МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку на прикладі Групи ДТЕК

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Managing Corporate Social Responsibility at the Enterprise in the Context of the Transition to a Post-industrial Model of Development on the example of the DTEK Group

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури, групи гр. гр. 8.0733-мо
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій та адміністрування
М.Р.Грищенко
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. М.В. Хацер
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Т.С.Павлюк

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Матвію Руслановичу Грищенко

1. Тема роботи Управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку на прикладі Групи ДТЕК
керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми управління корпоративною соціальною відповідальністю.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності та постіндустріального розвитку – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття корпоративної соціальної відповідальності: визначення, еволюція поняття, основні підходи та моделі; 1.2 Постіндустріальна модель розвитку: характеристики, тенденції, вплив на бізнес; 1.3 Зв’язок між корпоративною соціальною відповідальністю та постіндустріальним розвитком. Розділ 2. Аналіз практики управління корпоративною соціальною відповідальністю в групі ДТЕК – складається з 3 підрозділів: 2.1 Коротка характеристика Групи ДТЕК: історія, структура, основні напрямки діяльності; 2.2 Стратегія корпоративної соціальної

відповідальності Групи ДТЕК: огляд конкретних ініціатив у соціальній, екологічній та економічній сферах; 2.3 Оцінка ефективності програм КСР: використання кількісних і якісних методів оцінки. Розділ 3. Проблеми та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в групі ДТЕК в умовах постіндустріального розвитку – складається з 3 підрозділів: 3.1 Аналіз проблем: виявлення внутрішніх і зовнішніх бар'єрів для розвитку КСВ; 3.2 Перспективи розвитку: ідентифікація нових можливостей і напрямків діяльності; 3.3 Рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ та розробка конкретних пропозицій для підвищення ефективності.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.Р.Грищенко
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 73 сторінок, 22 таблиці, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 51 найменування.

Предмет дослідження – Механізми та інструменти управління корпоративною соціальною відповідальністю на прикладі Групи ДТЕК в контексті переходу до постіндустріальної економіки.

Об'єкт дослідження – система управління корпоративною соціальною відповідальністю в групі ДТЕК, включаючи її структуру, процеси, інструменти та результати.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві, аналіз системи управління КСР та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління КСР в Групі ДТЕК з урахуванням викликів постіндустріального розвитку.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми зумовлена необхідністю аналізу досвіду великих українських компаній, таких як Група ДТЕК, у впровадженні та розвитку стійких моделей бізнесу, що поєднують економічний успіх із соціальною відповідальністю.

Робота присвячена аналізупроблем та перспектив розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Групі ДТЕК, з метою розробки ефективних стратегій для подолання існуючих викликів та досягнення довгострокового успіху компанії.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСР), УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ПОСТІНДУСТРІАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 73 pages, 22 tables, 6 figures. The list of links includes 51 items.

The subject of the study is the mechanisms and tools of corporate social responsibility management on the example of the DTEK Group in the context of the transition to a post-industrial economy.

The object of the study is the corporate social responsibility management system in the DTEK group, including its structure, processes, tools and results.

The purpose of the qualification work is to research the theoretical foundations of corporate social responsibility management at the enterprise, analyze the CSR management system and develop recommendations for improving the CSR management system in the DTEK Group, taking into account the challenges of post-industrial development.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic is due to the need to analyze the experience of large Ukrainian companies, such as the DTEK Group, in the implementation and development of sustainable business models that combine economic success with social responsibility.

The work is devoted to the analysis of problems and prospects for the development of corporate social responsibility in the DTEK Group, with the aim of developing effective strategies to overcome existing challenges and achieve long-term success of the company.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), MANAGEMENT, ENTERPRISE, POST-INDUSTRIAL MODEL OF DEVELOPMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

КСР – корпоративна соціальна відповідальність

ДТЕК – скорочення назви компанії

ПМР – постіндустріальна модель розвитку

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ESG – Environmental, Social, Governance (екологічні, соціальні та управління корпоративною поведінкою) – міжнародний стандарт оцінки стійкості бізнесу.

SDG – Sustainable Development Goals (цілі сталого розвитку) – глобальна ініціатива ООН.

CSR – Corporate Social Responsibility (англійський варіант КСР).

NGO – Non-governmental organization (неурядова організація).

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності).

ЗМІСТ

ВСТУП……8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ……11
1.1 Поняття корпоративної соціальної відповідальності: визначення, еволюція поняття, основні підходи та моделі……11
1.2 Постіндустріальна модель розвитку: характеристики, тенденції, вплив на бізнес……...21
1.3 Зв’язок між корпоративною соціальною відповідальністю та постіндустріальним розвитком. ……..27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В ГРУПІ ДТЕК……33
2.1 Коротка характеристика Групи ДТЕК: історія, структура, основні напрямки діяльності. ……..……..33
2.2 Стратегія корпоративної соціальної відповідальності Групи ДТЕК: огляд конкретних ініціатив у соціальній, екологічній та економічній сферах……..39
2.3 Оцінка ефективності програм КСР: використання кількісних і якісних методів оцінки. ……..……44
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ГРУПІ ДТЕК В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ……51
3.1 Аналіз проблем: виявлення внутрішніх і зовнішніх бар’єрів для розвитку КСВ …… 51
3.2 Ідентифікація нових можливостей і напрямків діяльності в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку……..55
3.3 Рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ та розробка конкретних пропозицій для підвищення ефективності…….59
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……... 65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……...…….. 67

ВСТУП

Сучасний світ переживає перехід до постіндустріальної економіки, де технологічний прогрес, глобалізація та зростання свідомості щодо соціальних та екологічних проблем визначають нові правила гри для бізнесу. В цих умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворюється з додаткової опції на необхідний елемент успішної бізнес-моделі.

