимального користування наданими пільгами, вартість пільг складатиме таку саму суму: $(60*3*0,5 + 67*3*0,25)*17 + 40*4*5 = 3184,25$ (грн/міс.), але вона становитиме приблизно 21% від окладу 15 000 грн/міс.

Для рядового працівника вищого грейду, за умови максимального користування наданими пільгами, вартість пільг складатиме наступну суму: $(60*3*0,5 + 67*3*0,25)*21 + 40*4*5 + (500+1750)/12 = 3932,75$ (грн/міс.), що складатиме приблизно 22% від окладу 18 000 грн/міс.

Отже, у таблиці 3.4 було проведено розрахунки з врахуванням приблизної кількості працівників, які користуються тією чи іншою пільгою з соціального пакету. Аби перевірити як такі витрати вплинуть на фінансові результати компанії, варто зіставити їх з чистим прибутком компанії за 2023 рік.

За 2023 рік прибуток ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» склав 26 928 000 грн, але ця сума включає витрати на пільги, які компанія на той час вже надавала працівникам, а саме: знижка на харчування і пальне та транспорт до офісу.

Тому, якщо не враховувати вартість пільг, які компанія вже пропонувала, то сума, яку варто ще додатково виділити на пільги працівникам, складатиме

приблизно 618 986 грн/рік. В такому випадку, чистий прибуток компанії зменшився б приблизно до 26 309 014 грн.

Отже, ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» має достатньо фінансових можливостей для розширення соціального пакету працівникам, що в майбутньому позитивно вплине на плинність, лояльність та ефективність роботи персоналу.

Крім того, було рекомендовано підвищити оклади працівникам, аби середня вартість окладу на АЗК КЛЮ становила 15 000 грн/міс. (замість 7 790 грн/міс.). У такому випадку, витрати на підвищення окладів приблизно дорівнюватимуть сумі, що була витрачена компанією в 2023-му році на оплату праці, а саме: 97 462 000 грн/рік.

Проте, можемо бачити, що вищезазначена сума є несумісною з чистим прибутком компанії за 2023 рік (перевищує її на 71 152 986 грн). Таким чином, хоча вирівнювання окладів, щонайменше до рівня конкурентів, є важливим кроком для покращення добробуту працівників та стимуляції їхньої продуктивності, це потребує ретельного планування та фінансової підготовки. Тому втілення даної ініціативи рекомендується відкласти на майбутній період.

Ще однією рекомендованою ініціативою для покращення СВМ на КЛЮ виступає ESG-звіт. Таблиця 3.6 демонструє приблизні витрати компанії на підготовку та публікацію свого першого нефінансового звіту.

Таблиця 3.6 – Грошові витрати на розробку першого ESG-звіту

Потреби	Витрати, грн/рік
Коуч зі сталого розвитку	100 000
Співробітник з відділу маркетингу	24 000
Співробітник з відділу управління персоналом	24 000
Співробітник з відділу енергетики	24 000
Графічний дизайнер	25 000
Програмне забезпечення	5 000
Публікація на сайті	5 000
Маркетингова кампанія для підвищення обізнаності про звіт	30 000
Разом	237 000

Джерело: складено автором

У подальшому може зникнути потреба у наймі стороннього співробітника і звіт обходитиметься у меншу суму, але на розробку та публікацію першого компанії доведеться виділити щонайменше 237 000 грн.

Враховуючи суму чистого прибутку ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» (з урахуванням нових вищеописаних витрат), витрати на ESG-звіт є досить підйомними для компанії. У такому випадку, чистий прибуток компанії за 2023 рік складав би: $26\,309\,014 - 237\,000 = 26\,072\,014$ грн. Отже, ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» має достатньо ресурсів на втілення запропонованої ініціативи.

Підсумовуючи, компанія КЛЮ має достатньо фінансових можливостей для розширення соціальних пакетів працівників та створення і випуск щорічного нефінансового звіту про результати своєї діяльності, проте ініціативу з підвищення окладів працівникам рекомендується відкласти на майбутній період, оскільки це потребує ретельного планування та фінансової підготовки.

