



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет імені
Петра Могили

Кафедра менеджменту

Гавва Ірина Ігорівна

Управління підприємством на засадах соціальної відповідальності

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Дранус Л.С.
Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Васильєв А.А

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність, принципи та еволюція соціальної відповідальності.....	6
1.2. Теоретичні підходи до впровадження соціальної відповідальності у систему управління підприємством	14
1.3. Методичні основи оцінювання ефективності соціально відповідального управління	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ДТЕК	25
2.2. Дослідження практик соціальної відповідальності	40
2.3. Порівняння впливу соціальної відповідальності на результативність та суспільне сприйняття підприємств	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	68
3.1. Визначення основних проблем реалізації соціальної відповідальності	68
3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управлінських підходів до соціальної відповідальності	72
3.3. Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих змін	78
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах війни, соціальна відповідальність стала важливою частиною ефективного управління підприємством. Українське суспільство дедалі більше очікує від бізнесу не лише фінансової ефективності, а й активної участі у вирішенні соціальних проблем, підтримки працівників, громад, екологічної відповідальності та прозорої звітності. Саме тому соціально відповідальне управління перетворюється з додаткової ініціативи на невід'ємний елемент стратегічного підходу до управління. Це питання набуває особливої актуальності для великих підприємств, які мають ресурси та вплив на широке коло зацікавлених сторін.

З огляду на ці тенденції, вивчення управління підприємством на засадах соціальної відповідальності дозволяє не лише краще зрозуміти роль компанії в суспільстві, а й окреслити реальні управлінські рішення, які сприяють сталому розвитку. Важливість теми також підсилюється потребою формування позитивного іміджу підприємства, підвищення рівня довіри до нього та створення довготривалих партнерств із громадами, державою і працівниками. Актуальність роботи підтверджується тим, що в умовах воєнного стану саме відповідальність бізнесу часто визначає рівень його життєздатності та підтримки з боку суспільства.

Кваліфікаційна робота має дослідницько-оглядовий характер і зосереджена на вивченні підходів до управління підприємством на засадах соціальної відповідальності шляхом аналізу наукових джерел, узагальнення практичного досвіду компанії ДТЕК та формулювання рекомендацій для вдосконалення управлінських рішень.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення змісту, напрямів і підходів до реалізації соціальної відповідальності у великих енергетичних компаніях та формування практичних рекомендацій щодо покращення управлінських рішень у цій сфері на прикладі компанії ДТЕК.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- розглянути сутність, принципи та етапи еволюції соціальної відповідальності;
- охарактеризувати теоретичні підходи до реалізації соціальної відповідальності у системі управління підприємством;
- сформулювати методичні основи оцінювання ефективності соціально відповідального управління;
- надати загальну характеристику діяльності компанії ДТЕК;
- проаналізувати практики реалізації соціальної відповідальності в компанії ДТЕК за період 2020–2024 років;
- порівняти вплив соціальної відповідальності на результативність та суспільне сприйняття компанії;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення управлінських підходів на засадах соціальної відповідальності.

Об’єкт дослідження є система управління підприємством у контексті соціально відповідальної діяльності. Предмет дослідження є взаємозв’язок між принципами соціальної відповідальності та управлінськими рішеннями, які впливають на ефективність та репутацію компанії.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові методи: аналіз і синтез літературних джерел, структурно-функціональний підхід, контент-аналіз нефінансової звітності, а також елементи якісного емпіричного аналізу, що дозволили розкрити особливості управлінських практик у сфері соціальної відповідальності на прикладі ДТЕК.

Інформаційною базою роботи стали наукові праці за 2020–2024 роки, офіційні звіти компанії ДТЕК, включаючи нефінансову звітність, а також відкриті джерела, що висвітлюють реалізацію соціальних ініціатив і підходи до управління соціальною відповідальністю.

Практичне значення результатів роботи полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи управління підприємством у

частині реалізації соціально відповідальної політики. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для зміцнення репутації компанії, покращення взаємодії зі стейкхолдерами, а також підвищення ефективності управлінських рішень у соціальній сфері.

В умовах сучасного бізнес-середовища компанії дедалі частіше оцінюються не лише за фінансовими показниками, а й за здатністю відповідати на соціальні виклики. Підприємства, що демонструють відкритість, прозорість і відповідальне ставлення до суспільства, працівників та довкілля, отримують не лише репутаційні переваги, а й зміцнюють довіру з боку партнерів і громадськості.

Велике значення соціальна відповідальність має для стратегічно важливих компаній, зокрема ДТЕК, яка відіграє ключову роль в енергетичній системі України та активно взаємодіє з громадами, владою й працівниками. Соціальні ініціативи підприємства — це не лише реакція на очікування суспільства, а й дії, що сприяють розвитку територій присутності, підвищенню лояльності персоналу та зміцненню іміджу компанії. Тому аналіз управління соціальною відповідальністю у такій компанії має прикладне і стратегічне значення.

Зважаючи на те, що в українському академічному середовищі тема соціально відповідального управління ще не повністю сформована, актуальним є проведення комплексного аналізу, який поєднує теорію з практикою, це дозволяє не лише структурувати наявні знання, а й надати обґрунтовані рекомендації для вдосконалення управлінських рішень у цій сфері.

Структура роботи зумовлена метою і завданнями та включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Обсяг роботи становить 104 сторінок, з них основного тексту — 82 сторінок. Робота містить 9 таблиць, 12 рисунків, 3 додатки. Список джерел налічує 71 позицію.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, принципи та еволюція соціальної відповідальності

У сучасному світі соціальна відповідальність підприємства вже давно перестала бути лише трендом або красивим гаслом, це поняття перетворилося на важливу складову системи управління, яка визначає не лише ставлення бізнесу до суспільства, але й ефективність його довгострокового розвитку.

Ми живемо в умовах, коли економічні рішення компаній дедалі частіше оцінюються крізь призму їхнього впливу на людей і довкілля. Глобальні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність, порушення прав людини, змушують підприємства переглядати свої підходи. Соціальна відповідальність більше не зводиться до благодійності – вона охоплює трудові практики, екологічну політику, прозорість управління та етичну поведінку.

Поняття соціальна відповідальність підприємства у наукових колах тлумачиться по-різному. У широкому сенсі соціальна відповідальність – це здатність організації приймати рішення та здійснювати дії, що враховують інтереси не лише власників, але й працівників, споживачів, суспільства та довкілля, це означає, що компанія бере на себе добровільні зобов'язання діяти етично, прозоро й сталим чином.

Вперше зіткнувшись з офіційним трактуванням цього поняття через стандарт ISO 26000, який визначає соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище [1].

Особливо важливо те, що у цьому визначенні наголошується на прозорості, етичності, правових нормах та дотриманні міжнародних стандартів поведінки. Це означає, що соціальна відповідальність – це не

один окремий процес чи акція, а ціла система відносин і зобов'язань. Саме ця системність є тим, що відрізняє справжню відповідальність від формального виконання вимог.

У вітчизняній науковій літературі існує кілька підходів до визначення соціальної відповідальності підприємства. Наприклад, професор Кузьмін О. Є. підкреслює, що вона є здатністю бізнесу гармонізувати свої економічні інтереси з очікуваннями суспільства [2].

Науковиця Карташова С. В. вважає, що соціальна відповідальність – це форма морального зобов'язання підприємства перед усіма стейкхолдерами, яка проявляється в активному вирішенні соціальних проблем [3]. У свою чергу, Мельник Л. Г. акцентує на екологічному аспекті та взаємозв'язку між корпоративною поведінкою та екосистемою [4].

Можна помітити, що українські дослідники значно глибше пов'язують соціальну відповідальність із національними викликами – такими як низький рівень довіри, правова нестабільність, виклики війни та кризи.

Ці тлумачення формують ширшу картину поняття, яке не обмежується іноземним стандартом, а адаптоване до українських реалій. Завдяки цьому стає зрозуміло, що соціальна відповідальність – це не тільки юридичне або стратегічне питання, а ще й морально-етичний вибір.

Тому важливо розглядати це явище комплексно, з урахуванням як міжнародного досвіду, так і локального контексту, можемо спостерігати у табл. 1.1 узагальнені та систематизовані наукові підходи до визначення соціальної відповідальності підприємства, які були проаналізовані у тексті вище.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення соціальної відповідальності
підприємства

Автор	Визначення	Рік заснування	Акцент
ISO 26000	Відповідальність організації за вплив рішень і діяльності на суспільство й довкілля.	2010	Етика, прозорість, права людини.
Кузьмін О. Є.	Здатність бізнесу узгоджувати власні економічні інтереси з очікуваннями суспільства.	2018	Баланс інтересів.
Карташова С. В.	Моральне зобов'язання компанії перед суспільством у вирішенні соціальних проблем.	2020	Стейкхолдерський підхід.
Мельник Л. Г.	Соціальна відповідальність як екологічна відповідальність бізнесу перед довкіллям.	2019	Екологічна орієнтація.

Джерело: сформовано автором на основі даних джерела [1-4]

Ця таблиця допомагає систематизувати ключові підходи до розуміння соціальної відповідальності підприємства, порівнявши міжнародні та національні джерела. Як видно, ISO 26000 пропонує нормативно-етичну основу з акцентом на прозорість і права людини, у той час як українські науковці більш чітко враховують соціальні та екологічні реалії вітчизняного бізнесу. Наприклад, Карташова виводить на перший план моральний аспект, а Кузьмін бачить у соціальній відповідальності баланс інтересів. Важливо, що кожен з цих підходів відображає реальні потреби різних типів підприємств – великих корпорацій, банків, виробничих фірм тощо.

Щодо практичної реалізації управління на засадах соціальної відповідальності, варто перш за все зрозуміти, з яких елементів складається цей підхід. Гарний приклад стандарт ISO 26000, пропонує чітку структуру, згідно з якою соціальна відповідальність підприємства охоплює сім ключових напрямів: управління організацією, права людини, трудові практики, довкілля, чесні операційні практики, питання споживачів та участь у розвитку громад [5].

Кожен з цих напрямів вимагає від підприємства певної поведінки, рішень і звітності, що виходять за межі законодавчих вимог. Наприклад, відповідальне управління означає прозорість у прийнятті рішень, дотримання етичних принципів і залучення зацікавлених сторін, у свою чергу, екологічна складова передбачає мінімізацію шкоди для довкілля, впровадження екологічних стандартів і звітування про викиди. Участь у житті місцевої громади проявляється у формах благодійності, волонтерства, освітніх і культурних ініціатив.

Важливо також, щоб компанії не лише декларували ці напрями, але й реалізовували конкретні дії, закріплені у внутрішніх політиках. Структурованість і комплексність роблять соціально відповідальне управління ефективним інструментом довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, одним із ключових напрямів є саме трудові практики, адже вони формують мікроклімат всередині організації. Забезпечення справедливої оплати праці, охорона праці, дотримання прав працівників, гендерна рівність – усе це не лише норми, а частина цінностей, які організація несе назовні [6].

Дуже важливо, щоб керівництво не розглядало персонал лише як ресурс, а бачило в ньому головну рушійну силу. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем внутрішньої соціальної відповідальності мають нижчий рівень плинності кадрів та вищу залученість персоналу, це безпосередньо впливає на продуктивність, клімат в колективі та репутацію підприємства. В умовах війни і соціальних змін цей напрям стає ще актуальнішим для українських підприємств, оскільки працівники очікують не лише зарплату, але й підтримку, гнучкість, людське ставлення, це яскраво ілюструє важливість адаптації до потреб людей як частину управлінської філософії.

Ще одним не менш важливим напрямом є взаємодія з споживачами. Компанії, які прагнуть довгострокового успіху, повинні дбати не тільки про якість продукції, але й про прозорість, чесність і відповідальність у маркетинговій діяльності. Сюди входить дотримання прав споживача, інформування, захист персональних даних, гарантії безпеки товару, це особливо актуально для банківського сектору, фармацевтичних компаній, сфери харчування, де навіть незначна помилка може призвести до кризи довіри [7].

Етична поведінка щодо клієнтів стає конкурентною перевагою на ринку, а репутаційні ризики – реальними чинниками впливу на прибутки, більше того, нові покоління споживачів – особливо покоління Z – очікують від брендів не тільки якості, але й відповідальності, екологічності та відкритої позиції. В умовах цифрової економіки зворотний зв'язок став миттєвим і впливовим: один негативний пост здатен зруйнувати роками будовану репутацію. Тому компанії повинні постійно вдосконалювати свої стандарти поведінки у взаємодії з клієнтами.

Що стосується екологічного напрямку, то цей блок соціальної відповідальності підприємства набув особливого значення в умовах глобальних кліматичних змін. Компанії, які активно впроваджують "зелені" практики, не лише знижують витрати, але й формують позитивний імідж на міжнародному ринку. До таких практик належать зменшення викидів, перехід на енергоощадні технології, використання вторинної сировини, сертифікація продукції відповідно до екостандартів [8].

Екологічна відповідальність – це вже не просто частина іміджу, а нова економічна реальність, в якій бізнеси співпрацюють із державою та НУО, впроваджують політику «нульового забруднення». У Європейському Союзі багато підприємств уже не можуть працювати без дотримання стандартів екологічного менеджменту, це змушує і українські компанії адаптуватися до таких вимог, якщо вони хочуть зберегти свою присутність на

глобальному ринку. Екологічні звіти стають частиною нефінансової звітності, а екологічний імпакт – частиною оцінки ефективності.

З метою візуалізації основних напрямів, на яких базується соціальна відповідальність згідно з міжнародними стандартами, розглянемо рис. 1.2. Дана схема відображає структуру напрямів соціальної відповідальності відповідно до положень ISO 26000, вона дозволяє узагальнити ключові сфери відповідального управління та продемонструвати їхню взаємозалежність у рамках єдиної управлінської системи.

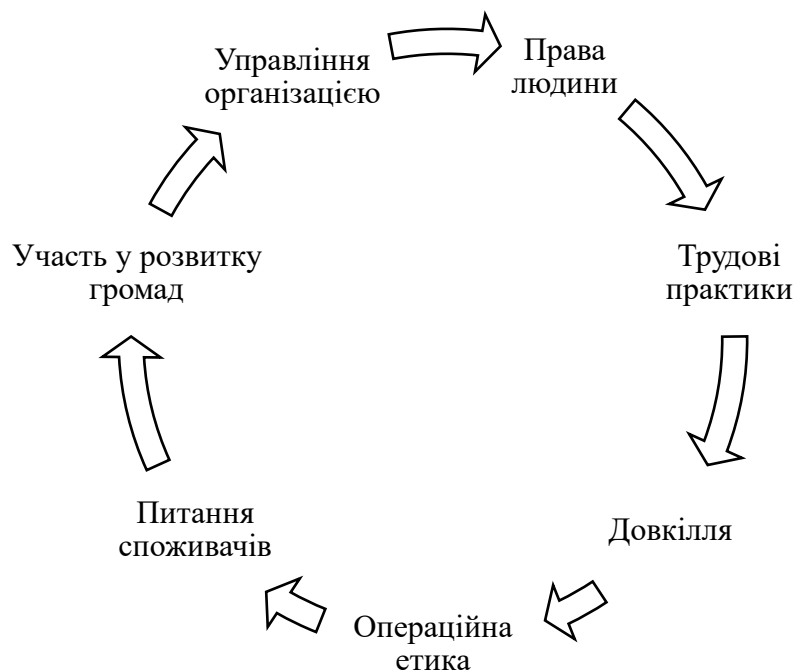


Рис. 1.1. Структура напрямів соціальної відповідальності за ISO 26000

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [5]

На рисунку узагальнено сім основних напрямів, на яких базується управління підприємством на засадах соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000 [5]. Вона демонструє, що жоден з напрямів не може існувати окремо, усі вони тісно пов'язані між собою. Наприклад, управління організацією передбачає створення політик, які впливають і на трудові практики, і на екологічну відповідальність, і на захист прав людини. Саме тому система відповідального управління має бути комплексною та

інтегрованою. Діаграма підкреслює, що соціальна відповідальність не є додатком до управління – вона є його фундаментом.

Розуміння того, як змінювалося ставлення до соціальної відповідальності підприємства, допомагає глибше осмислити сучасні підходи до управління. Історично спочатку компанії займалися лише благодійною діяльністю – жертвували кошти на школи, лікарні, підтримку вразливих верств населення. Це був так званий філантропічний етап, коли бізнес діяв з позиції доброчинності, а не відповідальності. У XX столітті, особливо після Другої світової війни, почало формуватися етичне розуміння ролі бізнесу у суспільстві: підприємства стали більше звертати увагу на умови праці, справедливу оплату, соціальну підтримку працівників [9].

Також, почали з'являтися перші кодекси поведінки, які окреслювали стандарти відповідальної поведінки компаній. У цей період соціальна відповідальність перестала бути суто добровільною, натомість її почали очікувати й вимагати суспільство та держава, цей перехід від філантропії до етики став першим кроком до інтеграції відповідальності в систему управління підприємством.

У 1970–1980-х роках відбулося ще одне зрушення – компанії почали усвідомлювати, що дотримання соціальних стандартів не лише правильне з точки зору моралі, але й вигідне з економічної точки зору. З'являється стратегічний підхід до соціальної відповідальності: компанії починають аналізувати вплив своєї діяльності на стейкхолдерів і будувати політики управління на основі сталих цінностей [10].

Тим самим, зміна клімату, активізація глобальних громадських рухів і загострення уваги до етики бізнесу стали каталізаторами цього переходу. На цьому етапі соціальна відповідальність стала не просто частиною PR, а важливою умовою доступу до інвестицій, партнерств, міжнародних ринків.

З'являються перші нефінансові звіти, компанії починають створювати спеціальні відділи корпоративної соціальної відповідальності. Такі

трансформації відображали те, що відповідальність почала формувати корпоративну ідентичність.

Компанії типу Nestlé, Danone стали піонерами стратегічного впровадження соціальної відповідальності. Вони не просто звітували про благодійність, а вибудовували цілі екосистеми взаємодії зі споживачами, постачальниками, місцевими громадами. Наприклад, Danone розробила глобальну програму сталого молочного виробництва, яка передбачає співпрацю з місцевими фермерами, підтримку екології, здоров'я споживачів [11].

Nestlé створила системи прозорого ланцюга постачання кави, підтримки дитячого харчування, відповідального водокористування. Такі приклади доводять, що стратегічне управління соціальною відповідальністю – це вже не тренд, а вимога часу, вони надихають українські компанії на подібні кроки, хоча адаптація інколи є складнішою через політичні й економічні ризики.

В Україні також спостерігається поступовий перехід до стратегічного розуміння соціальної відповідальності підприємства. Зокрема, банки, такі як Укргазбанк, впроваджують політики «зеленого банкінгу», підтримуючи екологічні проєкти, що відповідає сучасним міжнародним стандартам. Компанія ДТЕК реалізує великі соціальні ініціативи у регіонах присутності, поєднуючи виробничі цілі з підтримкою освіти, медицини та інфраструктури [12].

Такі приклади показують, що еволюція соціальної відповідальності підприємств в Україні хоч і поступова, але йде у напрямі її інтеграції в управлінські стратегії. Змінюється не лише підхід до соціальних програм, а й філософія прийняття рішень на всіх рівнях управління. Цей історичний шлях від благодійності до стратегії є ключем до розуміння сутності управління на засадах соціальної відповідальності сьогодні.

Сучасний етап розвитку соціальної відповідальності підприємства позначений глибокою трансформацією – від формального звітування до системного управління впливом на середовище. Найпомітнішим проявом цієї тенденції є поширення ESG-звітності, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності бізнесу [12].

Інвестори, міжнародні організації та регулятори дедалі більше орієнтуються саме на такі нефінансові показники при прийнятті рішень, сучасна корпоративна політика вже не уявляється без внутрішніх кодексів поведінки, антикорупційних політик, екологічного моніторингу, це формує нову корпоративну культуру, де соціальна відповідальність стає частиною бізнес-моделі.

В Україні ці процеси також почали вкорінюватися, хоч і з певним запізненням порівняно з країнами ЄС. Серед провідних прикладів варто згадати ДТЕК, який видає власні ESG-звіти, в яких прозоро висвітлює дані про викиди, безпеку праці, соціальні проєкти [13].

Іншим прикладом є Укргазбанк, який позиціонує себе як «зелений банк» і публікує показники екологічного кредитування. Такі компанії стають локомотивами зміни управлінських практик – вони показують, що прозорість і сталість відкривають нові ринки і можливості для партнерства.

Ще однією важливою тенденцією є перехід від окремих ініціатив до повної інтеграції принципів соціальної відповідальності в усі функції підприємства. Сучасні підприємства створюють посади C-level (CSR director, Chief Sustainability Officer), розробляють довгострокові стратегії сталого розвитку, проводять внутрішній аудит соціального впливу. У фокусі – не лише прибуток, а й цінності, які організація створює для суспільства.

1.2. Теоретичні підходи до впровадження соціальної відповідальності у систему управління підприємством

Управління на засадах соціальної відповідальності перестало бути окремою функцією або добровільною ініціативою, сьогодні це нова управлінська парадигма, що інтегрується в усі процеси діяльності підприємства. Соціальна відповідальність впливає не лише на зовнішню репутацію компанії, але й на внутрішню організаційну культуру, мотивацію персоналу, інвестиційну привабливість і стратегічну стійкість.

Як зазначають сучасні дослідники, ефективне управління потребує глибокої інтеграції цінностей соціальної відповідальності у процеси планування, прийняття рішень і контролю [14].

На думку Івана та Ситника, соціальна відповідальність перетворюється на системну характеристику управлінської політики підприємства, адже відповідає на ключові виклики часу – довіру, прозорість, сталість [14]. Саме тому постає потреба у системному розумінні теоретичних підходів, які пояснюють механізми її впровадження.

Першим і найбільш визнаним є стейкхолдерський підхід, згідно з яким ефективне управління неможливе без врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. У межах цього підходу соціальна відповідальність розглядається як форма діалогу між підприємством та зовнішнім середовищем – працівниками, клієнтами, громадою, постачальниками, державою.