Україна, як країна, що активно інтегрується в глобальну економіку, також відчуває вплив цих змін. Великі українські компанії, такі як Група ДТЕК, відіграють ключову роль у формуванні нової економічної моделі країни. Тому дослідження досвіду ДТЕК у сфері КСВ є надзвичайно актуальним.

Аналіз практики управління КСВ в Групі ДТЕК дозволить:

- оцінити рівень розвитку КСВ в одній з найбільших українських компаній та порівняти його з міжнародними стандартами.
- виявити сильні сторони та слабкі місця існуючої системи управління КСВ в ДТЕК.
- розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення цієї системи з урахуванням викликів постіндустріального розвитку.
- сформувати теоретичну основу для подальших досліджень у сфері КСВ в українському контексті.

Результати цього дослідження будуть корисними для менеджерів компанії ДТЕК, інших українських підприємств, органів державної влади, науковців та студентів, які цікавляться питаннями сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних основ управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві, аналіз системи управління КСВ в Групі ДТЕК та розробка рекомендацій щодо

вдосконалення цієї системи з урахуванням викликів постіндустріального розвитку.

Для досягнення мети дослідження будуть вирішені наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності: визначити поняття КСВ, простежити еволюцію цього поняття, розглянути основні підходи та моделі КСВ.

2. Дослідити особливості постіндустріальної економіки: охарактеризувати основні тенденції та виклики постіндустріального розвитку, визначити їх вплив на бізнес.

3. Проаналізувати зв'язок між КСВ та постіндустріальним розвитком: визначити, як концепція КСВ може бути адаптована до умов постіндустріальної економіки.

4. Охарактеризувати Групу ДТЕК: надати коротку історичну довідку, описати структуру та основні напрямки діяльності компанії.

5. Проаналізувати стратегію КСВ Групи ДТЕК: дослідити конкретні ініціативи компанії в соціальній, екологічній та економічній сферах.

6. Оцінити ефективність програм КСВ Групи ДТЕК: провести оцінку досягнутих результатів та їхнього впливу на бізнес та суспільство.

7. Виявити проблеми та перспективи розвитку КСВ в Групі ДТЕК: проаналізувати внутрішні та зовнішні бар'єри для розвитку КСВ, а також ідентифікувати нові можливості.

8. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління КСВ в Групі ДТЕК: сформулювати конкретні пропозиції для підвищення ефективності КСВ-діяльності компанії.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Розділ 1 присвячений теоретичним основам корпоративної соціальної відповідальності та постіндустріального розвитку.

Розділ 2 аналізує практику управління КСВ в Групі ДТЕК.

Розділ 3 присвячений проблематиці та перспективам розвитку КСВ в Групі ДТЕК в умовах постіндустріального розвитку та формулюванню рекомендацій.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі системи управління КСВ в одній з найбільших українських компаній в контексті переходу до постіндустріальної економіки. Результати дослідження дозволять внести новий вклад у розвиток теорії та практики корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Поняття корпоративної соціальної відповідальності: визначення, еволюція поняття, основні підходи та моделі

Термін «корпоративна соціальна відповідальність» (Corporate Social Responsibility) може бути важким для розуміння. Багато підприємців навряд чи знають, що за цим стоїть, зловживають насправді гідним похвали підходом для чистих піар-цілей, або вони перевантажені впровадженням.

Різні системи управління можуть надати допомогу в цьому питанні, надаючи вам фіксовані вказівки та структури для впровадження та вдосконалення ваших заходів. Особливо коли мова йде про корпоративну соціальну відповідальність, ви можете вибрати з різноманітних підходів для розгляду та розробки ключових сфер корпоративної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність, або скорочено КСВ (CSR - Корпоративна соціальна відповідальність), - це термін, що використовується у всьому світі, але він має досить розпливчасте визначення. Його часто ототожнюють з «корпоративною відповідальністю» та «корпоративною етикою». Модні слова «екологічна обізнаність» та «сталий розвиток» також часто зустрічаються в цьому контексті, але вони охоплюють лише різні підсфери [1].

Простіше кажучи, визначення корпоративної соціальної відповідальності охоплює морально-етичні зобов'язання вашої компанії щодо того, як ви ставитесь до працівників, навколишнього середовища, конкуренції, економіки та інших важливих сфер. Позитивна практика КСВ також має багато економічних переваг.

Корпоративна соціальна відповідальність часто розуміється як добровільне дотримання певних правил, що виходять за рамки законів та

стандартів. Роблячи це, ви зобов'язуєтесь діяти відповідально та морально щодо своїх працівників, партнерів, акціонерів та навколишнього середовища.

«КСВ відноситься до трьох стовпів сталого розвитку і, отже, охоплює всі екологічні, економічні та соціальні аспекти корпоративної діяльності».

