



**Менеджмент**

УДК 005.35:658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17241814>

**Стратегічне управління соціальною відповідальністю нафтопереробного  
бізнесу в умовах війни**

**Грина Володимирівна Перезозова**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу, вул. Карпатська 15, Івано-Франківськ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

**Олена Вікторівна Бучинська**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу ім. А.Ф. Павленка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, м. Київ, просп. Берестейський (Перемоги), 54/1, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-2991-2110>

**Прийнято: 15.07.2025 | Опубліковано: 30.07.2025**

**Анотація:** Мета дослідження полягає у теоретико-науковому обґрунтуванні засад стратегічного управління соціальною відповідальністю нафтопереробного бізнесу в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Об'єкт дослідження становлять соціально відповідальні управлінські практики нафтопереробних підприємств. В статті досліджено стратегічні аспекти управління соціальною відповідальністю нафтопереробного бізнесу в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Визначено місце соціальної відповідальності у системі стратегічного та тактичного управління підприємствами, обґрунтовано важливість поєднання економічних, екологічних



і соціальних орієнтирів для забезпечення стійкості виробничо-логістичних ланцюгів і збереження людського капіталу. Встановлено, що ефективне управління соціальною відповідальністю потребує оптимізації внутрішніх процесів регулярного моніторингу екологічних ризиків, розвитку систем безпеки праці та готовності до надзвичайних ситуацій, а також узгодження прийнятих стратегічних рішень з пріоритетами енергетичної безпеки. Обґрунтовано доцільність інвестування у модернізацію очисних і енергоефективних технологій, у програми підтримки працівників і громад, у протоколи безперервності бізнесу, що зменшують вразливість до атак на критичну інфраструктуру. Охарактеризовано методичні засади оцінювання соціальних інвестицій з урахуванням воєнних загроз, що включають індикатори захисту працівників, безпеки довкілля, доступності продуктів нафтопереробки та стабільності постачання. Узагальнені висновки демонструють, що соціально відповідальне управління у нафтопереробній галузі стає необхідною умовою економічної та суспільної стійкості у період воєнних загроз і під час відбудови. В перспективі важливо аналізувати передовий міжнародний досвід адаптації бізнес-моделей у воєнний час, дослідити механізми партнерства держави та великих компаній.

**Ключові слова:** нафтопереробний бізнес, соціальна відповідальність, управління, екологічна безпека, енергетична безпека, стратегічне управління, конкурентоспроможність підприємства, прозорість, воєнний стан, стійкість, відновлення



**Strategic management of social responsibility of oil refining business in war conditions**

**Perevozova Iryna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 15 Karpatska St., Ivano-Frankivsk, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>

**Buchynska Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing named after A.F. Pavlenko, Kyiv National Economical University named after Vadym Getman, Kyiv, Beresteyskyi (Peremohy) Ave., 54/1, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0003-2991-2110>

**Abstract:** The purpose of the study is to provide a theoretical and scientific justification of the principles of strategic management of social responsibility of oil refining business in conditions of full-scale armed invasion. The object of the study is socially responsible management practices of oil refining enterprises. The article examines the strategic aspects of social responsibility management of oil refining business in conditions of full-scale armed invasion. The place of social responsibility in the system of strategic and tactical management of enterprises is determined, the importance of combining economic, environmental and social guidelines for ensuring the stability of production and logistics chains and the preservation of human capital is substantiated. It has been established that effective social responsibility management requires optimization of internal processes of regular monitoring of environmental risks, development of occupational safety and emergency preparedness systems, as well as coordination of adopted strategic decisions with



energy security priorities. The feasibility of investing in the modernization of purification and energy-efficient technologies, in programs to support employees and communities, in business continuity protocols that reduce vulnerability to attacks on critical infrastructure is substantiated. The methodological principles of assessing social investments taking into account military threats are characterized, which include indicators of worker protection, environmental safety, availability of refined products and stability of supply. The generalized conclusions demonstrate that socially responsible management in the oil refining industry becomes a necessary condition for economic and social stability during periods of military threats and during reconstruction. In the future, it is important to analyze advanced international experience in adapting business models in wartime, and to explore mechanisms for partnership between the state and large companies.

