

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
КОМПАНІЇ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ПОЛІТИЧНОЇ КРИЗИ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 Менеджмент
Борщ Тетяна Сергіївна

Керівник Бурбело Н. О.
старший викладач
Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2024

Київ – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

**Освітній ступінь
«Бакалавр» Спеціальність
073 «Менеджмент» ОП
«Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ **К.В. Пічик**

« __ » _____ 202__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Борщ Тетяни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління соціальною відповідальністю компанії в умовах соціально-економічної кризи» та керівник роботи Бурбело Н.О., старший викладач
(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від « __ » ____ 2024 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 13 » травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

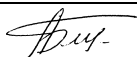
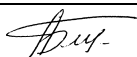
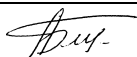
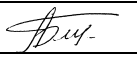
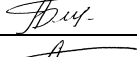
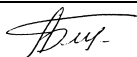
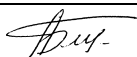
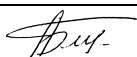
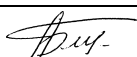
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ».

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, рисунки, формули.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	23.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	15.11.23		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	16.11.23		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	01.12.23-30.03.24		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	15.02.24		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	15.01.24-15.04.24		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	15.01.24	15.01.24		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	04.03.24	04.03.24		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	15.04.24	15.04.24		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	05.05.24		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	13.05.24		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	20.05.24		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	20.05.24		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	03.06.24-12.06.24		

Графік узгоджено «19» січня 2024 р.

Науковий керівник _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

 Бурбело Н.О.

Виконавець кваліфікаційної роботи _____

(підпис) (прізвище та ініціали)

 Борщ Т.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та історія виникнення соціальної відповідальності бізнесу ..	7
1.2. Методи та інструменти формування соціальної відповідальності	13
1.3. Поняття соціально-політичної кризи та роль соціальної відповідальності в кризових умовах	18
РОЗДІЛ 2	30
ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»	30
2.1. Соціально-економічна оцінка ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»	30
2.2. Аналіз методів соціальної відповідальності на підприємстві	43
2.3. Дослідження ефективності методів соціальної відповідальності.....	47
РОЗДІЛ 3	56
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»	56
3.1. Оптимізація управління соціальною відповідальністю на ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»	56
3.2. Обґрунтування перспектив розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»	63
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

У сучасному світі питання соціальної відповідальності підприємств стає все більш актуальним, особливо в умовах соціально-політичної кризи, яка може виникати з економічних причин, політичної нестабільності, або надзвичайної ситуації, такої як пандемія чи війна. Управління соціальною відповідальністю підприємств в умовах кризи набуває особливого значення, оскільки це впливає не лише на ефективність діяльності підприємства, а й на його репутацію в суспільстві, довіру з боку споживачів та інших зацікавлених сторін.

Це дослідження має важливе значення для розуміння та розвитку стратегій управління, які дозволять підприємствам зберігати стійкість в умовах кризи, водночас здійснюючи позитивний вплив на суспільство та довкілля.

Об'єктом дослідження є процес управління соціальною відповідальністю підприємства в умовах соціально-політичної кризи.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління соціальною відповідальністю компанії в умовах кризи.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо управління соціальною відповідальністю в умовах кризи.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- Визначити сутність та історію виникнення соціальної відповідальності бізнесу;
- Розглянути методи та інструменти формування соціальної відповідальності;
- Охарактеризувати поняття соціально-політичної кризи та роль соціальної відповідальності в кризових умовах;
- Провести соціально-економічну оцінку ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»;

- Проаналізувати методи соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»;
- Дослідити ефективність методів соціальної відповідальності підприємства;
- Оптимізувати управління соціальною відповідальністю на ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»;
- Обґрунтувати перспективи розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ».

Очікується, що ця робота надасть глибокий аналіз соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі». Аналіз фінансових і соціальних аспектів діяльності компанії допоможе виявити потенційні можливості для їхньої оптимізації та підвищення ефективності. Отримані дані слугуватимуть фундаментом для висунення обґрунтованих рекомендацій щодо подальшого розвитку соціальної відповідальності на ТОВ «ДТЕК Мережі».

Методи дослідження: спостереження, аналіз, дедукція та індукція, історичний метод, метод логічного узагальнення, метод систематизації, метод прогнозування.

Практична новизна полягає у розробці плану розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2024-2028 роки.

Апробація результатів дослідження: тези дослідження було опубліковано на II Міжнародній науково-практичній конференції «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ».

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою та завданнями дослідження. Логіка дослідження визначила структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 38 найменувань, 1 додаток. Загальний обсяг роботи 80 сторінок, з яких 73 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та історія виникнення соціальної відповідальності бізнесу

Існує багато різних визначень для поняття «соціальна відповідальність», усі автори надають власні інтерпретації цього визначення. Очевидно, що з розвитком науки та появою нових досліджень, формулювання соціальної відповідальності модифікується.

Однією з широко цитованих робіт є стаття Дальсруда, який у вступі зазначає: «Як у корпоративному, так і в академічному світі існує невизначеність щодо того, як варто визначати корпоративну соціальну відповідальність». Також автор зауважує: «Якщо конкуруючі визначення мають різні упередження, люди будуть говорити про корпоративну соціальну відповідальність по-різному» [1, с. 1].

Такий вислів відомого бізнесмена того часу став частиною дискусій, які почали формуватися в корпоративному світі. Проте в академічному світі обговорення розпочалися ще кількома роками раніше, коли Говард Боуен опублікував свою книгу «Соціальна відповідальність бізнесмена» [2], яку вважають першою академічною роботою на цю тему. Саме в цьому контексті з'явився термін «корпоративна соціальна відповідальність» і розпочалася глибинна дискусія про її значення, сферу застосування та засади, яка триває й до цього часу. Актуальність питання була такою високою, що воно швидко отримало як підтримку, так і критику з боку науковців у різних галузях: менеджменту, економіки, соціології, політології та етики. Одна із найбільш серйозних критик надійшла від Мілтона Фрідмана, який стверджував, що

бізнесмени мають єдину соціальну відповідальність, що полягає в максимізації власного прибутку [3]. У цьому контексті один з теоретичних класиків корпоративної соціальної відповідальності Кіт Девіс стверджував: «Дискусії про соціальну відповідальність досягли високого рівня за останні роки, і я прогножую, що інтерес буде зберігатися на такому рівні, оскільки соціальна система зазнає неабияких змін, що вимагають нових моделей поведінки" [4, с. 45].

Виділимо кілька основних визначень соціальної відповідальності, які є актуальними в наш час.

Оскар Лікандро, Хосе Луїс Васкес-Бургете, Луїс Ортігейра та Патрісія Корреа у своїй статті «Визначення корпоративної соціальної відповідальності як філософії управління, орієнтованої на управління зовнішніми ефектами: пропозиція та аргументація» пропонують наступне визначення терміну соціальної відповідальності підприємства. Автори стверджують, що це філософія управління, за якої прийняття рішень спрямоване на відповідальне управління зовнішніми ефектами діяльності підприємства шляхом мінімізації негативних зовнішніх ефектів та породження позитивних зовнішніх ефектів. Таким чином, можна стверджувати, що менеджмент компаній повинен прагнути мінімізувати зовнішні ефекти своєї діяльності на довкілля, суспільство та зацікавлені сторони, а також створювати позитивні зовнішні ефекти для них. Визначення не формує зобов'язання усувати всі негативні зовнішні ефекти або постійно генерувати позитивні зовнішні ефекти. Воно лише вказує загальний спрямування, якому повинні слідувати управлінці компаній, які його приймають. У певних ситуаціях негативні зовнішні ефекти можливо уникнути, в інших - мінімізувати, а в третіх, де виключення неможливе, соціальна відповідальність забезпечує компенсацію завданої шкоди [5].

Ахілеш Ганті, радник з торгівлі товарами, експерт з фінансів та інвестування, у статті «Інвестопедії» надає наступне визначення

корпоративної соціальної відповідальності. Це етичний орієнтир для окремих осіб і компаній, відповідно до якого вони прагнуть вчиняти та нести відповідальність за діяльність, яка приносять користь чи шкоду суспільству. Соціальна відповідальність стає все більш важливою для інвесторів та споживачів, що шукають інвестиції, які не тільки будуть приносити прибуток, але й сприятимуть поліпшенню суспільного добробуту та навколишнього середовища [6].

Також, Джейсон Фернандо, професійний інвестор і письменник, у статті «Інвестопедії» визначає, що поняття соціальної відповідальності можна описати як саморегулюючу бізнес-модель, що допомагає підприємства бути соціально відповідальною перед собою, громадськістю та зацікавленими сторонами. Практикуючи корпоративну соціальну відповідальність, яку також називають корпоративним громадянством, підприємства знають, як вони впливають на всі аспекти суспільства, зокрема економічні, екологічні та соціальні. Залучення до корпоративної соціальної відповідальності означає, що підприємство працює так, щоб його діяльність покращувала благополуччя суспільства та довкілля, а не чинила негативний вплив на їхній розвиток [7].

Отож, соціальна відповідальність (СВ) – це концепція, що визначає обов'язок взяття на себе суб'єктами суспільних відносин відповідальності за соціальні та екологічні впливи їхньої діяльності на суспільство та довкілля. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це практика відповідального ведення бізнесу, яка сприяє соціальному, економічному й екологічному розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного. КСВ переслідує ті самі цілі, що й СВ (а саме: сприяння сталому розвитку та соціальному благополуччю), проте КСВ є більш конкретною стратегією, яка втілює принципи соціальної відповідальності в діяльність конкретної компанії.

Розглянемо детальніше історію виникнення соціальної відповідальності.

У 1899 році засновник US Steel Corporation Ендрю Карнегі видав книгу «Євангеліє багатства», де він уперше запропонував класичне визначення корпоративної соціальної відповідальності. Його висловлювання опиралися на два ключові принципи: принципі благодійності та принципі лідерства. Саме ці два принципи стали початковою точкою для проведення аналогії між власниками компаній та працівниками й клієнтами, стосунки яких нагадували ситуацію між батьками та їхніми дітьми, які не можуть діяти задля їхнього спільного добробуту.

За словами Зейнаб А. Караке та Зейнаб Караке-Шалхуб, від тих часів і до початку Другої світової війни, модель корпоративного внеску в різноманітні соціальні ініціативи стала частиною американського способу життя. Підприємство US Steel, що дотримувалося політики допомоги лікарням, дитячим будинкам, бібліотекам, музеям, було лише однією з багатьох підприємств, які практикують економічну, соціальну та корпоративну відповідальність. Однак, такі погляди не були загальноприйнятими в ті часи, а також існувала думка, що до Другої світової війни були лише окремі вчинки у напрямку соціальної відповідальності, а не ціла стратегія, як це зображає сучасне тлумачення корпоративної соціальної відповідальності.

Концепція КСВ є «продуктом» 20-го століття, вона активно обговорювалася впродовж останніх 70-ти років, ознаменувавши сучасну епоху соціальної відповідальності.

Якщо в 50-х роках минулого століття публікувалися лише базові принципи соціальної відповідальності, то вже в 60-х і 70-х роках це поняття розширилося, а у 80-х виникли такі явища, як «корпоративна соціальна ефективність», теорія бізнес-етики та теорія стейкхолдерів. У 1949 році Бернард Демпсі опублікував статтю «Коріння бізнес-відповідальності» у Harvard Business Review, де привів переконливі аргументи на користь концепції корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, це

поняття здобуло свою популярність і викликало зацікавленість серед науковців цією тематикою. Уже через два місяці декан Гарвардської вищої школи бізнес-адміністрування Дональд К. Девід видав статтю «Відповідальність бізнесу в невизначеному світі». Автор був переконаний, що бізнесмени зобов'язані долучатися до громадської діяльності, яка виходить за межі загальноприйнятих економічних бізнес-функцій. Демпсі навів ряд філософських підтверджень на користь соціальної відповідальності та наголосив, що його аргументи виходять з чотирьох концепцій справедливості:

1. Торговельна справедливість - довіра до ринкової торгівлі;
2. Розподільча справедливість - належні відносини між урядом і громадянами;
3. Загальна справедливість - прийняття юридичного зобов'язання вчиняти етично;
4. Соціальна або ж розподільча справедливість - зобов'язання сприяти благополуччю та прогресу суспільства.

І Девід, і Демпсі казали про потребу в соціальній справедливості з двох ключових причин:

1. Жодна людина чи підприємство не є окремо функціонуючим суб'єктом, усі співіснують у єдиному суспільстві;
2. За допомогою великих ресурсів, підприємства мають значну владу та можливості, аби сприяти розвитку суспільства та його окремих елементів.

Отож, Девід і Демпсі наголошують, що підприємства мають один із ключових обов'язків розвивати справедливе суспільство та добробут.

Слід зазначити, що ще минулого століття управлінцями ставали переважно лише чоловіки, тоді як жінок не було на керівних посадах.

Батьком сучасної корпоративної соціальної відповідальності вважається Говард Р. Боуен, який поклав їй початок, опублікувавши в 1953 році книгу «Соціальна відповідальність бізнесмена». Відповідно до неї, Боуен стверджував, що ряд великих підприємств є важливими центрами влади та

прийняття рішень, які в багатьох аспектах чинять вплив на життя громадян. Боуен вважав, що КСВ зобов'язує бізнесменів та підприємців дотримуватися тієї політики, приймати ті рішення та займатися тими сферами діяльності, які є бажаними з погляду цінностей і пріоритетів суспільства. Відповідно до опитування Forbes, це визначення схвалили понад 90% тогочасних бізнесменів [8].

У таблиці 1.1 ми розглянемо еволюцію наукових шкіл менеджменту та їхні ключові досягнення в напрямку управління КСВ.

Таблиця 1.1

Розвиток наукових шкіл менеджменту

Наукові школи менеджменту	Період	Досягнення
Школа наукового управління	1900-1930 роки	Розділення роботи між виконавцями відповідно до їхніх здібностей; чітке визначення завдань; обґрунтоване нормування праці; доведення потреби відбору робітників для виконання певних операцій, а також їх навчання; впровадження практики стимулювання кращих результатів.
Класична школа (адміністративно-бюрократичного підходу)	1910-1940 роки	Поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, стабільність робочого місця.
Неокласична школа (школа людських стосунків)	1920-1950 роки	Акцент на міжособистісних відносинах; зростання важливості соціальних аспектів; розвиток теорії мотивації; важливість сприятливого психологічного клімату в колективі й соціальної мотивації праці.
Школа поведінкових наук (біхевіористична школа)	1950 рік-дотепер	Вивчення аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства.

Продовження табл. 1.1

Емпірична школа	1950 рік- дотепер	Вивчення змісту праці та функцій керівників; посилення ролі керівника і його управлінської діяльності; управління сприймається як самостійна наука й особливий вид діяльності.
-----------------	----------------------	--

Варто підсумувати, що існує безліч визначень соціальної відповідальності бізнесу, різні автори трактують це поняття по-різному. Однак усі вони сходяться в тому, що КСВ зобов'язує підприємства працювати на користь суспільству та відповідно до його інтересів, а також нести відповідальність за вплив своєї діяльності на добробут громадян. Уперше поняття КСВ запропонував Ендрю Карнегі в 1899 році. Проте свого активного розвитку це явище зазнало вже в другій половині 20-ого століття, коли тема соціальної відповідальності бізнесу набула особливого інтересу серед тогочасних науковців.