Основними посиланнями є Декларація принципів МОП, Принципи ОЕСР та принципи Глобального Договору ООН. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність включає корпоративну соціальну відповідальність та права людини в бізнесі. Однак, крім цих встановлених цілей, прихильність КСВ часто служить цілям PR. Зрештою, якщо виявиться, що ваша організація добровільно віддає себе вищій меті, це може значно покращити ваш громадський імідж.

Оскільки поняття корпоративної соціальної відповідальності є досить широким і багатогранним, існує кілька підходів до його структуризації. Одним із найвідоміших є модель зон відповідальності, розроблена німецьким соціологом Штефані Хісс. Ця модель поділяє сфери корпоративної соціальної відповідальності на три основні зони: [1].

1. Внутрішня зона відповідальності

Ця зона охоплює всі внутрішні процеси компанії, які впливають на її стратегію та етичні принципи. Це основа, на якій будується вся діяльність організації. Сюди входять:

- Корпоративна культура. Формування етичних норм, цінностей та принципів поведінки.
- Управління персоналом. Забезпечення справедливих умов праці, розвитку співробітників та підтримки їхнього добробуту.
- Бізнес-процеси. Оптимізація внутрішніх процесів з точки зору екологічності та соціальної відповідальності.
- Стратегічне планування. Врахування соціальних та екологічних аспектів при розробці довгострокових планів розвитку компанії.

2. Середня зона відповідальності

Середня зона стосується безпосереднього впливу компанії на зовнішнє середовище та зацікавлені сторони. Сюди входять:

- Вплив на довкілля. Зменшення викидів, раціональне використання ресурсів, утилізація відходів.
- Відносини з постачальниками: Співпраця з етичними та відповідальними постачальниками.
- Умови праці. Дотримання трудового законодавства та забезпечення безпечних умов праці.
- Взаємодія зі спільнотою. Підтримка місцевих громад, участь у соціальних проектах.

3. Зовнішня зона відповідальності

Ця зона охоплює добровільні ініціативи компанії, спрямовані на вирішення соціальних проблем. Це може бути:

- Благодійність. Пожертвування коштів на соціальні програми.
- Спонсорство. Підтримка культурних, спортивних та інших заходів.
- Соціальні інвестиції. Вкладення коштів у соціальні проекти.
- Волонтерство. Залучення співробітників до волонтерської діяльності.

Модель зон відповідальності Штефані Хісс дозволяє компаніям системно підходити до питання корпоративної соціальної відповідальності, визначати пріоритети та розробляти відповідні стратегії. Важливо розуміти, що ці зони взаємопов'язані, і відповідальна поведінка в одній зоні сприяє досягненню цілей в інших [1].

У сучасному бізнес-середовищі, де зростає увага до соціальних та екологічних питань, поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набуває все більшої важливості. Збільшення вимог зі сторони споживачів, інвесторів та регуляторних органів стимулює компанії до активнішої участі у вирішенні суспільних проблем. Однак, незважаючи на широке використання терміну "КСВ", його тлумачення досить різноманітні.

Багато визначень КСВ, які пропонуються дослідниками та практиками, можна розділити на дві основні групи: конотативні та денотативні (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Групи визначень КСВ

Тип визначення	Основні характеристики	Приклади визначень	Фокус
1	2	3	4
Конотативні	Широкі, абстрактні, орієнтовані на загальну ідею відповідальності бізнесу перед суспільством	КСВ – це відповідальне ставлення компанії до суспільства та довкілля. КСВ – це доброчинна діяльність компанії.	Сутність, загальна концепція
Денотативні	Детальні, конкретні, перераховують складові елементи КСВ	КСВ включає в себе соціальні інвестиції, екологічні ініціативи, підтримку місцевих громад. КСВ – це дотримання етичних стандартів, захист прав працівників, участь у соціальних проектах.	Складові, сфери відповідальності

Історично склалося так, що домінували два основних погляди на природу КСВ:

Класичний погляд. Згідно з цією точкою зору, основна мета будь-якої компанії – отримання прибутку. Соціальна відповідальність розглядається як вторинна, і її реалізація повинна бути виправдана з економічної точки зору.

Соціально-економічний погляд. Цей погляд стверджує, що бізнес має нести відповідальність перед суспільством і довкіллям, навіть якщо це не приносить безпосереднього прибутку. Соціальна відповідальність розглядається як моральний обов’язок [2].

Важливо зазначити, що розуміння КСВ постійно розвивається. Змінюються пріоритети суспільства, виникають нові технології та соціальні проблеми, що впливає на те, як компанії тлумачать і реалізують свою соціальну відповідальність.

Для того щоб краще зрозуміти еволюцію поняття КСВ, необхідно проаналізувати різні етапи його розвитку та особливості кожного з етапів (таблиця 1.2 та 1.3)

Таблиця 1.2 – Основні етапи розвитку корпоративної соціальної відповідальності

Етап розвитку	Характеристика	Основні мотивації
1	2	3
Філантропія та благодійність (до середини XX ст.)	Добровільні пожертвування на соціальні програми.	Особисті переконання власників, поліпшення іміджу.
Соціальна відповідальність як інструмент управління (середина XX – початок XXI ст.)	Інтеграція соціальних аспектів у бізнес-процеси.	Підвищення лояльності клієнтів, залучення інвестицій, покращення репутації.
Сталий розвиток та інтеграція КСВ у бізнес-модель (початок XXI ст. – дотепер)	КСВ як невід'ємна частина бізнес-моделі.	Довгостроковий успіх, сталий розвиток, соціальна відповідальність.