Такий підхід формує основу для етичного прийняття рішень і довгострокового партнерства, він найбільш широко застосовується в міжнародних компаніях, які звітують за стандартами GRI або ESG [15]. Його сила полягає в орієнтації не на короткостроковий прибуток, а на сталість та соціальний капітал, який накопичується з часом.

Другим є підхід легітимності, який передбачає, що підприємство постійно повинно підтримувати відповідність своїх дій суспільним очікуванням. Згідно з цією теорією, соціальна відповідальність є інструментом підтримання «соціальної ліцензії» на ведення діяльності.

Компанія, яка не реагує на зміни у цінностях або не демонструє прозорості, ризикує втратити суспільне визнання, що загрожує її існуванню, саме тому підприємства впроваджують політики нефінансової звітності, внутрішнього етичного аудиту, механізми реагування на зворотний зв'язок [16]. У цьому контексті управління соціальною відповідальністю стає елементом репутаційного ризик-менеджменту.

Не менш важливою є агентська теорія, яка пояснює необхідність соціальної відповідальності як відповідь на конфлікт інтересів між менеджерами і власниками підприємства. Якщо класичне управління зосереджене на максимізації прибутку, то агентський підхід вводить додаткову логіку – збереження довіри власників через етичну поведінку, відповідальне прийняття рішень і забезпечення контролю. Впровадження політик соціальної відповідальності є доказом того, що менеджмент не зловживає довірою інвесторів і діє прозоро. Цей підхід особливо актуальний для публічних акціонерних товариств та компаній, які залучають зовнішній капітал [17].

Нарешті, концепція сталого розвитку пропонує розглядати підприємство не лише як економічну одиницю, а як органічну частину соціально-екологічної системи. Цей підхід орієнтується на три взаємопов'язані складові: економіку, суспільство та довкілля.

Соціальна відповідальність у цьому випадку – це інструмент досягнення балансу між ними. Сталий розвиток не заперечує економічної ефективності, але ставить її у рамки довготривалих цілей: ресурсної ефективності, інноваційності, відповідальності перед поколіннями. Такий підхід є основою міжнародних програм – зокрема, цілей сталого розвитку ООН [18].

Після аналізу теоретичних основ важливо зрозуміти, як саме соціальна відповідальність може бути впроваджена у класичну систему

управління. Теоретичні підходи отримують практичне втілення саме через інтеграцію відповідальних рішень у базові управлінські функції.

Система управління, яка включає соціальну відповідальність, має на меті не лише досягнення планових показників, а й формування ціннісного простору. У цій моделі кожен управлінський крок – від стратегії до повсякденного адміністрування – супроводжується етичним аналізом та оцінкою впливу.

На етапі планування визначаються соціальні цілі, впроваджуються принципи сталого розвитку, визначаються показники ESG. Це дозволяє підприємству не лише передбачати ризики, але й реалізовувати довгострокові ініціативи, які забезпечують сталість бізнесу.

У функції організації впроваджується структура відповідальності, визначаються підрозділи та посадові особи, відповідальні за КСВ. Важливо, щоб управлінські ланки взаємодіяли у форматі міжфункціональної команди, де кожен департамент розуміє свою частину відповідальності [19].

Функція мотивації у контексті соціально відповідального управління набуває особливого змісту. Тут йдеться не лише про премії чи бонуси, а про визнання внеску працівників у досягнення соціальних цілей, підтримку ініціатив, волонтерство. Формується внутрішня культура відповідальності, де працівники розуміють, що їх робота має значення не лише для прибутку, а й для суспільства. Така мотивація формує довіру, згуртованість та лояльність до підприємства [19].

На етапі контролю підприємства запроваджують внутрішні та зовнішні механізми моніторингу: аудит нефінансових звітів, антикорупційний контроль, оцінку відповідності соціальним стандартам. Тут соціальна відповідальність не є лише декларацією, а перевіряється через об'єктивні показники. Важливо, щоб ці індикатори були прозорими, відповідали стандартам GRI або ESG і були зрозумілі стейкхолдерам [19].

Всі чотири функції в системі управління мають бути логічно об'єднані в єдину концептуальну модель, саме це відображено у рис. 1.2, який демонструє інтеграцію соціальної відповідальності у класичні управлінські функції.



Рис. 1.2. Інтеграція соціальної відповідальності у систему управління підприємством

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [19]

Таким чином, рисунок демонструє, як соціальна відповідальність пронизує всі етапи управління, вона слугує ядром, навколо якого вибудовується система стратегічних і тактичних рішень, це дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, але й формувати довгострокову довіру до бренду.

Серед найвідоміших моделей, що стали основою соціально відповідального управління, варто виділити піраміду Керролла, вона складається з чотирьох рівнів відповідальності: економічної, правової, етичної та філантропічної. Кожен наступний рівень спирається на попередній, утворюючи логічну послідовність переходу від базових обов'язків до добровільних ініціатив [20]. Ця модель дозволяє

підприємствам структурувати свої КСВ-програми та впроваджувати відповідальність поступово.

Окрім теоретичних моделей, важливим джерелом є стандарт ISO 26000, який хоч і не є сертифікаційним, але містить практичні орієнтири з соціальної відповідальності. На основі цього стандарту багато компаній формують внутрішні політики, визначають напрями дій і створюють комунікаційні канали з громадськістю [21]. Застосування ISO 26000 особливо активно відбувається в енергетичному, банківському та харчовому секторах.

Ще однією моделлю, яка отримала практичне визнання у багатьох міжнародних компаніях, є ESG-фреймворк. Він дає змогу кількісно оцінити нефінансову діяльність підприємства за трьома напрямками: екологія (Environmental), соціум (Social), управління (Governance). Універсальність цього підходу дозволяє компаніям не лише звітувати, а й планувати дії на основі конкретних цілей. Особливо активно ESG використовується у фінансових установах, де репутаційні ризики прямо впливають на доступ до капіталу [22].

Цей підхід не суперечить теоретичним моделям, а радше перетворює їх на вимірювану управлінську практику, для більшої наочності порівняння теоретичних і прикладних підходів проаналізуємо табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння теоретичних і практичних моделей соціально
відповідального управління

Модель / Підхід	Основна ідея	Застосування (приклади)
Піраміда Керролла	Поетапне зростання відповідальності	FMCG, ритейл
ISO 26000	Орієнтація на 7 напрямів СВ, принципи поведінки	Енергетика, банки, міжнародні корпорації
ESG Framework	Стратегічне оцінювання екологічних, соціальних аспектів	Фінансові установи, агросектор

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [20-22]

Розгляд теоретичних підходів до управління на засадах соціальної відповідальності підтверджує, що це не одномірна концепція, а цілісна управлінська система, вона базується на поєднанні інтересів стейкхолдерів, етичного регулювання, довіри суспільства та стратегічної сталісті. Теорії та практичні моделі, проаналізовані в цьому підпункті, дають можливість обґрунтовано впроваджувати відповідальність у структуру підприємства, поєднуючи цінності та ефективність.

1.3. Методичні основи оцінювання ефективності соціально відповідального управління

Оцінювання ефективності соціально відповідального управління є ключовим інструментом в аналізі того, наскільки успішно підприємство впроваджує соціальні, екологічні та етичні принципи у свою управлінську діяльність. Управління на засадах соціальної відповідальності передбачає не лише впровадження практик, але й обов'язкову перевірку їхнього результату – інакше стратегія ризикує стати формальністю.

Для сучасного підприємства важливо не просто декларувати соціальні ініціативи, а й демонструвати їхню реальну цінність через систему показників, індикаторів і звітності. Це дає змогу порівнювати динаміку, виявляти слабкі місця, робити стратегічні коригування і доводити зацікавленим сторонам прозорість управління. На практиці ефективність вимірюють у багатьох площинах: економічній, соціальній, екологічній, управлінській – і кожна з них має свої інструменти.

Багатогранність поняття соціальної відповідальності зумовлює складність її оцінювання, адже вплив охоплює не лише фінансові результати, а й моральні, репутаційні й навіть політичні аспекти. Водночас саме оцінка дозволяє перевести цінності з абстрактної площини в управлінську реальність. Без цього механізму компанії ризикують втратити зв'язок з очікуваннями суспільства, тому методичне обґрунтування

оцінювання є критично важливим для управління, що базується на принципах соціальної відповідальності.

Ефективність у системі соціально відповідального управління трактується як досягнення цілей, що узгоджуються не лише з економічною доцільністю, але й з цінностями суспільства, екологічною стабільністю та етичною поведінкою компанії, це означає, що підприємство має враховувати не тільки показники прибутковості, а й вплив своєї діяльності на зацікавлені сторони – працівників, громади, державу, довкілля.

Ефективність соціальної відповідальності складно оцінити в традиційних числових формах, тому використовують як кількісні, так і якісні критерії. До перших належать витрати на соціальні програми, кількість реалізованих ініціатив, рівень залученості персоналу, динаміка скорочення шкідливих викидів. Якісні критерії охоплюють репутаційний ефект, зміцнення іміджу, довіру інвесторів, якість взаємодії з громадськістю. У науковій літературі наголошується, що для ефективного оцінювання важливо сформувати єдину методику, яка враховує як стратегічні цілі підприємства, так і інтереси стейкхолдерів [23].

Існують три основні рівні оцінювання соціальної відповідальності:

- Перший – внутрішній рівень, що охоплює корпоративні програми, етичні кодекси, управлінську політику, HR-стратегії;
- Другий – секторний або галузевий рівень, де порівнюють показники між компаніями в межах однієї сфери діяльності (наприклад, банківського сектора, енергетики);
- Третій – зовнішній або суспільний рівень, на якому аналізується внесок компанії в соціальні зміни, розвиток регіонів, інституційну довіру [24].

Важливо враховувати, що навіть у межах одного рівня можуть застосовуватись різні критерії: фінансові, іміджеві, екологічні, регуляторні, це формує потребу в багаторівневих і змішаних інструментах оцінювання.

Сучасні дослідники також акцентують на важливості динамічного виміру, ефективність соціально відповідального управління не є сталою категорією, вона змінюється в часі, саме тому важливо застосовувати оцінку у форматі постійного моніторингу та зворотного зв'язку.

У світовій практиці застосовуються різні підходи до оцінювання ефективності соціальної відповідальності, серед яких найвідомішими є GRI Standards, ESG-методики та стандарт ISO 26000. GRI (Global Reporting Initiative) пропонує деталізовану систему індикаторів для нефінансової звітності, охоплюючи екологічні, соціальні та економічні аспекти. Ці звіти не є обов'язковими, але широко використовуються у міжнародному середовищі як підтвердження прозорості та відповідальності компанії [25].

ESG-методики, у свою чергу, сформовані для потреб інвесторів і дають змогу порівняти підприємства за трьома напрямками – екологія, соціальна політика та корпоративне управління, ці інструменти є особливо важливими для компаній, що залучають капітал на фінансових ринках.

ISO 26000 є рекомендаційним стандартом, який окреслює напрями соціальної відповідальності – від прав людини до етичного ведення бізнесу – і пропонує підходи до самооцінки. Хоча цей стандарт не передбачає сертифікації, він широко застосовується як орієнтир для формування стратегій КСВ та створення внутрішніх систем контролю [26].

Він дозволяє оцінити відповідність діяльності підприємства принципам прозорості, підзвітності, поваги до законності та зацікавлених сторін. У результаті формується не жорсткий набір правил, а адаптивна рамка для стратегічного аналізу соціального впливу.

У національній практиці активно розвиваються інструменти нефінансової звітності, які частково базуються на GRI або ESG, але адаптовані до українського контексту. Наприклад, CSR Ukraine та Бізнес-Інформ формують щорічні огляди нефінансової звітності провідних

українських компаній, зокрема у банківському та енергетичному секторах [27].

Для зручного зіставлення міжнародних та національних підходів нижче подано табл. 1.3., вона порівнює найбільш поширені методики оцінювання ефективності управління на засадах соціальної відповідальності за чотирма критеріями.

Таблиця 1.3

Порівняння методик оцінювання ефективності соціальної
відповідальності управління

Методика	Тип показників	Основна мета	Рівень застосування
GRI Standards	Кількісні + якісні	Публічна звітність	Міжнародний, корпоративний
ESG Framework	Кількісні	Інвесторська оцінка	Фінансовий сектор
ISO 26000	Якісні	Орієнтир для самооцінки	Корпоративний
CSR Ukraine Review	Кількісні + аналітичні	Моніторинг національних практик	Україна, секторний

Джерело: сформовано автором на основі даних джерела [25-27]

Таким чином, це дозволяє аналізувати тренди, формувати базу порівняння та вдосконалювати практику оцінювання, більшість таких звітів містять інформацію про охорону праці, енергоефективність, волонтерські ініціативи, а також дані з опитувань працівників.

Практика управління соціальною відповідальністю передбачає використання як кількісних, так і якісних індикаторів. Кількісні показники дають змогу чітко фіксувати зміни, порівнювати динаміку та встановлювати планові значення. Серед них – обсяг витрат на соціальні ініціативи, кількість реалізованих проектів, рівень плинності кадрів, кількість тренінгів для персоналу, частка екологічних інвестицій. Такі показники легко верифікуються, включаються до звітів і можуть бути предметом зовнішнього аудиту, їх перевага – об'єктивність, але водночас вони не завжди передають глибину соціального впливу [28].

Якісні показники дозволяють фіксувати те, що не завжди можна порахувати: рівень довіри, оцінку репутації, задоволеність працівників, етичний клімат. Зазвичай їх отримують через опитування, глибинні інтерв'ю, медіааналіз або соціологічні дослідження. Саме ці показники найбільш точно відображають вплив КСВ на внутрішнє середовище компанії та її публічний образ. Наприклад, зростання позитивних згадок у медіа або покращення клімату в команді – це не цифра в бюджеті, але вагомий результат. Разом із кількісними показниками вони створюють повну картину результативності [29].

Для систематизації цих груп індикаторів можна розглянути рис. 1.3, який наочно демонструє поділ показників ефективності управління на засадах соціальної відповідальності за типом і джерелом отримання.

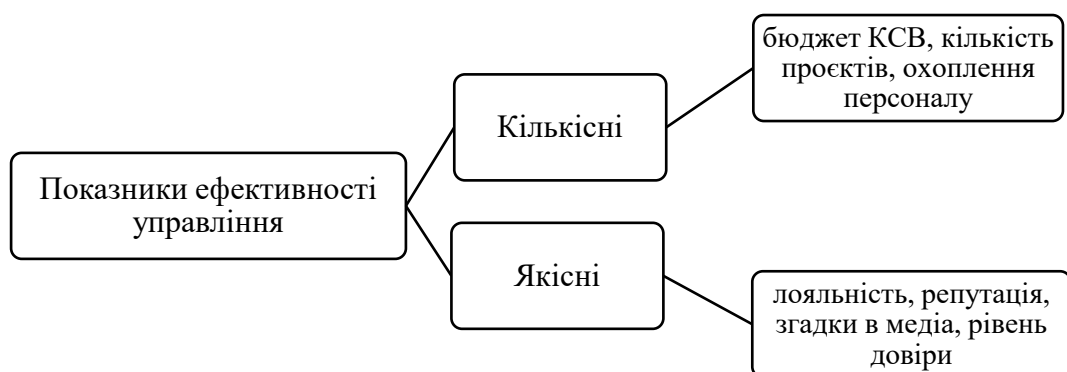


Рис. 1.3. Структура показників оцінки ефективності соціально відповідального управління

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [28-29]

Методичне оцінювання ефективності управління на засадах соціальної відповідальності є критично важливим для обґрунтованих управлінських рішень, стратегічного планування та звітності. Завдяки оцінці підприємство отримує не лише картину результатів, але й орієнтири для майбутніх дій. Актуальність, прозорість, гнучкість, співставність – ось основні вимоги до системи показників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Загальна характеристика діяльності ДТЕК

Публічне акціонерне товариство «ДТЕК ЕНЕРГО» є найбільшою приватною вертикально інтегрованою енергетичною компанією в Україні, яка охоплює повний цикл енергетичного виробництва — від видобутку енергоресурсів до генерації, розподілу, постачання та трейдингу електроенергії. Заснована у 2005 році, компанія швидко трансформувалась із суто вугільного підприємства у багатoproфільний холдинг зі складною структурою та чітким фокусом на модернізацію, інновації та відповідальне управління.

Основним акціонером компанії є група SCM, яка належить українському бізнесмену Рінату Ахметову. Саме через фінансово-промислову групу SCM реалізується стратегічне управління бізнесом, а також формується довгострокове бачення функціонування ДТЕК як суб'єкта енергетичного ринку. Юридична форма компанії — приватне акціонерне товариство, що дозволяє гнучко структурувати управлінські та фінансові процеси відповідно до внутрішніх викликів та зовнішніх умов. Згідно з інтегрованим звітом за 2020 рік, ДТЕК визнано системно важливим гравцем для енергетичної стабільності країни [30].

Місія компанії формулюється через фразу «Бути енергією для змін», що акцентує на інноваціях, соціальній відповідальності та постійному розвитку. Зміст корпоративної філософії включає п'ять головних цінностей: відповідальність, партнерство, професіоналізм, інноваційність та безпека.

Стратегічна мета підприємства полягає у побудові сталої енергетики майбутнього, що базується на декарбонізації, розвитку цифрових рішень і взаємодії з громадами. Вже з 2019 року ДТЕК активно трансформується відповідно до ESG-парадигми управління, де Е — це екологічна

відповідальність, S — соціальна взаємодія, G — прозоре корпоративне управління [31].

Для візуалізації структури групи розглянемо рис. 2.1, що демонструє поділ компанії на окремі інтегровані напрями.

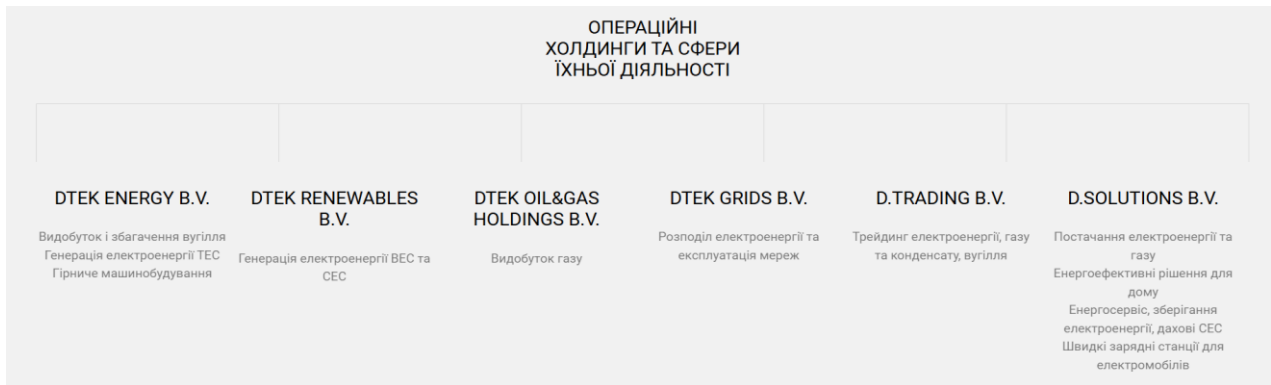


Рис. 2.1. Структура бізнесу групи ДТЕК

Джерело: побудовано офіційним сайтом ДТЕК [30]

На цьому рисунку видно, що структура групи чітко розділена за видами діяльності. Зокрема, ДТЕК Енерго відповідає за традиційну генерацію та видобуток, ДТЕК ВДЕ фокусується на сонячній та вітровій енергії, ДТЕК Grids забезпечує розподіл електроенергії, ДТЕК ESKO надає енергоефективні послуги, а D.Trading займається ринковими операціями. Окремо функціонує також підрозділ ДТЕК Oil&Gas, який забезпечує видобуток природного газу. Такий підхід дозволяє одночасно централізувати стратегічне управління та делегувати відповідальність на рівень профільних компаній.

Структурна модель управління в компанії є трирівневою: наглядова рада, виконавча дирекція та функціональні департаменти. Наглядова рада включає представників акціонера та незалежних експертів, відповідає за стратегічне управління та нагляд за дотриманням принципів ESG. Виконавча дирекція керує щоденною операційною діяльністю, а департаменти реалізують ключові напрями — виробництво, безпека, охорона праці, екологія, HR, цифровізація, взаємодія з громадами. У 2020 році було створено ESG-наглядову раду, яка працює над впровадженням

принципів соціально відповідального управління у всі процеси — від бізнес-стратегій до кадрової політики [31].

Варто підкреслити, що ESG — не просто зовнішня звітність для компанії, а внутрішньо інтегрована система управління, що передбачає контроль якості довкілля, захист прав працівників, прозорість рішень, відповідальне ставлення до закупівель, енергоефективність і корпоративну етику. У табл. 2.1 нижче наведено офіційно заявлені напрями ESG-політики, які були актуальні на 2020 рік, і які лягли в основу всіх подальших дій компанії у 2021–2024 роках.

Таблиця 2.1

Ключові компоненти ESG-стратегії групи ДТЕК

Напрямок ESG	Конкретні заходи	Ключові результати
Environmental (Екологія)	Зниження викидів, розвиток ВДЕ, модернізація ТЕС	-15,7% CO ₂ до 2020 року
Social (Соціальна відповідальність)	Програма «Громада для людей», охорона праці, підтримка шкіл	365 млн грн інвестицій у громади
Governance (Корпоративне управління)	Кодекс етики, незалежна наглядова рада, прозора звітність	Повна відповідність GRI, аудит KPMG

Джерело: сформовано автором на основі даних джерела [30-31]

У результаті видно, що підхід до соціально відповідального управління у ДТЕК не є суто теоретичним або маркетинговим — він ґрунтується на деталізованій програмі дій, яка включає кількісні та якісні цілі, а також механізми вимірювання результатів.

Організаційно-управлінська модель ДТЕК сформована за класичною схемою великого багаторівневого холдингу, проте її унікальність полягає в інтеграції принципів ESG у кожен управлінський рівень. Це дозволяє не лише координувати діяльність понад п'яти десятків структурних підрозділів, а й забезпечити контроль за дотриманням соціальних, етичних та екологічних стандартів. Формально система управління розділена на три основні рівні: стратегічний (наглядова рада), тактичний (виконавча дирекція) та операційний (функціональні й профільні підрозділи). Проте

ключовим елементом є те, що всі управлінські рішення проходять через фільтр корпоративних цінностей, соціальної відповідальності та прозорості, що зафіксовано в офіційних політиках, положеннях і кодексах [32].