1.2. Методи та інструменти формування соціальної відповідальності

Підприємства ведуть свою діяльність у період загострення екологічної ситуації, порушення прав людини, дискримінації за ознаками статі, раси, сексуальної орієнтації, що впливає на їхню корпоративну соціальну відповідальність та репутацію в суспільстві. Раніше КСВ була лише частиною комунікаційної стратегії підприємства, а зараз вона поступово трансформується в обов'язкову частину розвитку та стійкості організації.

Розглянемо, які існують методи формування соціальної відповідальності підприємств. Насамперед сюди можна віднести *Diversity & Inclusion (D&I) політики та практики*.

Десяте дослідження Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z [9] показало, що молоді люди прагнуть узгоджувати свою споживацьку поведінку та вибір кар'єри зі своїми переконаннями та цінностями. Понад 25% людей, що належать до цих двох поколінь, вказали, що як позитивний, так і негативний вплив підприємства на довкілля є важливим чинником, на який вони звертають увагу, вирішуючи придбати певний продукт чи обрати роботодавця.

Дослідження Nielsen показало, що 81% респондентів по всьому світу вважають, що підприємства зобов'язані допомагати покращувати навколишнє середовище [36]. Таку позицію до корпоративної відповідальності проявили респонденти різних статей та поколінь. Очевидно, міленіали, покоління Z та X притримуються такого бачення найбільше, однак старші люди переважно поділяють цю думку. Під час вибору роботи вирішальним чинником для молоді є відсутність дискримінації на робочому місці, дотримання принципів інклюзивності та різноманіття, а також підтримка родини. Половина респондентів відповіли, що змінювали місце роботи задля побудови кращого способу життя, зокрема й заради дотримання балансу між роботою та особистим життям.

Наступним методом формування КСВ є *оцінка ESG-ризиків*. Аббревіатура ESG розшифровується як екологія (Environmental), соціальний розвиток (Social) та корпоративне управління (Governance). Відповідно ESG-ризики – це ризики, які є похідними від факторів ESG і можуть спричинити негативний ефект на підприємство.

Інвестори все більше звертають свою увагу на соціальну відповідальність підприємств через розвиток системи відповідального інвестування та концентрації на ESG-факторах: соціальних, екологічних та управлінських. На світовому рівні сталі інвестиції становлять \$30 трлн (+68% з 2014 року) і продовжують зростати. Тому акціонери вже вимагають від підприємств ESG-стратегій. Розглянемо на прикладі: 98% акціонерів General

Electric вимагали пояснити, як підприємство зможе досягнути «нуль викидів» згідно з Паризькою угодою. Також акціонери Amazon та JP Morgan надіслали запит на проведення аудиту з расової рівності [10].

Зі свого боку це неабияк сприяє якісним змінам – підприємства починають оцінювати ESG-ризики, розробляти дорожні карти з їхньої імплементації та звітувати щодо досягнення показників. Незважаючи на те, що серед українських організацій зовсім мало мають власну ESG-стратегією, ця тенденція невпинно зростає. Крім того, аби залучати більше інвестицій, підприємства мають активно розвиватися в напрямку сталості. До прикладу, у країнах Європі та США зростає попит на «зелені» інвестиції. ІКЕА та Фонд Рокфеллера (RFF) створили фонд для підтримки проєктів із відновлюваними джерелами енергії. До того ж, вони інвестують \$1 млрд у «зелені» стартапи в країнах, що розвиваються. Ще \$100 млн обіцяв подарувати фонд Ілона Маска за програмою XPRIZE Carbon Removal стартапам, які винайдуть метод боротьби зі зменшенням вуглецевого сліду. Насправді таких великих інвестиційних проєктів існує дуже багато й ставатиме лише більше [10].

Наступний метод формування соціальної відповідальності підприємств – це *посилення комплаєнсу*.

Уряди та міжнародні організації сприяють сталому розвитку бізнесу. У Європейському Союзі сформовано цілу архітектуру сталого розвитку: впроваджена багатовекторна стратегія кліматичної нейтральності до 2050 року, Європейський Зелений курс, імплементовано систему сталості фінансів, запущено таксономію «зелених» фінансів, яка класифікує діяльність, що відповідає критеріям стійкості.

Подібні процеси проходять і в Україні. Наприклад, у листопаді 2021 року Національний банк України (НБУ) презентував бачення майбутнього розвитку сталого фінансового сектору в Україні – Політику НБУ щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. У документі наявний детальна характеристика завдань українських фінансових установ щодо

впровадження ESG у фінансові послуги з початку 2022 року. Зокрема, фінансові установи мають звітувати щодо того, наскільки їхня діяльність є сталою та інформувати про вплив на довкілля, а під час вибору проєктів для фінансування оцінюватимуть сталість їхньої економічної діяльності, вплив на екологію та енергоефективність. До того ж, згідно із законодавством, великі українські підприємства повинні подавати звіт про управління із розкриттям нефінансових показників. Згідно з проведеним у 2021 році Індексом ESG-прозорості українських підприємств, трохи більше половини компаній з понад п'ятдесяти проаналізованих оприлюднили на власних сайтах звіти з управління. Порівняно з 2019 роком, їхня частка зросла з 36% до 58,5%. Слід зауважити, що державні підприємства мають вищі показники, ніж організації приватної форми власності, майже за всіма критеріями й компонентами Індексу прозорості, що спричинено посиленими вимогами до державних підприємств. Отож, навіть попри важкі кризові часи, українські підприємства покращують власні показники корпоративної соціальної відповідальності та вдосконалюються за допомогою впровадження ESG [10].

Підприємствам, які прагнуть вести соціально відповідальний бізнес, насамперед необхідно:

- За участю керівництва обговорити бачення сталого розвитку й визначити свою концепцію в контексті Цілей сталого розвитку;
- Сформувати організаційну структуру та бізнес-процеси, які гарантують безперебійний прогрес, а також найняти людину, яка займатиметься цим питанням;
- Аналізувати результати своєї діяльності та висвітлювати їх у нефінансовому звіті;
- Підтримувати відкриту та чесну комунікацію зі своїми стейкхолдерами, серед яких молодь, регулятори та інвестори [10].

У таблиці 1.2 розглянемо характеристику нефінансової звітності на різних етапах розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Нефінансова звітність на етапах розвитку підприємства

Елементи звітності	Етапи розвитку підприємства		
	Створення	Зростання	Зрілість
Зацікавлені особи	Визначення можливих груп зацікавлених осіб для звіту підприємства	Визначення інформаційних потреб ключових груп зацікавлених осіб	Охоплення зацікавлених осіб із урахуванням інформаційних потреб ключових груп; проведення дослідження потреб ключових груп
Зміст	Нефінансовий звіт, що містить опис проєктів і надає основні якісні й кількісні показники	Розширений нефінансовий звіт з показниками за стандартом GRI [12]	Розширений нефінансовий звіт з кількісними показниками з можливістю їх порівняння з попередніми періодами
Формат	Електронний варіант	Друкований та електронний варіанти	Друкований та електронний, версія англійською мовою
Суть	Опис майбутніх планів	Докладне висвітлення діяльності; структурований виклад інформації	Деталізоване висвітлення аспектів, що містять економічні, екологічні та соціальні ефекти діяльності
Процес	Збір інформації з усіх відділів підприємства	Аналіз звітів подібних підприємств; прив'язка звітності до стратегії розвитку; відбір показників, визначення структури звіту, розвиток системи збору даних	Збір інформації; аналіз показників; аналіз звітності конкурентів; забезпечення методологічної бази розрахунку кількісних показників та представлення якісних; забезпечення порівнянності даних
Верифікація та аудит	Відсутні	Відбувається задля кількісних показників звітності	Незалежний аудит нефінансового звіту
Доступ і поширення	Інформування керівництва про наявність звіту	Поширення на фахових форумах, конференціях; представлення звіту працівникам підприємства	Подання нефінансового звіту як звіту про прогрес до мережі Глобального договору; обговорення звіту з ключовими групами впливу

Джерело: складено автором на основі [11; 12]

Для кожного підприємства алгоритм підготовки нефінансового звіту є індивідуальним. Проте ми можемо виділити загальні етапи роботи на рисунку 1.1.

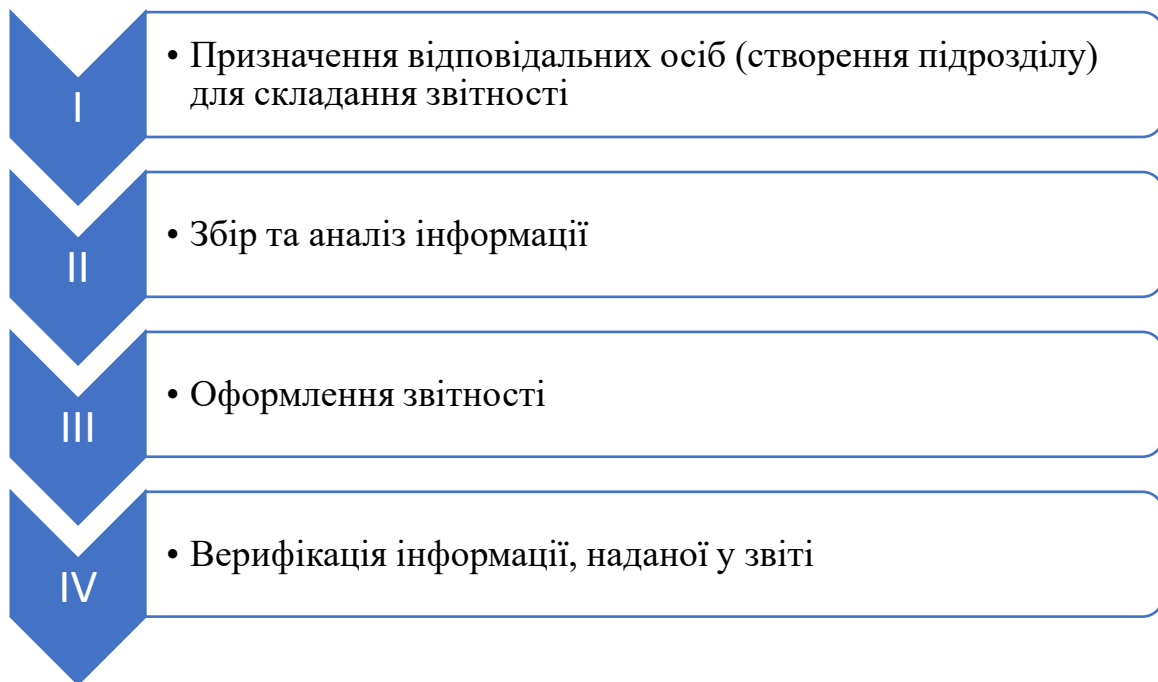


Рис. 1.1. - Етапи роботи над нефінансовим звітом [11]

Підсумовуючи, зазначимо, що існують такі методи формування корпоративної соціальної відповідальності, як Diversity & Inclusion (D&I) політики та практики, оцінка ESG-ризиків та посилення комплаєнсу. Ми з'ясували, що підприємства в Україні поліпшують власні показники корпоративної соціальної відповідальності та вдосконалюються за допомогою впровадження ESG-стратегії навіть незважаючи на кризовий стан. Парламенти й міжнародні організації сприяють впровадженню соціальної відповідальності бізнесу: у Європейському Союзі створено повноцінну структуру сталого розвитку. Також варто згадати, що вимоги до нефінансової звітності відрізняються на різних етапах розвитку підприємства.

1.3. Поняття соціально-політичної кризи та роль соціальної відповідальності в кризових умовах

К. О. Ващенко та В. О. Корнієнко в статті «Політологія для вчителів» надають наступне визначення соціально-політичної кризи. Вони трактують її як переломний момент у розвитку соціально-політичного устрою держави, раптова зміна політичної ситуації з одного стану в інший [13]. Зазвичай всі кризи мають два варіанти розвитку: вона або йде на спад, або ж перетікає в соціально-політичну катастрофу. Соціально-політична катастрофа – це критична форма стану політичного суспільного устрою, що є результатом різкого загострення як економічної, так і політичної кризи, розпаду та ліквідації наявних структур влади. Соціально-політична катастрофа спричиняє надзвичайно серйозний та руйнівний вплив не тільки на політичний системи держави, але й на саме існування того чи іншого політичного устрою.

Чинниками виникнення соціально-політичних катастроф є:

- провали в політиці правлячих кіл;
- грубі помилки політиків, допущенні в процесі керівництва державою і суспільством;
- кризові ситуації у всьому суспільстві;
- невтримним ростом вартості життя;
- міжнаціональними конфліктами,
- масовим ростом злочинності,
- правовим нігілізмом,
- соціальною беззахисністю громадян.

У таких випадках правомірним може бути введення надзвичайного стану, основною ціллю якого є забезпечення громадського порядку та безпеки громадян за допомогою попередження масових бунтів та актів насильства, збільшення повноважень діяльності органів влади та громадськості по збереженню законності. Введення надзвичайного стану в кожній країні є прерогативою вищих державних органів, тобто Президента або парламенту [13].

Управлінцю надзвичайно важливо вміти передбачати причини та джерела виникнення кризових ситуацій і мати наперед підготовлений алгоритм їхнього моделювання й розв’язання, аби в критичний момент, розуміючи доступні ресурси, сильні та слабкі місця, приймати зважені рішення. Характеристикою сучасного бізнес-середовища стало загальне зростання нестабільності як ключової причини появи та розвитку кризових ситуацій. Основні характеристики кризової ситуації у бізнес-середовищі наведено в рисунку 1.2.

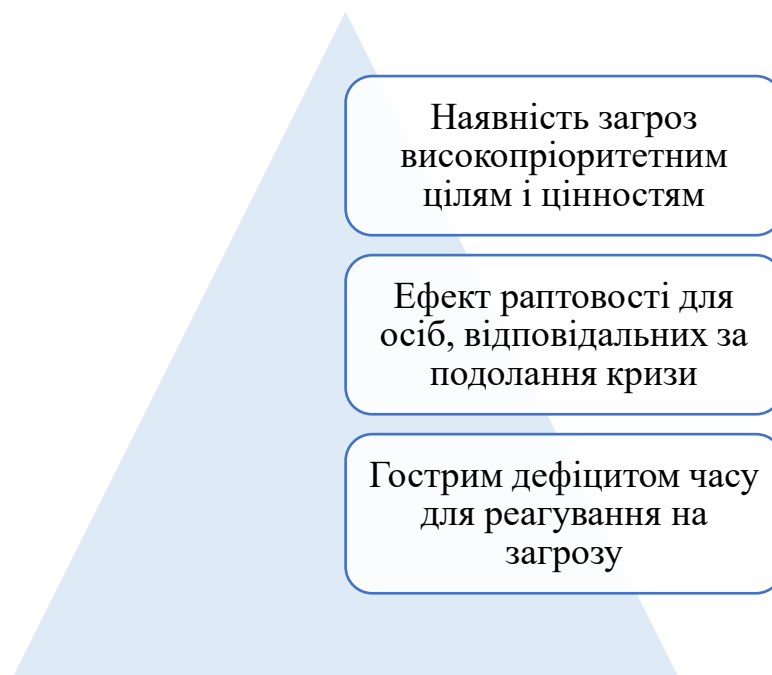


Рис. 1.2. - Основні характеристики кризової ситуації у бізнес-середовищі [14]

Ситуативне управління стається майже в будь-якому підприємстві, коли зовнішні чи внутрішні форс-мажорні події вимагають від менеджменту прийняття термінових рішень. Управління під час кризової ситуації можна охарактеризувати як діяльність під тиском обставин таким чином, що дозволить менеджерам аналізувати, планувати, організовувати, спрямовувати та контролювати низку взаємозалежних процесів при ухваленні негайних і доцільних рішень з раптових і неочевидних проблем, що постали перед

підприємством. Пропоную розглянути ключові фактори антикризового управління на рисунку 1.3.