ВИСНОВКИ

Сучасний етап розвитку ринкової економіки обумовлює для бізнесу, окрім орієнтації на збільшення прибутку, необхідність реалізації загальноприйнятих суспільних цінностей у своїй діяльності. Очікування суспільства щодо діяльності компаній суттєво зростають, інтеграція суспільних інтересів у систему маркетингових цілей бізнесу стає не просто іміджевим активом, а й ключовою умовою виживання та розвитку на ринку. Цим обумовлена актуальність впровадження концепції соціально-відповідального маркетингу в стратегічне управління компаній, що забезпечить їх ефективну діяльність з урахуванням довгострокових цілей усіх зацікавлених сторін.

Зародившись на початку 1970-х років під впливом критики на адресу традиційної концепції маркетингу як практики, що ігнорує довгостроковий добробут споживачів, концепція соціально-відповідального маркетингу закріпилася і стає дедалі затребуваною в часи кардинальної переоцінки цінностей.

Як і корпоративна соціальна відповідальність, соціально-відповідальний маркетинг – це щоденна добровільна діяльність кожної сучасної свідомої компанії, спрямована на довгострокову взаємодію між усіма зацікавленими сторонами. Це маркетинг, реалізація якого передбачає відповідальність суб'єктів маркетингової діяльності за свої дії та наслідки цих дій перед усіма своїми аудиторіями та суспільством в цілому з урахуванням критеріїв моральності. Він не обов'язково передбачає безпосереднє вирішення суспільних проблем, а радше спрямований на те, щоб маркетингова діяльність компанії не погіршувала існуючі проблеми та, в ідеалі, сприяла позитивному розвитку суспільства.

Таким чином, провідна ідея концепції СВМ полягає у виробництві товарів, які задовольняють існуючі потреби з урахуванням вимог та обмежень суспільства. В основний інструментарій для її реалізації входять: комплекс маркетингу (4P); дослідження споживачів та дослідження соціальних й екологічних наслідків виробництва та використання вироблених товарів та послуг. А головною метою

концепції є просування продуктів або послуг, шляхом задоволення потреб цільових ринків та за умов збереження людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, охорони навколишнього середовища.

У застосуванні СВМ на підприємствах з роздрібною торговельною діяльністю прослідковуються наступні особливості: традиційний комплекс маркетингу 4P доповнюється двома аспектами з області інтерактивного маркетингу (Physical environment, Personnel); функції СВМ можуть включати ініціативи щодо сприяння стійкості, етичного пошуку джерел і відповідальних практик споживання серед споживачів.

У рамках даної роботи було проаналізовано діяльність ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС», яке функціонує під торговою маркою КЛЮ, входить до переліку найбільших імпортерів пального в Україну. Під час аналізу було виявлено, що компанія у своїй діяльності віддає перевагу соціально-відповідальному підходу. Основні напрямки її соціальних програм включають: підтримку розвитку спорту в столичному регіоні; підтримку української армії; різнобічну допомогу нужденним; та зменшення впливу на довкілля, за допомогою, як оптимізації своєї діяльності, так і впливу на споживчу поведінку. ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» успішно інтегрує принципи соціальної відповідальності у маркетинг своїх продуктів, що регулярно підтверджується сторонніми експертними перевірками якості їхнього пального. Компанія є лідером серед операторів паливного ринку в області розвитку альтернативних джерел енергії. А також, КЛЮ не припиняє свою благодійну діяльність, та навіть активізує її у глобальних кризових ситуаціях для країни.

Запропоновані напрямки удосконалення соціально-відповідального маркетингу ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» стосувалися покращення його взаємодії з зацікавленими сторонами, шляхом розвитку корпоративної культури та поширення нефінансових результатів своєї діяльності.