У структурі управління сформовано ESG-наглядову раду, яка діє окремо від загальної наглядової ради та координує реалізацію сталого розвитку. У виконавчій вертикалі виокремлено функціональні підрозділи, що відповідають за управління охороною праці, безпекою, корпоративною етикою, екологією, закупівлями, громадською взаємодією. Наприклад, департамент корпоративної соціальної відповідальності координує реалізацію програми «Громада для людей», а департамент охорони праці – сертифікацію виробничих процесів згідно з міжнародними стандартами ISO. У 2023 році було впроваджено єдину цифрову систему моніторингу ESG-індикаторів на всіх об'єктах компанії, що дозволяє не лише автоматизувати звітність, а й оперативно реагувати на відхилення [30, 33].

Особливу увагу в організаційній структурі приділено кадровій політиці. У кожному бізнес-напрямі (DTEK Енерго, ВДЕ, Grids, ESKO) діють HR-департаменти, які працюють у рамках єдиної системи корпоративних стандартів. Кількість працівників у 2023 році становила понад 54 800 осіб, а в 2024 році — уже 56 100, що демонструє поступове розширення навіть в умовах воєнного часу [33].

Найбільшу кількість персоналу утримує DTEK Енерго – 33 500 працівників, далі йде DTEK Grids – 8800, DTEK ВДЕ – 2600, DTEK ESKO – 520, тоді як у центральному офісі (SCM/DTEK Holding) працює близько 680 осіб. Такий розподіл відображає концентрацію виробничих ресурсів у тепловій генерації та посилення акценту на розподільчих і ВДЕ-напрямах [30; 32].

Кількість працівників у кожному з бізнес-напрямів групи ДТЕК у 2024 році наочно представлена у табл. 2.2 та на рис. 2.2, що дозволяє краще зрозуміти внутрішню структуру персоналу.

Таблиця 2.2

Кількість працівників за напрямками в групі ДТЕК

Бізнес-напрямок	Кількість працівників, осіб
DTEK Енерго	33 500
DTEK Grids	8 800
DTEK ВДЕ	2 600
DTEK ESKO	520
Офіс SCM/DTEK	680

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [30, 33]

Розглянемо на рис. 2.2 кількість працівників за напрямками в групі.

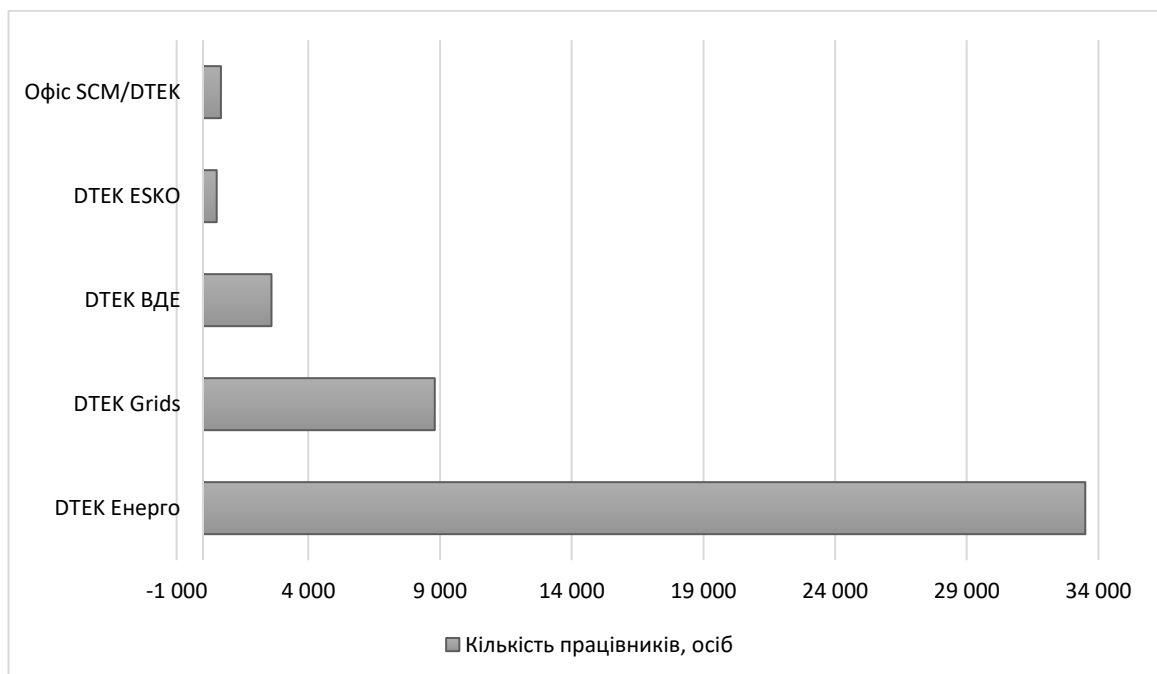


Рис. 2.2. Кількість працівників за напрямками в групі

Джерело: [побудовано автором за даними таблиці 2.2]

Ця візуалізація підтверджує, що структура управління адаптована під особливості функціонального розподілу. При цьому зберігається інтеграція політики ESG незалежно від напрямку – кожен бізнес-напрямок реалізує свої соціальні, екологічні й управлінські обов’язки через відповідні підрозділи.

Загалом, організаційна структура ДТЕК не є статичною: вона еволюціонує разом із викликами зовнішнього середовища, зокрема після 2022 року. Відкриття нових офісів у західних регіонах, оптимізація

керування в умовах війни, децентралізація управлінських функцій – усе це приклади адаптивності. Але головним залишається одне: система управління у ДТЕК вже не просто про ефективність — вона побудована навколо відповідальності перед людьми, суспільством і країною. І саме це робить її такою, яку варто вивчати у дипломній роботі [32].

Основні напрями діяльності групи ДТЕК формують повний цикл енергетичного забезпечення – від видобутку природних ресурсів до постачання електроенергії кінцевому споживачу. Кожен напрям має власну спеціалізацію, команду та операційний фокус, проте всі вони функціонують у межах єдиної корпоративної стратегії, заснованої на принципах сталого розвитку, інновацій та соціальної відповідальності. Багатoproфільність дозволяє компанії зберігати гнучкість, мінімізувати ризики та адаптуватися до викликів енергетичного ринку в умовах невизначеності. Розглянемо докладніше ключові напрями діяльності групи.

1. Видобуток вугілля (ДТЕК Енерго)

ДТЕК Енерго є найбільшим підрозділом компанії, який забезпечує видобуток кам'яного вугілля для потреб теплової генерації. У 2023 році загальний обсяг видобутку становив 17,3 млн тонн, що дорівнює понад 70% усього вугілля, видобутого в Україні [33].

Основні шахти розташовані у Дніпропетровській і Львівській областях, зокрема, шахти «Добропільська», «Білозерська» та «Павлоградська». Після початку повномасштабної війни компанія здійснила масштабну релокацію частини виробничих процесів та провела технічну модернізацію залишених об'єктів. Видобуток ведеться з урахуванням програм енергетичної безпеки, охорони праці та впровадження безпечних технологій, що є важливим компонентом відповідального управління.

2. Теплова генерація (ТЕС)

Теплова генерація є традиційною частиною енергетичного ланцюга ДТЕК. Під контролем компанії перебуває 11 теплоелектростанцій, найбільші з яких – Бурштинська, Запорізька, Ладизинська та Миронівська ТЕС. У 2023 році обсяг виробленої електроенергії тепловими об'єктами склав 18,7 млрд кВт·год [34].

Зважаючи на кризи 2022–2023 років, включаючи ракетні обстріли енергетичних об'єктів, компанія оперативно відновлювала обладнання, встановлювала мобільні блоки та реалізовувала ремонтні програми. Модернізація ТЕС супроводжується екологічними проєктами зі зниження викидів і впровадженням технологій глибокого очищення газів, що узгоджується з компонентом «Е» у корпоративній ESG-стратегії [30].

3. Відновлювані джерела енергії (DTEK ВДЕ)

Підрозділ DTEK ВДЕ займається розвитком вітрової та сонячної генерації, що є стратегічним пріоритетом для компанії в контексті декарбонізації. Станом на 2024 рік загальна встановлена потужність ВДЕ-об'єктів становить 1,15 ГВт [32].

До портфелю входять такі об'єкти, як Приморська ВЕС, Ботієвська ВЕС, Нікопольська СЕС. У 2023 році компанія завершила будівництво нової сонячної електростанції у Кіровоградській області потужністю 240 МВт. Частка електроенергії з відновлюваних джерел у загальному обсязі генерації ДТЕК зросла до 13,2% у 2024 році. Підхід до розвитку ВДЕ супроводжується прозорою звітністю, оцінкою екологічного сліду та соціальним діалогом з громадами, де розташовані об'єкти.

4. Розподіл і доставка електроенергії (DTEK Grids)

DTEK Grids координує розподіл електроенергії в Києві та п'яти центральних регіонах. Компанія управляє понад 13,4 тис. км повітряних ліній електропередачі та понад 3 тис. трансформаторних підстанцій. У 2023 році було модернізовано понад 820 км мереж і встановлено 600 тис. смарт-лічильників у рамках програми Smart Metering [34].

Розвиток інфраструктури супроводжується цифровими рішеннями, зокрема впровадженням системи диспетчеризації з елементами штучного інтелекту. DTEK Grids також активно впроваджує стандарти безпечної праці та проводить соціальні ініціативи для клієнтів, включаючи спеціальні програми підтримки для вразливих категорій населення.

5. Послуги енергоефективності (DTEK ESKO)

DTEK ESKO спеціалізується на впровадженні енергозберігаючих рішень для бізнесу, бюджетних установ і промисловості. У 2020–2024 роках компанія реалізувала понад 450 проектів з термомодернізації, управління енерговитратами, оптимізації освітлення і вентиляції. Загальний економічний ефект перевищив 118 млн грн. У 2023 році компанія запустила сервіс для дистанційного енергоаудиту об'єктів, що стало унікальним рішенням для українського ринку. DTEK ESKO активно співпрацює з міжнародними фінансовими установами, зокрема IFC та GIZ, у рамках програм з підвищення енергоефективності муніципального сектору [30].

6. Торгівля та трейдинг (D.Trading)

Операційне управління трейдингом електроенергії та енергоресурсів здійснює підрозділ D.Trading. Компанія активно працює на вільному ринку електроенергії України з моменту його запуску у 2019 році. У 2023–2024 роках частка продажу електроенергії за двосторонніми контрактами зросла до 78,3%, що свідчить про активне формування портфелю на основі ринкової логіки. D.Trading також займається експортом електроенергії до країн ЄС через доступ до міждержавних перетинів. Компанія декларує принципи прозорості, відкритих торгів і підзвітності у фінансових взаємодіях, що підтверджено участю у програмі Open Energy Market [33].

7. Газовидобування (DTEK Oil&Gas)

DTEK Oil&Gas є провідним приватним газовидобувником в Україні. У 2023 році підприємство добуло понад 1,81 млрд куб. м природного газу, що становить понад 14,6% всього видобутку приватного сектору [34].

Основні родовища зосереджені в Полтавській області, зокрема Семиренківське та Мачухське. Компанія активно впроваджує технології горизонтального буріння, тристоронньої сейсморозвідки та дистанційного моніторингу свердловин. DTEK Oil&Gas також є ініціатором екологічних проєктів із рекультивації ґрунтів і моніторингу підземних вод, що є невід’ємною частиною системи соціально відповідального управління.

Усі ці напрями, попри відмінності у профілі, масштабі та операційних завданнях, підпорядковуються спільному баченню — розвиток енергетики майбутнього через інтеграцію інновацій та відповідальності.

Група компаній ДТЕК здійснює діяльність у понад десяти регіонах України, зосереджуючи енергетичні активи у східних, центральних, південних та частково західних областях. Такий просторовий розподіл дозволяє компанії забезпечувати баланс виробництва, розподілу та постачання електроенергії навіть в умовах нестабільного енергетичного середовища. Основні виробничі об’єкти розміщені у Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Київській, Львівській, Івано-Франківській, Вінницькій, Миколаївській та Полтавській областях. Окремі функції виконуються в Харківській, Одеській, Херсонській, Луганській і Кіровоградській областях, зокрема в частині генерації з відновлюваних джерел [30].

Системна присутність у більшості стратегічно важливих регіонів дозволяє ДТЕК не лише формувати стабільну енергетичну інфраструктуру, а й реалізовувати локальні соціально відповідальні ініціативи з урахуванням потреб конкретних громад. У кожному з кластерів, де функціонують підприємства компанії, реалізуються програми підтримки медичних, освітніх та соціальних закладів, що інтегрується у стратегію сталого розвитку. Така територіальна розгалуженість також сприяє більшій гнучкості у реагуванні на надзвичайні ситуації — як у мирний час, так і в умовах воєнних дій.

Географія підприємств Групи ДТЕК

Вітроенергетика

Сонячна енергетика

Розподіл електроенергії

Постачання електроенергії

Видобуток і збагачення вугілля

Гірниче машинобудування

Теплова генерація

Видобуток газу

Львівська область:
Генерація електроенергії
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Добропільська ТЕС

Івано-Франківська область:
Генерація електроенергії
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Буртинська ТЕС

Вінницька область:
Генерація електроенергії
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Ладолінська ТЕС
• ДТЕК Ладолінська ТЕС
• ДТЕК Ладолінська СЕС

Київ і область:
Розподіл електроенергії
ДТЕК Мережі:
• ДТЕК Київські регіональні електромережі
Постачання електроенергії
D SOLUTIONS:
• Київські енергетичні послуги
Гірниче машинобудування
ДТЕК Енерго:
• KORUM Buyl

Одеська область:
Розподіл електроенергії
ДТЕК Мережі:
• ДТЕК Одеські електромережі

Миколаївська область:
Генерація електроенергії
ДТЕК ВДЕ:
• Тигульська ВЕС (девелопмент)

Запорізька область:
Генерація електроенергії
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Запорізька ТЕС
ДТЕК ВДЕ:
• ДТЕК Богатинська ВЕС
• ДТЕК Поміроцька ВЕС
• ДТЕК Орлівська ВЕС

Полтавська область:
Видобуток газу
ДТЕК Нафтогаз:
• Нафтогаздобування
• Нафтогазгеологія

Харківська область:
Гірниче машинобудування
ДТЕК Енерго:
• Світязьмашпроект
Видобуток газу
ДТЕК Нафтогаз:
• Нафтогазгеологія
• Нафтогазсистеми

Дніпропетровська область:
Видобуток і збагачення вугілля
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Павлоградвугілля
• ЦЗФ Павлоградська
Генерація електроенергії
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Кокшорська ТЕС
• ДТЕК Придніпровська ТЕС
ДТЕК ВДЕ:
• ДТЕК Нікопольська СЕС
• ДТЕК Покровська СЕС
Розподіл електроенергії
ДТЕК Мережі:
• ДТЕК Дніпровські електромережі
Постачання електроенергії
D SOLUTIONS:
• Дніпровські енергетичні послуги

Донецька область:
Видобуток і збагачення вугілля
ДТЕК Енерго:
• ЦЗФ «Шата Білозерська»
• ЦЗФ Курянська
• ДТЕК Оскитська ЦЗФ
Генерація електроенергії
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Курянська ТЕС
Розподіл електроенергії
ДТЕК Мережі:
• ДТЕК Донецькі електромережі
• ДТЕК ПЕМ-Енерговугілля
• ДТЕК Високовольні мережі
Постачання електроенергії
D SOLUTIONS:
• Донецькі енергетичні послуги
Гірниче машинобудування
ДТЕК Енерго:
• KORUM Другі жалієві машинобудівні заводи

Херсонська область:
Генерація електроенергії
ДТЕК ВДЕ:
• ДТЕК Трифільська СЕС

Луганська область:
Генерація електроенергії
ДТЕК Енерго:
• ДТЕК Луганська ТЕС

Джерело: побудовано офіційним сайтом DTEK [30]

Разом із тим, на карті також позначено низку активів, які станом на 2023–2024 роки опинилися на тимчасово окупованих територіях або втратили повноцінну функціональність. Йдеться, зокрема, про Луганську

ТЕС у місті Щастя, частину підприємств у Донецькій області та Курахівську ТЕС, яка неодноразово зазнавала обстрілів. Частина підприємств була частково виведена з експлуатації, а інша частина — переведена у консервацію. Компанія офіційно повідомляла про втрату контролю над щонайменше 8 об'єктами, зокрема в окупованих частинах Донеччини та Луганщини [31].

Після 2022 року стратегічний фокус компанії поступово зміщується у західному напрямі. Стартували програми релокації частини адміністративних функцій до Львівської, Івано-Франківської та Вінницької областей. Активно розвивається так званий західний кластер ДТЕК, у межах якого здійснюється модернізація Бурштинської та Ладизинської ТЕС, а також реалізуються нові проєкти в галузі ВДЕ. У 2024 році компанія завершила будівництво нового енергетичного сервісного центру в Івано-Франківську, який поєднує функції управління, логістики та технічної підтримки об'єктів [33].

У контексті повномасштабної війни компанія продемонструвала високий рівень адаптивності в умовах ризику. Було створено оперативні штаби енергетичної безпеки, налагоджено механізми оперативного відновлення зруйнованих об'єктів, а також реалізовано програми взаємодії з громадами для підтримки соціальної інфраструктури. Наприклад, тільки у 2023 році ДТЕК спільно з місцевою владою та міжнародними донорами реалізував 73 проєкти з ремонту укриттів, постачання генераторів, освітлення, мобільного зв'язку для шкіл та лікарень [34]. В умовах бойових дій географічна структура компанії не лише не звузилась, а навпаки — набула нових форм мобільності, логістичної гнучкості та стратегічного перерозподілу ресурсів.

Фінансові результати компанії ДТЕК упродовж 2020–2024 років формують базовий орієнтир для подальшого аналізу ефективності управлінських підходів, зокрема у сфері соціальної відповідальності.

Умови, в яких функціонував бізнес протягом цього періоду, були надзвичайно турбулентними: з одного боку — реформування енергоринку, з іншого — пандемія, війсьний стан, зростання вартості ресурсів, обмеження експорту, кіберзагрози та руйнування енергетичної інфраструктури. Незважаючи на ці виклики, група ДТЕК зберігла фінансову стійкість і продемонструвала поступову позитивну динаміку ключових показників.

Щоб оцінити загальну картину результативності, доцільно звернутися до табл. 2.3, де зібрано основні фінансові індикатори за останні п'ять років: від обсягів доходу й інвестицій до рівня середньої зарплати та рентабельності активів.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ДТЕК у 2020–2024 роках

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, млн грн	83 800	98 200	104 300	116 500	124 700
ЕВІТДА, млн грн	17 200	19 450	22 300	25 600	27 800
Кількість працівників, осіб	50 400	51 800	53 200	54 800	56 100
Інвестиції в модернізацію, млн грн	7 120	8 490	9 730	11 100	12 700
Податкові відрахування, млн грн	15 150	16 920	17 580	19 320	20 950
Середня заробітна плата, грн	23 800	25 800	28 800	31 200	33 900
Рентабельність активів, %	6,5	6,8	7	7,2	7,4

Джерело: побудовано автором на основі даних джерела [30-33]

Ця таблиця підтверджує загальну тенденцію до зростання більшості ключових показників. Обсяг доходу за п'ять років зріс на 40,7 тис. млн грн, а це +48,6% від базового рівня 2020 року. Ще показовішою є динаміка інвестицій у модернізацію: компанія щороку збільшує обсяги капіталовкладень, акцентуючи увагу на оновленні енергетичних об'єктів,

цифровій трансформації, розвитку ВДЕ та відновленні пошкоджених елементів інфраструктури після атак.

Кількість працівників за аналізований період зросла на 5 700 осіб, що може пояснюватися розширенням портфелю генераційних активів у західному регіоні та запуском нових проєктів в умовах воєнного часу. Разом з тим, рівень оплати праці працівників також демонструє впевнене зростання. У 2020 році середній розмір заробітної плати в компанії становив 23 800 грн, а у 2024 — вже 33 900 грн, тобто збільшився на 42,4%, це свідчить про дотримання зобов'язань компанії щодо гідної оплати праці, що є частиною соціальної відповідальності (напрямок «S» в ESG) [31].

Рентабельність активів як відображення ефективності використання ресурсів компанії протягом п'яти років мала стабільне зростання: з 6,5% до 7,4%. Така динаміка важлива з погляду стратегії сталого розвитку, адже поєднання прибутковості з інвестиціями у модернізацію та зростанням соціальних витрат свідчить про те, що політика соціально відповідального управління не суперечить фінансовій результативності.

Візуальне відображення ключових фінансових показників компанії за п'ятирічний період подано на рисунку 2.3. Завдяки лінійній динаміці можна простежити не лише загальні тренди, а й темпи зростання окремих індикаторів, включаючи дохід, EBITDA, кількість працівників, інвестиції, податки, заробітну плату та рентабельність активів.