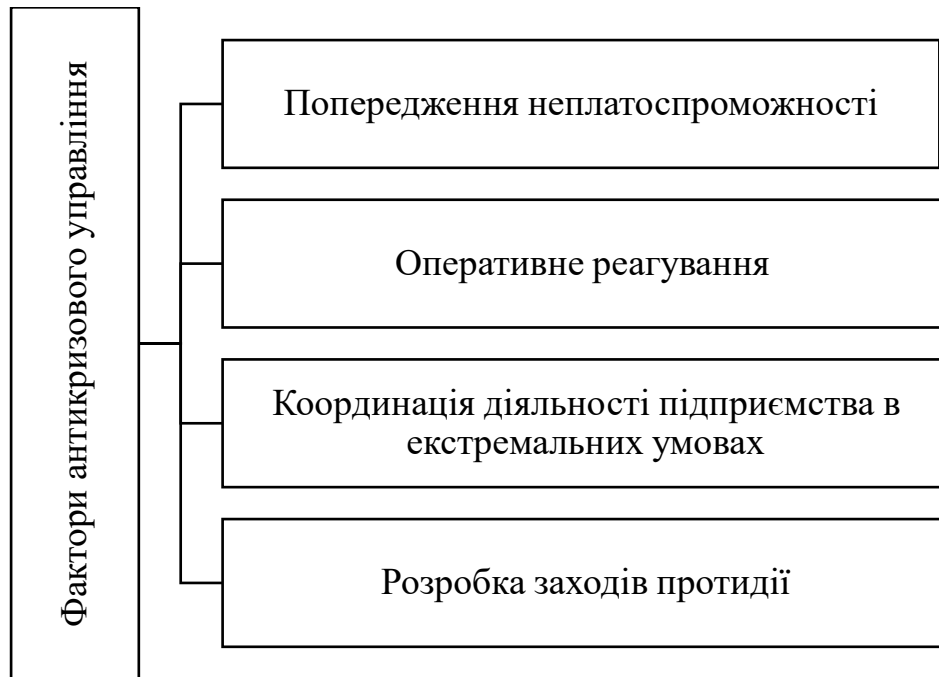


Рис. 1.3. – Фактори антикризового управління [14]

Розгляньмо детальніше основні фактори антикризового управління:

1. Це управління підприємством в умовах кризової ситуації, яке передбачає заздалегідь підготовлений план, щоб спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства.
2. Це управління, що зображає можливість підприємства оперативно та раціонально реагувати на нестабільність та зміни, що становлять небезпеку для його повноцінної діяльності.
3. Управління, що відтворює здатність створювати допустимі способи виходу зі стану кризи, закріпити ключові пріоритети підприємства під час кризи, керувати роботою підприємства та співробітників, досягати ефективності праці попри критичні обставини;
4. Управління, яке направлене на попереднє виявлення можливого розвитку кризової ситуації, створення всіх необхідних

заходів протидії, вчасного реагування на будь-які зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі підприємства [14].

Антикризове управління підприємством – це багатоскладовий комплекс управління підприємством, який вирізняється стратегічним плануванням, спрямованим на ліквідацію потенційних і вже існуючих проблем у його діяльності за допомогою розробки та втілення спеціальної програми із застосуванням можливостей сучасного менеджменту. Розглянемо основні принципи, на яких ґрунтується система антикризового управління:

1. Рання діагностика кризових явищ. Система антикризового управління повинна вміти вчасно виявляти ознаки потенційних кризових ситуацій або проблем у функціонуванні підприємства.
2. Терміновість реагування на кризові ситуації. Підприємство повинно мати чіткий механізм швидкого реагування на виникнення кризових ситуацій для мінімізації загроз.
3. Адекватність реагування на ступінь реальної загрози. Реагування на кризові ситуації повинно бути пропорційним реальному ризику для підприємства, щоб уникнути надмірної чи недостатньої реакції.
4. Реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи. Підприємство має використовувати всі свої внутрішні ресурси й можливості задля успішного подолання кризи [14].

Можна виокремити шість основних функцій антикризового управління:

1. Передкризове управління – застосовується перед виникненням кризи для прогнозування та запобігання можливим проблемам за допомогою вдосконалення систем управління, ризик-менеджменту та планування.
2. Управління в умовах кризи – активується при виникненні кризової ситуації задля оперативного реагування, забезпечення функціонування підприємства та мінімізації негативних ефектів.

3. Управління виходом з кризи – орієнтоване на відновлення повноцінного функціонування підприємства після кризи.
4. Стабілізація нестійкого становища й відновлення керованості – спрямоване на зміцнення позицій підприємства, забезпечення контролю й стабільності.
5. Зведення до мінімуму втрат – уникнення або мінімізація втрат, які можуть виникнути в результаті кризового явища.
6. Вчасне прийняття рішень – швидке й ефективне прийняття рішень, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін в умовах кризи [15].

Проаналізувавши головні функції та характеристики антикризового управління, у таблиці 1.3 опишемо стратегії керування діяльністю підприємства під час кризи.

Таблиця 1.3

Стратегії антикризового управління

Стратегія	Ключові елементи
Превентивні заходи задля запобігання кризи	Регулярний аналіз ризиків, розробка планів дій в умовах виникнення надзвичайних ситуацій та здійснення підготовчих заходів
Протидія кризовим процесам або сповільнення їхнього впливу	Оперативне реагування на передвісники кризи та впровадження всіх необхідних заходів з метою її стримування
Стабілізація ситуації	Використання наявних резервів і додаткових ресурсів, спираючись на заздалегідь підготовлений план заходів управління в умовах кризи з метою забезпечення функціонування підприємства та мінімізації втрат
Поетапний вихід з кризи	Розробка та реалізація плану відновлення, етапи якого ретельно продумані та виконуються послідовно
Приборкання наслідків кризи	Відшкодування завданих збитків, відновлення довіри стейкхолдерів і здійснення превентивних заходів задля запобігання повторному виникненню кризової ситуації

Попереджувальні заходи повинні відігравати ключову роль в системі антикризового управління, адже запобігти проблемі легше, ніж потім

виправляти її наслідки. Тому задля попередження розвитку кризового стану на підприємствах повинна безупинно вестися робота по наступних напрямках:

- системний аналіз стану зовнішнього середовища для того, щоб відстежувати передумови формування кризи (наприклад, виникнення конфлікту, загострення геополітичної чи погіршення економічної ситуації у країні, зростання інфляційних процесів тощо).
- спроможність підприємства до оперативного реагування на непередбачувані ситуації (наприклад, відпрацьований механізм швидкої зміни політики ціноутворення або шляхів реалізації товарів).
- мінімізація економічних втрат під час кризи (наприклад, зміна умов закупівель та поставок різних видів продукції).
- робота зі співробітниками (наприклад, внутрішні програми лояльності, проведення корпоративних тренінгів та заходів, спрямованих на зростання згуртованості команди та корпоративної культури загалом) [17].

У таблиці 1.4 розглянемо інструментарій антикризового реагування підприємства.

Таблиця 1.4

Інструменти антикризового реагування підприємства

Антикризовий інструмент	Характеристика	Результати впровадження
<i>1. Інструменти виявлення кризи</i>		
Діагностика	Детальний аналіз проблем, виявлення чинників, які впливають на них	Допомагає визначити причинно-наслідкові зв'язки в дисфункціях менеджменту та розробляти прогнозні моделі
Моніторинг	Дослідження, проведення оцінки та аналізу і здійснення прогнозування	Реалізується впродовж всього періоду існування підприємства; покликаний виявляти чинники кризи
Фінансовий аналіз	Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності суб'єкта господарювання	Здійснюється для визначення динаміки змін економічних показників діяльності компанії
Бенчмаркінг	Спосіб вивчення діяльності конкурентів з метою використання їх позитивного досвіду в своїй роботі	Сконцентрований на порівняльному аналізі для розробки стратегії усунення слабких сторін
<i>2. Інструменти, які використовуються в умовах кризи</i>		
Аутсортинг	Передача непрофільних функцій або частин бізнес-процесів на договірній основі сторонній організації, яка спеціалізується на наданні таких послуг	Зменшення витрат підприємства по непрофільних функціях
Вертикальна диверсифікація виробництва	Випуск продукції в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки	Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту товарів чи послуг
Горизонтальна диверсифікація виробництва	Випуск продукції, що буде використовуватися для базового виробництва поряд з виробництвом основного виду продукції	
Конгломератна диверсифікація виробництва	Випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом	
Контролінг	Забезпечує постійний контроль за стабільною роботою та стійким розвитком підприємства	Орієнтація процесу управління на сталий розвиток і стабільне функціонування
Кадрова політика	Система обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми кадрової роботи під час кризи	Мінімізація ризиків виникнення кризи та оптимізація людських ресурсів згідно зі стратегією підприємства

Продовження табл. 1.4

Реінжиніринг бізнес-процесів	Перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства	Зменшення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій
Реструктуризація підприємства	Організаційні, господарські, фінансово- економічні, правові, технічні заходи, спрямовані на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства	Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного й позикового капіталу тощо
Санації без порушення провадження у справі про банкрутство	Можливість позасудового врегулювання і вирішення сторонами боргових спорів	Регулювання правовідносин неплатоспроможності, яка здійснюється у позасудовій спосіб без порушення Господарським судом провадження у справі про банкрутство, але під судовим контролем
<i>3. Інструменти, які використовуються при виході підприємства з кризи</i>		
Реорганізація	Форма інтеграції або диверсифікації капіталу задля ефективнішого його використання	Застосовуються такі форми реорганізації, як об'єднання або поділ
Факторинг	Придбання банком у постачальника права вимоги в грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців	Рефінансування дебіторської заборгованості
Укладання ф'ючерсних контрактів	Контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною	Дозволяє в майбутньому купувати сировину за фіксованою ціною

Джерело: складено автором на основі [18]

Під час критичного моменту в розвитку кризи ключовим завданням усіх підприємств є пережити цю кризу, продовжити свою діяльність, зберегти команду, гарантувати безпеку працівникам та успішно вийти з неї з найменшими втратами. Однак підприємствам більше не достатньо просто продовжити виконувати свою роботу. Соціальна відповідальність – це вже давно не інструмент для покращення іміджу великих компаній. Тепер це має бути невід’ємною частиною стратегії кожного підприємства. Суспільству важливо знати, що той чи інший бренд робить для підтримки його добробуту, соціально незахищених груп населення, навколишнього середовища, як турбується про власних працівників тощо. Така уважність до позиції та соціальної активності компаній не обмежується тільки клієнтським запитом, а й впливає на бренд роботодавця.

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України 24 лютого 2022 року згуртувало українців, бізнеси та весь цивілізований світ. Усі об’єдналися, щоб протистояти збройній агресії, підтримувати економіку та працювати задля відновлення держави. Роботи на перспективу й повної віддачі суспільство вимагає від кожного підприємства, що функціонує на українському ринку. Благодійні та соціальні ініціативи опинилися під ретельним контролем з боку стейкхолдерів.

Пригадаймо, як змінилися критерії оцінювання підприємств. Українці пережили важку зиму з відключеннями електропостачання, водопостачання, мобільного зв’язку, інтернету й опалення. Споживачі, наскільки могли, підтримували улюблені компанії, ставився з розумінням до ситуації та можливих затримок чи перебоїв у роботі. Однак, клієнти почали звертати увагу й уникати тих підприємств, які розмиті й нечітко формували власні цінності, або зволікали з відмовою від роботи на російському ринку, або ж не допомагали державі в боротьбі. Після початку повномасштабного вторгнення місця для компромісів більше не залишилося.

Розглянемо важливість підтримки співробітників в умовах кризи. КСВ під час війни відкрилася по-новому не лише для громадян, а й для співробітників підприємства. Відкрита й конкретна позиція бізнесу, долучення до відновлення країни дозволяє працівникам бути впевненим у своєму підприємстві та мати відчуття стабільності. Співробітникам необхідно розуміти, що в будь-якій ситуації їхня компанія – це місце стабільності й підтримки своїх працівників, їхніх родин і навіть держави. Це дозволяє зберігати командний дух навіть під час тривалої кризи.

Чимало великих підприємств створили благодійні фонди для допомоги працівникам та їхнім сім'ям, які постраждали від війни чи вимушено покинули країну, але продовжують працювати дистанційно. Різноманітні соціальні проєкти із залученням співробітників дарують їм відчуття причетності до важливого внеску в наближення перемоги. Тому потрібно заохочувати колег до активної участі в соціальних ініціативах.

Пропонуємо розглянути, які є можливості для нефінансових ініціатив. Далеко не всі підприємства мають фінансові ресурси для інвестування в розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Проте соціальні ініціативи не завжди потребують фінансових витрат з боку підприємства як організатора проєкту. Бізнес може створювати додаткові можливості для допомоги для інших людей, аби долучитися до відродження країни з використанням власної експертизи. Підприємство може стати платформою для збору та передачі допомоги тим, хто її потребує. Це може бути реалізовано як за допомогою створення благодійного фонду, так і за допомогою створення «кнопки» для переказу коштів на вебресурсі організації.

Інформаційна підтримка є не менш важливою та попри це не потребує додаткових витрат. Наприклад, підприємство може запустити розсилку для партнерів з підбіркою надійних проєктів, що шукають підтримку, інтегрувати інформацію про актуальні збори коштів у свої комунікаційну стратегію, запрошувати споживачів долучатися до важливих зборів і так далі [19].

У підсумку варто зазначити, що соціально-політична криза - це переломний момент у розвитку соціально-політичного устрою суспільства. Менеджерам потрібно вміти передбачати виникнення кризових ситуацій і мати готовий алгоритм дій, аби в критичний момент приймати зважені рішення. Попереджувальні заходи займають ключове місце в системі антикризового управління, оскільки запобігти проблемі простіше, ніж виправляти її наслідки. Також у цьому пункті ми розглянули практичний досвід втілення різноманітних проєктів корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах в умовах повномасштабної російсько-української війни.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»

2.1. Соціально-економічна оцінка ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»

ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ» є частиною групи компаній «ДТЕК». Розглянемо детальніше діяльність ДТЕК.

ТОВ «ДТЕК» є найбільшим приватним інвестором енергетичної галузі України. Підприємство займається виробленням електроенергії, використовуючи сонячні, вітрові й теплові електростанції, видобуває природний газ і вугілля, здійснює трейдинг енергопродуктів як на українському, так і на зарубіжних ринках, розподіляє та постачає електроенергію споживачам, забезпечує клієнтів послугами з раціонального використання енергетичних ресурсів та вдосконалює мережу швидкісних зарядних станцій.

ТОВ «ДТЕК» було створено в 2005 році з метою ефективного управління енергетичними активами групи SCM. Групи ДТЕК належать SCM Limited, кінцевим бенефіціаром якої є український олігарх Рінат Ахметов. Розмір статутного капіталу юридичної особи склав 1 000 000,00. Ця організація поєднала в єдину систему окремі збиткові підприємства, що раніше знаходилися у власності держави, а саме: «Павлоградвугілля», «Шахта Комсомолець Донбасу», «Східенерго» та «Сервіс-Інвест».