Аналіз фінансових результатів компанії вказав на можливість розширення соціальних пакетів для працівників та створення і публікації щорічного звіту про

нефінансові результати діяльності підприємства. Проте, рекомендацію щодо підвищення окладів працівникам наразі втілити неможливо через певні фінансові обмеження.

Впровадження даних ініціатив допоможе зменшити плинність кадрів; підвищити лояльність колективу та його відповідальне ставлення до роботи; підвищити довіру клієнтів, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін; покращити репутацію; здобути конкурентну перевагу; привернути до роботи у компанії цінні кадри; виявити нестачу записів важливих даних щодо функціонування компанії і сприятиме налаштуванню систематичного звітування щодо певних важливих питань, динаміка яких раніше не відслідковувалась.

Отже, налагодження функціонування соціально-відповідального маркетингу на усіх рівнях (внутрішньому, зовнішньому та соціальному), допоможе ТОВ «КОНВЕРС ЛІНКС» заручитися підтримкою органів державної та місцевої влади, а також інших зацікавлених сторін, що гарантуватиме довгострокову успішну діяльність компанії та її розвиток на ринку роздрібної торгівлі пальним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М.Палінчак. Ужгород: Видавничий дім "Гельветика", 2015. Вип. 5. С. 90-93.
- 2) Харчук В. Ю., Чернобай Л. І., Рябічина Ю. С. Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 103-110.
- 3) Козин Л. В. Соціально відповідальний маркетинг і корпоративна соціальна відповідальність: зв'язок концепцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 316–321.
- 4) Ласукова А. Взаємозв'язок соціально-етичного маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. Вип. 3. С. 81-91.
- 5) Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. М .: Діалектика, 2019. 496 с.
- 6) Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М 26 М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – С. 407.
- 7) Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
- 8) Keelson, S. A. The Evolution of the Marketing Concepts: Theoretically Different Roads Leading to Practically the Same Destination!. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Volume 7, № 1, 2012, ISSN 1941-9589.
- 9) Олефіренко О. М., Олефіренко Ю. О. Еволюція концепцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання. Вісник Запорізького національного університету : зб. наук. праць. Економічні науки. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. № 3 (7). С. 200–207.

- 10) Kotler, P. What Consumerism Means to Marketers. *Harvard Business Review*. 1972. № 50. P. 48-57.
- 11) Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний і операційний маркетинг / Перев. с англ. ред. В. Б. Колчанова. СПб.: Пітер, 2007. 796 с.
- 12) Lazer, W. Marketing's changing social relationships. *Journal of Marketing*. 1969. № 33, P. 3-9.
- 13) Kotler, P., Zaltman, G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*. 1971. № 35(3), P. 3-12.
- 14) Котлер Ф., Андреасен А. Р. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций. Ростов н/Д: Феникс, 2007. 854 с.
- 15) Решетнікова І. Л. Етичний маркетинг як концепція маркетингової діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Вип. 4. 2012. С. 91-96.
- 16) Ромат Є.В., Алданькова Г.В., Березовик К.В. та ін. Соціально-етичний маркетинг : монографія / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. – 372 с.
- 17) Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. *Европейская перспектива*. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
- 18) Laczniak, G., Shultz C. Toward a doctrine of socially responsible marketing (SRM): A macro and normative-ethical perspective. *Journal of Macromarketing*. 2021. № 41.2. P. 201-231.
- 19) Амджадин Л. Социальная составляющая современной экологической политики: экологически ответственный бизнес. *Социология: теория, методы, маркетинг*. 2004. № 1. С. 63-72.
- 20) Калініченко О. О. Соціально-відповідальний маркетинг. *Імплементація наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку*: колект. монографія/ за заг. ред. проф. Павловської Л. Д., Євенок О. О. м. Житомир. 2017. С. 57-81.

21) Орлов П. А. Проблемы підвищення соціальної відповідальності маркетингу та конкурентоспроможності продукції. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 2. С. 25-31.

22) Дударчик, В., Пойта І. О. Соціальна відповідальність та етика в маркетингу. *Міжвузівська студентська науково-практична конференція. Соціальна та екологічна відповідальність маркетингу*. 2015. С. 75-82.