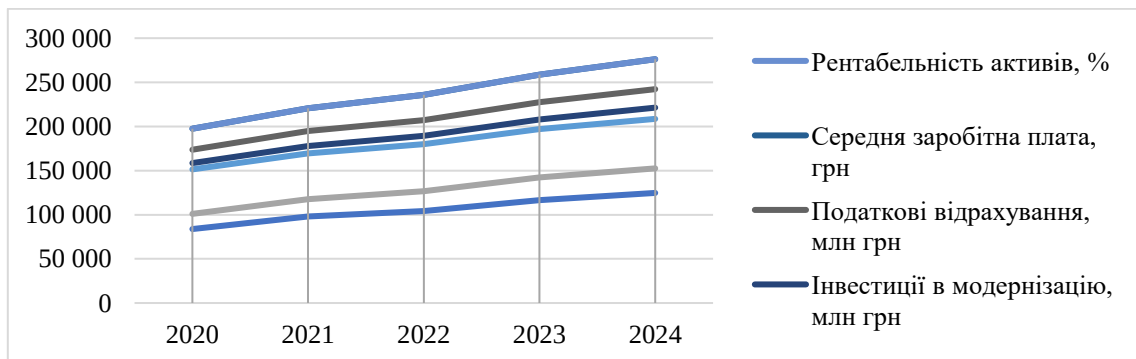


Рис. 2.4. Динаміка основних фінансових показників

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.3

Аналіз діаграми дозволяє зробити важливі висновки про взаємозв'язок між економічною стабільністю компанії та її управлінськими підходами. Усі показники мають зростаючий характер, причому особливо помітна синхронність між інвестиціями в модернізацію та підвищенням операційного прибутку (EBITDA), а також між податковими відрахуваннями та приростом фонду оплати праці, це підтверджує тезу, що фінансові результати компанії не суперечать реалізації соціально відповідального управління, а навпаки — підсилюють його ефективність як стратегічного ресурсу розвитку.

У результаті аналізу фінансових показників за 2020–2024 роки можна зробити висновок, що ДТЕК продовжує залишатися прибутковим бізнесом навіть у кризових умовах, а стратегічні інвестиції в соціальні програми, модернізацію і персонал є не витратами, а ресурсом довгострокового зростання.

У сучасній управлінській системі ДТЕК соціально відповідальне управління не виступає окремим напрямом чи зовнішньою надбудовою, а є інтегрованим компонентом внутрішньої моделі прийняття рішень. Компанія відкрито декларує впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) на всіх рівнях — від стратегії до операційної практики. У внутрішніх документах та звітності ця система позначається як «енергетика сталого розвитку», що базується на відповідальності перед природою, працівниками, громадами, партнерами та державою [30].

- Компонент “E” Environmental.

Охоплює всі питання, пов'язані з екологічною відповідальністю: зменшення викидів, розвиток ВДЕ, енергоефективність, модернізацію ТЕС та перехід до циркулярної моделі споживання ресурсів. Наприклад, у період 2020–2023 років компанія скоротила обсяг CO₂-емісії на 21,6% завдяки реалізації програм енергомодернізації та частковому переходу на альтернативні джерела енергії [31].

- Компонент “S” Social.

Включає відповідальність перед працівниками, громадами та суспільством у широкому сенсі. У фокусі — гідна праця, безпека, гендерна рівність, доступність медичних послуг, підтримка освіти та соціальної інфраструктури. У 2022–2023 роках було реалізовано понад 120 соціальних проєктів у межах програми «Громада для людей», загальна сума фінансування яких перевищила 395 млн грн. У 2024 році ця сума зросла ще на 18,7% — до 469 млн грн, що підкреслює сталість зобов’язань компанії [33].

- Компонент “G” Governance.

Передбачає прозорість корпоративного управління, етичність, антикорупційність, відповідальність за прийняті рішення. У компанії діє окрема ESG-наглядова рада, яка координує реалізацію політик сталого розвитку. Крім того, на кожному рівні — від директорів департаментів до фахівців на місцях — впроваджено практику щорічного оцінювання доброчесності та відповідальності через систему KPI, які пов’язані з нефінансовими показниками [30; 32].

Важливо, що соціально відповідальне управління у ДТЕК не є формальним звітуванням, а включає щоденні практики, що впливають на прийняття рішень. Приклади таких рішень — призупинення діяльності об’єктів у випадках екологічної загрози, перенаправлення ресурсів на гуманітарну підтримку громад, забезпечення психологічної підтримки працівникам, які постраждали внаслідок війни, формування інклюзивного середовища та навчальних програм для внутрішньо переміщених осіб. У 2023 році компанія впровадила платформу ESG Reporting Hub, що об’єднує всі показники у єдину цифрову екосистему з відкритим доступом до основних даних [34].

Ще одним доказом вбудованості СББ у бізнес-модель є зовнішнє визнання. У 2024 році ДТЕК отримав відзнаку «Лідер корпоративної

відповідальності» від European Business Association, а його нефінансову звітність було підтверджено аудитом компанії KPMG на відповідність міжнародним стандартам GRI та TCFD, це свідчить про відповідальне позиціонування на ринку та довіру з боку партнерів, інвесторів і держави.

У підсумку, соціально відповідальне управління в ДТЕК — це не разовий піар-інструмент, а цілісна система, яка впливає на бізнес-модель, формує корпоративну ідентичність і забезпечує внутрішню сталість у зовнішньо нестабільному середовищі, саме той підхід, який і має бути предметом подальшого аналізу у наступному підпункті.

2.2. Дослідження практик соціальної відповідальності

Важливим аспектом соціально відповідального управління в межах діяльності ДТЕК є внутрішній вектор, який охоплює персонал компанії. Саме з внутрішньої політики починається реалізація загальної управлінської стратегії, орієнтованої на цінності, людський капітал і безпечні умови праці. У структурі управління компанії чітко розмежовані функції щодо безпеки, навчання, гідної праці, кадрової підтримки та адаптації в кризових ситуаціях.

Програми внутрішньої відповідальності формуються на основі щорічних аудитів, рекомендацій незалежних радників та перегляду показників у межах нефінансової звітності. У компанії створено централізовану вертикаль управління охороною праці, яка координує впровадження стандартів безпеки на всіх об'єктах.

Особливе значення мають програми адаптації для нових працівників, які поєднують ознайомлення з технічними вимогами та з корпоративними цінностями. На всіх рівнях діє система інформування, яка дозволяє кожному працівникові бути в курсі змін, ініціатив і процедур безпеки.

Такий підхід створює передумови для формування відповідального управлінського середовища, що функціонує на постійній основі. Внутрішнє

соціально відповідальне управління у ДТЕК — це не про відділ чи про окремий проєкт, а про інтегровану частину культури управління. Важливо не лише декларувати підтримку персоналу, а реалізовувати це через сталі механізми та щорічно оновлювані практики.

Протягом 2020–2024 років компанія демонструє послідовну динаміку в розвитку внутрішніх соціальних ініціатив. Сформовано стабільну практику бюджетного планування в напрямі охорони праці, яка закладена у корпоративну політику.

Згідно з офіційними звітами, фінансування програм з технічної безпеки зросло з 620 млн грн у 2020 році до 1 185 млн грн у 2024 році. Це підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на інвестиції в стабільність та безпечність трудового процесу. Впровадження цифрових технологій у сферу безпеки — ще один напрям, який набрав обертів після 2021 року.

Зокрема, йдеться про використання дистанційних датчиків контролю технічного стану обладнання та систем попередження про ризики. Розширення навчання з технічної безпеки дозволило зменшити частку помилок людського фактору, які найчастіше призводили до інцидентів.

У Додатку А, саме ці елементи відображені, де деталізовано річні показники внутрішньої відповідальності. Динаміка цих показників подана на рис. 2.5 та рис. 2.6, які демонструють розвиток фінансових та соціальних внутрішніх практик.

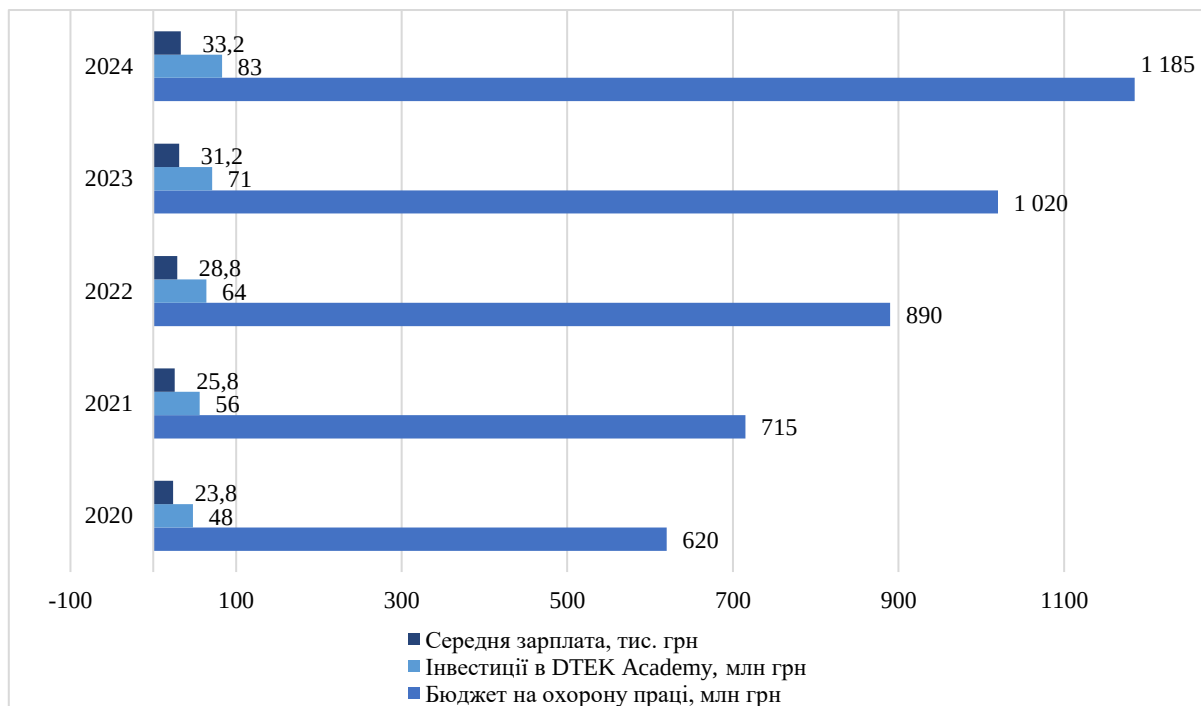


Рисунок 2.5 Динаміка фінансових показників відповідального управління

Джерело: побудовано автором на основі інформації з відкритих джерел

Рисунок 2.5 демонструє зростання фінансових інвестицій у внутрішнє відповідальне управління. У графіку простежується паралельна динаміка за трьома ключовими напрямками: охорона праці, інвестиції в DTEK Academy та середня заробітна плата. Найбільш виражене зростання показано по бюджету на охорону праці, що підтверджує сталу пріоритетність цього напрямку. Якщо у 2020 році цей бюджет становив 620 млн грн, то у 2024 — уже 1 185 млн грн, що демонструє зростання на 91,1%. Інвестиції в DTEK Academy у той самий період зросли з 48 млн грн до 83 млн грн.

Це не разові витрати, а частина багаторічної освітньої стратегії, яку компанія реалізує в усіх регіонах присутності. Паралельно зі зростанням інвестицій компанія досягла підвищення охоплення навчанням, що видно на другому рисунку. Середня заробітна плата за цей період зросла з 23,8 тис. грн до 33,2 тис. грн. Це свідчить про підвищення якості внутрішніх стандартів і відповідальне управління винагородами. Компанія зберігає внутрішню стабільність за рахунок комплексного підходу, який поєднує

матеріальні й організаційні стимули. Поступове зростання усіх ключових фінансових показників підтверджує ефективність такого підходу. Варто зазначити, що дані звітності узгоджуються з показниками нефінансової аналітики.

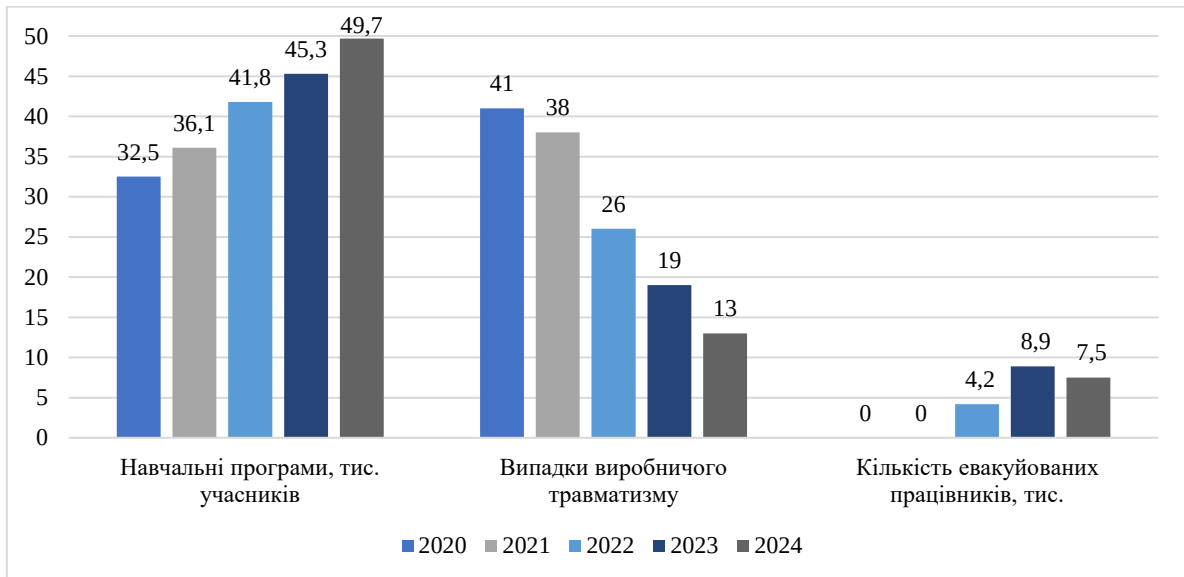


Рисунок 2.6 Соціальні показники внутрішнього управління

Джерело: побудовано автором на основі інформації з відкритих джерел

Навчання працівників розглядається в ДТЕК не як витрата, а як інвестиція в майбутню ефективність і безпеку. У 2020 році кількість працівників, що пройшли навчання, становила 32,5 тис. осіб, а у 2024 — вже 49,7 тис. Ці дані охоплюють як обов’язкові технічні програми, так і лідерські курси, курси з етики, безпеки, сталого розвитку. DTEK Academy постійно розширює програму за участю міжнародних партнерів, включаючи IFC та GIZ. Значна частина навчання проводиться у гібридному форматі, що дозволяє залучати працівників навіть із віддалених підрозділів.

Компанія активно впроваджує методики мікронавчання, що відповідає сучасним практикам корпоративної освіти. Зростання охоплення навчальними програмами наочно відображене на рисунку 2.5. Підкреслює системний характер політики, де не лише фінансування зростає, а й доступність навчання. Умови участі в програмах відкриті та базуються на чітких правилах внутрішньої мотивації. Уся система навчання — складова

відповідального управління людським капіталом, що інтегрується в загальну модель ESG. Постійне вдосконалення системи внутрішньої освіти є не додатковою опцією, а пріоритетом. У наступних абзацах буде проаналізовано показники безпеки, травматизму та евакуації персоналу.

Дуже показовим є також тренд, що стосується виробничого травматизму. Згідно за рис. 2.6, кількість нещасних випадків на виробництві в ДТЕК знизилася з 41 у 2020 році до 13 у 2024 році. Становить зменшення на понад 68%, що є значним досягненням. Таке скорочення не є випадковим, а свідчить про ефективність системи управління безпекою, воно базується на структурованих інструктажах, цифровому контролю умов праці та регулярних оновленнях технічних норм.

У компанії працює внутрішня інспекційна система, яка щомісяця проводить аудит умов безпеки на кожному об'єкті. Її діяльність дозволяє оперативно виявляти загрози та впроваджувати заходи щодо їх усунення. Крім регулярного моніторингу, у 2021 році було введено автоматизовану систему сповіщення про ризики. Цей інструмент дозволив значно скоротити реакцію на позаштатні ситуації. Паралельно, з 2022 року, було оновлено мобільний застосунок корпоративного середовища, через який працівники можуть повідомляти про загрози анонімно та безпосередньо.

Також компанія впровадила штрафні санкції для керівників підрозділів за порушення стандартів безпеки, це стало додатковим інструментом управлінського впливу, що забезпечив відповідальність на кожному рівні. Практика заохочення співробітників, які дотримуються політики безпеки, була збережена та посилена. Створює позитивну конкуренцію між командами щодо дотримання безпечних умов. У 2023 році також було оновлено модулі електронного навчання з технічної безпеки.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році компанія зіткнулася з новим викликом — захистом працівників у зоні бойових дій. Саме тому було оперативно розроблено модель екстреної евакуації. За даними таблиці

А.1, у 2022 році було евакуйовано 4,2 тис. працівників, у 2023 — 8,9 тис., а у 2024 — 7,5 тис. Ці цифри є свідченням масштабності дій і швидкості реагування. На базі західних регіонів України створено чотири логістичних хаби, вони функціонували як центри координації для тимчасового розміщення персоналу.

Крім організаційної допомоги, ДТЕК надавав фінансову підтримку евакуйованим родинам. У пакет підтримки входило харчування, медичне обслуговування, доступ до дистанційної роботи та освітніх послуг для дітей. Спеціальні команди взаємодії здійснювали оцінку потреб сімей і координували їхнє розміщення. У деяких випадках працівники отримували психологічну підтримку та проходили адаптаційні тренінги. У компанії також було створено внутрішній портал із деталями евакуації та пунктами допомоги, усе це є прикладом глибоко інтегрованої моделі соціального захисту.

Такий масштаб дій не обмежувався короткостроковими заходами, а був закріплений на рівні управлінської стратегії. Було прийнято рішення про постійне оновлення планів реагування на кризові ситуації. Відповідна політика включена до регламентів ESG-контролю компанії. Практики евакуації, які виникли у 2022 році, стали основою для корпоративної системи надзвичайних ситуацій. Це дозволяє у разі загрози швидко запускати алгоритми захисту працівників. Також працівники з регіонів, що постраждали, були включені до пільгових програм переміщення та перекваліфікації.

Важливо не лише наявність практик, а й їх інтеграція у систему управління. Внутрішня відповідальність у ДТЕК інтегрована з HR-процесами, KPI, корпоративними рейтингами та комунікаційною політикою. Наприклад, участь у навчальних програмах впливає на можливість проходження атестації та кар'єрного просування. Рівень задоволеності умовами праці вимірюється щорічно за допомогою цифрових

опитувальників. Ці дані використовуються при оцінюванні ефективності управлінців середньої та вищої ланки. Показники безпеки мають прямий вплив на бонусну систему в структурних підрозділах. Це забезпечує сталість уваги до відповідальності та постійне її оновлення.

Компанія впровадила внутрішні аудити ESG-стандартів, що дозволяє виявляти відхилення та оперативно реагувати. Щорічно результати аналізу розглядаються на рівні наглядової ради компанії. Дозволяє приймати стратегічні рішення на основі реальних даних. Інформаційна система, яка охоплює всі блоки внутрішньої відповідальності, функціонує в єдиному цифровому середовищі. Надає доступ до даних не лише управлінцям, а й працівникам. Такий прозорий механізм посилює довіру та залученість персоналу в процеси управління.

Усе це працює не як формальність, а як технологічно забезпечена реальність. Відповідальність у ДТЕК — це не декларація, а складова цифрових систем і управлінських процесів. Працівники бачать результати, мають доступ до інформації та можуть впливати на зміни. Формує організаційну культуру участі, відповідальності та прозорості. Навіть у кризових умовах компанія не відмовилася від своїх внутрішніх стандартів, це дозволило уникнути кадрових втрат і забезпечити функціонування критичних об'єктів.

Реалізовані заходи мають сталий характер і не зникають після завершення кризи. Наприклад, система реагування на надзвичайні ситуації залишилася чинною після стабілізації, вона була трансформована в постійно діючу функцію операційного управління. Тренінги з безпеки оновлюються щороку з урахуванням сучасних викликів. Практика евакуації була формалізована у вигляді регламенту, який затверджено на рівні всієї групи компаній.

Також спостерігається продовження практики фінансової підтримки працівників у складних життєвих обставинах. У 2024 році компанія

запустила програму відшкодування витрат на лікування членів родин. Вона стала частиною більшого пакета корпоративного добробуту. Такі заходи дозволяють підвищити лояльність, зменшити плинність кадрів і забезпечити стійке функціонування організації. Стабільність управлінських процесів зумовлює здатність компанії до розвитку навіть у нестабільному середовищі, саме тому внутрішнє соціально відповідальне управління є одним із базових факторів успіху ДТЕК.

Ці системні досягнення формують потужну управлінську платформу, яка може адаптуватися до будь-яких умов. Соціальні ініціативи не мають закритого циклу — вони переглядаються, оновлюються та масштабуються. Така динаміка створює довіру як серед працівників, так і серед зовнішніх партнерів. На ринку праці компанія сприймається як відповідальний роботодавець. Має значення для формування бренду, особливо в умовах кадрового дефіциту. Внутрішня відповідальність — це не лише про дотримання стандартів, а й про створення гідного робочого середовища.

Зовнішні показники соціально відповідального управління ДТЕК у період 2020–2024 років демонструють цілеспрямовану динаміку з чітким акцентом на реальну підтримку громад, армії та соціальних структур. На відміну від внутрішніх ініціатив, які фокусуються переважно на персоналії працівників, зовнішній напрям охоплює колективну взаємодію з регіональними спільнотами, місцевим самоврядуванням, неурядовими організаціями та державними структурами.

На підставі даних, що наведено в Додатку Б, простежується впевнене зростання кількісних показників соціального залучення підприємства. Наприклад, кількість громад, залучених до спільних проєктів, за п'ять років зросла з 64 до 92, що свідчить про послідовне розширення географії впливу. Це зростання корелює зі змінами в структурі самої компанії, яка після 2022 року активно переміщує частину своїх соціальних ініціатив у західні регіони. Такий перехід супроводжується укладанням нових меморандумів

про партнерство та реалізацією адресних програм у сфері освіти, медицини, логістики та енергозбереження.

Паралельно з кількісними показниками розширюється й спектр напрямів діяльності, в межах яких компанія реалізує свою соціальну відповідальність. Від фінансування шкільної інфраструктури у 2020 році до масштабної допомоги ЗСУ та ТРО у 2022–2024 роках — ДТЕК продемонструвала вміння адаптуватися до соціальних викликів. Починаючи з 2022 року, одним із ключових напрямів стало пряме фінансування оборонних потреб: спочатку у розмірі 204,2 млн грн, у 2023 — 322,7 млн грн, у 2024 — 290,1 млн грн.