Від моменту заснування ДТЕК трансформувалася з місцевої компанії традиційної енергетики на національного лідера змін у цій сфері. Компанія змогла перетворити збиткові вугільні підприємства в прибутковий бізнес, пробурити найглибші газові свердловини Європи. Лише за два роки діяльності

ДТЕК збільшив потужності «зелених» електростанцій у п'ять разів, через що став найбільшим виробником екологічно чистої електроенергії в Україні.

Корпоративний університет Academy DTEK, заснований для місцевих цілей, перетворився на інноваційну навчальну платформу, що визнана однією з найкращих у світі. Кожен працівник компанії може пройти навчання в Academy DTEK. Наразі ДТЕК першим в Україні розпочав масштабну діджиталізацію діяльності компанії, тим самим залучаючи до країни новітні світові технології [20].

На рисунку 2.1 розглянемо структуру підприємств Групи ДТЕК.

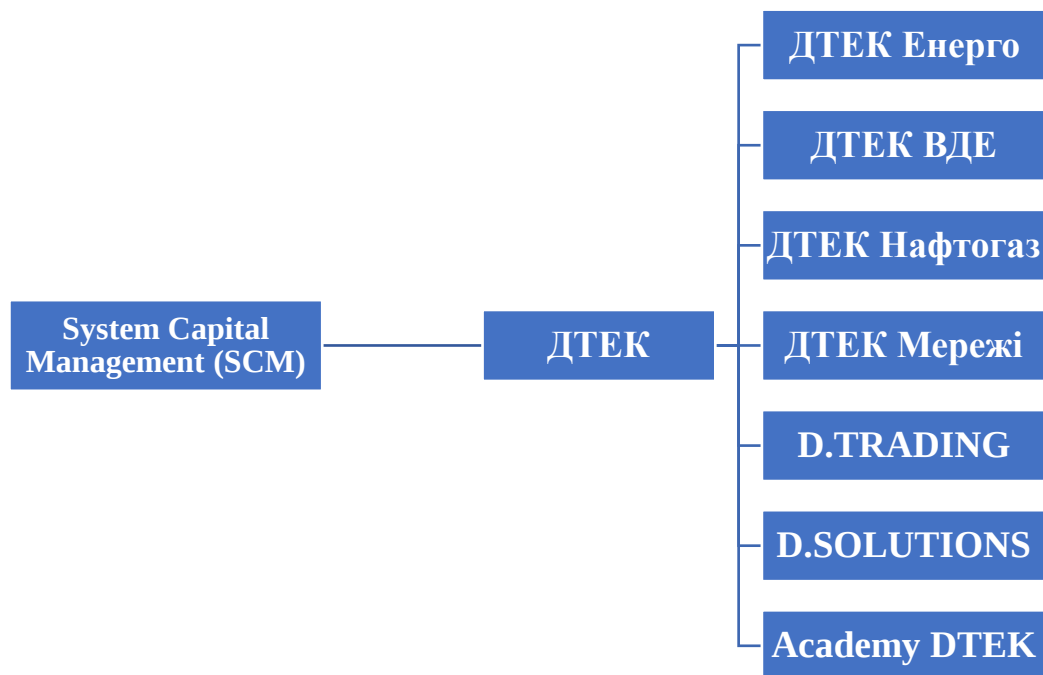


Рис. 2.1. – Структура підприємств Групи ДТЕК

Зі свого боку, ДТЕК Мережі – це операційний холдинг, відповідальністю якого є розподіл електроенергії. Він був заснований в 2018 році. Від травня 2022 року посаду генерального директора компанії займає Олександр Фоменко, який до того керував ДТЕК Одеські електромережі [21]. Розмір статутного капіталу юридичної особи становить 376 067 084,51 грн. ДТЕК Мережі здійснює свою діяльність у п'яти регіонах України: Київ, Київська,

Одеська Дніпропетровська та Донецька області. Підприємство забезпечує електроживленням 5,4 млн домогосподарств і 150 тисяч підприємств. Організація інтегрує сучасні digital-технології, «розумні лічильники», вдосконалює систему управління клієнтським досвідом та оперативно впроваджує інноваційні рішення. Ключове завдання товариства – гарантувати надійність, гнучкість та ефективність мереж по всіх регіонах своєї діяльності. Підприємство прагне надавати інноваційні рішення та дотримуватися високих стандартів сервісу, аби стати партнером для своїх споживачів [22].

На рисунку 2.2 розглянемо структуру операційного холдингу «ДТЕК Мережі».



Рис. 2.2. – Структура операційного холдингу «ДТЕК Мережі»

Наступним кроком у таблиці 2.1 ми розрахуємо та проаналізуємо основні фінансові показники ТОВ «ДТЕК Мережі» за 2021-2023 роки з метою визначення ефективності діяльності підприємства та надання відповідних рекомендацій.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2021 – 2023 роки

Показники	Значення показників, тис грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1 962	15 653	44 817	186,32%	2184,25%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 256	2 211	14 346	548,85%	1042,20%
Чистий фінансовий результат, тис. грн	1 044 927	198 819	−176 049	-188,55%	-116,85%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	78,5	75	140	86,67%	78,34%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	8 672 924,5	9 323 521,5	10 004 838,5	7,31%	15,36%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	181 683	185 858	280 963	51,17%	54,64%
Чисельність працівників, осіб	15	44	65	47,73%	333,33%
Рентабельність активів підприємства, %	12,05%	2,13%	−1,76%	-182,63%	-114,61%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	575,14%	106,97%	−62,66%	-158,58%	-100,00%
Рентабельність реалізованої продукції	53 258,26%	1 270,17%	−392,82%	-130,93%	-100,74%

Джерело: складено автором на основі [23-25]

Визначимо середньорічну вартість основних засобів

Формула середньорічної вартості основних засобів:

Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ) =

$$\frac{(\text{Вартість ОЗ на початок періоду} + \text{вартість ОЗ на кінець періоду})}{2}$$

(1.1)

2

2021 рік

$$\text{Середньорічна вартість основних засобів} = \frac{(94 + 63)}{2} = 78,5 \text{ (тис. грн)}$$

2022 рік

$$\text{Середньорічна вартість основних засобів} = \frac{(63 + 87)}{2} = 75 \text{ (тис. грн)}$$

2023 рік

$$\text{Середньорічна вартість основних засобів} = \frac{(87 + 193)}{2} = 140 \text{ (тис. грн)}$$

Визначимо середньорічну вартість активів підприємства

Середньорічну вартість активів $A(\text{ср.в.})$ визначають за формулою:

$$A(\text{ср. в.}) = \frac{(A_{\text{пр}} + A_{\text{кр}})}{2} \quad (1.2)$$

де $A_{\text{пр}}$ – вартість активів на початок періоду, грн; $A_{\text{кр}}$ – вартість активів на кінець періоду, грн.

2021 рік

$$A(\text{ср. в.}) = \frac{(8\,312\,404 + 9\,033\,445)}{2} = 8\,672\,924,5$$

2022 рік

$$A(\text{ср. в.}) = \frac{(9\,033\,445 + 9\,613\,598)}{2} = 9\,323\,521,5$$

2023 рік

$$A(\text{ср. в.}) = \frac{(9\,613\,598 + 10\,396\,079)}{2} = 10\,004\,838,5$$

Визначимо середньорічну вартість власного капіталу

Формула середньорічної вартості власного капіталу:

$$\text{Середньорічна вартість власного капіталу} = \frac{(\text{Власний капітал на початок періоду} + \text{власний капітал на кінець періоду})}{2} \quad (1.3)$$

2021 рік

$$\begin{aligned} \text{Середньорічна вартість власного капіталу} &= \frac{(177\,508 + 185\,858)}{2} \\ &= 181\,683 \end{aligned}$$

2022 рік

$$\begin{aligned} \text{Середньорічна вартість власного капіталу} &= \frac{(185\,858 + 185\,858)}{2} \\ &= 185\,858 \end{aligned}$$

2023 рік

$$\begin{aligned} \text{Середньорічна вартість власного капіталу} &= \frac{(185\,858 + 376\,067)}{2} \\ &= 280\,963 \end{aligned}$$

Варто розрахувати рентабельність підприємства. Почати можна з визначення рентабельності активів ТОВ «ДТЕК Мережі». Для цього варто Чистий прибуток (збиток) розділити на Середньорічну сума активів підприємства і ми отримаємо рентабельність активів у відсотках. Цей показник варто визначити в динаміці, тобто зіставляти його з минулорічними показниками. Для цього ми використаємо фінансову звітність ТОВ «ДТЕК Мережі», що представлена в додатках.

Формула розрахунку рентабельності активів:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Баланс активів на початок періоду}/2 + \text{баланс активів на кінець періоду}/2} \quad (1.4)$$

2021 рік

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{1\,044\,927}{8\,312\,404/2 + 9\,033\,445/2} = 12,05\%$$

2022 рік

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{198\,819}{9\,033\,445/2 + 9\,613\,598/2} = 2,13\%$$

2023 рік

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{-176\,049}{9\,613\,598/2 + 10\,396\,079/2} = -1,76\%$$

Як і зазначалось, нормативних значень рентабельності активів не існує, тому варто аналізувати динаміку. Таким чином, попри збільшення активів, фінансовий результат зазнав стрімкого падіння, що сприяло зменшенню рентабельності підприємства. У 2021 році ТОВ «ДТЕК Мережі» отримало 12,05 копійок чистого прибутку на кожную вкладену гривню активів. У 2022 році підприємство отримало лише 2,13 копійок на гривню активів. А в 2023 році – втратило 1,76 копійок. Тож, можна визначити, що діяльність компанії була ефективною лише в 2021 році, а з 2022 року почала стрімко падати.

Наступним варто визначити рентабельність власного капіталу, або ж ROE. Загалом, це показник, який показує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було отримано на кожную гривню залученого капіталу, і розраховується як відношення чистого прибутку компанії за період до середньої вартості власного капіталу за той самий період.

Формула розрахунку рентабельності власного капіталу:

$$\text{Коефіцієнт рентабельності капіталу} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Власний капітал на початок періоду}/2 + \text{Власний капітал на кінець періоду}/2} \quad (1.5)$$

2021 рік

$$\text{Коефіцієнт рентабельності капіталу} = \frac{1\,044\,927}{177\,508/2 + 185\,858/2} = 575,14\%$$

2022 рік

$$\text{Коефіцієнт рентабельності капіталу} = \frac{198\,819}{185\,858/2 + 185\,858/2} = 106,97\%$$

2023 рік

$$\text{Коефіцієнт рентабельності капіталу} = \frac{-176\,049}{185\,858/2 + 376\,067/2} = -62,66\%$$

Цей коефіцієнт також не має нормативного значення, проте, очевидно, що чим вище коефіцієнт, тим краще. Оскільки це означає, що на ту ж суму капіталу генерується більше прибутку. У випадку з ТОВ «ДТЕК Мережі» можна побачити, що в 2021 та 2022 роках значення коефіцієнту було аномально високим, проте вже в 2023 році воно набуло від'ємного значення. Таке стрімке зменшення коефіцієнту спричинено різким зменшенням чистого прибутку, а в 2023 році підприємство отримало суттєві збитки.

Також варто розрахувати рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком або ж Net Profit Margin. Це показник прибутковості, який вказує на обсяг чистого прибутку який генерує кожна гривня продажів. Розраховується він як співвідношення чистого фінансового результату до обсягу продажів за період.

Формула розрахунку рентабельності реалізованої продукції:

$$\text{Рентабельність реалізованої продукції} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}} \quad (1.6)$$

2021 рік

$$\text{Рентабельність реалізованої продукції} = \frac{1\,044\,927}{1\,962} = 53\,258,26\%$$

2022 рік

$$\text{Рентабельність реалізованої продукції} = \frac{198\,819}{15\,653} = 1\,270,17\%$$

2023 рік

$$\text{Рентабельність реалізованої продукції} = \frac{-176\,049}{44\,817} = -392,82\%$$

За 2021 та 2022 роки вийшли дуже високі результати, проте, у 2023 році, ситуація істотно змінилася в негативний бік, а отже ефективність управління витратами за цей період погіршилася.

У таблиці 2.2 ми проаналізували динаміку операційних витрат у цілому за 2022 та 2023 роки, за основними елементами та за структурою.

Таблиця 2.2

Аналіз витрат на виробництво продукції

Елемент витрат	Сума, тис. грн			Структура витрат, %		
	2022	2023	Абсолютне відхилення	2022	2023	Абсолютне відхилення
Матеріальні витрати	34	63	29	0,02	0,03	0,01
Витрати на оплату праці	10 228	13 133	2 905	5,71	5,38	-0,33
Відрахування на соціальні заходи	2 013	2 825	812	1,12	1,16	0,03
Амортизація	30	25	-5	0,02	0,01	-0,01
Інші витрати	166 817	228 276	61 459	93,13	93,43	0,30
Разом	179 122	244 322	65 200	100	100	0

Джерело: складено автором на основі [24-25]

З метою аналізу управління економічною системою організації ми розглянули систему показників оцінки економічної ефективності підприємства, динаміку основних показників економічної діяльності підприємства, показники фінансового стану, рентабельності, поточної та абсолютної ліквідності, фінансової стійкості. Результати досліджень основних фінансових показників за групами наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансового стану

Показники	Значення по роках		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Відносне
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,18	2,73	2,55	1416,67%
Коефіцієнт абсолютної стійкості	0,000042	0,000023	-0,000019	-45,24%
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,026	0,037	0,011	42,31%
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,019	0,037	0,018	94,74%
Коефіцієнт фінансової залежності	51,73	27,64	-24,09	-46,57%

Джерело: складено автором на основі [24-25]

Почнемо з визначення коефіцієнту поточної ліквідності (КПЛ), або ж коефіцієнту покриття. Він покаже, наскільки компанія здатна відповідати за допомогою своїх активів на зобов'язання, тобто скільки в компанії є гривень оборотних активів на кожну гривню зобов'язань.

Формула розрахунку коефіцієнту поточної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.7)$$

2022 рік:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{1\,709\,440}{9\,252\,143} = 0,18$$

2023 рік:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{2\,933\,884}{10\,076\,653} = 2,73$$

Нормативні значення для коефіцієнту поточної ліквідності коливаються від 1 до 3 гривень, однак підприємствам варто намагатись збільшити цей коефіцієнт до 2-3 гривень активів на гривню зобов'язання. Значення 0,18 гривень активів до 1 гривні поточних зобов'язань у 2022 році є не нормативним, що можна пояснити початком повномасштабного вторгнення

росії. Проте вже в 2023 році це значення суттєво збільшилося до 2,73 і стало нормативним.

Наступним коефіцієнтом ліквідності є коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАЛ), який є співвідношенням грошових коштів та еквівалентів до поточних зобов'язань, тобто спроможність компанії негайно погасити частину боргів.

Формула розрахунку коефіцієнту абсолютної ліквідності (КАЛ):

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.8)$$

2022 рік:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{393}{9\,252\,143} = 0,000042$$

2023 рік:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{232}{10\,076\,653} = 0,000023$$

Нормативні значення коефіцієнту абсолютної ліквідності від 0,1 до 0,2. Як ми можемо побачити, то ТОВ «ДТЕК Мережі» перебуває далеко поза межами нормативних значень, що свідчить про серйозні проблеми з платоспроможністю компанії, що критично погіршилися від початку повномасштабного вторгнення росії на територію України.