**Keywords:** oil refining business, social responsibility, management, environmental safety, energy security, strategic management, enterprise competitiveness, transparency, martial law, sustainability, recovery.

**Постановка проблеми.** Соціальна відповідальність розглядається як ключовий чинник сталого безпекового розвитку підприємств і суспільства в цілому. Вона ґрунтується на принципі «трипільної» відповідальності, що передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів. Для нафтопереробних підприємств, які мають значний вплив на довкілля й громади, управління соціальною відповідальністю є надзвичайно важливим для довгострокової стійкості. Відтак, підприємства галузі повинні враховувати очікування всіх сторін – працівників, місцевих громад, держави та інвесторів – одночасно з довгостроковими бізнес-цілями. Такого роду підхід сприяє підвищенню репутації підприємства, їхній конкурентоспроможності та стабільності галузі. Нині для України проблема соціальної відповідальності нафтопереробного бізнесу набуває особливої актуальності через повномасштабну збройну агресію. Війна в Україні, що почалась у лютому 2022



році, серйозно ускладнила досягнення цілей безпекового розвитку, створила системні економічні та соціальні проблеми, і вимагала від бізнесу зайняти соціально відповідальну позицію. Зокрема, у перші місяці вторгнення були зруйновані сотні промислових об'єктів, серед них і Кременчуцький нафтопереробний завод, а агресор цілеспрямовано знищував паливно-енергетичну інфраструктуру країни. Це підкреслює надзвичайну важливість належного управління соціальною відповідальністю в нафтопереробному секторі. Так, навіть в умовах воєнного стану, такого роду підприємства повинні підтримувати безпечне функціонування, захищати працівників і громади та готуватися до відновлення енергетичної галузі.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Еволюція теоретичних положень про соціальну відповідальність простежується в працях українських науковців, які формують методологічне підґрунтя для прикладних досліджень у чутливих секторах економіки [1-15]. До прикладу, Д. Липовий та інші [1] зазначають, що імплементація принципів корпоративної соціальної відповідальності у системи корпоративного управління потребує інституціоналізації рішень на рівні наглядових і виконавчих органів, а також формування вимірюваних показників результативності. Л. В. Козин [4] розглядає шляхи реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності у маркетинговій стратегії підприємства і робить наголос на узгодженні ціннісної пропозиції з очікуваннями споживачів та громади. Поглиблення сучасного понятійного апарату пропонує І. Кульчицький [3], який окреслює нові акценти у трактуванні корпоративної соціальної відповідальності як багатовимірної управлінської концепції. У роботі підкреслено потребу узгодження ціннісних настанов підприємства з вимогами суспільства. Для нафтопереробних підприємств це означає необхідність формування чітких



правил взаємодії з працівниками, громадами та регуляторами, а також прозорих механізмів звітування. Світові тренди та українські реалії корпоративної соціальної відповідальності висвітлює Л. Федулова [6]. Для нафтопереробної галузі це вказує на потребу узгодженості стандартів, наявності спроможних систем екологічного менеджменту та послідовного контролю за дотриманням вимог безпеки. Г. Лучко [10] узагальнює тенденції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні та звертає увагу на потребу системної прозорості і підзвітності. О. Пацула [5] пропонує підходи до оцінювання ефективності соціальної діяльності з використанням якісних і кількісних індикаторів і підкреслює необхідність регулярного моніторингу. О. Бойко [9] узагальнює практики бізнесу у період воєнного стану та відзначає підвищений запит на прозорість і публічне інформування. В. Ткаченко [8] аналізує взаємозв'язок мотивації персоналу і соціальної відповідальності в умовах воєнного стану та вплив цих факторів на операційну ефективність. А. Штангрет [14] зазначає, що управління персоналом має спиратися на превентивні механізми, регулярні тренування, процедури реагування і психологічну підтримку, що безпосередньо корелює з вимогами нафтопереробних підприємств до культури нульової шкоди. Ці висновки доповнюють воєнні дослідження і формують цілісну модель поведінки роботодавця, у якій добробут працівників і технологічна безпека розглядаються як взаємопов'язані елементи. О. Захарчук та О. Вишневецька [15] аналізують ринок нафти та нафтопродуктів в Україні та показують чутливість постачань до зовнішніх шоків.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковому внеску дослідників у галузях соціальної відповідальності, екологічного менеджменту, енергетичної безпеки та антикризового управління, слід зазначити, що проблема комплексного управління соціальною відповідальністю нафтопереробного бізнесу в умовах повномасштабного збройного вторгнення залишається недостатньо висвітленою. Результати