23) Орлов П. А. Качество государственного регулирования и социальная ответственность предприятий как важные факторы конкурентоспособности продукции и страны. *Бизнес Информ*. 2017. № 11 (478). С. 441-447.

24) Іванова Л. О., Вовчанська О. М. Особливості використання важелів маркетингу в інноваційному розвитку роздрібних торговельних підприємств. *Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах*. 2017. С. 99-101.

25) Заруба В.Я., Парфентенко І.А. Маркетинг роздрібної торгівлі. Навчально-методичний посібник для студентів економічних спеціальностей – Харків: НТУ «ХПІ». 2019. 106 с.

26) Манаєнко І. М., Шевченко Д. С. Концептуальні засади соціально відповідального маркетингу на підприємствах з імпортною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.

27) Єфремова Н., Франк В. Принципи соціально-відповідального маркетингу. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. м. Харків. 2021. С. 41-42.

28) Brashear T. G., Asare A. K., Labrecque L., Motta P.C. A framework for social responsible retailing (SRR) business practices. *Revista de Administração FACES Journal*. 2008. № 7.2. P. 11-28.

29) Sanclemente-Téllez J. C. Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish journal of marketing-ESIC*. 2017. № 21. P. 4-25.

30) ТОВ "Конверс Лінкс". *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/41612364> (дата звернення: 10.04.2024).

31) Офіційний сайт КЛО. URL: <https://www.klo.ua/> (дата звернення: 10.04.2024).

32) Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII : станом на 8 березня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення: 12.04.2024).

33) Рейтинг АЗС 2023. *UBA*. 2023. URL: <https://uba.top/gas-station-2023/> (дата звернення: 12.04.2024).

34) Якість бензину А-95 на українських АЗС: результати нових досліджень. *Автопоради - твій гід у світі авто*. 2023. URL: <https://autoporady.com/yakist-benzynu-a-95-na-ukrayinskyh-azs-rezultaty-novyh-doslidzhen/> (дата звернення: 12.04.2024).

35) Їж, пий, купуй: як розвивається ринок непаливних продаж на українських АЗК. *Асоціація ритейлерів України*. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/rinok-nepalivnih-prodazh-azk/> (дата звернення: 12.04.2024).

36) Ціни на АЗС. *Ціни на бензин, ДП, газ на заправках України*. 2024. URL: <https://vseazs.com/> (дата звернення: 13.04.2024).

37) Цьогоріч в Україні почало зростати споживання пального - експерт. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3803255-cogoric-v-ukraini-pocalo-zrostaty-spozivanna-palnogo-ekspert.html> (дата звернення: 15.04.2024).

38) У січні в Україну ввезли рекордний обсяг бензину. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3670117-u-sicni-v-ukrainu-vvezli-rekordnij-obsag-benzinu.html> (дата звернення: 15.04.2024).

39) В Україні тижневі обсяги імпорту автомобільного пального впали до 20-місячного мінімуму. *Karpat.in.ua*. 2024.

URL: <https://economic.karpat.in.ua/?p=46426&lang=uk> (дата звернення: 15.04.2024).

40) Що впливає на вартість пального. Пояснює експерт. *Суспільне | Новини*. 2022. URL: <https://suspilne.media/sumy/206174-so-vplivae-na-vartist-palnogo-poasnue-ekspert/> (дата звернення: 15.04.2024).

41) Офіційні зарплати працівників АЗС відрізняються в рази – експерт. *БІЗНЕС ЦЕНЗОР*. 2024. URL: https://biz.censor.net/news/3467982/ofitsiyini_zarplaty_pratsivnykiv_azs_vidriznyayutsya_v_razy_tse_svidchyt_pro_nayavnist_shem_ekspert

42) Червінська Л., Червінська Т., Каліна І. та ін. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. № 6.53. С. 405-416.

43) Ткаченко О. М. Значення соціального пакету для українських підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 31-34.