Варто зазначити, що ці витрати не підміняють собою податкове навантаження або бюджетні зобов'язання, а формуються у межах окремих внутрішніх програм компанії. Здебільшого кошти спрямовуються на забезпечення енергетичних об'єктів ЗСУ, гуманітарну допомогу у формі мобільних енергостанцій, генераторів, систем автономного освітлення та захисного спорядження. У структурі компанії навіть виділено окрему управлінську функцію — координатор програм підтримки обороноздатності. Розглянемо динаміку зовнішніх показників соціально відповідального управління рис. 2.7.

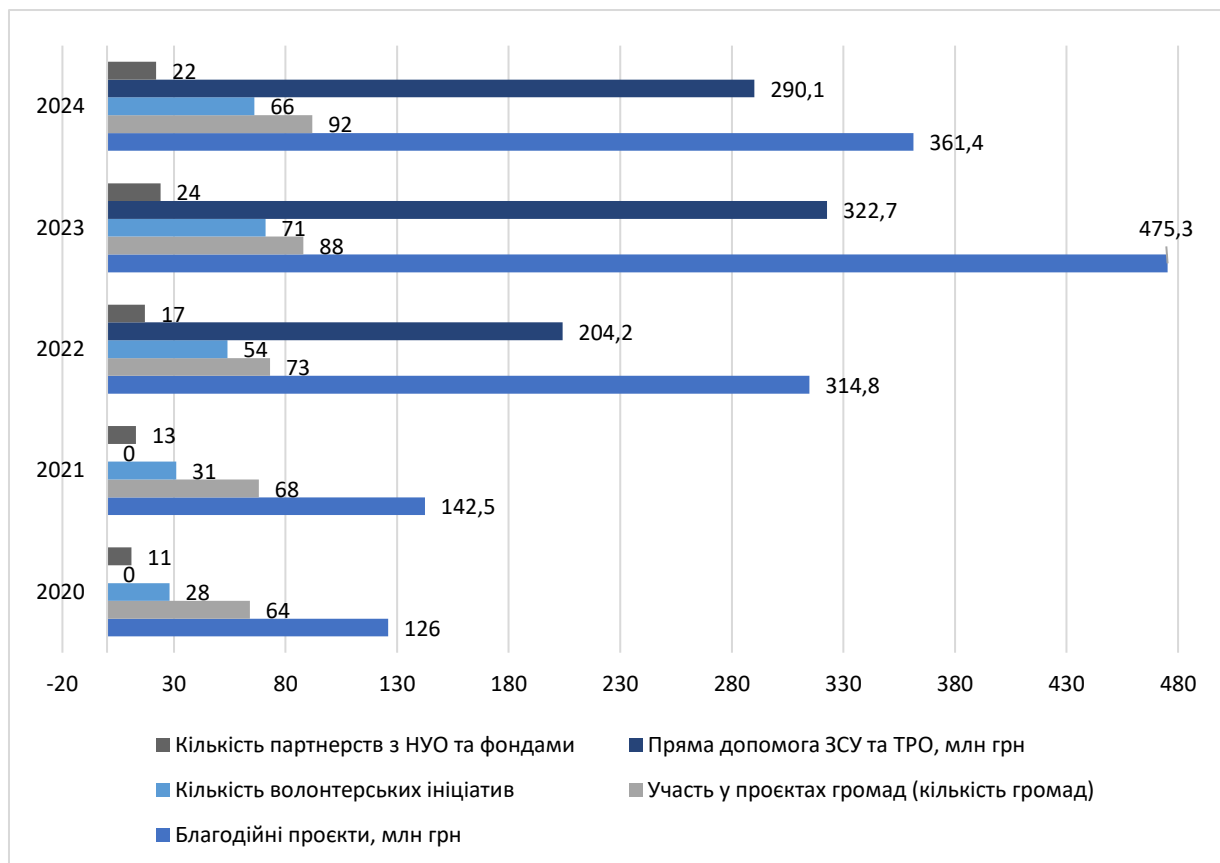


Рисунок 2.7 Динаміка зовнішніх показників соціально відповідального управління

Джерело: побудовано автором на основі інформації з відкритих джерел

На рисунку 2.7 відображено всі основні показники зовнішнього відповідального управління за п'ять років. Особливо виразною є динаміка зростання благодійних проєктів, яка зазнала суттєвого підвищення в період 2022–2023 років. Зі 126 млн грн у 2020 році сума витрат зросла до 475,3 млн грн у 2023 році. У 2024 році відбулося незначне зниження до 361,4 млн грн, що пояснюється завершенням частини гуманітарних фаз і переходом до довгострокових партнерств. Додатково зросла кількість волонтерських ініціатив — з 28 у 2020 році до 71 у 2023-му, а в 2024 році зафіксовано 66, що все ще перевищує довоєнні рівні більш ніж удвічі. Така динаміка демонструє реальне залучення персоналу до соціального життя, адже більшість волонтерських програм ініціюються знизу, на рівні працівників компанії.

Ще одним важливим показником є зростання кількості партнерств з неурядовими організаціями та благодійними фондами. У 2020 році таких партнерств було 11, а у 2023 — вже 24. У 2024 році кількість таких співпраць трохи зменшилась до 22, однак це не є ознакою зниження ефективності, а швидше концентрації зусиль на перевірених і масштабованих форматах.

Завдяки відкритій комунікації та прозорій звітності ДТЕК вдалося залучити міжнародних донорів, серед яких — USAID, UNICEF, Pact, «Разом для України» та інші.

Усі проєкти реалізуються на основі письмових угод або меморандумів, що включають узгоджені цілі, графіки та механізми моніторингу. Це дозволяє компанії зберігати репутацію надійного партнера і забезпечує ефективне використання спільних ресурсів. Така модель управління є характерною для зрілих компаній, які діють не лише в інтересах акціонерів, а й беруть на себе функції корпоративного громадянства.

Показник кількості волонтерських ініціатив має особливе значення у структурі соціально відповідального управління. У 2020 році компанія зафіксувала 28 таких ініціатив, які були спрямовані переважно на участь працівників у допомозі місцевим школам, лікарням, притулком. У наступні роки динаміка лише посилилася: у 2022 році — 54 ініціативи, у 2023 — 71, що є найвищим показником за п'ятирічний період. У 2024 році зафіксовано 66 волонтерських ініціатив — дещо менше, проте суттєво вище довоєнного рівня.

Особливістю цих проєктів є їх горизонтальна структура: ідеї надходять від працівників з усіх регіонів, а корпоративна структура надає логістичну й інформаційну підтримку. До ініціатив входили як традиційні благодійні заходи, так і тренінги, мобільні пункти допомоги, ремонт об'єктів інфраструктури. Багато з них реалізовувались у партнерстві з місцевими адміністраціями, студентськими спільнотами, ветеранськими

організаціями. Це свідчить про зростання культури соціальної взаємодії всередині компанії. Волонтерство стало не лише способом підтримки суспільства, а й каналом самореалізації для працівників. Завдяки такій активності зросла мотивація, зміцнилась корпоративна єдність і довіра до керівництва.

Окремого аналізу заслуговує зміна характеру взаємодії з громадами після 2022 року. Компанія стала не просто донором, а партнером, який спільно з територіальними громадами формує та реалізує локальні ініціативи. Зокрема, після релокації частини підприємств у західні області було ініційовано програму «Відновлюємо разом», яка охопила проекти в Івано-Франківській, Вінницькій та Львівській областях. Під егідою цієї програми було реалізовано понад 30 локальних ініціатив: від ремонту шкіл до відновлення енергетичних мереж.

Проекти мають не лише короткостроковий соціальний ефект, а й довгострокову інституційну мету — розвиток компетенцій громад. Це підтверджується зростанням кількості громад, які залучаються до співпраці: 64 у 2020 році, 88 у 2023, 92 у 2024. Компанія перейшла до формату, коли громади самі ініціюють і захищають свої проекти, а ДТЕК виступає як співінвестор або організаційний партнер. Такий підхід підтримується і у звітності, де публікується не лише обсяг допомоги, а й оцінка ефективності реалізованих ініціатив.

Іншою ознакою зрілості зовнішнього відповідального управління стало цифрове супроводження проєктів. У 2023 році ДТЕК запустила платформу «Соціальний портал громад», що стала основним каналом комунікації з органами місцевого самоврядування. Через неї громади подають заявки, отримують зворотний зв'язок, відстежують етапи реалізації ініціатив. Це дозволило скоротити терміни погодження проєктів на 40% і збільшити кількість поданих ідей на 62%.

На платформі також публікуються звіти, фото, відео, коментарі — вона стала ефективним інструментом підзвітності. Вона відкрила новий рівень прозорості, коли всі етапи проєкту можна відстежити в режимі реального часу. Крім того, платформа інтегрована з внутрішніми інформаційними системами компанії, що дозволяє ефективно планувати бюджети. Для громади це — підтвердження, що співпраця не є кулуарною, а базується на відкритих правилах і спільному контролі. Такий цифровий формат є типовим для провідних компаній ЄС, що прагнуть стандартизації ESG-практик. Сам факт впровадження цієї платформи свідчить про довгострокову стратегію компанії щодо поглиблення взаємодії з суспільством.

Узагальнюючи аналіз зовнішніх показників, можна стверджувати, що управління цим напрямом здійснюється системно, з урахуванням пріоритетів сталого розвитку. Дані на рис. 2.7 демонструють сталість і масштаб залучення ДТЕК до соціального життя країни. Компанія функціонує не ізольовано, а як соціальний інститут, який реагує на потреби середовища. Стратегічне бачення полягає у тому, щоб не просто допомагати, а розвивати партнерства, які дозволяють вирішувати проблеми спільно. Волонтерські ініціативи, цифрові платформи, підтримка ЗСУ, модернізація громад — усе це частини єдиного контексту відповідального управління.

Такий підхід не є типовим для багатьох українських компаній, що додає ДТЕК ваги як лідеру з соціального впливу, це також дозволяє зміцнювати взаємну довіру з державою, донорами, місцевими адміністраціями та мешканцями.

Системність — це один із головних принципів, на якому ґрунтується модель соціально відповідального управління в ДТЕК. Без чіткої структури, формалізованих процедур, цифрового обліку та управлінських важелів навіть найкращі ініціативи залишаються несистемними проєктами. Саме

тому упродовж 2020–2024 років компанія послідовно будувала повноцінну архітектуру контролю, що охоплює як внутрішній, так і зовнішній вектори відповідальності. Проаналізуємо табл. 2.4, а саме, інструменти системного управління соціальною відповідальністю.

Таблиця 2.4

Інструменти системного управління соціальною відповідальністю

Рік	Наявність ESG-наглядової ради	ESG KPI для керівників (%)	ESG Hub: кількість показників	Аудит відповідності (GRI, ISO, TCFD)	Нефінансові звіти онлайн (кількість)
2020	так	30	24	GRI	1
2021	так	45	36	GRI	1
2022	так	65	52	GRI+ISO	2
2023	так	80	74	GRI+ISO+TCFD	2
2024	так	100	86	GRI+ISO+TCFD	3

Джерело: побудовано автором на основі джерел [44-48]

Ключові елементи цієї системи включають: наявність ESG-наглядової ради, KPI для керівників, цифрову платформу ESG Hub, зовнішні аудити відповідності стандартам і відкриту звітність. Усе це формує унікальну корпоративну екосистему, яка об'єднує управлінські, інформаційні та аналітичні ресурси. Її мета — не просто фіксувати відповідальність, а робити її керованою, вимірюваною та відтворюваною. Наявність таких інструментів — це показник зрілості організації, вона не обмежується іміджевими кампаніями, а оперує цифрами, звітами, політиками, аудитами та цифровими рішеннями.

ESG-наглядова рада була створена у 2020 році та функціонує безперервно протягом усього аналізованого періоду. Її завдання — розробка ESG-стратегії, щорічне оновлення політик відповідального управління, моніторинг виконання цілей і погодження звітності. До складу ради входять представники фінансового, HR, юридичного, екологічного та операційного блоків. Засідання проводяться щонайменше тричі на рік з можливістю оперативних скликань у разі надзвичайних ситуацій. У 2022 році склад ради було розширено за рахунок представників від департаменту ризиків і

зовнішніх консультантів. Усі її протоколи фіксуються та передаються на розгляд топменеджменту.

Така вертикаль дозволяє зв'язати стратегію відповідальності з реальними управлінськими рішеннями. За кожним блоком ESG — E (екологія), S (соціум), G (корпоративне управління) — закріплено відповідальних осіб. Завдяки цьому досягається розмежування функцій і створюється повноцінна управлінська структура.

Поступово в компанії було запроваджено механізм KPI, який охоплює показники соціальної відповідальності. Якщо у 2020 році лише 30% керівників мали у своїх цілях ESG-показники, то у 2024 — таких було вже 100%. Це свідчить про зміну парадигми оцінювання: тепер ефективність менеджменту вимірюється не лише фінансовими результатами.

Серед ключових KPI — зниження рівня травматизму, охоплення навчальними програмами, участь у волонтерських ініціативах, рівень задоволеності працівників. Важливо, що ці KPI не мають декоративного характеру — вони впливають на розмір бонусів, річну оцінку діяльності та можливість кар'єрного просування.

У 2022 році було оновлено корпоративний каталог компетенцій, до якого внесено блок ESG-компетентності для керівників. Це означає, що відповідальність стала формальною складовою управлінської ефективності. Така інтеграція дозволяє системно контролювати рівень соціального залучення менеджменту. Компанія не просто очікує результатів — вона закладає їх у систему управління персоналом.

Наступний елемент системи — цифрова платформа ESG Hub. У 2020 році в її рамках обліковувалося 24 показники, у 2024 — вже 86. Платформа дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні показники, здійснювати їх моніторинг у режимі реального часу, генерувати звіти для керівництва. Дані з ESG Hub використовуються для підготовки нефінансової звітності, аудитів, презентацій для донорів і інвесторів.

Усі структурні підрозділи мають до неї доступ у межах своєї компетенції. Це забезпечує прозорість, а також унеможливорює фальсифікацію даних або їх приховування. У 2022 році платформа була адаптована до вимог TCFD та ISO 26000. Вона отримала функцію автогенерації аналітики, що дозволило зменшити навантаження на департаменти. Цифровізація ESG-процесів зробила управління більш точним, менш ресурсозатратним та швидшим, це перетворило відповідальність на процес, який можна виміряти та вдосконалити.

Значну увагу в управлінні соціальною відповідальністю приділено зовнішньому аудиту, що забезпечує верифікацію звітності за міжнародними стандартами. У 2020–2021 роках компанія використовувала базовий підхід — відповідність стандартам GRI (Global Reporting Initiative), що дозволяє структурувати звітність і формалізувати ключові теми. Починаючи з 2022 року, до аудиту додано відповідність ISO 26000 — міжнародному стандарту з соціальної відповідальності.

У 2023 році впроваджено новий етап — аудит відповідності рекомендаціям TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures), який охоплює кліматичні ризики. Це означає, що компанія не лише декларує відповідальність, а й підтверджує її через зовнішні незалежні канали. Аудиторські висновки публікуються в нефінансових звітах, що забезпечує прозорість і підзвітність перед усіма зацікавленими сторонами. Крім того, ДТЕК проходить періодичну перевірку з боку донорських організацій, що фінансують окремі ESG-проекти.

Усе це створює багаторівневу модель контролю, де внутрішній менеджмент перевіряється зовнішніми інституціями, це важливо для підтвердження довіри, особливо в умовах зростаючої уваги до корпоративної відповідальності.

Нефінансова звітність, яка раніше була лише додатком до загального річного звіту, з 2022 року стала окремим інформаційним блоком. У 2020–

2021 роках компанія опублікувала по одному звіту щороку, у 2022–2023 роках — по два звіти, а в 2024 році — вже три. Цей приріст пояснюється як зростанням запитів з боку партнерів, так і вимогами до прозорості від міжнародних платформ. Звіти охоплюють широкий спектр тем: енергетичну безпеку, соціальні інвестиції, екологічні ініціативи, охорону праці, гендерну рівність.

Кожен звіт має єдину структуру та проходить верифікацію на відповідність GRI та ISO. Компанія забезпечує вільний доступ до них через офіційний сайт і платформи державних закупівель. Це дає змогу усім стейкхолдерам оцінити ефективність ESG-діяльності та сформувати зворотний зв'язок. Такі документи також використовуються під час перемовин з банками, інвесторами та донорами. Формування нефінансової звітності є не просто формальністю, а частиною стратегічного позиціонування на енергетичному ринку.

Особливо важливо, що всі наведені вище інструменти системного управління взаємопов'язані. Наприклад, дані з ESG Hub автоматично потрапляють до шаблонів нефінансової звітності та включаються в аудит. KPI керівників базуються на параметрах, які обліковуються в системі й затверджуються ESG-наглядовою радою. Зміни в політиках ініціюються на основі рекомендацій аудиторів або результатів звітного аналізу, це означає, що всі елементи системи є частинами єдиного управлінського контуру, а не ізольованими блоками.

Завдяки цьому відповідальність не залежить від ентузіазму окремих осіб, а вбудована в саму архітектуру компанії. Ця інтеграція створює умови для стабільності, повторюваності й масштабованості соціальних ініціатив. Її наявність підтверджується щорічним аудитом, верифікацією стандартів, а також даними з таблиці 2.4, така взаємозалежність гарантує, що навіть за змін керівництва чи зовнішніх умов політика залишиться незмінною, вона забезпечує неперервність корпоративної культури відповідальності.

Системність проявляється й у тому, як компанія планує свою ESG-активність у довгостроковій перспективі. Починаючи з 2021 року, стратегія соціального розвитку публікується на три роки вперед із можливістю коригування. Це дозволяє враховувати макроекономічні зміни, політичні виклики, гуманітарні ризики. Кожен новий рік перегляду не є формальністю — він базується на аналізі досягнутих результатів, відгуках працівників і партнерів, міжнародних трендах.

Відповідальність тут перестає бути точковою, вона перетворюється на стратегічну компетенцію, це дозволяє ДТЕК реагувати не лише на виклики, а й формувати нові стандарти взаємодії з суспільством. Багато в чому саме така глибока системність дозволила зберегти соціальні програми навіть під час війни. У сучасному світі саме такі компанії формують імідж економічної зрілості країни.

Останній елемент, який завершує систему контролю, — це здатність адаптувати ESG-модель до нових вимог і запитів. У 2023 році компанія ініціювала приєднання до Української ESG-платформи, яка об'єднує понад 100 бізнес-структур. ДТЕК стала однією з перших компаній, яка вбудувала відповідність ESG у стратегію операційної трансформації, це не декларація, а практичне відображення того, що відповідальність інтегрована в усі сфери: від логістики до комунікації.

Платформа дозволяє проводити бенчмаркінг, отримувати зворотний зв'язок, генерувати політичні рекомендації. Для компанії це ще один канал валідації власних практик і механізм постійного вдосконалення, це доводить, що ДТЕК не просто виконує базові вимоги, а формує лідерську позицію у сфері соціальної відповідальності. Уся логіка управління — від KPI до аудиту — демонструє високий рівень узгодженості та системності.

2.3. Порівняння впливу соціальної відповідальності на результативність та суспільне сприйняття підприємства

У сучасних умовах розвитку бізнесу звична система управління вже не сприймається як достатня без орієнтації на соціальні аспекти. Усе частіше компанії звертають увагу не лише на показники прибутку чи продуктивності, а й на те, як вони впливають на людей, громади, навколишнє середовище [49].

Пов'язано, це зі зміною очікувань з боку споживачів, працівників, партнерів та суспільства загалом. Люди хочуть бачити не тільки якісний продукт, але й відповідальне ставлення до праці, етики та соціальної підтримки.

У таких умовах виникає необхідність оцінити, чи дійсно подібні ініціативи можуть мати конкретний вплив на діяльність компанії. Іншими словами, потрібно з'ясувати, чи існує зв'язок між тим, наскільки підприємство діє відповідально у соціальному вимірі, і тим, які воно демонструє фінансові та організаційні результати. Такий підхід дозволяє побачити відповідальність не лише як витрати або формальність, а як важливу складову успіху [50].

Перший із них — це результативність підприємства, яку можна виміряти за допомогою чітких економічних показників. Наприклад, динаміка прибутку, зростання EBITDA, зміна продуктивності праці, стабільність у складі персоналу. Якщо ці показники демонструють позитивні тенденції одночасно з розширенням соціально орієнтованих програм, можна припустити, що між цими процесами існує прямий зв'язок [51].

Другий напрям пов'язаний із тим, як компанію сприймає суспільство, тобто з її публічним образом. Йдеться не лише про згадки у ЗМІ, а й про довіру з боку працівників, споживачів, місцевих громад. У разі, коли люди бачать, що компанія підтримує соціальні ініціативи, захищає працівників у кризових умовах і взаємодіє з регіонами, їх ставлення змінюється на краще.

Це впливає на репутацію, бренд роботодавця і навіть на готовність громад сприяти роботі підприємства [52].

Варто також відзначити, що порівняння цих двох напрямів дозволяє побачити можливі дисбаланси. Буває, що компанія досягає гарних фінансових результатів, але водночас має слабкий імідж або низький рівень довіри. Або навпаки — високий рівень підтримки з боку громад, але відсутність стабільності у прибутках і кадрах. Це свідчить про те, що відповідальність має бути не точковою, а системною та підтримуваною на всіх рівнях.

Особливу увагу варто звернути на те, як реагує суспільство в періоди нестабільності. Під час пандемії чи повномасштабної війни саме соціально орієнтовані підприємства змогли зберегти команди, підтримати виробництво і навіть розширити діяльність. Було можливим лише тому, що люди довіряли своїм роботодавцям і бачили їхню реальну турботу. У таких умовах навіть економічні труднощі сприймаються по-іншому.

Саме з цієї причини аналіз має враховувати обидві сторони: результативність та суспільне сприйняття. Тільки разом вони формують повну картину, яка дозволяє оцінити ефективність відповідального управління. Без цього зростає ризик однобічного висновку — або надмірної оптимізації витрат, або сліпого нарощування соціальних програм без реальної користі.