проведеного нами дослідження можуть бути використані у практичній діяльності нафтопереробних підприємств для підвищення рівня соціально-економічної безпеки.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає у теоретико-науковому обґрунтуванні засад стратегічного управління соціальною відповідальністю нафтопереробного бізнесу в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Об'єкт дослідження становлять соціально відповідальні управлінські практики нафтопереробних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління соціальною відповідальністю підприємства має базуватися на загальноприйнятих міжнародних підходах. Слід зазначити, що сталий розвиток означає задоволення соціальних потреб населення та збереження довкілля при одночасному економічному зростанні. Для досягнення цього підприємства повинні діяти на засадах соціальної відповідальності, а саме брати до уваги очікування усіх постачальників та сприяти покращенню екологічних і соціальних умов. Керуючи бізнесом на основі принципів соціальної відповідальності, компанії впроваджують у стратегію принцип «triple bottom line» («три «Р»: people, planet, profit»). Так, етичний підхід до бізнесу передбачає забезпечення справедливих умов праці, розвиток персоналу та відповідальне використання природних ресурсів. Лише за таких умов підприємство може одночасно досягати цілей соціального залучення та корпоративного зростання (рис.1).



**Рис.1.** Реалізація принципу соціальної відповідальності на підприємстві через «triple bottom line»

*Сформовано авторами*

Зазначимо, що соціальна відповідальність нафтопереробних підприємств охоплює кілька основних сфер. По-перше, це гарантування безпечних і належних умов праці, соціальних пільг і пакетів для працівників, інвестиції у їх професійний розвиток, а також розвиток місцевих громад. Наприклад, для видобувних і нафтопереробних підприємств практичними проявами соціальної відповідальності є надання соціальних пакетів працівникам та поліпшення житлово-побутових умов навколишніх громад. По-друге, це економічна відповідальність, а саме підтримка енергетичної безпеки країни, забезпечення надійних поставок палива, впровадження ефективних технологій, що сприяють економічному зростанню регіонів, а також прозора робота з постачальниками й партнерами. Також, слід пам'ятати про уможливлення мінімізації негативного



впливу на довкілля. Для нафтопереробних заводів це реалізується через модернізацію обладнання для зменшення викидів шкідливих речовин, очистку стоків та газів, рекультивацію забруднених територій і запобігання аварійним розливам нафти (рис.2).