Для доцільного аналізу фінансових показників варто розглянути й інші коефіцієнти. Порахуємо коефіцієнт фінансової стійкості, тобто, визначимо чи компанія залишиться платоспроможною в довгостроковій перспективі. Для цього ми суму власного капіталу та довгострокових зобов'язань розділимо на баланс пасивів підприємства.

Формула розрахунку коефіцієнту фінансової стійкості:

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Баланс пасивів}} \quad (1.9)$$

2022 рік

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{185\,858 + 60\,117}{9\,613\,598} = 0,026$$

2023 рік

$$\text{Коефіцієнт фінансової стійкості} = \frac{376\,067 + 3\,928}{10\,396\,079} = 0,037$$

Враховуючи, що нормативні значення в межах 0,7 та 0,9, то показники коефіцієнту фінансової стійкості ТОВ «ДТЕК Мережі» свідчать про низьку фінансову стійкість у довгостроковій перспективі, тож підприємству варто розробити способи збільшення власного капіталу та довгострокових позикових коштів.

Наступним показником є коефіцієнт фінансової стабільності, що показує здатність підприємства відповідати своїм зобов'язанням.

Формула розрахунку коефіцієнту фінансової стабільності:

Коефіцієнт фінансової стабільності =

$$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (1.10)$$

2022 рік

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності} = \frac{185\,858}{60\,117 + 9\,252\,143} = 0,019$$

2023 рік

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності} = \frac{376\,067}{3\,928 + 10\,076\,653} = 0,037$$

Нормативне значення в межах 0,67-1,5, а як ми бачимо, то рівень показника фінансової стабільності в ТОВ «ДТЕК Мережі» значно нижче, що означає високий рівень фінансовий ризиків, що свідчить про потребу залучати кошти від власника чи інвесторів. У 2022 році на 1 гривню зобов'язань припадало всього 2 копійки власного капіталу, а в 2023 році – майже 4 копійки.

Наступним є коефіцієнт фінансової залежності. Це один із показників фінансової стійкості, який вказує на здатність компанії проводити прогнозовану діяльність в довгостроковій перспективі.

Формула розрахунку коефіцієнту фінансової залежності:

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{\text{Баланс пасивів}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.11)$$

2022 рік:

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{9\,613\,598}{185\,858} = 51,73$$

2023 рік:

$$\text{Коефіцієнт фінансової залежності} = \frac{10\,396\,079}{376\,067} = 27,64$$

Нормативним значенням для коефіцієнта фінансової залежності є показник менше 2,5, а краще в діапазоні від 1,67 до 2,5. Відповідно до наведених вище розрахунків, у ТОВ «ДТЕК Мережі» занадто високе значення, що становить 51,73 та 27,64 у 2022 та 2023 роках відповідно. Такі результати підтверджують наявність на підприємстві високого рівня фінансових ризиків, проте це значення має тенденцію до зниження.

Підсумовуючи, варто згадати, що ТОВ «ДТЕК Мережі» є одним із підприємств Групи ДТЕК. ДТЕК Мережі відповідає за розподіл електроенергії. Товариство було створене в 2018 році. Посаду генерального директора підприємства займає Олександр Фоменко. Підприємство функціонує в п'яти регіонах України: Київ, Київська, Одеська, Дніпропетровська та Донецька області. ДТЕК Мережі забезпечує електроенергією близько 5,6 млн споживачів.

Практично всі фінансові показники ТОВ «ДТЕК Мережі» за 2022 та 2023 роки істотно виходять за межі нормативних значень, що свідчить про значні фінансові ризики для підприємства. Найгіршу ситуацію можемо спостерігати станом на 2022 рік, що можна пояснити початком повномасштабного вторгнення російської федерації, що призвело до знищення промислових потужностей підприємства, скорочення обсягів виробництва та зростання витрат на відновлення діяльності в необхідних обсягах. Проте вже в 2023 році більшість показників почали поступово покращуватися та мають позитивну тенденцію. Важливо зазначити, що до повномасштабної війни, станом на 2021 рік, підприємство показувало високу ефективність своєї діяльності, а

фінансові показники ТОВ «ДТЕК Мережі» були надзвичайно високими та мали хороші перспективи.

2.2. Аналіз методів соціальної відповідальності на підприємстві

ТОВ «ДТЕК Мережі» успішно інтегрувало цілі сталого розвитку у свою виробничу діяльність та невпинно розвивається в напрямку становлення соціально відповідального бізнесу. Компанія докладає чималих зусиль задля дотримання принципів сталого розвитку та ESG-трансформації бізнесу.

Проаналізуємо діяльність ТОВ «ДТЕК Мережі», застосувавши SWOT-аналіз. Цей метод допоможе порівняти сильні та слабкі сторони підприємства, а також вказати на можливості та загрози щодо досягнення сталого розвитку бізнесу. Застосування SWOT-аналізу дозволить виявити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на стратегічне планування стійкого розвитку підприємства. Результатом аналізу є побудова матриці SWOT-аналізу та розрахунок вагомості коефіцієнтів впливу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «ДТЕК Мережі»

Сильні сторони (strengths)	Коефіцієнт	Слабкі сторони (weaknesses)	Коефіцієнт
S1: Наявність ESG-стратегії та звітів по досягненню планових показників	5	W1: Високі загрози для безпеки праці робітників	5
S2: Імплементация Цілей сталого розвитку ООН	4	W2: Ускладнений розвиток ВДЕ через воєнні дії	5
S3: Відкритий доступ до нефінансових звітностей, прозора комунікація	3	W3: Суттєвий вуглецевий слід від роботи ТЕС	3
S4: Інвестиції у технологічний розвиток	3	W4: Слабке ознайомлення працівників і споживачів з ESG-принципами компанії	1
Усього	15	Усього	14

Продовження табл. 2.4

Можливості (opportunities)	Коефіцієнт	Загрози (threats)	Коефіцієнт
O1: Удосконалення відновлювальних джерел енергії (ВДЕ)	3	T1: Збільшення вимог інвесторів до ESG-стандартів	2
O2: Зростання енергоефективності	3	T2: Зростання державного регулювання впливу на екологію та викидів	1
O3: Залучення інновацій для декарбонізації виробництва	4	T3: Кібератаки на системи управління	5
O4: Популяризація екологічних ініціатив для поширення екологічної свідомості суспільства	2	T4: Знищення потужностей виробництва через воєнні дії	5
Усього	12	Усього	13

Джерело: розроблено авторкою

Відповідно до розрахунку вагомості коефіцієнтів впливу за матрицею SWOT-аналізу, найвищий показник отримали квадранти «Сильні сторони» та «Загрози» 15 та 13 балів відповідно. Підсумувавши, ми отримали 28 балів. Це свідчить про те, що наразі ТОВ «ДТЕК Мережі» здійснює свою діяльність відповідно до стратегії «Пристосування», тобто використання своїх сильних сторін з метою уникнення чи знешкодження наявних зовнішніх загроз.

Можемо припустити, що такі результати пов'язані з активними воєнними діями на території України та відповідними загрозами, які вони приносять. До повномасштабного вторгнення діяльності підприємства відповідала стратегія «Наступ», а саме: використання сильних сторін, щоб скористатися перевагами можливостей. Це пов'язано із тим, що до початку повномасштабної війни рівень зовнішніх загроз для діяльності ТОВ «ДТЕК Мережі» був значно нижчим, а можливостей для розвитку й впровадження інновацій було більше. Також раніше підприємство більш відкрито комунікувало із зацікавленими сторонами про результати своєї діяльності. Наприклад, усі річні звіти про фінансові та нефінансові результати були розміщені у вільному доступі на офіційному веб-сайті компанії, які міг переглянути будь-хто охочий. Проте зараз, у зв'язку із воєнними загрозами,

ТОВ «ДТЕК Мережі», як стратегічно важливе підприємство, більше не публікує цю інформацію на власному веб-сайті.

ДТЕК Мережі має перспективи для ESG-трансформації та розвитку відновлювальної енергетики, що підтверджується наявністю та розвитком власної успішної ESG-стратегії, а також щорічним звітуванням про досягнення плану виконання соціальних та екологічних показників. Попри це, сталий розвиток підприємства обмежений значною часткою вугільних активів, активними воєнними діями на території України та постійними атаками на об'єкти енергетики.

Несприятливі зовнішні умови, необхідність диверсифікації електропостачання, нестабільна геополітична ситуація в країні, складна безпекова ситуація, зменшення ресурсів і можливостей України в умовах повномасштабної війни – усе це наголошує на потребі стратегічного планування сталого розвитку бізнесу з метою гарантування стабільного електропостачання, а також покращення фінансових, соціальних та екологічних показників діяльності компанії.

Розглянемо *ключові ініціативи ДТЕК Мережі*, які реалізуються впродовж останніх років.

У 2021 році підприємство запустило проєкт під назвою *#Лелеченьки* задля збереження популяції білого лелеки в Україні, а також акцентувати увагу громадян на турботі про живу природу.

#Лелеченьки – це еколого-просвітницька акція, що комбінує дії бізнесу, майбутнього покоління українців та сучасного мистецтва. Основна мета ініціативи – це популяризація збереження біорізноманіття, просування принципів ESG та відповідальності підприємств за реалізацію Цілей Сталого розвитку Глобального Договору ООН [26].

На 2023 рік було заплановано укріплення 71 гнізда. З них 50 – у Київській області, 15 – в Одеській, 5 – у Дніпропетровській та 1 – у Києві.

Укріплення гнізд птахів допомагає попередити аварії та відключення електроенергії у споживачів. До того ж, це рятує лелек від удару струмом та ймовірної загибелі.

Упродовж останніх десяти років оператори системи розподілу ДТЕК Мережі вже укріпили 538 гнізд на електроопорах в Київській, Одеській, Дніпропетровській, Донецькій областях та місті Києві. Це попередило аварійні відключення електроенергії у десятків тисяч клієнтів. А також, відповідно до підрахунків екологів, це захистило щонайменше 10 тисяч особин білого лелеки [27].

Попри повномасштабну війну, на підприємствах продовжує успішно працювати система поводження з відходами, що заснована на принципах циркулярної економіки. Лише в 2023 році оператори системи розподілу (ОСР) «ДТЕК Мережі» переробили 3,5 тисяч тонн різного роду відходів. Тобто для повторного використання було відправлено близько 25% загальної кількості відходів підприємства, зокрема нафтопродукти, скло, будівельні матеріали, використані шини, макулатура й оргтехніка. Більше 2 тисяч промаркованих контейнерів використовуються в ОСР «ДТЕК Мережі» з метою роздільного збору відходів. На підприємстві все облаштовано таким чином, аби мінімізувати негативний вплив на довкілля та якнайбільше відходів відправляти на переробку й повторне використання [28].

З 2019 року ДТЕК Мережі є учасником спільноти «Бізнес без бар'єрів», що реалізує *проєкт дуальної освіти*, відповідно до якого студенти отримують безбар'єрні умови для здобуття професії енергетика, а країна – фахівців із якісною професійною освітою. Після початку повномасштабної війни проєкт не лише не зупинився, а й набирає обертів. Студенти-дуальники доповнюють теорію практикою на обладнанні, з яким працюють сучасні оператори системи розподілу. На час проходження практики всі студенти офіційно працевлаштовуються з наданням всіх соціальних гарантій. З кожним укладається тристоронній договір на здобуття освіти за дуальною формою та

строкова трудова угода. Учасники програми щомісяця отримують офіційну зарплату та соціальний пакет. Крім того, за кожним студентом закріплений професійний наставник, що підтримує його на всіх етапах проходження стажування. Студенти-дуальники працюють на посадах інженерів, електромонтерів, контролерів, фахівців з обслуговування клієнтів тощо. Проєкт «Дуальна освіта» є підтримкою здібних молодих українців, а також спрямований не лише на післявоєнне відновлення, а й на довготривалу перспективу та розвиток країни [29].

У цьому підпункті ми провели аналіз методів соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі», застосувавши інструмент SWOT-аналізу в контексті управління соціальною відповідальністю підприємства. Завдяки проведеному дослідженню ми виявили сильні й слабкі сторони, можливості й загрози для підприємства, а також розрахували вагомість коефіцієнтів впливу, що дозволило нам визначити основну стратегію діяльності компанії – пристосування – підприємство використовує свої сильні сторони для мінімізації впливу зовнішніх загроз на свою діяльність. Така стратегія ТОВ «ДТЕК Мережі» спричинена фактором повномасштабної війни й суттєвим зростанням існуючих загроз для стратегічно важливого підприємства. Також ми описали основні соціальні та екологічні проєкти ДТЕК Мережі, над якими підприємство успішно працює впродовж останніх років.

2.3. Дослідження ефективності методів соціальної відповідальності

У цьому підпункті ми проаналізуємо досягнення конкретних показників соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі». Ми дослідимо ініціативи чотирьох напрямків: екологічний напрям, безпека екосистем, соціальний напрям та корпоративний напрям діяльності.

Почнемо з дослідження досягнення показників *екологічного напрямку* за 2022 та 2023 роки. Розглядаючи оцінку екологічної шкоди від воєнних дій, можна зазначити, що в 2022 році компанія оцінила екологічну шкоду від воєнних дій на 92 об'єктах на загальну суму 168 млн грн. У 2023 році ця сума зросла до 292 млн грн за 32 об'єкти. У 2022 році компанія очистила 15 100 м² забруднених земель, а в 2023 році цей показник знизився до 4 800 м². У 2022 році компанія провела 603 аудити з питань екологічної безпеки, задля оцінки відповідності системи охорони довкілля та дотримання вимог ISO 14001, виявивши та виправивши 707 порушень. У 2023 році кількість проведених аудитів зросла до 1230, а кількість виявлених та виправлених порушень - до 1402. Також у 2022 році компанія зібрала 381 тону відходів (127% від плану) та встановила 50 контейнерів (140% від плану), натомість, у 2023 році обсяг зібраних відходів знизився до 281,4 тони (88% від плану), але кількість встановлених контейнерів зросла до 65 (152% від плану).

Розглянемо питання декарбонізації та зниження викидів CO₂ за рахунок зниження втрат у мережах. У 2022 році компанія прогнозувала рівень втрат на рівні 8,83%, але фактичний рівень склав 8,86% (перевищення на 0,03%). Завдяки цьому вдалося знизити викиди CO₂ на 322,7 тис. тон. Також було виконано 94% плану з реконструкції ЛЕП, 4% плану з заміни трансформаторів, 58% плану з встановлення блоків компенсації втрати холостого ходу трансформаторів, 49% плану з заміни вводів 0,4 кВ на СПП та 41% плану з впровадження систем Смарт-обліку. Рівень виконання плану з встановлення розвантажувальних ТП склав 16%. У 2023 році прогнозований рівень втрат становив 9,33%, але фактичний рівень склав 9,31% (зниження на 0,02%). Завдяки цьому вдалося знизити викиди CO₂ на 20,1 тис. тон. Рівень виконання плану з реконструкції ЛЕП склав 108%, з заміни трансформаторів - 58%, з встановлення блоків компенсації втрати холостого ходу трансформаторів - 0%, з заміни вводів 0,4 кВ на СПП - 456,5%, з впровадження систем Смарт-обліку - 96%, а з встановлення розвантажувальних ТП - 67%.