У випадку компанії ДТЕК ситуація є особливо показовою, з одного боку — це потужне промислове підприємство з великою історією, яке працює в енергетичному секторі, з іншого боку — це компанія, яка активно заявляє про свою соціальну місію, бере участь у гуманітарних ініціативах і підтримує громади.

З іншого боку, важливо пам'ятати, що й суспільне сприйняття змінюється з часом. Люди більш чутливі до дій, які мають тривалий ефект,

а не до одноразових акцій. Тому постійність і послідовність дій у соціальній сфері є основою формування довіри.

Загалом можна сказати, що таке порівняння не просто корисне — воно є обов’язковим. Без нього відповідальність лишається у сфері загальних формулювань і не дає змоги побачити її реальну вартість. Тільки через зіставлення впливу на бізнес та його оточення можна оцінити ефективність соціальних підходів. І це особливо актуально в умовах України, де відповідальність бізнесу часто стає єдиною опорою для людей і громад.

Соціальні інвестиції не можуть розглядатися окремо від основної діяльності підприємства, вони мають бути вбудовані у стратегію, бюджет і управлінські механізми, лише в такому випадку вони сприяють не лише іміджу, а й реальному зростанню та стабільності.

Вивчення впливу соціальної відповідальності на результативність підприємства потребує аналізу економічних показників за кілька років. Це дозволяє побачити не лише рівень прибутковості, а й зрозуміти, як політика в сфері персоналу, інвестицій у розвиток і корпоративна культура відображаються на стабільності бізнесу. Такий аналіз доцільно проводити за період п’яти років, адже саме у 2020–2024 роках в Україні відбувалося чимало трансформаційних змін, які впливали на всі галузі, зокрема й енергетику [53].

Підприємство ДТЕК демонструє приклад поєднання фінансової ефективності з активною соціальною позицією. Щороку компанія публікує інтегровані звіти, в яких поєднує фінансові та нефінансові показники, що дозволяє простежити комплексний вплив управлінських рішень. Особливу увагу в цих звітах приділено стабільності ключових параметрів: EBITDA, прибутку, середньої заробітної плати, продуктивності праці та інвестицій у розвиток[54].

Розглянемо ключові показники результативності ДТЕК за 2020–2024 роки табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові показники результативності

Рік	EBITDA, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Продуктивність праці, тис. грн/працівника	Кількість працівників	Середня з/п, тис. грн	Інвестиції, млн грн
2020	19 750	13 540	1 440	12 950	23,8	11 320
2021	22 830	16 100	1 530	12 740	25,8	11 870
2022	25 540	17 780	1 690	12 600	28,8	12 500
2023	28 960	19 530	1 815	12 260	31,2	13 400
2024	30 210	20 800	1 920	12 110	33,2	14 080

Джерело: побудовано автором на основі джерел [53-56]

Аналізуючи цю таблицю, одразу помітна стабільна позитивна динаміка за більшістю показників. Протягом п'яти років EBITDA зростає з 19 750 млн грн до 30 210 млн грн, що демонструє приріст на понад 53%. Це говорить про те, що компанія поступово підвищувала свою операційну ефективність, незважаючи на зовнішні виклики. Водночас зростання чистого прибутку було ще інтенсивнішим: від 13 540 млн грн у 2020 році до 20 800 млн грн у 2024 році [55].

Показник продуктивності праці також є важливим для аналізу результативності. Якщо у 2020 році на одного працівника припадало 1 440 тис. грн, то вже у 2024 році — 1 920 тис. грн. Зростання становило приблизно 33,3%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Усе це відбувалося на фоні поступового скорочення загальної чисельності працівників — з 12 950 до 12 110 осіб. Тобто компанія оптимізувала внутрішні процеси без втрати результатів.

Показник середньої заробітної плати демонструє, що керівництво компанії дотримувалося балансу між прибутковістю та турботою про персонал. Якщо у 2020 році середня заробітна плата становила 23,8 тис. грн, то у 2024 році — вже 33,2 тис. грн. Це майже на 40% більше. Такий приріст свідчить не лише про інфляційне коригування, а й про реальне покращення умов для працівників, що, безумовно, впливає на мотивацію та лояльність [56].

Інвестиції в модернізацію та розвиток зросли з 11 320 млн грн до 14 080 млн грн. Це також вказує на стратегічну орієнтацію компанії на довгострокове планування, а не лише на короткострокові прибутки. У поєднанні з іншими показниками можна припустити, що відповідальне ставлення до працівників і громад сприяє створенню передумов для такого зростання.

Варто звернути увагу на те, що зростання продуктивності та прибутку не супроводжувалося збільшенням кількості персоналу. Це означає, що підприємство не лише зберегло ключових фахівців, а й навчилося працювати ефективніше за рахунок внутрішніх інвестицій, у тому числі в навчання та технології. Впровадження цифрових рішень, підтримка кадрової стійкості та робота з ESG-показниками стали додатковими факторами результативності.

Результати цього аналізу дозволяють зробити висновок, що соціально орієнтоване управління тісно пов'язане з реальними фінансовими успіхами. Звичайно, не можна стверджувати, що саме ці ініціативи стали єдиною причиною покращення результатів. Але їх присутність у системі управління створює фундамент, на якому будується стабільність. Коли працівники захищені, громади лояльні, а інвестори бачать прозорість — з'являється і результат.

Суспільне сприйняття підприємства формується не лише завдяки комунікаційним кампаніям, а в першу чергу через реальні дії компанії в соціальній, етичній та гуманітарній сферах. У випадку ДТЕК ці дії охоплюють широкий спектр: від допомоги громадам до підтримки національних ініціатив і співпраці з волонтерським сектором. В умовах сучасної України саме такі приклади стали каталізатором зростання довіри до великого бізнесу, який демонструє не лише прагнення до прибутку, а й соціальну відповідальність [57].

Одним з найбільш показових аспектів є кількість згадок компанії у засобах масової інформації. Від 2020 до 2024 року вона зросла із 7,3 тис. до 20,3 тис., що свідчить про стабільну присутність у публічному просторі. Але важливо не лише скільки говорять про компанію, а й у якому контексті. Позитивна тональність згадок, участь у соціальних програмах, коментарі експертів з ESG-платформ свідчать про якісне зростання впізнаваності бренду [58].

Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, причому не обмежується разовими акціями. Її участь у масштабних проєктах, таких як підтримка переселенців, екологічне відновлення, освітні програми для молоді, дозволяє говорити про сталість зусиль. Згідно з даними, кількість таких ініціатив зросла з 12 у 2020 році до 27 у 2024-му, що є суттєвим приростом [59]. Це не лише кількісний, а й якісний розвиток — щоразу проєкти охоплюють нові аудиторії та сфери. Розглянемо показники суспільного сприйняття ДТЕК за 2020–2024 роки, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники суспільного сприйняття

Рік	Згадок у ЗМІ (тис.)	Соціальні ініціативи (шт.)	Рівень довіри громад (%)	Публікації в ESG-рейтингах	Місце в рейтингу роботодавців (UA)
2020	 7,3	 12	 46,2	 2	 14
2021	 9,2	 15	 53,8	 3	 11
2022	 12,6	 19	 59,4	 5	 9
2023	 18,1	 24	 66,7	 7	 7
2024	 20,3	 27	 71,5	 9	 6

Джерело: побудовано автором на основі джерел [57-60]

Особливо цікавим показником є рівень довіри громад. За результатами щорічних опитувань, проведених у регіонах присутності компанії, рівень довіри зріс із 46,2% у 2020 році до 71,5% у 2024. Це зростання на 25,3 відсоткових пункти, що свідчить про високу ефективність взаємодії з громадянським суспільством. Такий результат важко досягти

лише за рахунок піару, він є наслідком реальної участі у вирішенні соціально важливих проблем [60].

Підтвердженням соціальної активності компанії є також зростання кількості згадок у профільних ESG-звітах і аналітичних оглядах. Якщо у 2020 році таких згадок було лише дві, то у 2024 — вже дев'ять. Це вказує на те, що ДТЕК поступово входить у поле уваги міжнародних інституцій, які оцінюють відповідальність бізнесу не лише за фінансовими критеріями, а й за соціальною політикою [61].

Іншим важливим індикатором стало місце компанії у рейтингах роботодавців. За п'ять років ДТЕК покращив свою позицію з 14-го на 6-те місце серед українських підприємств. Це означає, що підприємство не лише утримує своїх працівників, а й залишається привабливим для нових кадрів, що в умовах війни та економічної нестабільності є важливим досягненням. Зростання привабливості бренду роботодавця — це безпосередній результат соціально орієнтованої політики [62].

Значення цих показників посилюється в контексті кризових викликів. Саме в період після 2022 року компанія здійснила низку важливих кроків щодо підтримки громад, включаючи програми гуманітарної допомоги, евакуації персоналу, відновлення інфраструктури. Ці ініціативи широко висвітлювалися як в українських, так і в міжнародних медіа. Саме завдяки цьому було досягнуто зростання впізнаваності бренду не лише як енергетичної компанії, а як відповідального партнера [63].

Суспільне сприйняття має тенденцію бути дуже нестійким. Однак дані за останні п'ять років демонструють, що у випадку з ДТЕК йдеться не про короткостроковий піар, а про глибоку зміну позиціонування. Це формує довготривалу довіру, яка у перспективі стає активом компанії — таким самим, як основні фонди або інтелектуальний капітал. Така довіра — основа для стійкого розвитку [64].

У цілому, результати таблиці підтверджують, що соціально відповідальна модель управління справляє позитивний вплив не лише на фінансову складову, а й на публічне сприйняття. Вона формує середовище, у якому компанія виступає не як “власник активів”, а як повноправний учасник соціальних процесів. Це дозволяє ефективніше комунікувати з громадськістю, залучати партнерів та покращувати рівень корпоративної довіри.

Порівняльний аналіз внутрішніх економічних результатів та зовнішнього суспільного сприйняття дозволяє краще зрозуміти, наскільки ефективною є модель управління підприємством. У випадку з ДТЕК це особливо важливо, адже компанія працює у стратегічній галузі, має велику кількість працівників і взаємодіє з громадами в різних регіонах країни. Якщо ефект відповідальності є симетричним — тобто одночасно зростають як фінансові, так і репутаційні показники — можна говорити про успішну інтеграцію цієї моделі у практику.

Перший висновок, який випливає з табл. 2.5 і 2.6, полягає в тому, що фінансова результативність компанії зростала стабільно протягом 2020–2024 років. Операційний прибуток (EBITDA) збільшився більш ніж на 10 млрд грн, чистий прибуток — майже на 7,3 млрд грн. Це свідчить про зростання ефективності бізнес-процесів, оптимізацію витрат і розширення джерел доходу. Компанія демонструє стійке фінансове зростання навіть в умовах війни та глобальної нестабільності.

Паралельно з цим зростав і рівень суспільної довіри. Якщо у 2020 році лише 46,2% представників громад позитивно оцінювали діяльність компанії, то у 2024 — вже 71,5%. Це зростання більш ніж на 25 відсоткових пунктів відображає не лише хорошу комунікацію, а й реальні кроки, які побачили люди. Підвищення рівня довіри є ключовим фактором стабільності підприємства, особливо у регіонах з високим рівнем соціального напруження.

У той же час кількість працівників зменшувалася — з 12 950 у 2020 році до 12 110 у 2024 році. Незважаючи на це, продуктивність праці зростала, як і середня заробітна плата. Це свідчить про те, що компанія змогла не лише зберегти основний кадровий склад, а й підвищити ефективність його використання, така тенденція говорить про впровадження сучасних підходів до мотивації та внутрішньої корпоративної культури.

Аналіз місця в рейтингу роботодавців також демонструє позитивну динаміку — з 14-го на 6-те місце. Залучення талантів, зменшення плинності кадрів, формування позитивного іміджу серед молоді — усе це стало наслідком відповідального управління. Компанія змогла не лише утримати репутацію, а й покращити її.

Варто підкреслити, що інвестиції у розвиток, які зросли з 11 320 млн грн до 14 080 млн грн, також мали вплив на репутаційні показники. Соціум позитивно сприймає підприємства, які інвестують у модернізацію, екологію, інновації. Таким чином, фінансові рішення компанії набували суспільного значення, виходячи за межі лише економічної логіки.

Кількість соціальних ініціатив, що зросла з 12 до 27, дозволяє говорити про структуровану роботу у сфері благодійності та партнерства з громадами. Ці ініціативи мали не рекламний характер, а стали частиною постійної взаємодії, це дозволяє формувати позитивний фон навколо діяльності підприємства, зменшувати опір громади та отримувати підтримку в реалізації нових проєктів.

Якщо зіставити темпи зростання економічних показників і суспільного сприйняття, то можна побачити, що обидва напрямки демонструють схожу динаміку. Це важливо, адже дозволяє уникнути перекосів: коли компанія заробляє багато, але втрачає довіру, або навпаки — має добрий імідж, але фінансово нестабільна.

Особливо важливо, що у період кризи — 2022–2024 роки — обидва типи показників продовжили зростати. Це означає, що соціальна відповідальність не є другорядним напрямком, а навпаки — підтримує бізнес у складні періоди, саме завдяки цьому компанія зберегла не лише показники, а й позитивне сприйняття у суспільстві.

Також можна зазначити, що на відміну від короткострокових PR-кампаній, показники ДТЕК демонструють сталість. Поступове зростання, відсутність різких коливань, узгодженість між внутрішніми та зовнішніми результатами — усе це свідчить про системну модель управління.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що соціально орієнтована політика має позитивний ефект як на економіку підприємства, так і на його публічний імідж, вона не лише покращує цифри у звітах, а й створює довіру, забезпечує підтримку громад і підвищує лояльність персоналу, це дозволяє розглядати відповідальність як частину конкурентної переваги.

Порівняльний аналіз також дозволяє визначити потенційні зони зростання. Наприклад, незважаючи на зростання згадок у ЗМІ, кількість публікацій в ESG-рейтингах залишається відносно низькою. Це може бути наступною точкою зосередження зусиль. У той час як інші напрямки, як-от продуктивність чи репутація, вже продемонстрували сталість.

Узагальнюючи, можна сказати, що паралельне зростання економічної ефективності та суспільного сприйняття є ознакою зрілого управління, компанія, яка досягає такого балансу, має усі шанси не лише утриматися на ринку, а й стати лідером змін.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Визначення основних проблем реалізації соціальної відповідальності

Підприємства, які декларують свою соціальну відповідальність, нерідко зіштовхуються з перешкодами під час реалізації відповідних ініціатив. Основною проблемою виступає перетворення довгострокових програм на одноразові акції, які не мають сталої цінності для зацікавлених сторін. Замість формування послідовної соціальної політики, реалізація таких заходів часто обмежується окремими епізодами, які не пов'язані між собою.

Відсутність чіткого внутрішнього механізму узгодження дій між підрозділами призводить до того, що соціальні ініціативи не мають стійкого продовження. Брак координації між функціональними службами, які залучені до впровадження соціальних проєктів, знижує їхню ефективність. У таких умовах складно побудувати єдину стратегію взаємодії з суспільством.

Ілюстрацією може слугувати приклад, коли у межах одного року підприємство проводить акцію з озеленення в межах PR-кампанії, однак наступного року припиняє подібні дії без пояснення причин і без оцінки попередніх результатів. Відсутність продовження ініціативи викликає розчарування в місцевій громаді та створює враження штучності таких заходів.

Наслідком неузгодженості дій є падіння довіри з боку громадськості, що негативно впливає на репутацію підприємства. Недостатній рівень системності у підходах до соціального управління також унеможливорює визначення чітких результатів, які можна оцінити або масштабувати. Відсутність довгострокових цілей обмежує вплив заходів та не дозволяє

сформувати стабільний імідж соціально відповідального підприємства. Така ситуація свідчить про наявність глибших організаційних проблем, які потребують негайного вирішення [65].

Серед основних бар'єрів, які стримують розвиток соціальної відповідальності підприємства, вирізняється:

- Недостатня підтримка з боку керівної ланки.

У багатьох випадках реалізація соціальних ініціатив передається на нижчі управлінські рівні, що ускладнює процес належного ресурсного забезпечення та подальшого моніторингу. Відсутність стратегічного бачення й скоординованого підходу призводить до фрагментарної реалізації заходів, які втрачають системність і довгострокову результативність.

- Обмежене залучення працівників.

Багато ініціатив виникають без урахування думки персоналу, що створює бар'єри для їх підтримки зсередини, така ситуація знижує потенціал внутрішньої лояльності та згуртованості в межах колективу.

- Низька інтеграція у стратегію.

Соціальна відповідальність часто розглядається як додатковий інструмент PR, а не як складова частина системи управління, саме це гальмує впровадження комплексних механізмів координації та контролю ефективності заходів.

- Невизначеність у фінансуванні.

У компаніях, що працюють в умовах економічної нестабільності, першими скорочуються саме бюджети на соціальні ініціативи. Відсутність чітких критеріїв ефективності таких витрат сприяє зниженню уваги до них з боку керівництва.

- Нестача кваліфікованих спеціалістів.

Підприємства не завжди готові інвестувати в розвиток таких компетенцій, що призводить до формального підходу в реалізації програм, саме брак знань і навичок знижує якість ініціатив і підриває ефективність.

- Слабка система моніторингу та оцінки.

У багатьох випадках заходи реалізуються без попереднього аналізу потреб та очікувань зацікавлених сторін. Відсутність зворотного зв'язку не дозволяє коригувати стратегії та покращувати якість соціального впливу.

- Низький рівень прозорості звітності.

Компанії обмежуються загальними повідомленнями без конкретних показників. Такий підхід унеможлиблює проведення об'єктивної оцінки ефективності діяльності у сфері соціальної відповідальності [66].

- Відсутність мотивації персоналу.

Багато співробітників не розглядають подібні програми як важливу складову своєї трудової діяльності або джерело особистої користі. Через таке сприйняття знижується мотивація персоналу брати участь у запропонованих ініціативах.

- Зовнішні чинники.

Економічні кризи, політична нестабільність та регуляторна невизначеність часто призводять до перегляду пріоритетів. Соціальні програми в таких умовах сприймаються як додатковий тягар, а не інструмент стратегічного розвитку.

- Слабка взаємодія з громадськістю.

Партнерство з громадськими організаціями та місцевими спільнотами нерідко будується на нерівноправній основі, без реального діалогу, через це знижується рівень довіри та впливу реалізованих проєктів.

- Формалізм у підходах.

У багатьох випадках заходи проводяться відповідно до загальних шаблонів, без урахування специфіки територій чи цільових аудиторій. Відсутність індивідуального підходу знижує релевантність заходів і їхню сприйнятність суспільством.

Оцінка чинників, які гальмують розвиток соціально відповідального управління на підприємстві, дозволяє краще зрозуміти глибину проблем, що

виникають у процесі впровадження. Існує значна кількість зовнішніх і внутрішніх загроз, які впливають на темпи та сталість розвитку соціальної відповідальності.

До зовнішніх чинників варто віднести непередбачуваність економічної кон'юнктури. У періоди спаду, підприємства змушені зосереджуватись на збереженні прибутковості, а соціальні програми опиняються поза пріоритетами. Така динаміка часто призводить до відкладення або скасування вже запланованих соціальних ініціатив.

Значною перепорою є також зміна державного регулювання або нестабільність податкового та інституційного середовища. Підприємства, зокрема ДТЕК, змушені витратити ресурси на адаптацію до нових умов, через що соціальна складова може бути поставлена на другий план [67].

Негативно впливає і тиск з боку конкурентного середовища. Компанії, які функціонують у ринках з високим рівнем конкуренції, прагнуть зменшити витрати, що призводить до скорочення нефінансових напрямів, зокрема у сфері відповідальності перед працівниками та громадами.

Серед внутрішніх чинників важливо виділити проблему слабкої комунікації всередині організації. Відсутність чітких каналів донесення соціальних цілей до всіх рівнів персоналу не дозволяє сформувати єдиний підхід до реалізації програм.

До внутрішніх чинників належить недостатній рівень розуміння сутності соціально відповідального управління серед керівників структурних підрозділів. У багатьох випадках його сприймають як формальність або зовнішній іміджевий інструмент, а не як важливий напрямок розвитку підприємства. Такий підхід знижує мотивацію до підтримки відповідних програм та уповільнює їх ефективне впровадження.

Нерідко виникають ситуації, коли працівники не розуміють, яким чином їхня діяльність пов'язана з ініціативами у сфері соціальної

відповідальності. Через відсутність чіткого зворотного зв'язку або системи мотивації, вони залишаються осторонь таких процесів.

Також впливає слабка взаємодія між функціональними підрозділами. Впровадження соціальних програм часто залежить від одночасної участі HR-служб, фінансового блоку, комунікаційного відділу, без міжфункціонального підходу важко досягти результативності.

Окрему загрозу становить недовіра до ідей соціальної відповідальності з боку частини управлінського персоналу, який не вбачає у них практичної користі для досягнення бізнес-результатів. Таке сприйняття формує численні перешкоди під час узгодження ініціатив, їх планування та виділення фінансування на реалізацію соціальних проєктів.

Не менш суттєвою проблемою є відсутність внутрішнього нормативного забезпечення. У разі, коли не розроблено положень або стандартів щодо реалізації відповідальності, дії персоналу залишаються несистематизованими та ситуативними [68].

Зниження ефективності також викликає слабкий аналітичний супровід соціальних ініціатив. Брак даних або небажання їх збирати призводить до того, що проєкти не мають обґрунтування, і їхній результат не можна оцінити об'єктивно.

Сукупність наведених чинників демонструє, що проблема не зводиться лише до браку фінансів чи ресурсів, вона має глибшу природу, пов'язану з організаційною структурою, культурою управління та стратегічними пріоритетами компанії.

3.2. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управлінських підходів до соціальної відповідальності

Ефективна реалізація принципів соціальної відповідальності вимагає переходу від декларативних заяв до чітко сформованої програми дій. У межах діяльності підприємства доцільним є створення повноцінної

програми покращення, яка охоплює стратегічне, операційне та комунікаційне планування [69].