Таблиця 1.3 – Особливості окремих етапів розвитку КСВ [8].

Етап розвитку	Характеристика	Основні мотивації	Ключові події	Приклади компаній	Основні виклики	Фактори впливу
1	2	3	4	5	6	7
Філантропія та благодійність (до середини XX ст.)	Добровільні пожертвування на соціальні програми.	Особисті переконання власників, поліпшення іміджу.	Поява перших фондів і благодійних організацій.	Рокфеллер, Карнегі	Відсутність системного підходу, обмежені ресурси.	Зростання багатства промисловців, зміна соціальних умов.
Соціальна відповідальність як інструмент управління (середина XX – початок XXI ст.)	Інтеграція соціальних аспектів у бізнес-процеси.	Підвищення лояльності клієнтів, залучення інвестицій, покращення репутації.	Поява стандартів ISO 26000, зростання інтересу до екологічних проблем.	Unilever, Nestle	Відсутність чітких метрик для оцінки ефективності КСВ.	Зростання свідомості про екологічні проблеми, посилення регуляторного тиску.
Сталий розвиток та інтеграція КСВ у бізнес-модель (початок XXI ст. – дотепер)	КСВ як невід'ємна частина бізнес-моделі.	Довгостроковий успіх, сталий розвиток, соціальна відповідальність.	Цілі сталого розвитку ООН, зростання інтересу до соціального підприємництва.	Patagonia, Tesla	Тиск на прибуток, складність вимірювання соціального впливу.	Глобалізація, розвиток технологій, зростання впливу соціальних мереж.

Така динаміка свідчить про те, що КСВ – це не статична концепція, а скоріше процес постійного розвитку та адаптації до нових умов. Сучасні компанії все більше усвідомлюють, що соціальна відповідальність не є лише додатковим елементом їхньої діяльності, а невід'ємною частиною стратегії довгострокового успіху.

Поняття корпоративної соціальної відповідальності є багатогранним і динамічним. Незважаючи на різноманітність тлумачень, основна ідея КСВ полягає в тому, що бізнес повинен нести відповідальність перед суспільством і довкіллям. Для ефективної реалізації принципів КСВ компаніям необхідно розробляти власні стратегії, які враховують специфіку їхньої діяльності та контекст, в якому вони працюють [7].

Додатково ще визначимо основні тенденції розвитку КСВ, серед яких:

1. Інтеграція КСВ у стратегію компанії. КСВ перестає бути окремим напрямком діяльності, а стає невід'ємною частиною стратегічних цілей компанії.

2. Збільшення вимог зацікавлених сторін. Клієнти, інвестори, співробітники та громадськість вимагають від компаній більшої прозорості та відповідальності.

3. Фокус на глобальних проблемах. Компанії все більше зосереджуються на вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату, бідність та нерівність.

4. Використання інноваційних підходів. Компанії використовують нові технології та інструменти для реалізації своїх соціальних ініціатив.

5. Збільшення ролі вимірювання та оцінки. Компанії все більше уваги приділяють вимірюванню соціального та екологічного впливу своєї діяльності.

Основними факторами впливу на КСВ є: зміни в суспільстві, законодавство та регулювання, .глобалізація, технологічний розвиток, конкуренція. У таблиці 1.4 зазначимо основні фактори, що впливають на розвиток КСВ більш детально [10].

Таблиця 1.4 – Фактори, що впливають на розвиток КСВ

Фактор	Вплив на розвиток КСВ
1	2
Зміни в суспільстві	Зростання свідомості про соціальні та екологічні проблеми, зміна цінностей споживачів сприяють підвищенню вимог до компаній щодо їхньої соціальної відповідальності. Спільноти стають більш вимогливими до етичної поведінки бізнесу.
Законодавство та регулювання	Посилення державного регулювання в сфері екології, прав працівників, захисту споживачів стимулює компанії до впровадження практик КСВ. Нові закони та нормативи створюють рамки для діяльності бізнесу і визначають мінімальні стандарти соціальної відповідальності.
Глобалізація	Збільшення взаємозалежності між країнами та компаніями призводить до поширення світових стандартів КСВ. Компанії, що працюють на глобальному ринку, змушені адаптуватися до різноманітних культурних, соціальних та екологічних контекстів.
Технологічний розвиток	Нові технології відкривають нові можливості для вирішення соціальних проблем та підвищення ефективності бізнес-процесів. Наприклад, цифрові технології дозволяють покращити комунікацію зі стейкхолдерами, відстежувати вплив на довкілля та впроваджувати інноваційні рішення.
Конкуренція	Конкуренція на ринку змушує компанії шукати нові шляхи диференціації та залучення клієнтів. КСВ може стати конкурентною перевагою, допомагаючи компаніям виділитися серед конкурентів та завоювати довіру споживачів.

Корпоративна соціальна відповідальність пройшла довгий шлях від благодійності до стратегічного інструменту управління. Сучасні компанії розуміють, що соціальна відповідальність – це не просто модний тренд, а необхідність для виживання в довгостроковій перспективі. КСВ допомагає зміцнити репутацію компанії, залучити таланти, побудувати довгострокові відносини з клієнтами та інвесторами, а також сприяти створенню більш сталого майбутнього [5].