У 2022 році компанія досягла значного прогресу у зменшенні негативного впливу на довкілля, виконавши план з заміни акумуляторних батарей, масляних вимикачів та КЛ. Замінено 30% акумуляторних батарей, що відповідає плановому показнику, 4% масляних вимикачів, що трохи нижче за план, 64% транспортних засобів на енергоефективні, що значно перевищує плановий показник. У 2023 році компанія продовжила успішно реалізовувати програму зменшення негативного впливу на довкілля, перевищивши плани з заміни акумуляторних батарей і масляних вимикачів. Крім того, було досягнуто 100% заміни автопарку на енергоефективний. Замінено 12% акумуляторних батарей, що значно вище за плановий показник, 19% масляних вимикачів, також значно вище за план, 100% (9 з 9) транспортних засобів на енергоефективні, досягнувши поставленої мети.

Компанія продемонструвала значне зростання у сфері розвитку зеленої енергетики протягом 2022-2023 років. У 2022 році було введено 63,4 МВт потужностей зеленої енергетики, охопивши 1749 об'єктів. А в 2023 році – 117 МВт потужностей зеленої енергетики, охопивши 1467 об'єктів. Це свідчить про значні інвестиції компанії у відновлювані джерела енергії та її прагнення до екологічно чистого виробництва. Загалом, компанія продемонструвала стійкий прогрес у зменшенні негативного впливу на довкілля та розвитку зеленої енергетики протягом 2022-2023 років. Ці досягнення свідчать про відповідальність компанії перед довкіллям та її прагнення до сталого розвитку [37].

Розглядаючи *безпеку екосистем*, ТОВ «ДТЕК Мережі» провів ініціативу моніторингу заселення платформ для гнізд білих лелек. У 2022 році було встановлено моніторинг за 372 гніздами (за ініціативною «Лелека в гнізді – мир в Україні»), з яких 322 (87%) були заселені. У 2023 році кількість заселених гнізд лелек становила 252 (86%). Щоб уберегти лелек від загибелі від удару струмом, ТОВ «ДТЕК Мережі» реалізує програму з переносу гнізд з опор ЛЕП на спеціальні платформи. У 2022 році було перенесено 62 гнізда

(140% від плану), а у 2023 році – 88 гнізд (251%). Окрім моніторингу та перенесення гнізд, ТОВ «ДТЕК Мережі» вживає й інших заходів для збереження білих лелек. У 2023 році було внесено дефекти для моніторингу загибелі птахів в систему дефектів, проведено навчання співробітників, що проводять огляди, проаналізовано роботу системи моніторингу та виконано доналаштування системи [37].

Наступним ми розглянемо *соціальний напрям* діяльності підприємства. ТОВ «ДТЕК Мережі» вживає заходів для підтримки своїх працівників, як під час війни, так і в мирний час, компанія інвестує в розвиток лідерських якостей своїх керівників, щоб вони могли ефективно керувати людьми та досягати поставлених цілей.

ДТЕК Мережі надає додаткові виплати та медичну допомогу співробітникам, які працюють у зоні бойових дій, а також допомагає з лікуванням та реабілітацією поранених. Компанія виплачує мобілізованим співробітникам зарплату та надає допомогу їхнім сім'ям, а також забезпечує бронювання від мобілізації. Підняття заробітної плати персоналу дефіцитних професій у середньому на 13% за рік. Доплата персоналу, що виконують роботи в зоні бойових дій складає 53 434 тис. грн на 660 працівників. Впроваджено контроль процесу лікування та реабілітації поранених співробітників з боку страхової компанії, компанії по супроводу ДМС БРОКЕРТІМ, а також співробітників департаменту по керуванню персоналом. Організована виплата пораненим співробітникам на суму 1 765 тис. грн, виплати сім'ям загиблих співробітників становлять 2 466 тис. грн. Організовано виплати підтримки мобілізованим співробітникам – 323 співробітники на суму 18 225 тис. грн. Проводиться робота з військовозобов'язаними працівниками та отримання бронювання для 7304 працівників. За 2023 рік було актуалізовано 458 військово-облікових документів працівників. ДТЕК Мережі пропонує широкий спектр програм навчання та розвитку для своїх співробітників, щоб допомогти їм розвивати

свої навички та кар'єру. Також компанія пропонує психологічну допомогу своїм співробітникам, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та тривогою, спричиненими війною.

ДТЕК Мережі регулярно проводить опитування своїх співробітників, щоб оцінити їхню задоволеність та залученість, а також отримати зворотний зв'язок щодо того, що можна покращити. Проєкт «Впровадження культури зворотного зв'язку. One to One» спрямований на створення культури відкритого спілкування та зворотного зв'язку між керівниками та співробітниками. Проєкт «Реінтеграція ветеранів» допомагає ветеранам війни адаптуватися до цивільного життя та знайти роботу в ДТЕК Мережі. Проєкт «Молодіжний рух ДТЕК МЕРЕЖІ» спрямований на розвиток молодих людей та залучення їх до життя компанії. ДТЕК Мережі регулярно проводить корпоративні заходи, щоб покращити соціальний клімат та згуртувати колектив. Компанія пропонує своїм співробітникам широкий спектр програм навчання та розвитку, щоб допомогти їм розвивати свої навички та сприяти кар'єрному просуванню.

ДТЕК Мережі пропонує своїм керівникам різноманітні програми навчання, щоб допомогти їм розвивати свої лідерські якості. Програма розвитку керівників «Культура оберненого зв'язку» спрямована на те, щоб навчити керівників давати та отримувати конструктивний зворотний зв'язок. Модульна програма навчання нових керівників розроблена для того, щоб допомогти новим керівникам швидко адаптуватися до своїх нових ролей. Модуль «Управління стресом у роботі керівника» розроблений, щоб допомогти керівникам впоратися зі стресом та тривогою [37].

Останнім ми розглянемо *корпоративний напрям* діяльності. ДТЕК Мережі продемонстрували чітку прихильність принципам ESG, включивши низку аспектів сталого розвитку до фінансової звітності за 2022 та 2023 роки. Цей крок свідчить про прозорість та відповідальність компанії перед своїми стейкхолдерами.

У 2022 році ДТЕК Мережі значно посилили систему управління комплаєнс-ризиками, розробивши проєкти документів з управління ризиками у сфері ділових подарунків, гостинності та конфлікту інтересів, реалізувавши заходи з навчання власників ризикових бізнес-процесів. У 2023 році ці зусилля продовжились з призначенням комплаєнс-менеджера, централізацією функції комплаєнс та оновленням Кодексу Етики та Ділової Поведінки. Аудит відповідності антимонопольному законодавству також підтвердив високий рівень комплаєнс-культури підприємства.

ДТЕК Мережі активно розвивали систему комунікацій про ESG-проєкти, що реалізуються компанією. У 2022 році Telegram-канали забезпечили 62% (428 млн) від кількості контактів компанії. Охоплення по каналах зовнішньої комунікації ДТЕК Мережі в 2022 році:

- публікації та ТБ сюжети міжнародних медіа (1,5 тис. публікацій у великих міжнародних медіа, включно з 34 ТБ сюжети);
- 1110 релізів – на 83% більше за показник 2021 року, що принесли 18 026 публікацій у ЗМІ (+139%);
- 432 ТБ сюжети – на 122% більше за показник 2021 року;
- 20 673 пости в Telegram-каналах;
- 681 млн загальна кількість контактів - на 285% більше за показник 2021 року (178 млн).

З урахуванням прогнозного охоплення за міжнародними медіа загальна кількість контактів – 1 млрд. Ініціативи воєнного часу:

- Кількість контактів Social – 670 млн;
- Кількість контактів Environment – 5,7 млн.

У вересні 2022 року #Лелеченьки було визнано найкращим проєктом у 2-х номінаціях конкурсу IPRA Golden World Awards Міжнародної Асоціації зі зв'язків з громадськістю (IPRA): «Найкращі корпоративні комунікації» та «Найкращий екологічний проєкт», а також раніше був відзначений спеціальним призом IPRA за внесок у досягнення Цілей сталого розвитку

Глобального договору ООН. ДТЕК Мережі став єдиною компанією України, яка перемогла в 2022 році.

Ініціативи до 24.02.2022:

- Кількість контактів Social – 5,2 млн;
- Кількість контактів Environment – 214 тис.

За 2023 рік випустили: 1 560 пресрелізів, 4 313 постів у соцмережах. Загальне охоплення всіх каналів – 756 млн контактів. Охоплення по різних каналах у 2023 році:

- Telegram: 34 212 постів, 511,8 млн. контактів 67,7% від загального охоплення.
- ТБ: 791 сюжет 103 млн контактів. 13,6% від загального охоплення.
- Власні соцмережі: 76,2 млн. контактів - 42 тис. контактів-10% від загального охоплення.
- Інтернет ЗМІ: 43 718 публікацій - 59,6 млн. контактів - 7,8% від загального охоплення.
- Креативи - 5,6 млн контактів.

Кількість контактів по напрямках у 2023 році:

- Кількість контактів Social – 746.3 млн.
- Кількість контактів Environment – 9.3 млн.

У 2022-2023 роках ДТЕК Мережі впровадили ряд ініціатив, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів від обслуговування в Контактних центрах та онлайн каналах. Це включало впровадження та модернізацію платформи Контакт Центру CLSO, впровадження перетікання викликів між майданчиками, впровадження вихідних кампаній обдзвону, розвиток напрямків обслуговування юридичних клієнтів, реалізацію стратегії tone of voice, а також реалізацію реактивного інформування для клієнтів, системне навчання нових співробітників, проведення тренінгів для персоналу, участь у форумах та ін. Налаштовано канал поставки – Yasno. Збільшена кількість

підписників чат-боту з 535 тис. до 1.6 млн. Оптимізовано клієнтський шлях на сайті. У партнерстві з «Київ Цифровий» запущено інформування клієнтів про стабілізаційні та екстрені відключення. Реалізовано сервіс замовлення послуг за лічильником.

ТОВ «ДТЕК Мережі» зайнялись підвищенням задоволеності клієнтів від обслуговування в Центрах Обслуговування клієнтів. У 2022 році:

- створено та інтегровано сервіс закриття договорів онлайн з інтеграцією «Дія»;
- кількість працюючих ЦОК адаптовано під навантаження в період воєнного стану;
- кількість щомісячних запитів у ЦОК – 56,7 тис.

У 2023 році:

- кількість працюючих ЦОК адаптовано під поточні навантаження;
- проведено зміну постачальника електронної черги;
- опрацьовано план доопрацювань;
- максимально оптимізовано бланки заяв від клієнтів [37].

Отож, у 2022 році підприємство «ДТЕК Мережі» змінило свою стратегію соціальної відповідальності у зв'язку із початком повномасштабного вторгнення. Тому в річному звіті за 2022 рік підприємство розділяє інформацію про показники ініціатив, реалізованих до 24 лютого 2022 року та показники ініціатив, здійснених після 24 лютого 2022 року. Воєнні дії по всій території України суттєво вплинули на діяльність ДТЕК Мережі, зокрема через відключення електроенергії значно зросло навантаження на Центри Обслуговування клієнтів (кол-центри, чат-боти й веб-сайт компанії). Але в 2023 році кількість проблем із електроенергією скоротилася, тому й зменшилося навантаження на Центри Обслуговування клієнтів.

Також у 2022 році змінилася структура інформаційного поля ДТЕК

Мережі: каналом з найбільшим охопленням став не веб-сайт компанії, а Telegram-канали.

У 2023 році було призначено комплаєнс-менеджера ДТЕК Мережі з метою здійснення управління комплаєнс-ризиками, що свідчить про розвиток системи управління соціальною відповідальністю й розуміння значимості цього напрямку діяльності підприємства.

Проте є й кілька ключових проєктів соціальної відповідальності ДТЕК Мережі, які навіть попри повномасштабну війну не втратили своєї актуальності й успішно продовжують свою діяльність. Насамперед тут можна виділити програму дуальної освіти для молоді, що дозволяє студентам здобувати професію енергетика, отримуючи практичний досвід роботи на сучасному обладнанні провідного підприємства, та ініціативу #Лелеченьки, що полягає в укріпленні гнізд задля збереження популяції білого лелеки в Україні.

У підсумку зазначимо, що в умовах кризи, особливо війни, надзвичайно важливо бути гнучкими в управлінні та оперативно адаптуватися до нових викликів.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»

3.1. Оптимізація управління соціальною відповідальністю на ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, на підприємстві «ДТЕК Мережі» можна виділити кілька суттєвих недоліків у структурі соціальної відповідальності, а саме:

- Високі загрози для безпеки праці працівників. Це пов'язано як із небезпечними умовами праці на енергетичних об'єктах, так і з ракетними атаками на об'єкти енергетичної інфраструктури України;
- Негативний вплив на довкілля. Такі різновиди вироблення електроенергії як ТЕС та АЕС залишають суттєвий вуглецевий слід від своєї діяльності;
- Незначна частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в енергоміксі України. Частка ВДЕ у структурі виробництва у березні 2024 року становила лише 8% [30].
- Слабке ознайомлення працівників та споживачів з ESG-принципами компанії та показниками досягненнями відповідних ініціатив.

У таблиці 3.1 оцінимо значущість виявлених недоліків у соціальній відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі».

Таблиця 3.1

**Значущість недоліків управління соціальною відповідальністю
ТОВ «ДТЕК Мережі»**

№	Недолік	Значення, %
1	Високі загрози для безпеки праці працівників	45
2	Негативний вплив на довкілля (суттєвий вуглецевий слід від виробництва)	30
3	Незначна частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ)	15
4	Слабке ознайомлення з ESG-принципами	10
Разом		100

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на вищезазначені недоліки в управлінні соціальною відповідальністю ТОВ «ДТЕК Мережі», пропонуємо детальніше розглянути рекомендовані заходи для мінімізації їхнього негативного впливу.

Розглянемо перший недолік – високі ризики для безпеки праці робітників. Гарантування безпеки працівників має першорядне значення, зокрема в умовах підвищеного ризику, а саме повномасштабної війни. Наведемо кілька рекомендацій задля покращення умов праці на підприємстві:

- Регулярне проведення технічного огляду обладнання, забезпечення працівників необхідним спорядженням задля збереження здоров'я персоналу, надання безоплатного медичного страхування працівникам.
- Оцінка ризиків безпеки. Важливо регулярно проводити оцінку ризиків безпеки та визначати альтернативні майданчики й сценарії для розвитку проєктів.
- Розробити та регулярно переглядати плани реагування на надзвичайні ситуації, які визначають процедури дій для різних сценаріїв.

Переконайтеся, що всі працівники ознайомлені з цими планами, і проводьте навчання для відпрацювання дій у тій чи іншій ситуації.

- Адаптація інфраструктури під існуючі потреби з метою підвищення стійкості енергетичних об'єктів та убезпечення працівників. Наприклад, укріплення конструкцій для протидії ракетним атакам. За можливості, деякі об'єкти слід перенести в підвальні чи цокольні приміщення. Кожна будівля підприємства повинна мати облаштоване укриття. Якщо це неможливо з певних причин, тоді варто створити спеціальні безпечні зони на об'єктах. Усі співробітники повинні бути ознайомлені з планами дій у різних надзвичайних ситуаціях, зокрема: де знайти укриття, як безпечно евакуюватися, що робити у випадку ядерного вибуху.
- Впровадження надійних систем зв'язку для оперативного розповсюдження повідомлень про загрози безпеці та інструкцій для працівників. Використовувати необхідно кілька каналів зв'язку (наприклад, текстові повідомлення, сирени чи гучномовці), щоб забезпечити якнайшвидше отримання повідомлень усіма працівниками.
- Співпраця з місцевими органами влади з метою координації зусиль та своєчасне отримання розвідувальних даних про загрози безпеці. Створити надійні канали для обміну інформацією та координації дій.