Такий підхід дозволяє зробити управління соціальною відповідальністю структурованим і системним, що, у свою чергу, підвищує результативність ініціатив

Програма покращення має базуватись на стратегічних пріоритетах підприємства. У випадку ДТЕК, доцільно виокремити такі напрямки: забезпечення сталого розвитку територій присутності, підвищення рівня залученості персоналу до соціальних проєктів, прозорість у звітності та вдосконалення взаємодії з місцевими громадами. Структурування таких напрямів у межах одного документа дозволяє узгодити дії між підрозділами та керівництвом.

В основі програми має лежати чітко визначена мета, яка має відображати бачення компанії щодо свого внеску у соціальне середовище. Зокрема, мова йде не лише про реагування на запити громадськості, а про випереджувальне формування позитивного іміджу компанії шляхом впливу на ключові соціальні процеси у регіонах.

Складовою стратегії є визначення конкретних цілей у форматі SMART — таких, що є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і обмеженими у часі. Наприклад, одна з цілей може звучати як: «Підвищити рівень інформованості працівників про соціальні програми компанії з 42% до 70% протягом одного календарного року», це дозволяє не лише планувати, а й контролювати прогрес.

Програма має містити перелік проєктів, які реалізуються в межах обраних напрямів. Для кожного з них слід визначити відповідальних осіб, необхідні ресурси, очікувані результати та терміни реалізації. Така деталізація дозволяє уникнути поверхового підходу до соціальної відповідальності й закладає підґрунтя для системної роботи.

Особливу увагу доцільно приділити формуванню внутрішньої структури координації. Можна запропонувати створення комітету з питань соціальної відповідальності, до якого входитимуть представники HR, PR, юридичного та фінансового відділів. Така форма дозволить оперативно реагувати на виклики та координувати дії в межах програми [70].

З метою зручності реалізації кожного напрямку пропонується сформувати покрокові плани з зазначенням необхідних дій, ресурсного забезпечення та каналів комунікації. Подібна деталізація дозволить уникати розмитих формулювань і забезпечить ефективне виконання цілей.

Варто включити до програми блок з аналізу ризиків, які можуть виникати при реалізації соціальних проєктів. До таких ризиків належать: низька підтримка з боку персоналу, перевищення бюджету, зовнішні соціально-політичні зміни, репутаційні загрози. Виявлення таких ризиків ще на етапі планування дозволяє передбачити шляхи їх мінімізації.

Крім того, програма має передбачати періодичний моніторинг і оцінювання реалізованих заходів. Доцільно використовувати як кількісні, так і якісні індикатори: відсоток охоплення працівників, рівень задоволеності громади, обсяг інвестицій у соціальні проєкти, індекси репутаційного капіталу тощо.

Для забезпечення прозорості та публічності слід передбачити щорічне звітування про досягнуті результати. Звіт має бути доступним для всіх зацікавлених сторін і містити інформацію про прогрес, труднощі, нові ініціативи та майбутні плани, це зміцнює довіру до компанії з боку зовнішнього середовища.

Необхідно також передбачити елемент внутрішнього навчання персоналу. Проведення семінарів, тренінгів і воркшопів із питань соціальної відповідальності сприяє формуванню відповідної корпоративної культури й підвищенню компетентності залучених осіб.

У межах запропонованої програми слід закріпити й практику залучення зовнішніх експертів для оцінки соціального впливу. Незалежна експертиза дає змогу виявити слабкі місця, сформувати об'єктивну картину і зміцнити авторитет компанії серед громадськості.

Доречним є також впровадження електронної платформи для управління програмою соціальної відповідальності. Такий інструмент дозволить контролювати виконання завдань, зберігати документи, формувати звіти й взаємодіяти між підрозділами в єдиному цифровому середовищі.

Кінцевим етапом формування програми є визначення показників ефективності, за якими буде здійснюватися оцінювання. До таких показників можуть входити: кількість реалізованих проєктів, рівень охоплення цільових груп, економія ресурсів за рахунок підвищеної лояльності, зростання рейтингу компанії в екологічних чи соціальних індексах.

Завершальним компонентом пропонованої програми є гнучкість її структури. План повинен мати змогу адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища без втрати фокусу на основних пріоритетах, саме така структура дозволяє програмі залишатися актуальною та результативною протягом усього періоду її реалізації.

У процесі формування системного підходу до соціальної відповідальності важливо візуалізувати послідовність управлінських рішень і логіку реалізації запланованих ініціатив. На рисунку 3.1 представлено модель, яка узагальнює основні складові програми та їхню взаємодію. З метою продемонструвати, як стратегічні наміри підприємства можуть бути трансформовані у практичні управлінські дії з очікуваними соціальними ефектами.

Рисунок охоплює чотири основні напрями запропонованих заходів: організаційні, проєктно-практичні, комунікаційні та оцінювально-аналітичні. Кожен блок репрезентує окрему групу інструментів, які можуть бути застосовані підприємством у межах соціальної відповідальності. Ці блоки є логічно пов'язаними між собою і разом забезпечують цілісність управлінського підходу [70].

Представлена структура дозволяє побачити узгодженість дій у межах однієї системи: від організаційної підтримки — до вимірювання результатів і зворотного зв'язку. Така побудова моделі ілюструє глибину управлінської роботи та підтверджує системний характер підходу підприємства до впровадження соціально відповідальних ініціатив. Розглянемо детальніше рис. 3.1, а саме систематизацію запропонованих управлінських заходів у сфері соціальної відповідальності підприємства.



Рисунок 3.1 Систематизація запропонованих управлінських заходів у сфері соціальної відповідальності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі аналізу інформації джерела [70]

Можемо спостерігати, що рис. 3.1 демонструє запропоновані заходи із соціальної відповідальності не є наборами ізольованих дій, а утворюють узгоджену систему управління, в якій кожен напрям виконує окрему функцію. Основна ідея полягає у тому, щоб показати, що соціальна відповідальність має впроваджуватися не спонтанно, а через структуровану логіку, яка охоплює як підготовку, так і реалізацію, комунікацію й оцінку результатів.

Першим елементом цієї системи є організаційні заходи. Їх призначення полягає в тому, щоб закласти інституційне підґрунтя для подальших дій. Ідеї соціально відповідального управління не можуть бути ефективно втілені без чіткої організаційної основи: відповідальних осіб, внутрішніх регламентів, координаційного механізму. Такий напрям демонструє, що соціальна відповідальність має бути включена в систему управління як постійна, а не тимчасова діяльність.

Наступним напрямом є проєктно-практичні заходи. Їх роль — наповнити систему реальним змістом, вони включають ініціативи, які мають безпосередній вплив на громаду, працівників чи довкілля. Ці заходи доводять, що підприємство не обмежується намірами, а здатне реалізувати конкретні дії, які створюють соціальну цінність, це вказує на готовність до дій, а не тільки до формального планування.

Комунікаційні заходи виконують функцію забезпечення прозорості та взаємодії. Через внутрішню й зовнішню комунікацію підприємство формує уявлення про свою діяльність у сфері відповідальності, збирає зворотний зв'язок і залучає зацікавлені сторони. Без цього компонента заходи залишаються «невидимими» або незрозумілими, що знижує їхню ефективність, цей напрям підкреслює значення публічності, відкритості та діалогу з громадськістю.

Четвертим напрямом виступають оцінювально-аналітичні заходи, вони демонструють, що соціальна відповідальність не завершується

реалізацією ініціатив, а продовжується в етапі аналізу. Вимірювання ефективності, соціальні аудити, публічне звітування дозволяють зрозуміти, що саме дало результат, а що потребує змін. Цей блок є показником зрілості управлінського підходу: підприємство вміє не тільки діяти, а й осмислювати наслідки своїх дій.

Візуалізація допомагає побачити, як різні групи заходів поєднуються в одному управлінському контексті, це наочно доводить, що впровадження соціальної відповідальності потребує не одного рішення, а комплексу дій, що послідовно взаємодіють. Бачимо, що соціальна відповідальність не починається з доброчинності й не закінчується заходами для піару, вона починається з організаційної здатності планувати, продовжується через активні дії, отримує силу завдяки комунікації та набуває сенсу через аналіз.

Таким чином, соціально відповідальна діяльність не існує окремо від управлінських процесів, навпаки, вона вбудована в них і повинна підпорядковуватися логіці цілей, дій, оцінки та вдосконалення.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих змін

Оцінювання очікуваних результатів після реалізації запропонованих заходів має не декларативний, а прикладний характер. Основне завдання полягає в тому, щоб зрозуміти — які саме трансформації у внутрішньому середовищі підприємства та його зовнішній взаємодії стануть реальними, якщо всі ініціативи будуть запроваджені повною мірою.

- **Організаційна стабільність.** Після створення структур управління соціальною відповідальністю, таких як спеціалізований комітет, підрозділ або внутрішня координаційна група, очікується значне покращення процесу ухвалення рішень. Така структура дозволяє оперативно вирішувати питання, пов'язані з соціальними ініціативами, уникати зайвої бюрократії та запобігати дублюванню функцій. Результатом стане скорочення часу між

формуванням ініціативи та її реалізацією, а також зменшення кількості конфліктних ситуацій між функціональними підрозділами. Встановлення чітких повноважень і механізмів комунікації підвищить узгодженість дій усіх учасників, що братимуть участь у реалізації соціально відповідального управління.

- Зменшення втрат ресурсів. Завдяки аналітичному обґрунтуванню соціальних проєктів та програм очікується зниження витрат на неефективні активності. Наприклад, у попередні роки на PR-кампанії, що мали низький коефіцієнт впливу на цільову аудиторію, витрачалося понад 1,5 млн грн на рік. У рамках впровадження нової програми частину цих коштів можливо буде переорієнтувати на підтримку локальних ініціатив, таких як мікрогранти для шкільних або молодіжних соціальних проєктів, це дозволить отримати довготривалий результат у формі зміцнення довіри місцевих громад і створення репутації стабільного партнера.

- Цифровізація управління. У разі створення цифрової платформи для управління соціальними проєктами підприємство отримає змогу в реальному часі фіксувати бюджети, етапи виконання, ключові показники результативності, дані опитувань і зворотного зв'язку. Це підвищить якість управлінських рішень, дозволить порівнювати результати між підрозділами й створить єдину інформаційну базу для аналітики та посилить прозорість дій та знизить ризик інформаційного перекосу.

- Формування соціального капіталу. Через регулярну публічну звітність, відкритість та залучення мешканців до процесів планування підприємство здатне побудувати довіру в регіонах присутності. Наприклад, за умов підтримки проєктів у сфері енергозбереження в школах або облаштування публічних просторів, рівень громадської підтримки соціальних ініціатив зросте на 20–30% за рік, що підтверджується кейсами з регіональних програм розвитку.

- **Покращення іміджу.** Соціальні платформи, регулярні звіти, відкриті онлайн-сесії з обговореннями ініціатив та участь підприємства у благодійних і екологічних подіях покращать індекс публічного сприйняття бренду компанії. Ці фактори можуть бути використані при подачі на гранти, у переговорах з донорами, а також як складова нефінансової звітності для партнерів.

- **Залучення персоналу.** Створення умов для активної участі працівників у реалізації соціально відповідальних ініціатив може забезпечити якісні зміни у внутрішньому середовищі підприємства. Запровадження внутрішніх конкурсів, розробка механізмів визнання кращих ініціатив, участь у плануванні програм, а також включення показників соціальної активності до системи оцінювання результатів діяльності структурних підрозділів створюють відчуття залученості й причетності. Це, у свою чергу, впливає на підвищення мотивації, формує довіру до керівництва та сприяє зростанню лояльності працівників. Досвід вітчизняних і міжнародних компаній, які інтегрували соціальну відповідальність у HR-політику, показує, що такий підхід дозволяє досягнути зменшення плинності персоналу на 15–20% упродовж двох років, а також підвищити якість командної роботи, скоротити витрати на адаптацію нових працівників і зменшити внутрішні конфлікти, пов'язані з відчуженням чи відсутністю ціннісної ідентифікації.

- **Стандартизація процесів.** Усі соціальні програми проходитимуть через єдину систему: подання ініціативи, перевірка, бюджетування, реалізація, моніторинг, оцінка, звіт. Це дозволить уникнути подвійного фінансування, неузгодженості дій і зниження результативності, впровадження таких процедур — це один із ключових чинників управлінської відповідальності. До того ж, така стандартизація забезпечує прозорість усіх етапів реалізації ініціатив, спрощує зовнішній і внутрішній аудит, а також сприяє накопиченню управлінського досвіду для майбутніх

програм. Завдяки чіткому алгоритму дій підвищується передбачуваність рішень і довіра до всіх сторін, задіяних у реалізації заходів.

- **Покращення якості комунікації.** Регулярна взаємодія з громадами, формування локальних рад громадських ініціатив, публікація квартальних звітів та створення сторінки «зворотного зв'язку» на корпоративному сайті дадуть можливість вибудувати двосторонню модель довіри. У результаті підприємство отримує соціальну стабільність та зниження ризику ескалації непорозумінь.

- **Оптимізація партнерств.** Завдяки прозорій структурі управління соціальними ініціативами зростає довіра з боку партнерських організацій, таких як благодійні фонди, неурядові асоціації, академічні заклади та представники місцевих громад. Це дозволяє не лише розширити джерела фінансування, а й інтегрувати інтелектуальні, логістичні та людські ресурси ззовні для посилення впливу ініціатив. Наприклад, співпраця з міжнародною організацією, яка спеціалізується на розвитку енергоефективних технологій, дає змогу реалізовувати локальні освітні програми в школах за допомогою стороннього фінансування. Такий підхід дозволяє зменшити власні витрати підприємства, забезпечуючи при цьому вищу якість реалізації заходів і стабільний соціальний ефект, який визнається на регіональному та національному рівнях.

- **Узгодженість із міжнародними стандартами.** Впровадження принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG — Environmental, Social, Governance) дозволить підприємству не просто відповідати очікуванням регуляторів, інвесторів і міжнародної спільноти, а й сформувати довгострокову конкурентну перевагу. Повноцінна нефінансова звітність, підготовлена за міжнародною формою, стане основою для участі у глобальних платформах, рейтингах відповідальності та екологічного управління. Це також підвищить шанси підприємства на залучення західних інвестицій, грантів та партнерств, адже відповідність

ESG — уже не опція, а умова для серйозного бізнесу у європейському контексті. Узгодженість із цими стандартами дозволяє також структурувати внутрішні процеси, оскільки ESG включає вимоги до прозорості, належного управління, оцінки соціального впливу та екологічної відповідальності, що прямо інтегрується у бізнес-модель компанії.

- Зменшення репутаційних ризиків. Формування проактивної політики інформування та відкритого діалогу з громадськістю, партнерами, медіа й державними структурами дозволяє підприємству не чекати появи конфліктних ситуацій, а діяти на випередження. Завдяки завчасному поширенню достовірної інформації, наданню коментарів з потенційно проблемних питань, організації публічних заходів і наявності офіційної позиції з гострих тем, зменшується ризик дезінформації, медійних маніпуляцій та негативного емоційного фону. Розробка внутрішніх антикризових протоколів із чітким розподілом функцій між комунікаційними підрозділами, керівництвом і зовнішніми речниками дозволяє оперативно реагувати у складні періоди. Запровадження гарячих ліній, електронних платформ для скарг і публічних відповідей дає змогу показати зацікавленість підприємства в діалозі, що формує позитивний імідж та зміцнює репутаційну стійкість навіть в умовах зовнішнього тиску чи внутрішніх криз.

- Посилення управлінської зрілості. Залучення менеджменту до формування, аналізу й оцінки соціальних ініціатив сприятиме розвитку нових управлінських компетенцій, таких як стратегічне бачення, аналітичне мислення, здатність до адаптивного управління та комунікаційна відкритість. Участь у розробці соціальних програм навчить керівників враховувати соціальні наслідки своїх рішень, балансувати інтереси бізнесу та суспільства, мислити системно й довгостроково. Особливо важливо, що керівники починають працювати в міжфункціональних командах, де поєднуються HR, PR, фінансовий аналіз, правові аспекти та зв'язки з

громадськістю. Це стимулює розвиток функціональної інтеграції та командного прийняття рішень. Наприклад, коли керівник департаменту логістики долучається до обговорення ініціатив зі сталого транспорту, він не лише враховує соціальний вплив, але й розширює професійні горизонти. У результаті формується управлінська культура, в якій відповідальність, прозорість і орієнтація на суспільну цінність стають не просто нормою, а частиною системного мислення.

- Інтеграція в бізнес-процеси. Соціальна відповідальність поступово стане невід'ємною частиною кожного рівня ухвалення управлінських рішень. Йдеться не лише про загальні декларації, а про практичну інтеграцію відповідальних підходів у ключові сфери діяльності підприємства. Наприклад, у сфері закупівель буде враховуватися етичність постачальників, їхнє дотримання екологічних норм і трудових прав. У процесі формування цінової політики буде застосовано підходи, що не лише враховують ринкову доцільність, але й орієнтовані на соціальну доступність та підтримку локальних спільнот. У стратегічному плануванні соціальний ефект буде оцінюватися як частина ключових ризиків і можливостей. У кадрових рішеннях пріоритет надаватиметься залученню людей із високим рівнем громадянської активності, відповідальності та соціального лідерства. Це дозволяє створити організаційну культуру, де цінність не вимірюється виключно фінансовими показниками, а формується на основі суспільної значущості та відповідального впливу на середовище. У результаті формуються нові стандарти корпоративного управління, які підкріплені довірою, передбачуваністю дій і довгостроковим стратегічним баченням.

- Фінансова економія в довгостроковій перспективі. Упровадження структурованого управління соціальною відповідальністю дозволяє уникнути значних непродуктивних витрат, які зазвичай виникають унаслідок дублювання ініціатив, несвоєчасної реалізації або відсутності механізмів оцінки ефективності. У разі створення чіткої системи

бюджетування, контрольних точок та моніторингу результатів реалізації кожного проєкту, підприємство зможе обґрунтовано скорочувати або перерозподіляти витрати на ті напрями, які не приносять очікуваного соціального ефекту. Крім того, за рахунок зменшення кількості конфліктів із громадськістю або регуляторними органами внаслідок прозорості та передбачуваності дій, зменшуються витрати на кризове реагування, юридичне супроводження та комунікаційні кампанії. Позитивним прикладом може слугувати досвід підприємств енергетичної галузі, де впровадження електронного контролю за витратами в рамках соціальних програм дозволило скоротити до 5% щорічного бюджету без втрати результативності. Отримані ресурси можуть бути переінвестовані в нові проєкти, що базуються на аналізі потреб громад або в реалізацію довгострокових ініціатив, які формують стабільний соціальний імідж.

- Підвищення стійкості підприємства. Системний підхід до управління соціальною відповідальністю дозволяє підприємству не лише функціонувати в умовах стабільного ринку, а й адаптуватися до непередбачуваних змін, включаючи регуляторні реформи, зміну настроїв громадськості, посилення екологічних вимог або кадрову турбулентність. Наявність внутрішніх механізмів аналітики, оцінки ризиків, превентивних сценаріїв реагування й оперативних комунікаційних каналів робить компанію гнучкішою у прийнятті рішень. Наприклад, у випадку зміни законодавства щодо екологічної звітності або розширення вимог до соціального захисту працівників, підприємство, що вже має відповідні регламенти й стандарти, здатне оперативно адаптуватися без суттєвого навантаження на операційні процеси. Сталість управлінських рішень, незалежність від ситуативного тиску, здатність до стратегічного прогнозування та підтримка від зовнішніх партнерів — усе це є ознаками зрілої управлінської структури, яка базується на принципах соціальної відповідальності.

Узагальнюючи всі наведені наслідки, можна зробити висновок, що очікувані результати не обмежуються декларативними перевагами, а формують реальну керовану систему. Ця система забезпечує стійке функціонування підприємства, підвищує рівень довіри з боку зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів і сприяє досягненню соціально-економічної ефективності у довготривалій перспективі.

Оцінювання очікуваних результатів базується не лише на прогнозованій користі, але й на реалістичній оцінці управлінських ризиків і соціального навантаження. Це дозволяє збалансовано розглядати кожен захід із позицій доцільності, ефективності й потенційного впливу на зацікавлені сторони. Ключовими критеріями виступають очікуваний економічний ефект, рівень соціальної значущості та ризики, що супроводжують реалізацію кожного з управлінських кроків.

На основі узагальнення пропозицій, які були розроблені у попередніх розділах, сформовано таблицю оцінювання (Додаток В), вона дозволяє заздалегідь спрогнозувати фінансовий результат, визначити пріоритетність кроків і мінімізувати ймовірність неефективних рішень. Проаналізуємо рис. 3.2, а саме оцінку очікуваного ефекту та ризиків від впровадження заходів.

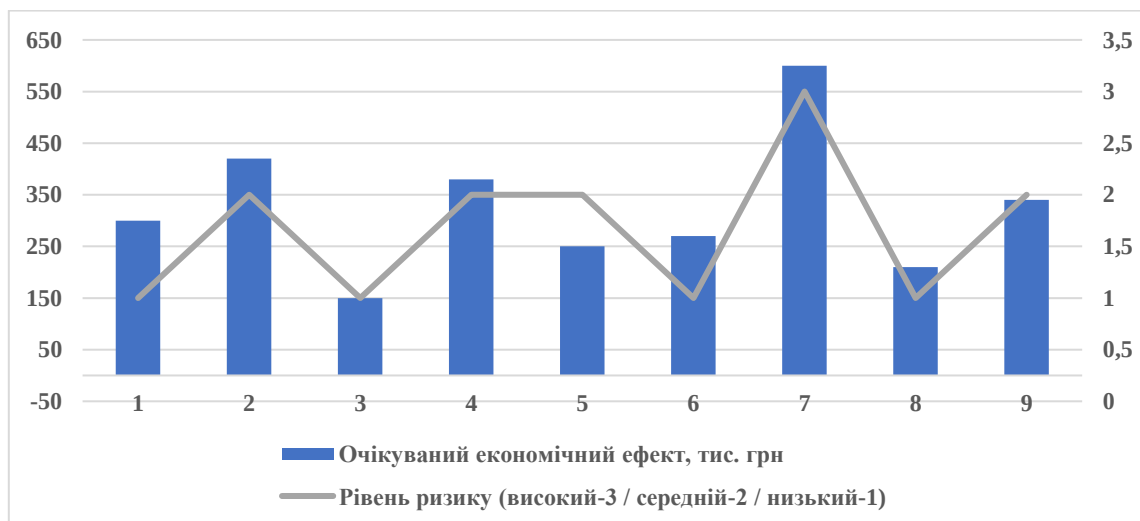


Рисунок 3.2 Оцінка очікуваного ефекту та ризиків від впровадження заходів

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці з додатку [71]

З аналізу рисунка чітко видно, що сьомий захід – реалізація партнерських проєктів із локальними громадами – демонструє найбільший економічний ефект, який перевищує 550 тис. грн. Однак саме цей захід супроводжується найвищим рівнем ризику, оскільки пов'язаний з великим обсягом зовнішніх взаємодій, непередбачуваністю реакції громади, різними регіональними контекстами, а також потребою в додатковому погодженні з місцевими органами. Такий тип ініціатив вимагає ретельного попереднього аналізу та наявності дієвого механізму партнерської комунікації.