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) в Україні перебуває на етапі формування. Найактивнішими учасниками цього процесу є як великі українські компанії, так і представництва міжнародних корпорацій, які впроваджують у своїй діяльності передові світові практики. Вони активно працюють над удосконаленням своїх бізнес-процесів згідно з принципами загального управління якістю.

Однак для систематичного розвитку СВБ в Україні необхідна активна підтримка держави. Держава повинна визначити соціальну відповідальність як пріоритетну мету для бізнесу та розробити відповідні стимули для її впровадження. Цей підхід вже успішно застосовується в країнах Європейського Союзу [4].

Важливо розуміти, що рівень соціальної відповідальності бізнесу тісно пов'язаний з загальним рівнем ефективності його діяльності. Компанії, які досягли високого рівня ділової досконалості, здатні більш системно та тривало задовольняти потреби всіх зацікавлених сторін. В Україні, де рівень ділової ефективності багатьох компаній ще далекий від світових стандартів, державна підтримка є особливо важливою.

Держава повинна не лише підкреслювати важливість етичної та соціальної відповідальності бізнесу, але й сприяти поширенню кращих практик українських компаній в цій галузі як в Україні, так і за кордоном. Це дозволить підвищити престижність українського бізнесу та стимулювати інші компанії до вдосконалення своїх практик.

Впровадження принципів соціальної відповідальності дозволить українським компаніям зміцнити свою довгострокову конкурентоспроможність та репутацію. Це стане можливим завдяки покращенню відносин зі співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами [3].

Концепцію корпоративної соціальної відповідальності можна розглядати через призму теорії заінтересованих сторін, інституційного та управлінського підходів. Нормативна база соціальної відповідальності може бути представлена на різних рівнях: від державного законодавства до внутрішніх корпоративних документів та індивідуальних угод. Крім формальних норм, на соціальну відповідальність впливають також неформальні елементи, такі як корпоративні цінності, традиції та культурні особливості. Інституційне середовище, як на рівні окремого підприємства,

так і на рівні суспільства в цілому, відіграє важливу роль у формуванні та розвитку соціальної відповідальності (Рис.1.1).

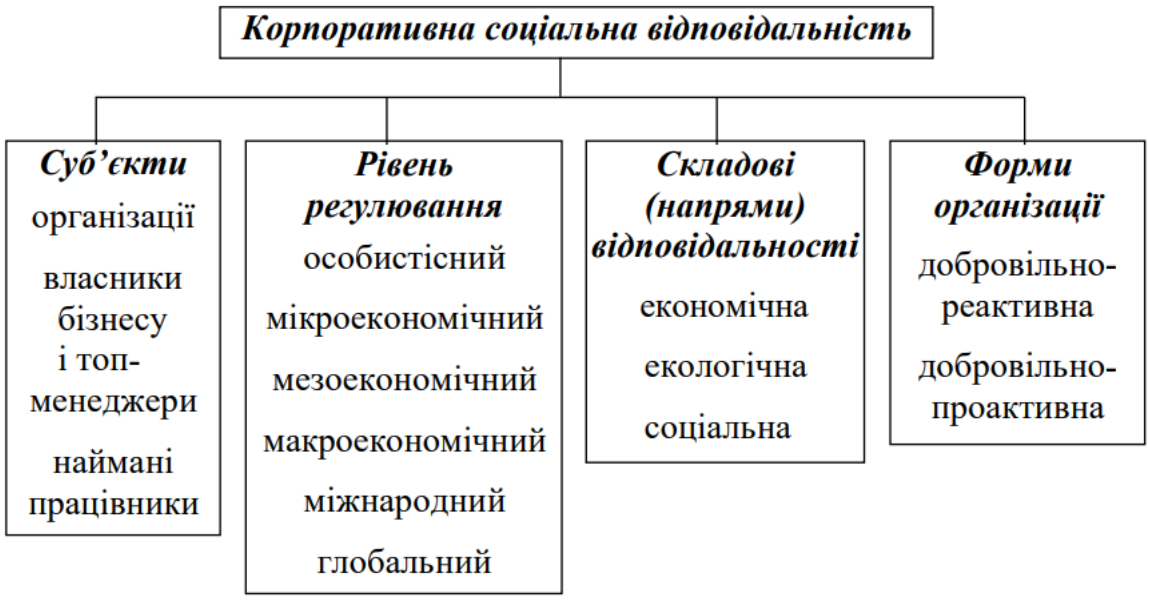


Рисунок 1.1 – Характерні риси корпоративної соціальної відповідальності

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності має базуватися на фундаментальних засадах, які визначають пріоритети у вирішенні ключових завдань організації. Серед таких засад можна виділити: дотримання законодавства та міжнародних норм, правильний підбір та мотивацію персоналу, врахування інтересів партнерів, прозорість діяльності, сталий розвиток, етичну поведінку та повагу до прав людини. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності передбачає зосередження на таких напрямах, як взаємодія з партнерами, задоволення потреб споживачів, забезпечення добробуту працівників, відповідальне ставлення до суспільства та охорона довкілля [10].

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є багатогранним поняттям, яке реалізується різними країнами по-своєму. Сьогодні виділяють кілька основних моделей КСВ, кожна з яких має свої особливості та відображає культурні, історичні та економічні особливості країни.