Наступний недолік – це негативний вплив на довкілля, а саме суттєвий вуглецевий слід від виробництва. Мінімізація негативного впливу виробництва електроенергії на навколишнє середовище має ключове значення для дотримання ТОВ «ДТЕК Мережі» своїх зобов'язань щодо соціальної відповідальності бізнесу. Тож ми надамо кілька рекомендацій щодо пом'якшення впливу на навколишнє середовище:

- Впровадження заходів з енергоефективності на всіх рівнях допоможе зменшити споживання енергії. Варто провести модернізацію

обладнання, оптимізувати процеси та інтегрувати енергоефективні технології для максимально ефективного використання ресурсів.

- Дослідження можливостей впровадження технологій уловлювання та зберігання вуглецю (УЗВ) на теплових електростанціях. Таким чином, можна зменшити викиди парникових газів в атмосферу.
- Інвестування в чисті технології. Виділяйте ресурси на дослідження та розробку технологій чистої енергії та сталих практик. Співпрацюйте з галузевими партнерами, науково-дослідними установами та державними органами для прискорення розвитку інновацій та реалізації сучасних рішень.
- Комунікація з місцевими громадами та зацікавленими сторонами з метою сприяння прозорості та діалогу щодо заходів з пом'якшення впливу на довкілля. Звертайтеся до місцевих громад і враховуйте їхні погляди при прийнятті рішень. Таким чином, ви зможете не лише допомогти планеті, а й позитивно вплинути на репутацію підприємства серед громад.
- Організація та підтримка ініціатив зі збереження довкілля, спрямованих на захист і відновлення природних середовищ існування, біорізноманіття й екосистем. Важливо інвестувати свої ресурси в проєкти з лісовідновлення, збереження дикої природи та стале управління земельними ресурсами, щоб компенсувати завдану довкіллю шкоду та сприяти екологічній свідомості. ТОВ «ДТЕК Мережі» вже здійснює відповідні заходи в цьому напрямку, проте варто нарощувати свій позитивний вплив у кожній громаді та ефективно комунікувати про досягнення.

Впроваджуючи запропоновані рекомендації, ТОВ «ДТЕК Мережі» мінімізує свій вплив на навколишнє середовище та сприятиме більш сталому

енергетичному майбутньому, дотримуючись при цьому своїх принципів соціально відповідального бізнесу.

Ще один недолік – це незначна частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в енергоміксі України. Українська сфера відновлюваної енергетики лише починає своє активне впровадження, однак воєнні дії на території всієї країни неабияк зупиняють прогрес і відкидають розвиток нашої галузі відновлюваної енергетики назад. У результаті масованих атак російської федерації 80% генеруючих і розподільчих потужностей ДТЕК було зруйновано або пошкоджено [31]. До того ж, через повномасштабну війну, розпочату російською федерацією 24 лютого 2022 року, Україна втратила суттєві потужності ВДЕ: 80 % ВЕС та 20 % СЕС [32]. Крім того, 6 червня 2023 року російська федерація повністю знищила Каховську ГЕС, а 22 березня 2024 року армія РФ завдала вісім ударів по Дніпровській ГЕС у Запоріжжі, у результаті чого було пошкоджено опору, підкранові балки та обладнання станції [33; 34].

На рисунку 3.1 ми зобразили динаміку зміни частки ВДЕ у виробництві електроенергії за період з 1 січня 2023 року по 1 березня 2024 року.

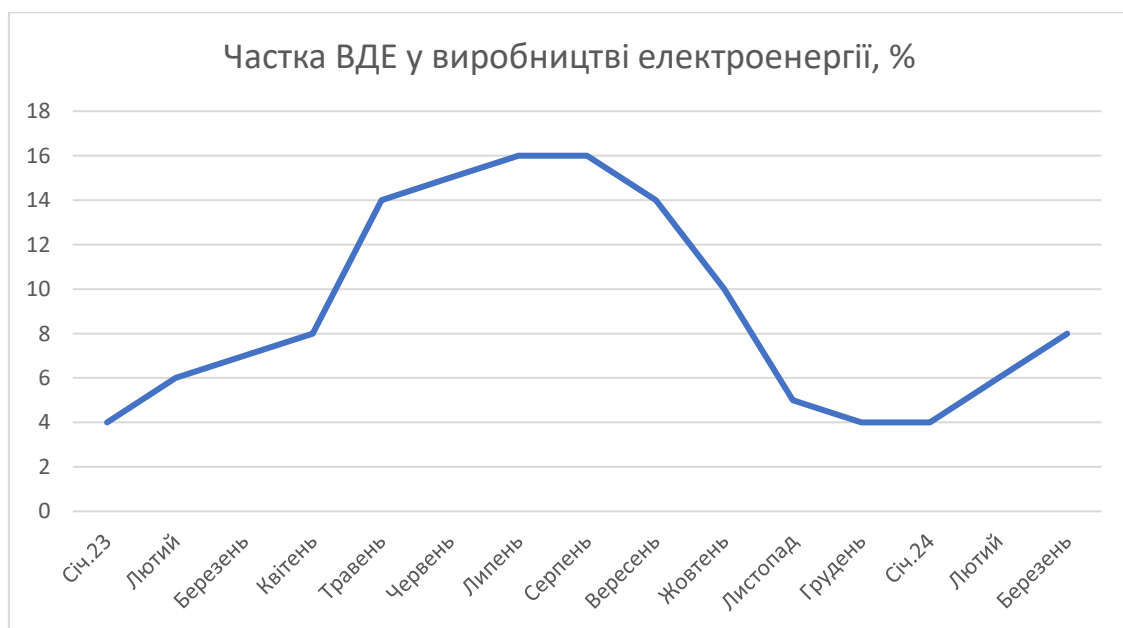


Рис. 3.1. – Частка ВДЕ у виробництві електроенергії в Україні, % [30]

Відповідно до рисунка 3.1, ми бачимо, що частка ВДЕ змінюється циклічно: узимку цей показник становить 4-6%, а влітку збільшується до 15-16%. Це пов'язано з погодними умовами, адже взимку СЕС працює лише на 5-10% від «літньої» потужності. Тому використовуючи ВДЕ, необхідно розподіляти генерацію впродовж року по різних джерелах енергії [35].

ТОВ «ДТЕК Мережі» варто збільшувати частку відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова та гідроелектроенергія, щоб поступово зменшити залежність від теплових та атомних електростанцій, які є більш небезпечними як для довкілля, так і для працівників. Реалізація проєктів з відновлюваної енергетики призведе до зменшення викиди вуглекислого газу та забруднення навколишнього середовища.

Однак в українських реаліях варто врахувати такі чинники, як війна, окупація південних і східних регіонів країни, на яких розташовувалася суттєва частка СЕС та ВЕС, а також обстріли енергетичних об'єктів, що призводять до виникнення значного дефіциту в енергосистемі. Тож наразі в умовах повномасштабної війни, постійних обстрілів та окупації наших територій розвиток ВДЕ ускладнився, але ДТЕК Мережі продовжує будувати нові електростанції навіть попри обставини.

Стратегією ТОВ «ДТЕК Мережі» може бути максимальне збільшення виробничих потужностей у сферах сонячної і вітрової енергетики, а також виходи на нові ринки біогазу, біометану та водню. Для фінансування таких проєктів слід використовувати зовнішніх інвесторів, які після перемоги й відсутності ризиків, пов'язаних з війною, почнуть активно інвестувати в українську відновлювальну енергетику. Крім того, європейські фонди та міжнародні фінансові організації нададуть кредити під низькі відсотки на реалізацію «зелених» проєктів.

Останній проаналізований нами недолік – це недостатнє ознайомлення працівників та споживачів ТОВ «ДТЕК Мережі» з ESG-принципами компанії

та показниками досягненнями відповідних ініціатив. Підвищення обізнаності про ESG-принципи та ініціативи компанії є важливими для зміцнення довіри, репутації компанії, а також залучення нових працівників. Для успішного подальшого розвитку можна запропонувати:

- Розробити комплексну комунікаційну стратегію, яка визначає ключові повідомлення, цільові аудиторії, канали комунікації та терміни поширення інформації про ESG-ініціативи компанії. Також важливо узгодити її із загальними корпоративними цілями та цінностями.
- Використовувати внутрішні канали комунікації, наприклад, email-розсилка та збори персоналу, для регулярного інформування працівників про діяльність, прогрес та досягнення компанії у сфері ESG. Заохочуйте двосторонню комунікацію та налаштуйте механізм зворотного зв'язку, щоб сприяти залученню та діалогу.
- Розвивати зовнішні комунікації та збільшувати видимість компанії. Взаємодійте з клієнтами, партнерами та громадськістю, щоб підвищити обізнаність про ініціативи компанії в сфері ESG та продемонструвати її відданість принципам сталого розвитку. З метою ефективної комунікації із зовнішньою аудиторією доцільно використовувати такі платформи, як соціальні мережі, наповнення веб-сайту та публічні події.
- Регулярно публікувати детальні звіти про ESG діяльність компанії, зокрема про соціальні та екологічні проекти, виконання ключових показників і прогрес у досягненні цілей сталого розвитку. Слід забезпечити відкритий доступ до звітів як внутрішнім, так і зовнішнім стейкхолдерам. Однак наразі реалізація цієї рекомендації є неможливою у зв'язку з війною. У цілях безпеки під час воєнного стану всі стратегічно важливі підприємства не розміщують у вільний доступ будь-яку звітність, що може посприяти планам ворога. Тому ця рекомендація може бути реалізованою вже після перемоги.

- Співпраця з галузевими асоціаціями, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами, щоб розширити охоплення та вплив ініціатив ESG. Партнерства можна використовувати задля спільного створення й просування інформаційних кампаній, освітніх матеріалів та програм роботи з громадами.
- Регулярна оцінка ефективності комунікаційних зусиль та розробка механізму отримання зворотного зв'язку від працівників і клієнтів з метою визначення сфер для вдосконалення. Варто адаптувати свої комунікаційні стратегії, базуючись на зворотному зв'язку та потребах зацікавлених сторін, які мають здатність змінюватися.

Реалізуючи запропоновані нами рекомендації, ТОВ «ДТЕК Мережі» зможе вирішити проблему недостатньої поінформованості про свої ESG ініціативи, сприятиме розвитку культури прозорості та підзвітності, зміцнюватиме відносини з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами та створюватиме позитивний імідж компанії у суспільстві.

3.2. Обґрунтування перспектив розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ»

Навіть попри те, що дотримання принципів соціальної відповідальності не приносить підприємству безпосереднього прибутку, соціальна й екологічна діяльність є необхідною складовою для кожної компанії. Соціально відповідальний бізнес отримає:

1. Збільшення репутаційного капіталу. Соціально відповідальна діяльність позитивно впливає на імідж компанії у суспільстві. У сучасному світі, де споживачі стають все більш освіченими та обізнаними, а також мають доступ до широкого спектру інформації, вони все більше цінують

бізнеси, з якими мають спільні цінності. Позитивна репутація сприяє збільшенню лояльності клієнтів, розвитку кола потенційних партнерств і покращенню сприйняття підприємства громадськістю.

2. Залучення висококваліфікованого персоналу. Бізнеси, які демонструють реалізацію соціальних та екологічних проєктів, мають більш привабливий образ для кваліфікованих спеціалістів. Для багатьох людей важливо відчувати власну значимість і залученість до соціально важливих ініціатив, а робота на підприємстві, що чинить позитивний вплив на громадськість і довкілля, дозволяє відчути працівникам їхню власну причетність до великих справ. ТОВ «ДТЕК Мережі» здобуде конкурентну перевагу в залученні й утриманні найбільш здібних фахівців на ринку праці.
3. Запобігання ризикам та довгострокове планування. Удосконалення власної ESG-стратегії зменшить для компанії ризики, пов'язані з потенційним посиленням вимог інвесторів до ESG-стандартів, зростанням державного регулювання впливу бізнесів на екологію, а також ставленням споживачів та інших стейкхолдерів.

Соціальна відповідальність бізнесу суттєво впливає на його репутацію, залучення висококваліфікованого персоналу та управління ризиками, що робить ці ініціативи важливими для самої компанії для забезпечення її сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Дослідження KCB Cone Communications 2017 року [38] виявило зростання вимог споживачів до соціальної відповідальності компаній. У сучасному бурхливому суспільстві американці очікують, що компанії не лише вдосконалюватимуть свої бізнес-практики та інвестуватимуть у соціальні питання, які відповідають інтересам компанії, але й стануть рушійною силою змін у суспільстві. Вони вимагають, щоб підприємства відстоювали важливі питання соціальної справедливості та сприяли прогресу в усьому світі. Тобто

тепер люди прагнуть мати справу лише з компаніями, які небайдужі до проблем громад та поділяють їхні переконання. Розглянемо результати дослідження:

- 78% респондентів хочуть, щоб компанії вирішували важливі питання соціальної справедливості;
- 60% сподіваються, що бізнес візьме на себе ініціативу і стане рушієм соціальних та екологічних змін у майбутньому;
- 70% американців вважають, що компанії зобов'язані вживати заходів для вирішення проблем, які не стосуються повсякденних бізнес-операцій;
- 87% будуть приймати рішення про купівлю на основі цінностей;
- 81% споживачів розповіли б своїм знайомим про КСВ-діяльність компанії.
- 92% респондентів мають краще ставлення до компаній, які підтримують соціальні та екологічні ініціативи [38].

Тож результати проведеного дослідження довели значимість соціальної відповідальності бізнесу для його клієнтів. Можемо зробити висновок, що хоча впровадження ESG-стратегії не здатне прямо впливати на зростання прибутків, проте опосередкований вплив на рівень продажів, збільшення впізнаваності й довіри до компанії, формування позитивного іміджу в суспільстві воно все ж таки має.

На рисунку 3.2 ми запропонуємо ключові напрямки розвитку соціальної відповідальності для ТОВ «ДТЕК Мережі» на наступні 5 років, тобто з 2024 по 2028 роки.



Рис. 3.2. – Планування напрямків розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2024-2028 роки

Варто зауважити, що запропонований на рисунку 3.2 сценарій враховує актуальну, станом на квітень 2024 року, геополітичну й безпекову ситуацію в Україні.

Розрахуємо бюджет на запропоновані заходи вдосконалення соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2024 рік.

1. Встановлення систем оповіщення про загрози безпеці працівників:

- Закупівля та встановлення обладнання для систем оповіщення (сирени, гучномовці, мобільні додатки) – 550 тис. грн;
- Навчання персоналу з питань використання систем оповіщення – 120 тис. грн;
- Розробка та тестування механізмів реагування на різні типи загроз – 70 тис. грн.

Загальна сума – 740 тис. грн.

2. Створення плану реагування на надзвичайні ситуації:

- Розробка та оновлення плану реагування на надзвичайні ситуації – 150 тис. грн;
- Проведення тренувань з персоналом з питань реагування на надзвичайні ситуації – 50 тис. грн;
- Закупівля необхідного обладнання та матеріалів – 1,2 млн грн.

Загальна сума – 1,4 млн грн.