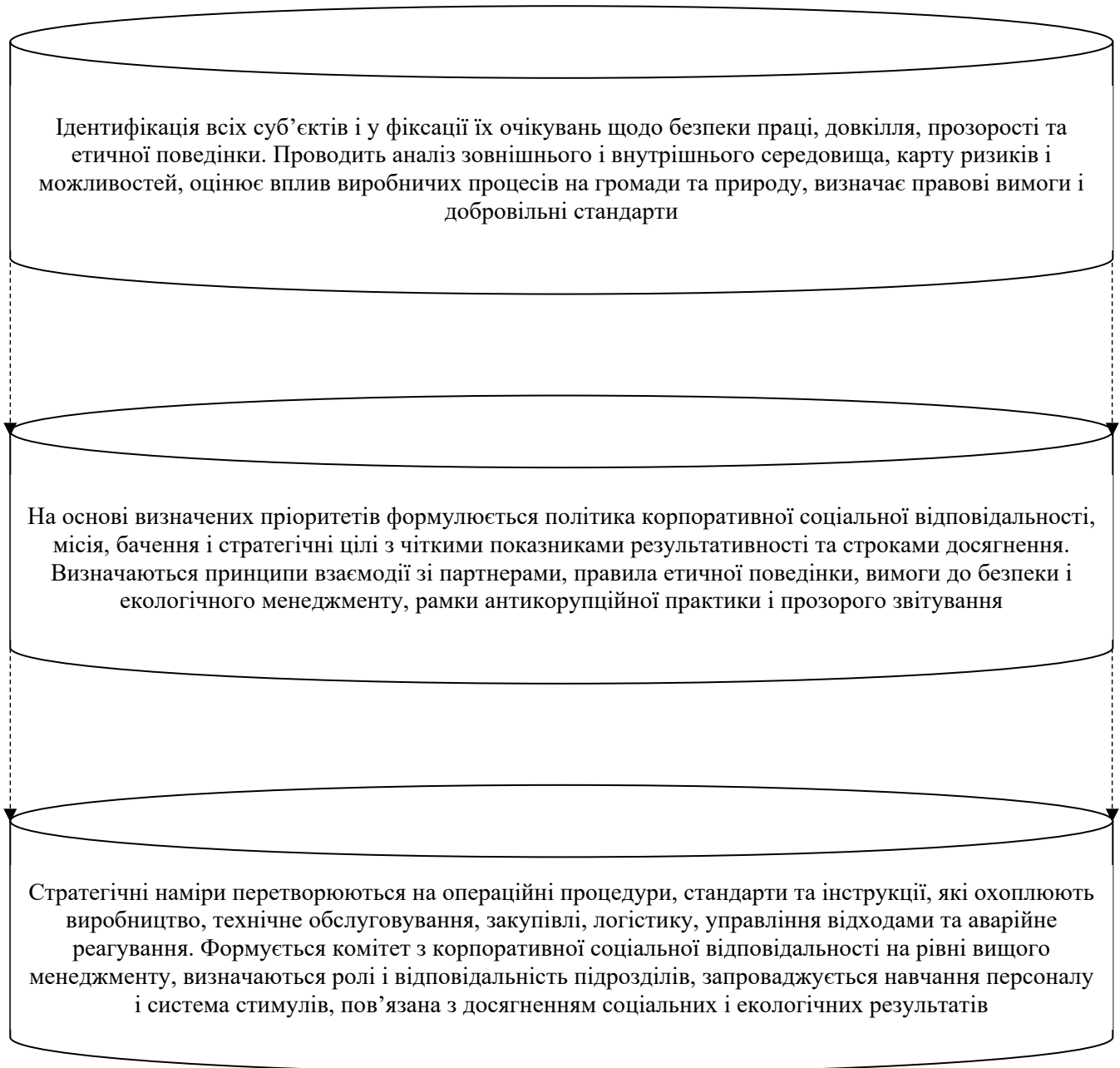
**Рис.2.** Прояв соціальної відповідальності через уможливлення забезпечення екологічної безпеки

*Сформовано авторами*

Ефективне управління соціальною відповідальністю вимагає системного підходу, який включає стратегічне планування та постійний моніторинг. Відтак, на практиці це означає впровадження внутрішніх політик і процедур з урахуванням принципів соціальної відповідальності, а саме створення відповідних підрозділів чи комітетів у структурі підприємства, затвердження Кодексу корпоративної відповідальності, встановлення критеріїв оцінки діяльності за нефінансовими показниками. Так, підприємства розробляють плани соціальних інвестицій (бюджети на соціальні проєкти), програм



підтримки працівників (навчання, професійний розвиток, страхування, допомога сім'ям), а також план щодо екологічного управління. При цьому, якщо великі компанії, то вони звітують про результати діяльності за стандартами сталого розвитку, що підвищує їхню прозорість і дозволяє стейкхолдерам оцінити прогрес за екологічними, соціальними та управлінськими аспектами. (рис.3).