Основні моделі корпоративної соціальної відповідальності:

- Американська модель. Характеризується високою самостійністю бізнесу у визначенні напрямів соціальної відповідальності. Держава підтримує цей процес через стимулювання та просвітництво, але не втручається безпосередньо. Акцент робиться на благодійності, охороні довкілля та взаємодії з місцевими громадами.

- Європейська модель. Має кілька різновидів, але загалом характеризується активною роллю держави у формуванні та регулюванні КСВ. Європейська модель охоплює ширший спектр питань, включаючи умови праці, соціальні програми для працівників та захист довкілля [7].

- Японська модель.Поєднує елементи державного регулювання та корпоративної ініціативи. Характеризується сильним акцентом на соціальній згуртованості всередині компанії та відповідальності перед працівниками. (Таблиця 1.5 та 1.6)

Таблиця 1.5 – Основні моделі КСВ

Модель	Роль держави	Основні пріоритети	Характерні риси
1	2	3	4
Американська	Стимулювання та просвітництво	Благодійність, охорона довкілля, взаємодія з громадами	Висока самостійність бізнесу, добровольність
Європейська	Активне регулювання	Умови праці, соціальні програми, захист довкілля	Державна підтримка, широкий спектр питань
Японська	Активна роль у стратегічному плануванні	Соціальна згуртованість, відповідальність перед працівниками	Колективізм, довгострокові відносини

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика моделей КСВ

Критерій	Американська модель	Європейська модель	Японська модель
1	2	3	4
Роль держави	Стимулює, не регулює	Активно регулює	Активна роль у стратегічному плануванні
Основні пріоритети	Благодійність, охорона довкілля	Умови праці, соціальні програми, захист довкілля	Соціальна згуртованість, відповідальність перед працівниками
Характерні риси	Висока самостійність бізнесу, добровольність	Державна підтримка, широкий спектр питань	Колективізм, довгострокові відносини

Окремо варто згадати британську модель КСВ, яка поєднує елементи американської та європейської моделей. Характерною рисою британської моделі є активна участь держави у створенні умов для розвитку КСВ та партнерство з бізнесом [10].

Фактори, що впливають на різноманітність моделей КСВ:

- Географічне розташування: кліматичні умови, природні ресурси, розмір країни.
- Соціально-економічний розвиток: рівень життя, структура економіки, інвестиційний клімат.
- Історичні та культурні традиції: цінності, звичаї, менталітет населення.
- Політична система: тип державного устрою, роль держави в економіці.

Кожна з розглянутих моделей КСВ має свої переваги та недоліки. Вибір моделі залежить від конкретних умов країни та особливостей бізнесу. Важливо розуміти, що КСВ є динамічним процесом, який постійно розвивається та адаптується до нових викликів.

1.2 Постіндустріальна модель розвитку: характеристики, тенденції, вплив на бізнес.

Постіндустріальне суспільство характеризується переважанням інноваційного сектору економіки, де ключову роль відіграють знання та інформація. На відміну від індустріального суспільства, де основним видом діяльності було виробництво товарів, в постіндустріальному суспільстві пріоритет віддається виробництву послуг, дослідженням та розробкам.

Деніел Белл, один з перших, хто детально охарактеризував це поняття, визначає постіндустріальне суспільство як таке, де:

- Пріоритет віддається інтелектуальній праці. Наукові знання стають основним рушієм економічного зростання [7].
- Виробництво послуг переважає над виробництвом товарів. Економіка стає більш орієнтованою на задоволення потреб споживачів.
- Виникає новий соціальний клас. Інтелектуали, науковці та експерти відіграють ключову роль у суспільстві.

Ключовими характеристиками постіндустріального суспільства є наступні:

- Панування науки. Наукові знання є основою для інновацій та розвитку технологій.
- Розвиток інформаційних технологій. Інформація стає основним ресурсом.
- Висока кваліфікація працівників. Потреба в спеціалістах з високою освітою та навичками.
- Глобалізація. Економічна та культурна інтеграція різних країн.
- Соціальна мобільність. Можливість змінювати соціальний статус завдяки освіті та знанням [1].

Перехід до постіндустріального суспільства призводить до зміни соціальної структури. Конфлікти між робітниками та власниками засобів виробництва, характерні для індустріального суспільства, поступаються місцем новим викликам, пов'язаним з розподілом інтелектуальної власності та доступом до інформації.

Останні два десятиліття засвідчили, що глобалізація суттєво підвищила ефективність національних економік завдяки спільній експлуатації ринків, інновацій та людського капіталу. Однак, як показують останні тенденції, цей позитивний тренд поступово сповільнюється. Згідно з прогнозами ОЕСР, темпи зростання світового ВВП знижуються, що свідчить про початок нового етапу глобалізації, характеризується значними трансформаціями.

Установлені раніше передумови та рушійні сили глобалізації вже не повністю відповідають сучасним реаліям. Про це свідчить поява низки негативних явищ, які вимагають переосмислення традиційних підходів до глобалізації.Науковці, політики та бізнес-лідери змушені розробляти нові концептуальні моделі, які б враховували ці зміни та забезпечували більш сталий і справедливий розвиток.