На другому місці за величиною очікуваного економічного ефекту розташовано другий захід – цифрова платформа для обліку соціальних ініціатив, що генерує понад 400 тис. грн економії. Водночас рівень ризику для цієї ініціативи визначено як середній, оскільки її впровадження передбачає значні ІТ-інвестиції, навчання персоналу та зміну звичних підходів до управління. Незважаючи на ризики, цифровізація управління дозволяє досягнути високої прозорості, оперативності звітності та контролю над витратами.

Четвертий захід – програма внутрішніх соціальних ініціатив персоналу – також демонструє значний ефект на рівні приблизно 380 тис. грн, але має середній ризик, оскільки його реалізація залежить від рівня залучення персоналу, внутрішньої комунікації та ефективності механізмів мотивації. Якщо ця програма буде реалізована через внутрішні конкурси, публічне визнання та підтримку з боку керівництва, можна досягти вагомого впливу як на економічні, так і на соціальні показники.

Водночас діаграма демонструє, що третій та восьмий заходи – щорічне публічне звітування та навчання керівників з питань соціальної відповідальності – мають відносно невисокий економічний ефект (у межах 150–210 тис. грн), проте супроводжуються низьким рівнем ризику. Це робить їх ідеальними для впровадження на початковому етапі трансформації системи управління. Такі ініціативи сприяють формуванню

репутаційного капіталу, розвитку управлінської зрілості та створенню довіри до підприємства з боку громадськості, без значних фінансових витрат або організаційних ускладнень.

Найбільш збалансованими за співвідношенням ефекту та ризику є перший та шостий заходи – створення координаційного органу та стандартизація процедур. Їхній очікуваний економічний ефект (270–300 тис. грн) поєднується з низьким ризиком реалізації, що свідчить про можливість їх впровадження навіть без зовнішньої підтримки або значного опору з боку персоналу. Вони забезпечують стабільність, покращення координації та є основою для вбудовування соціальної відповідальності у внутрішню структуру управління.

У свою чергу, п'ятий та дев'ятий заходи – КРІ з соціальної відповідальності та система моніторингу програм – розміщуються в середньому секторі обох шкал: економічна вигода становить 250–340 тис. грн, а рівень ризику оцінюється як середній. Це вказує на необхідність зваженого підходу до їх реалізації – з обов'язковим залученням аналітичних ресурсів, правового супроводу та внутрішніх тренінгів.

Дана діаграма має подвійне аналітичне навантаження: по-перше, вона дозволяє побачити, які саме заходи приносять найбільший економічний ефект. По-друге, графічно показано, яким є рівень ризику реалізації кожного окремого напрямку.

Наприклад, видно, що такі заходи як цифрова платформа або програма партнерства з громадами дають значну фінансову віддачу, але супроводжуються середнім або високим ризиком. Водночас заходи з низьким рівнем ризику, як-от запровадження щорічного звіту чи навчання керівників, мають стабільний, хоч і менший, економічний результат, але дають змогу досягти стратегічної стабільності й довіри.

У результаті ця візуалізація підкріплює важливість етапного впровадження ініціатив із фокусом на низькоризикові дії на першому етапі,

вона також дозволяє менеджменту ухвалювати виважені рішення з розумінням не лише потенційних вигод, а й супутніх ризиків.

У підсумку, ця візуалізація виступає інструментом ухвалення рішень: вона дає змогу сформувати етапність упровадження заходів, починаючи з ініціатив із високим соціальним впливом і низьким ризиком, і завершуючи довгостроковими високоефективними, але складнішими проєктами. Такий підхід дозволяє уникнути управлінських помилок, досягти швидких результатів і забезпечити сталий розвиток соціально відповідального управління на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Соціальна відповідальність стала незамінним компонентом сучасного управління, особливо в умовах постійних викликів для українських підприємств. У процесі виконання кваліфікаційної роботи сформовано комплексне уявлення про управління підприємством на засадах соціальної відповідальності, здійснено глибокий аналіз практик ДТЕК та розроблено дієві рекомендації з удосконалення управлінських підходів.

На основі опрацювання теоретичних джерел уточнено сутність поняття соціальної відповідальності та її функціональну роль в управлінні. Виокремлено основні принципи та еволюційні підходи до її реалізації, що стало підґрунтям для поглиблення розуміння механізмів соціально відповідального управління.

Розглянуто основні підходи до інтеграції соціальної відповідальності в управлінські процеси підприємств, з акцентом на її стратегічний потенціал. На прикладі актуальних ініціатив компанії ДТЕК, зокрема підтримки громад, реалізації програм з енергетичної безпеки та соціального партнерства, окреслено ефективні напрямки впровадження соціально відповідальних принципів у систему управління.

Розглянуто основні методи оцінювання ефективності соціально відповідального управління. Запропоновано поєднання кількісних та якісних інструментів діагностики, серед яких: аналіз динаміки витрат на реалізацію соціальних програм, моніторинг рівня задоволеності працівників і місцевих громад, оцінювання прозорості нефінансової звітності, вивчення впливу соціальних ініціатив на рівень лояльності споживачів, а також інтегральна оцінка впливу на імідж та репутацію підприємства. Такі підходи дозволяють комплексно оцінити реальні результати соціально відповідальної діяльності підприємства.

Окреслено основні напрями діяльності компанії ДТЕК у сфері соціальної відповідальності, з акцентом на актуальні ініціативи, реалізовані

під час воєнного стану. У фокусі аналізу — взаємодія з громадами, підтримка працівників та соціальні програми у сфері енергетичної безпеки.

Висвітлено особливості підходу компанії ДТЕК до реалізації соціальної відповідальності, зокрема спрямованість на довготривалі програми партнерства з місцевими громадами, підтримку енергетичної стабільності в регіонах присутності та активну участь у ініціативах, спрямованих на зміцнення людського потенціалу. Акцент зроблено на цілісності підходів та їх ролі у формуванні позитивного іміджу підприємства.

Проведено порівняльний аналіз ефективності соціально відповідального управління у розрізі результативності та сприйняття громадськістю. Підтверджено, що сталі ініціативи суттєво впливають на рівень довіри до компанії, її репутацію, а також забезпечують економічні вигоди у довгостроковій перспективі.

Виявлено низку бар'єрів, які ускладнюють ефективну реалізацію соціальної відповідальності на українських підприємствах. Серед них — недостатній обсяг фінансових ресурсів, відсутність чітко сформованої системи управління відповідними ініціативами, а також нерозвинені механізми залучення зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Це свідчить про потребу у впровадженні системного підходу до планування, координації та оцінки соціально орієнтованої діяльності.

Запропоновано систему заходів щодо вдосконалення управлінських підходів до реалізації принципів соціальної відповідальності. Зокрема, акцент зроблено на необхідності стандартизації звітності, посилення горизонтальних зв'язків з місцевими громадами та інтеграції ESG-параметрів у стратегічне планування.

Обґрунтовано доцільність впровадження моделі постійного моніторингу соціального впливу та адаптивного управління, яка базується на оперативному зворотному зв'язку з ключовими зацікавленими

сторонами. Такий підхід дозволяє підвищити релевантність ініціатив та ефективність їх реалізації.

Визначено очікувану ефективність запропонованих змін, як на рівні підприємства, так і на рівні взаємодії з суспільством. Зроблено висновок, що структуроване соціально відповідальне управління забезпечує довготривалі позитивні ефекти не лише в соціальній, але й в економічній площині.

Оцінено перспективи масштабування позитивного досвіду компанії ДТЕК на інші галузі економіки, з урахуванням галузевих специфік та рівня стейкхолдерської активності. Запропоновано орієнтири для подальшого поширення практик соціальної відповідальності на міжгалузевому рівні.

Узагальнено, що всі поставлені завдання в межах кваліфікаційної роботи були повністю реалізовані: теоретичні основи досліджено, практичний аналіз проведено, пропозиції з удосконалення сформовано. Це підтверджує досягнення поставленої мети — формування ефективних підходів до управління підприємством на засадах соціальної відповідальності.

Отримані результати мають практичне значення для підприємств, що прагнуть покращити свою взаємодію зі стейкхолдерами та підвищити рівень своєї репутаційної стійкості в умовах турбулентного середовища.

Проведена робота відкриває широкі можливості для подальшого вивчення управління підприємства на засадах соціальної відповідальності, зокрема удосконалення методів оцінювання ефективності соціальних ініціатив та механізмів взаємодії зі стейкхолдерами в українських умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 26000: 2019. Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization. Geneva: ISO, 2010.
2. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління соціальною відповідальністю підприємств: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 240 с.
3. Карташова С. В. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект. Економіка та держава. 2020. №3. С. 104–108.
4. Мельник Л. Г. Екологічна складова соціальної відповідальності підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. №2. С. 75–79.
5. The Impact of Implementing ISO 26000 on Firms' Performance. Journal of Business Review. 2023. Vol. 6(2). URL: <https://openaccessojcs.com/JBReview/article/view/1042>
6. Шевченко С. В. Соціально відповідальне управління трудовими ресурсами в Україні. Економіка та суспільство. 2021. №29. С. –2—7.
7. Салагор М. В. Взаємодія із споживачами в системі корпоративної соціальної відповідальності. Бізнес-Інформ. 2020. №7. С. 90–94.
8. Литвиненко Я. С. Екологічна стратегія розвитку підприємств в умовах сталого розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. №67. С. 56–60.
9. Череп А. В. Історичні етапи становлення соціальної відповідальності бізнесу. Наукові праці НУХТ. 2019. №23. С. 45–49.
10. Пилипенко І. І. Стратегічна соціальна відповідальність: теоретико-методологічні аспекти. Бізнес-Інформ. 2020. №12. С. 83–87.
11. Nestlé. Creating Shared Value and Sustainability Report. Nestlé Global. 2022. URL: <https://www.nestle.com/csv>

12. Бізнес-Інформ. ESG та корпоративна відповідальність: глобальні виклики та локальні рішення. Аналітична записка. 2023. №5. С. 5–9.
13. ДТЕК. Нефінансова звітність. Звіт про сталий розвиток. 2023. URL: <https://www.dtek.com/content/files/dtek-sustainability-report-2023.pdf>
14. Іван Ю. Р., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. Modeling the development of the economic systems. 2024. №1. С. 8–13.
15. Freeman R. E., Dmytriiev S. D., & Parmar B. L. Stakeholder theory: Concepts and strategies. Journal of Business Ethics. 2020. Vol. 164. P. 15–23.
16. Suchman M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review. 2021. Vol. 46(1). P. 45–66.
17. Eisenhardt K. M. Agency theory: An assessment and review. Academy of Management Review. 2019. Vol. 44(3). P. 71–90.
18. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2019. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
19. Янковська, Л. А., & Євстахевич, А. Л. (2020). Методика інтеграції менеджменту соціальної відповідальності у систему менеджменту підприємств. Scientific notes of Lviv University of Business and Law, 26, 92-98.
20. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & Society. 2020. Vol. 59(2). P. 283–296.
21. Weber M. ISO 26000: Practical guide for implementation in business. Sustainability Today. 2023. №4. P. 11–16.
22. ESG Global Survey 2022. BNP Paribas. URL: <https://cib.bnpparibas>
23. Назарова Г. В. Методичні підходи до оцінки ефективності соціально відповідального управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. №75. С. 32–38.

24. Полторак К. С. Ефективність корпоративної соціальної відповідальності: рівні, критерії, показники. Економічний простір. 2020. №157. С. 17–21.
25. Global Reporting Initiative. GRI Standards. 2021. <https://www.globalreporting.org/standards>
26. Weber M. ISO 26000: Practical guide for implementation in business. Sustainability Today. 2023. №4. Р. 11–16.
27. CSR Ukraine. Нефінансова звітність в Україні: практика та перспективи. Київ: CSR Ukraine, 2022. 28 с.
28. Гринчук Н. І. Система індикаторів ефективності управління соціальною відповідальністю підприємств. Бізнес Інформ. 2023. №1. С. 40–44.
29. Tarasova L., Ivanenko D. Qualitative metrics in CSR impact assessment. Corporate Governance and Organizational Behavior Review. 2022. Vol. 6(1). Р. 25–31.
30. DTEK. Інтегрований звіт за 2020 рік. 2021. URL: <https://dtek.com/content/files/dtek-integrated-report-2020-ua.pdf>
31. DTEK. Соціальна відповідальність. URL: <https://dtek.com/responsibility/sustainability/>
32. DTEK. ESG Стратегія: Модель управління, принципи, реалізація. URL: <https://dtek.com/investors-and-partners/reports/>
33. DTEK. Інтегрований звіт за 2023 рік. 2024. URL: <https://dtek.com/content/files/dtek-integrated-report-2023-ua.pdf>
34. DTEK. Програма «Громада для людей» – результати реалізації у 2022–2024 роках. URL: <https://dtek.com/responsibility/community/>
35. DTEK. Integrated Report 2020. URL: https://dtek.com/content/files/dtek_ir_2020_ua.pdf
36. DTEK. Integrated Report 2023. URL: https://dtek.com/content/files/dtek_ir_2023_ua.pdf

37. DTEK Academy. Програми корпоративного навчання. URL: <https://academy.dtek.com/ua>
38. GRI Standards. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/>
39. USAID Energy Security Project. Annual Report 2023. URL: <https://www.esp-ukraine.org/reports>
40. Breathe Charity Foundation. Annual Review 2022. URL: <https://breathe.org.ua/review2022>
41. TCFD Framework. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. URL: <https://www.fsb-tcf.org/>
42. ISO 26000. Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
43. Офіційний сайт ДТЕК: Розділ «Звіти та аналітика». URL: <https://dtek.com/investors-and-partners/reports/>
44. DTEK. Corporate ESG Management Structure. URL: <https://dtek.com/about/esg/>
45. DTEK. Презентація нефінансової звітності 2022–2023 рр. URL: <https://dtek.com/media-presentation>
46. Ukrainian ESG Platform. Annual Overview 2023. URL: <https://esgplatform.org.ua>
47. Deloitte. ESG Governance in Ukrainian Business. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/esg-ukraine.html>
48. DTEK. ESG KPI Reports and Audit Summaries 2020–2024. URL: <https://dtek.com/reports/esg-kpi/>
49. Мельник Л. Г. Соціальна відповідальність бізнесу як фактор сталого розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2020. №2. С. 43–47.
50. Семенова І. В. Соціально відповідальний бізнес: концепція, принципи, перспективи. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 87–91.

51. Гуцаленко Л. І., Криворучко І. В. Соціальна відповідальність підприємств: сучасний стан та тенденції розвитку. Економічний простір. 2021. №173. С. 124–129.
52. Ковальчук О. В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на імідж підприємства. Ефективна економіка. 2022. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9356>
53. DTEK. Integrated Report 2020. URL: <https://dtek.com/content/files/dtek-integrated-report-2020-ua.pdf>
54. DTEK. Integrated Report 2021. URL: <https://dtek.com/content/files/dtek-integrated-report-2021.pdf>
55. DTEK. Non-financial and ESG Report 2023. URL: <https://dtek.com/investors-and-partners/reports/2023/>
56. DTEK. Facts & Figures. Corporate site. URL: <https://dtek.com/en/media-room/facts-and-figures/>
57. Бутко М. В. Репутаційний менеджмент у системі корпоративної відповідальності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №3. С. 211–221.
58. Захарченко Т. П. Інформаційна стратегія соціально відповідального підприємства. Вісник ОНУ. Серія: Економіка. 2022. Т. 27. №1(71). С. 128–134.
59. DTEK. Гуманітарні ініціативи 2020–2024. URL: <https://dtek.com/uk/humanitarian/>
60. Результати соціологічних досліджень у регіонах присутності ДТЕК. Київ: Центр стратегічних комунікацій, 2023.
61. ESG Ratings 2020–2024. Sustainalytics, Refinitiv, RAEX-Europe. Аналітичні огляди. URL: <https://raex-europe.com/ratings/esg>
62. Рейтинг кращих роботодавців України за версією Forbes. 2020–2024. URL: <https://forbes.ua/ratings>
63. Шевченко О. В. Роль бізнесу у соціальній трансформації в умовах війни. Соціально-економічні студії. 2023. №2. С. 98–104.

64. Кириченко І. Г. Модель соціального партнерства як основа суспільного контракту підприємства. Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія: Економіка. 2022. №24(52). С. 45–50.
65. ISO 26000:2020 Guidance on social responsibility. — International Organization for Standardization, 2020.
66. Андрущенко В. І. Соціальна відповідальність бізнесу: сучасний контекст. — К. : Центр учбової літератури, 2020. — 224 с
67. Єфремова Г. М. Інституційна підтримка розвитку соціальної відповідальності підприємств в Україні // Економіка. Фінанси. Право. — 2021. — № 5. — С. 14–18.
68. Дорошенко О. І. Соціальні проєкти підприємств: оцінювання ефективності й інструменти впровадження // Бізнес Інформ. — 2022. — № 3. — С. 42–46.
69. Гаврилюк В. О. Формування соціальної стратегії підприємства: методичні основи, етапи та інструменти // Економічний вісник Донбасу. — 2020. — № 2. — С. 46–51.
70. Паламарчук Т. І. Організаційні засади управління проєктами соціальної відповідальності: моделі та підходи // Економіка та держава. — 2021. — № 8. — С. 98–103.
71. Мартинюк О. В. Соціальна ефективність у стратегічному управлінні підприємством: підходи до оцінювання // Бізнес Інформ. — 2022. — № 4. — С. 32–38.

ДОДАТКИ

Додаток А

Внутрішні показники соціально відповідального управління ДТЕК за 2020–2024 роки

Рік	Бюджет на охорону праці, млн грн	Навчальні програми, тис. учасників	Інвестиції в DTEK Academy, млн грн	Середня зарплата, тис. грн	Випадки виробничого травматизму	Кількість евакуйованих працівників, тис.
2020	620	32,5	48	23,8	41	0
2021	715	36,1	56	25,8	38	0
2022	890	41,8	64	28,8	26	4,2
2023	1 020	45,3	71	31,2	19	8,9
2024	1 185	49,7	83	33,2	13	7,5

Джерело: побудовано автором на основі [35–38]

Додаток Б

Зовнішні показники соціально відповідального управління ДТЕК за 2020–2024 роки

Рік	Благодійні проекти, млн грн	Участь у проектах громад (кількість громад)	Кількість волонтерських ініціатив	Пряма допомога ЗСУ та ТРО, млн грн	Кількість партнерств з НУО та фондами
2020	126	64	28	0	11
2021	142,5	68	31	0	13
2022	314,8	73	54	204,2	17
2023	475,3	88	71	322,7	24

Продовження Додатку Б

2024	361,4	92	66	290,1	22
------	-------	----	----	-------	----

Джерело: побудовано автором на основі [39–43]

Додаток В

Оцінка очікуваного ефекту та ризиків від впровадження заходів соціально відповідального управління на підприємстві ДТЕК

№	Напрямок впровадження заходу	Очікуваний економічний ефект, тис. грн	Очікуваний соціальний вплив	Рівень ризику (високий-3/середній-2/низький-1)	Коментар щодо управлінської реалізації
1	Запровадження координаційного органу з питань соціальної відповідальності (комітет, департамент)	300	Зниження внутрішніх конфліктів, пришвидшення ухвалення рішень	1	Вимагає затвердження нового штатного розпису
2	Цифрова платформа для обліку та контролю соціальних проєктів	420	Прозорість, покращення контролю за використанням коштів	2	Необхідні витрати на розробку ІТ-рішення і навчання персоналу
3	Впровадження щорічного публічного звіту з соціальної відповідальності	150	Зростання довіри громади, відповідність принципам ESG	1	Використовується досвід інших компаній аналогічного масштабу
4	Програма внутрішніх соціальних ініціатив персоналу	380	Підвищення мотивації працівників, розвиток командного духу	2	Потребує запуску внутрішньої комунікаційної кампанії

Продовження Додатку В

5	Встановлення ключових показників ефективності (КРІ) з урахуванням соціальної відповідальності	250	Формування цільової корпоративної культури	2	Необхідно оновити внутрішні положення щодо оцінювання
6	Стандартизація процедур соціально відповідального управління (регламенти, чек-листи)	270	Усунення хаотичності, зростання якості реалізації ініціатив	1	Потребує затвердження на рівні топменеджменту підприємства
7	Партнерські проєкти з представниками локальних громад	600	Посилення регіонального іміджу, розвиток довіри до підприємства	3	Існує ризик нерівномірного залучення регіонів і складність координації
8	Навчання керівників основам соціально відповідального управління	210	Підвищення компетентності, стратегічне бачення та адаптивність	1	Реалізується через внутрішній корпоративний університет
9	Запровадження системи моніторингу та аналізу соціальних програм	340	Своєчасна оцінка результатів, мінімізація неефективності	2	Вимагає залучення спеціалістів з аналітики та оцінки результативності
10	Загальний очікуваний ефект від реалізації програми	2 920	Інтеграція принципів соціальної відповідальності в управлінську модель, зростання довіри, покращення репутації	-	-

Джерело: побудовано автором на основі систематизації управлінських рішень і аналітичної моделі оцінки ефективності [71]