**Рис.3.** Етапи формування та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо дотримання соціальної відповідальності

*Сформовано авторами*



Період повномасштабної війни поставив перед бізнесом нові виклики й пріоритети. Підприємства нафтопереробної галузі змушені адаптувати політику соціальної відповідальності до воєнних реалій, а саме гарантувати безпеку працівників, зберігати робочі місця і стабільну роботу систем енергопостачання. Як свідчить досвід української промисловості, під час загрози співробітники та їхні сім'ї стають головним пріоритетом компанії. Так, створюються системи захисту, готовність до евакуації, надається допомога в евакуації та збереженні доходів. Нафтопереробні підприємства також беруть участь у забезпеченні потреб армії й населення, сюди віднесемо волонтерські ініціативи, благодійні внески на закупівлю пального, техніки, підтримка комунальних служб. Важливим елементом є прагнення зберегти екологічну безпеку, попри загрозу аварійного розливу палива та знищення інфраструктури. Наголошується, що соціально відповідальні підходи в такий складний час дозволяють зміцнити стійкість суспільства: незважаючи на масштабні руйнування, збереження довіри місцевих громад та підтримка працівників стають критеріями ефективності бізнесу (табл.1).

**Таблиця 1**

Наслідки затяжних активних бойових дій на дотримання принципу соціальної відповідальності нафтопереробними підприємствами України

<b>Напрямок</b>	<b>Ключові зміни</b>	<b>Наслідки</b>
Безпека праці і добробут людей	Сформувався пріоритет фізичної та психологічної безпеки, посилилися вимоги до навчань з реагування, до медичної підтримки, до гнучких графіків роботи та до програм утримання ключових фахівців у ризикових регіонах	Розгортаються центри підтримки персоналу, впроваджується регулярна оцінка стомленості, створюються плани евакуації, проводяться спільні тренування з рятувальниками, запроваджується система внутрішніх звернень і швидкого розгляду скарг з обов'язковим зворотним зв'язком
Екологічний менеджмент і запобігання інцидентам	Зросла увага до технологічної цілісності та герметизації контурів зберігання, активізувався моніторинг повітря і води, поширилися проекти з очищення стоків, утилізації шлаків та відновлення забруднених ділянок	Створюються резервні схеми живлення критичних систем, встановлюються датчики раннього виявлення витоків, формуються мобільні групи швидкого реагування, укладаються угоди з громадами щодо спільних природоохоронних робіт і прозорого інформування населення



Взаємодія з громадами і підтримка соціальної стійкості	Поглибилася співпраця з місцевими громадами у питаннях цивільного захисту, енергетичної доступності, гуманітарної допомоги і відновлення критичної інфраструктури, зросла роль діалогу і публічних консультацій	Фінансуються програми підтримки притулків, ремонтуються об'єкти водо та тепlopостачання, забезпечується стабільність паливних поставок для швидкої допомоги і комунальних служб, проводяться відкриті зустрічі для обговорення ризиків і планів відновлення
Ланцюги постачання і доброчесність закупівель	Перебудовано маршрути постачання сировини і матеріалів з урахуванням ризиків переривання логістики, посилено вимоги до контрагентів щодо етичної поведінки та прозорості походження ресурсів	Запроваджується перевірка контрагентів, підвищуються стандарти контрактів з екологічними та соціальними умовами, диверсифікуються постачальники, формується запас критичних матеріалів, створюються канали для повідомлень про порушення з гарантією конфіденційності
Звітність і вимірювання ефективності	Розширено набір індикаторів, що відстежують безпеку праці, екологічні показники, сталість поставок і якість взаємодії зі стейкхолдерами, з'явилися регулярні публічні огляди результатів соціальних інвестицій	Формуються річні та проміжні звіти з незалежним підтвердженням, проводяться опитування працівників і громад, здійснюється порівняння з базовими значеннями, коригуються програми і бюджети на основі доказів та публічного зворотного зв'язку