Основними характеристиками постіндустріального суспільства є наступні:

- Переважання сфери послуг. Виробництво товарів відходить на другий план, а на перше виходять послуги, пов'язані з інформацією, наукою, освітою, фінансами та ін.
- Інформаційна економіка. Знання та інформація стають основними ресурсами, а технології інформаційних і комунікаційних систем – рушійною силою економічного зростання.
- Наукоємність виробництва. Наукові дослідження та розробки стають ключовим фактором конкурентоспроможності. Інновації та нові технології швидко впроваджуються у виробництво [2].
- Високий рівень освіти. Освіта стає пріоритетом, оскільки вимагається висококваліфікована робоча сила для роботи в наукоємних галузях.
- Глобалізація. Економічні процеси стають все більш інтегрованими на світовому рівні, посилюється взаємозалежність країн.
- Соціальна мобільність. Існує високий рівень соціальної мобільності, люди мають можливість змінювати свій соціальний статус завдяки освіті та професійним досягненням.
- Екологічна свідомість. Зростає розуміння необхідності збереження навколишнього середовища, розвиваються технології, спрямовані на зменшення негативного впливу на природу.

- Інформаційне суспільство. Інформація стає доступною для широких верств населення, що сприяє розвитку демократії та громадянського суспільства.

Таблиця 1.7 – Порівняння з індустріальним суспільством

Характеристика	Індустріальне суспільство	Постіндустріальне суспільство
1	2	3
Основний ресурс	Матеріальні ресурси (земля, сировина)	Інформація, знання
Основний вид діяльності	Виробництво товарів	Надання послуг
Соціальна структура	Класове суспільство	Посткласове суспільство
Технології	Машинне виробництво	Інформаційні технології
Цінності	Матеріальний добробут	Знання, креативність

Перехід до постіндустріального суспільства – це складний і тривалий процес, який вимагає значних змін у всіх сферах життя. Важливими факторами цього переходу є:

- науково-технічний прогрес
- глобалізація
- зміна структури зайнятості
- розвиток освіти
- інформатизація суспільства [4].

Україна також знаходиться в процесі переходу до постіндустріального суспільства. Для успішної трансформації необхідно:

- інвестувати в освіту та науку
- розвивати інноваційну економіку
- сприяти розвитку інформаційних технологій
- зміцнювати інститути громадянського суспільства
- забезпечувати сталий розвиток.

Говорячи про тенденції постіндустріальної моделі розвитку, слід зазначити наступне. Світ, в якому ми живемо, переживає значні трансформації, які ведуть нас до нової фази розвитку – постіндустріальної

ери. Ця модель характеризується кардинальними змінами у всіх сферах життя, від економіки до соціальних відносин та технологій.

Економіка зазнає радикальної переорієнтації. Виробництво товарів поступово відходить на другий план, поступаючись місцем сфері послуг. Інформаційні технології, фінанси, освіта та охорона здоров'я стають провідними галузями, які визначають економічний ландшафт. Інформація та знання перетворюються на найцінніший ресурс, а інновації стають рушійною силою розвитку. Глобалізація посилюється, створюючи взаємозалежність між країнами та сприяючи міжнародній торгівлі та інвестиціям.

Соціальна сфера також зазнає значних змін. Освіта набуває пріоритетного значення, оскільки високий рівень знань стає необхідною умовою для успішної кар'єри. Індивідуалізм та толерантність до різноманітності посилюються, а традиційні сімейні моделі зазнають трансформації. Збільшення середньої тривалості життя призводить до старіння населення, а урбанізація формує нові соціальні виклики [3].

Технологічний прогрес є одним із найвизначніших аспектів постіндустріальної ери. Штучний інтелект все глибше проникає в наше життя, автоматизуючи рутинні завдання та відкриваючи нові можливості. Інтернет речей створює мережу взаємопов'язаних пристроїв, що дозволяє збирати та обмінюватися великими обсягами даних. Біотехнології революціонізують медицину, сільське господарство та інші галузі. Віртуальна та доповнена реальність змінюють способи навчання, розваг та роботи.

Екологічна свідомість також зростає. Суспільство усвідомлює необхідність збереження навколишнього середовища, що стимулює розвиток «зеленої» економіки та пошук шляхів до сталого розвитку.

Однак, постіндустріальна ера не позбавлена викликів. Нерівність у розподілі доходів, безробіття, соціальна нестабільність та кіберзагрози – це лише деякі з проблем, які потребують вирішення.

Постіндустріальна модель розвитку значно змінює ландшафт бізнесу, висуваючи нові вимоги та відкриваючи нові можливості. Ось основні впливи, представлені у табличній формі (таблиця 1.8)

Таблиця 1.8 – Вплив постіндустріальної моделі розвитку на бізнес

Аспект бізнесу	Вплив постіндустріальної моделі
1	2
Структура бізнесу	Зростання значення малого та середнього бізнесу, особливо в сфері послуг та технологій. Перехід від масового виробництва до індивідуальних замовлень та низьких обсягів виробництва.
Продукти та послуги	Збільшення попиту на інноваційні продукти та послуги, орієнтовані на індивідуальні потреби споживачів. Важливість нематеріальних активів (бренди, інтелектуальна власність).
Технології	Широке використання інформаційних технологій, штучного інтелекту, робототехніки та інших інновацій. Цифрова трансформація бізнес-процесів.
Ринок праці	Високий попит на висококваліфікованих фахівців у сфері технологій, науки та креативних індустрій. Зміна структури зайнятості, зростання ролі фрілансерів та дистанційної роботи.
Маркетинг та продажі	Перехід від масового маркетингу до персоніфікованого маркетингу. Важливість онлайн-маркетингу та соціальних мереж.
Управління	Зростання ролі гнучких організаційних структур, децентралізація управління. Важливість інновацій та підприємництва.
Соціальна відповідальність	Зростання вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу. Очікування екологічно чистого виробництва та соціальних ініціатив.