3. Розробка інструкцій на випадок застосування ядерної або хімічної зброї:

- Розробка та розповсюдження інструкцій для персоналу на випадок застосування ядерної або хімічної зброї – 55 тис. грн;
- Закупівля необхідних засобів захисту та обладнання – 1,5 млн грн;
- Проведення навчань персоналу щодо використання засобів захисту – 75 тис. грн.

Загальна сума – 1,63 млн грн.

Вартість впровадження заходів соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2024 рік – 3,77 млн грн.

Визначимо бюджет на заходи соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2025 рік.

1. Впровадження інновацій для зростання енергоефективності бізнесу:
 - Проведення енергоаудиту та виявлення потенційних можливостей для зменшення використання електроенергії – 750 тис. грн;
 - Впровадження енергоефективних технологій та обладнання – 21 млн грн;
 - Розробка та реалізація програм з підвищення обізнаності про енергоефективність серед персоналу – 650 тис. грн.

Загальна сума – 22,4 млн грн.

2. Розширення зовнішніх комунікацій щодо ESG-ініціатив ТОВ «ДТЕК Мережі»:
 - Розробка та публікація звітів про сталий розвиток по публічних каналах комунікації – 250 тис. грн;
 - Участь у заходах з питань сталого розвитку – 470 тис. грн;
 - Наповнення соцмереж та веб-сайту тематичною інформацією – 320 тис. грн;
 - Співпраця зі ЗМІ та неурядовими організаціями з питань ESG – 180 тис. грн.

Загальна сума – 1,22 млн грн.

Вартість впровадження заходів соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2025 рік – 23,62 млн грн.

Розрахуємо бюджет на заходи соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2026 рік.

1. Збільшення частки ВДЕ:
 - Будівництво нових СЕС, ВЕС, ГЕС – 38,7 млн грн;

- Проведення інформаційних кампаній про важливість переходу на ВДЕ – 1,3 млн грн.

Загальна сума – 40 млн грн.

2. Надання медичного страхування працівників:

- Медичне страхування – 5 тис. грн на працівника на рік

Загальна сума – 5 тис. грн / працівника.

Вартість впровадження заходів соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2026 рік – 40 млн грн + 5 тис. грн на кожного працівника.

Визначимо бюджет на заходи соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2027 рік.

1. Збільшення прозорості комунікації:

- Публікація прес-релізів підприємств – 220 тис. грн;
- Публікація на веб-сайті ДТЕК Мережі детальних звітів про ESG-стратегію компанії та досягнення ключових показників – 130 тис. грн;
- Проведення регулярних прес-конференцій та брифінгів – 420 тис. грн.

Загальна сума – 770 тис грн.

2. Організація ініціатив зі збереження довкілля для поширення екологічної свідомості населення:

- Проведення екологічних акцій та заходів – 1,8 млн грн;
- Розробка та реалізація програм з екологічної освіти – 2,1 млн грн;
- Підтримка проєктів з охорони довкілля – 5,9 млн грн.

Загальна сума – 9,8 млн грн.

Вартість впровадження заходів соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2027 рік – 10,57 млн грн.

Розрахуємо бюджет на заходи соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2028 рік.

1. Впровадження технологій уловлювання та зберігання вуглецю (УЗВ) на ТЕС:
 - Дослідження ефективності впровадження технологій УЗВ на підприємстві - 400 тис. грн;
 - Імплементація технологій УЗВ на ТЕС ДТЕК Мережі – 29 млн грн.

Загальна сума – 29,4 млн грн.

2. Розвиток співпраці з галузевими асоціаціями, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами з метою розширення охоплення та впливу ESG-ініціатив:
 - Визначення пріоритетів та проведення перемовин щодо майбутніх співпраць – 50 тис. грн;
 - Участь у заходах та конференціях – 160 тис. грн;
 - Розробка стратегій співпраць – 90 тис. грн;
 - Реалізація проєктів – 1,8 млн грн.

Загальна сума – 2,1 млн грн.

Вартість впровадження заходів соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2028 рік – 31,5 млн грн.

Таким чином, ми обґрунтували доцільність інвестування в соціальний та економічний напрямки навіть попри відсутність прямого прибутку від цієї діяльності. Аргументи підкріплено результатами дослідження. Також ми запропонували напрямки розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2024-2028 роки, і розраховували річні бюджети на впровадження запропонованих заходів КСВ на наступні 5 років.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час виконання кваліфікаційної роботи на тему: «Управління соціальною відповідальністю компанії в умовах соціально-політичної кризи» було досягнуто головної мети та виконано всі завдання, які були поставлено на початку дослідження. За результатами проведеної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження було визначено сутність та описано історію виникнення соціальної відповідальності бізнесу. Соціальна відповідальність компанії – це практика відповідального ведення бізнесу, яка сприяє соціальному, економічному й екологічному розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного. У 1899 році Ендрю Карнегі запропонував визначення поняття КСВ. Однак бурхливо ця тема почала досліджуватися науковцями вже з другої половини 20-ого століття.

2. Розглянуто методи та інструменти формування соціальної відповідальності. Ми виявили такі методи формування корпоративної соціальної відповідальності, як Diversity & Inclusion політики та практики, оцінка ESG-ризиків та посилення комплаєнсу. Українські підприємства покращують свої показники КСВ шляхом впровадження ESG-стратегії навіть попри кризу. Уряди й міжнародні організації сприяють розвитку КСВ: у Європейському Союзі створено повноцінну структуру сталого розвитку. Також під час дослідження ми описали, як відрізняються вимоги до нефінансової звітності на різних етапах розвитку підприємства.

3. Охарактеризовано поняття соціально-політичної кризи та роль соціальної відповідальності в кризових умовах. Соціально-політична криза – це переломний момент у розвитку соціально-політичного устрою суспільства. Управлінцям важливо вміти прогнозувати виникнення кризи й підготувати план реагування. Превентивні заходи відіграють головну роль у системі

антикризового управління. Додатково було розглянуто досвід реалізації проєктів КСВ українськими компаніями під час повномасштабної війни.

4. Проведено соціально-економічну оцінку ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ». ДТЕК Мережі є одним із підприємств Групи ДТЕК. Компанія займається розподілом електроенергії в п'яти регіонах України: Київ, Київська, Одеська, Дніпропетровська та Донецька області. Підприємство забезпечує електроенергією близько 5,6 млн споживачів. Майже всі фінансові показники ТОВ «ДТЕК Мережі» за 2022 та 2023 роки істотно виходять за межі нормативних значень, що свідчить про значні фінансові ризики. У 2022 році фінансові результати підприємства були найгіршими у зв'язку із початком повномасштабного вторгнення, що призвело до знищення промислових потужностей, зменшення обсягів виробництва та збільшення витрат. Але вже в 2023 році показники почали поступово покращуватися, що свідчить про те, що менеджмент підприємства адаптується до викликів війни та вживає необхідних заходів.

5. Проаналізовано методи соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» з використанням SWOT-аналізу. У ході дослідження ми визначили сильні й слабкі сторони, можливості й загрози, а також розрахували вагомість коефіцієнтів впливу. Стратегією підприємства було визначено «Пристосування», адже компанія використовує свої сильні сторони для зменшення впливу загроз на свою роботу. Така стратегія спричинена чинником повномасштабної війни. Крім того, ми описали ключові соціальні та екологічні ініціативи компанії.

6. Досліджено ефективність методів соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі». Під час аналізу, ми з'ясували, що повномасштабна війна суттєво вплинула на методи соціальної відповідальності компанії, тому підприємство змінило свою ESG-стратегію через зміни зовнішнього середовища. Через відключення електроенергії суттєво зросло навантаження на Центри Обслуговування клієнтів. Також відбулася зміна структура

інформаційного поля ДТЕК Мережі: каналом з найбільшим охопленням став не веб-сайт компанії, а Telegram-канали. Крім того, призначення комплаєнс-менеджера для контролю комплаєнс-ризиків означає розвиток управління соціальною відповідальністю й усвідомлення вагомості цієї діяльності. Деякі ініціативи підприємства зберегли актуальність в умовах повномасштабної війни й продовжують свою діяльність. Наприклад, програма дуальної освіти для студентів та ініціатива #Лелеченьки, метою якої є збереження популяції білого лелеки.

7. Оптимізовано управління соціальною відповідальністю на ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ». Ми виділили такі недоліки в соціальній відповідальності підприємства, як: високі загрози для безпеки праці працівників, негативний вплив на довкілля, незначна частка відновлюваних джерел енергії та слабе ознайомлення споживачів і працівників з ESG-ініціативами компанії. А також ми надали відповідні рекомендації для мінімізації негативного впливу від кожного проаналізованого недоліку. Впровадивши запропоновані нами рекомендації, ТОВ «ДТЕК Мережі» розв'яже проблему недостатньої поінформованості про ESG-ініціативи підприємства, збільшить довіру з боку споживачів, укріпить позитивну репутацію в суспільстві та зміцнить відносини з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

8. Обґрунтовано перспективи розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК МЕРЕЖІ». Ми довели доцільність інвестування в соціальну відповідальність навіть попри відсутність прямого прибутку від цього виду діяльності. Також було запропоновано план розвитку соціальної відповідальності ТОВ «ДТЕК Мережі» на 2024-2028 роки, і розраховано річні бюджети на реалізацію запропонованих програм КСВ на наступні 5 років.

В умовах кризи горизонт прогнозування дуже обмежений, тому діяльність підприємства має бути гнучкою та адаптивною, щоб бути готовим до будь-яких потенційних змін та викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. Vol. 15, no. 1. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
2. Schnepp G. J., Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. *The American Catholic Sociological Review*. 1954. Vol. 15, no. 1. P. 42. URL: <https://doi.org/10.2307/3708003>
3. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Berlin/Heidelberg, Germany, 2007. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14.
4. Davis K. Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?. *Business Horizons*. 1967. P. 45. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681367900079>.
5. Definition of Corporate Social Responsibility as a Management Philosophy Oriented towards the Management of Externalities: Proposal and Argumentation. *MDPI*. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10722#B2-sustainability-15-10722>
6. Ganti A. Social Responsibility in Business: Meaning, Types, Examples, and Criticism. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/socialresponsibility.asp>
7. Fernando J. Corporate Social Responsibility (CSR) Explained With Examples. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>
8. HISTORY OF “CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY” CONCEPT. *Oeconomica Journal* | UAB.ro. URL: <http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1720152/03.pdf>
9. Міленіали та представники покоління Z наполегливо закликають до впровадження соціальних змін і підвищення соціальної відповідальності –

десяте дослідження «Делойт» | «Делойт» в Україні. *«Делойт» в Україні*.

URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/in-its-10th-year-the-deloitte-global-millennial-and-gen-z-survey-reveals-two-generations-pushing-for-social-change-and-accountability.html>

10. Соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною розвитку та сталості бізнесу | CSR Ukraine. *CSR Ukraine*. URL: <https://csr-ukraine.org/articles/socialna-vidpovidalnist-staie-nev/>

11. Гамкало О. Б. Нефінансова звітність як інструмент вимірювання соціальної діяльності вітчизняних підприємств. *Статистика України*. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3257/1/Гамкало.pdf>

12. Official website of Global Reporting Initiative (GRI). *GRI*. URL: <https://www.globalreporting.org/>

13. Політологія для вчителів. *Вінницький Національний Технічний Університет*. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/13vashenko_politologiya_dlya_vchitelya/192..htm

14. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни "Антикризове управління підприємством". Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2016. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>

15. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

16. ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ, ФУНКЦІЇ ТА ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ | Н В Ляшенко | Ефективна економіка №2 2012. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>

17. Залогіна К.І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Хмельницький, 2004. 20 с.

18. Пліскус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Young Scientist*. 2020. Vol. 1, no. 77. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>
19. Створення цінності компанії під час війни: нові правила КСВ. *Аудит, оцінка, право та консалтинг.* | *De Visu*. URL: <https://devisu.ua/index.php/uk/statia/stvorenniya-cinnosti-kompanii-pid-chas-viyni-novi-pravila-ksv>
20. Історія Групи ДТЕК. *ДТЕК* – *Офіційний сайт*. URL: <https://dtek.com/about/history/>
21. ДТЕК МЕРЕЖІ ДТЕК в Україні: енергія, світло та тепло для суспільства. URL: <https://grids.dtek.com/media-center/press/aleksandr-fomenko-naznachen-generalnym-direktorom-dtek-set/>
22. ДТЕК Мережі. ПРО КОМПАНІЮ. D.TEK. URL: <https://grids.dtek.com/about/company/>
23. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДТЕК МЕРЕЖІ" - #41916207 - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41916207/finances?current_year=2021
24. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДТЕК МЕРЕЖІ" - #41916207 - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/41916207/finances?current_year=2022
25. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДТЕК МЕРЕЖІ" - #41916207 - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/41916207/finances>
26. #Лелеченьки. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/lelechenki/>
27. #Лелеченьки: енергетики ДТЕК Мережі укріплять понад 70 гнізд лелек на електроопорах. ДТЕК. URL: <https://dtek.com/media->

center/news/lelechenki-energetiki-dtek-merezhi-ukriplyat-ponad-70-gnizd-lelek-na-elektrooporak/

28. «ДТЕК Мережі» у 2023 р. переробив 3,5 тис. тонн відходів. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/greendead/977575.html>

29. «Дуальна освіта» ДТЕК Мережі: можливості для молоді навіть під час повномасштабної війни. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/business-without-barriers/dualna-osvita-dtek-merezi-mozlivosti-dla-molodi-navit-pid-cas-povnomasstabnoi-vijni>

30. Частка ВДЕ у структурі виробництва у березні 2024 р. сягнула 8%. EXPRO. URL: <https://expro.com.ua/novini/chastka-vde-u-struktur-virobnictva-u-berезn-2024-r-syagnula-8>

31. Шварц Д. ДТЕК: РФ зруйнувала або пошкодила 80% потужностей компанії – DW – 30.03.2024. dw.com. URL: <https://www.dw.com/uk/dtek-vijska-rf-zrujnuvali-abo-poskodila-80-potuznostej-kompanii/a-68704447>

32. Герман Галущенко: українська енергетика нарощує потужності ВДЕ і стане кліматично нейтральною. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/herman-halushchenko-ukrainska-enerhetyka-naroshchuie-potuzhnosti-vde-i-stane-klimatychno-neitralnoiu>

33. Що відомо про підлив Каховської ГЕС росіянами. Суспільне | Новини. URL: <https://suspilne.media/498142-rosijska-armia-pidirvala-кахovsku-ges/>

34. Атака по Дніпровській ГЕС: чи є загроза для Дніпропетровщини. Суспільне | Новини. URL: <https://suspilne.media/dnipro/718416-taki-naslidki-ak-na-кахovci-malovirogidni-ataka-po-dniprovs-kij-ges-ci-e-zagroza-dla-dnipro-petrovsini/>

35. Взимку СЕС працює лише на 5-15% "літньої" потужності – експерт. Українська Енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/vzymku-ses-pratsiuie-lyshe-na-5-15-litnoi-potuzhnosti-ekspert>

36. The Database: What Sustainability Means Today. Nielsen. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2018/what-sustainability-means-today/>
37. Внутрішні річні звітності про соціальний та екологічний напрямки ТОВ «ДТЕК Мережі» за 2021-2023 роки
38. Cone Communications, CSR STUDY. 2017. Boston. URL: <https://www.cbd.int/doc/case-studies/inc/cs-inc-cone-communications-en.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат про участь у II Міжнародній науково-практичній конференції
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