*Сформовано авторами*

Так, понад три з половиною роки затяжних бойових дій змінили логіку дотримання принципу соціальної відповідальності нафтопереробними підприємствами та пов'язаними учасниками ринку. Пріоритет безпеки людей і безперервності критичних процесів перемістився на перше місце, що посилює вимоги до готовності до надзвичайних ситуацій, до психологічної підтримки персоналу та до партнерств з громадами і публічними службами. Зросла увага до екологічної безпеки через підвищений ризик техногенних інцидентів під час обстрілів, що стимулювало модернізацію очисних систем і впровадження детального моніторингу. Поглибилася практика прозорості нефінансової звітності, оскільки довіра залежить від регулярного розкриття даних про умови праці, вплив на довкілля, благодійні та волонтерські програми, а також від чітких протоколів етичної поведінки у закупівлях і логістиці.

**Висновки.** Стратегічне управління соціальною відповідальністю у нафтопереробному бізнесі є стратегічно важливим як у мирний, так і в воєнний час. Нафтопереробні підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, у



безпечні технології та турботу про громаду, створюють довгострокову цінність для суспільства. Навіть під тиском зовнішніх загроз (активні бойові дії) саме послідовне впровадження сформованої стратегії розвитку дозволяє зберегти стабільність виробництва, підтримати економіку та допомагати у вирішенні нагальних гуманітарних потреб.

Соціально відповідальний нафтопереробний бізнес є не тільки критичною умовою конкурентоспроможності, а й складовою національної безпеки. Енергетична незалежність і стійкість держави в цілому багато в чому залежать від надійної роботи підприємств, що пам'ятають про інтереси працівників та населення. Далі, вже в післявоєнному відновленні України однією з основних цілей стане подолання бідності, а соціально відповідальні підходи бізнесу залишаться необхідними навіть під час відбудови. В перспективі важливо аналізувати передовий міжнародний досвід адаптації бізнес-моделей у воєнний час, дослідити механізми партнерства держави та великих компаній.

### **Список використаних джерел**

1. Липовий, Д., Лепейко, Т., Данкевич, А., & Тяжемов, О. Впровадження принципів соціальної відповідальності в системи корпоративного управління суб'єктів аграрного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 2025. 380-385.
2. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 6(53). 405–416.
3. Кульчицький, І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024. (69). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>
4. Козин Л.В. Шляхи реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності у маркетинговій стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2020, С. 247-250



5. Пацула, О. І. Оцінка ефективності соціальної діяльності підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. (1), 174–181.
6. Федулова Л. І. Соціальна відповідальність підприємств: світовий досвід та українські реалії. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 55–62
7. Павликівська О. І. Управління соціально відповідальною діяльністю підприємств на основі концепції обліку та контролінгу (теорія, методологія, практика) : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 405 с.
8. Ткаченко, В. В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
9. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу під час воєнного стану. 2022. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu>.
10. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <http://surl.li/qzkwzn>
11. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3–8.
12. Пацула О. І. Облік і контроль соціальних витрат підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ : КНТЕУ, 2008. 197 с.
13. Перезовова, І. В., Морозова, О. С., Земляков, І. С., Кулик, Т. П., & Гринів, П. М. Процесний підхід до змін на енергопідприємствах. *Актуальні питання економічних наук*, (8). 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14851324>
14. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації*



*та передові технології. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)*

15. Захарчук О. В., Вишневецька О. В. Ринок нафти та нафтопродуктів в Україні. *Економіка АПК. Київ, 2020/2, № 10. С. 29–37.*