Підсумовуючи, постіндустріальна модель розвитку – це складний і багатогранний процес, який відкриває перед людством нові можливості, але водночас ставить перед ним серйозні виклики. Адаптація до нових умов вимагає від кожного з нас гнучкості, креативності та постійного навчання.

Постіндустріальна модель розвитку вимагає від бізнесу постійної адаптації та інновацій. Компанії, які зможуть швидко реагувати на зміни, використовувати нові технології та орієнтуватися на потреби клієнтів, матимуть більше шансів на успіх [10].

Глобальна практика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) відображає не лише покращення власної репутації компанії, а й відображає прибутки, які приносить підвищення лояльності споживачів. У світлі

вищевикладеного актуальність даної роботи полягає у зростанні ролі та застосування КСВ у міжнародному та внутрішньому бізнесі. Українські підприємства дедалі активніше виходять на міжнародний ринок, тому застосування практик КСВ має стати невід'ємною частиною господарської діяльності національного суб'єкта господарювання.

1.3 Зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та постіндустріальним розвитком.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСР) та постіндустріальний розвиток тісно пов'язані між собою. Обидва ці концепти відображають сучасні тенденції у розвитку бізнесу та суспільства в цілому.

Постіндустріальний розвиток характеризується переходом від економіки, заснованої на виробництві, до економіки, заснованої на знаннях та інформації. Це супроводжується зростанням ролі послуг, інновацій, технологій та глобалізації. У такому контексті бізнес стає більш залежним від свого іміджу, репутації та відносин зі стейкхолдерами.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає, що компанії беруть на себе відповідальність за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище. Це виходить за межі простого дотримання законів і включає в себе добровільні дії, спрямовані на покращення якості життя людей, захист навколишнього середовища та сприяння сталому розвитку [2].

Ці два поняття пов'язані між собою, що підтверджується наступними тенденціями:

- зростання вимог суспільства. У постіндустріальному суспільстві люди стають більш свідомими соціальних та екологічних проблем. Вони вимагають від компаній не тільки якісних товарів та послуг, але й відповідального ставлення до суспільства.

- конкуренція за таланти. Для залучення та утримання найкращих співробітників компанії повинні створювати привабливе робоче середовище, яке відповідає цінностям сучасних молодих фахівців.

- репутація бренду. Сильна репутація бренду є важливим активом у постіндустріальній економіці. КСР допомагає формувати позитивний імідж компанії та підвищувати її довіру серед споживачів, інвесторів та інших стейкхолдерів [6].

- довгострокова стійкість. КСР сприяє довгостроковій стійкості бізнесу. Компанії, які інвестують у соціальну та екологічну відповідальність, зменшують ризики, пов'язані зі зміною клімату, соціальними протестами та іншими глобальними викликами.

Нижче у таблиці 1.9 наведені приклади проявів КСР у постіндустріальному суспільстві

Таблиця 1.9 - Приклади проявів КСР
у постіндустріальному суспільстві

Сфера КСР	Приклади проявів
1	2
Інвестиції в людський капітал	Фінансування навчальних програм, стипендій, стажувань; створення корпоративних університетів; підтримка розвитку молодих талантів.
Підтримка місцевих громад	Спонсорство культурних та спортивних заходів; участь у волонтерських проектах; співпраця з місцевими органами влади; інвестиції в інфраструктуру регіону.
Охорона довкілля	Впровадження екологічно чистих технологій; скорочення викидів парникових газів; енергоефективність; управління відходами; підтримка проектів з відновлення природних ресурсів.
Прозорість та відкритість	Публікація звітів про нефінансову діяльність; забезпечення доступу до інформації про діяльність компанії; проведення аудиту соціальної та екологічної відповідальності.
Етичні бізнес-практики	Боротьба з корупцією; дотримання прав людини; справедлива оплата праці; відмова від дискримінації.
Розвиток постачальницьких ланцюгів	Співпраця з постачальниками, які дотримуються етичних стандартів; підтримка малих місцевих виробників.
Інновації	Розробка продуктів та послуг, які сприяють сталого розвитку; впровадження нових технологій, що зменшують негативний вплив на довкілля.
Залучення співробітників	Створення сприятливого робочого середовища; заохочення співробітників до участі в соціальних проектах; розвиток корпоративної культури, заснованої на цінностях КСР.

Оскільки постіндустріальний розвиток характеризується швидкими змінами, глобалізацією та зростаючою складністю бізнес-середовища, КСВ стає все більш стратегічно важливою. Ось кілька додаткових прикладів аспектів нашого сучасного життя, які також зараз все більше переплітаються з питаннями корпоративної соціальної відповідальності:

1. Інновації та сталий розвиток

- Співпраця з науковими установами. Багато компаній співпрацюють з університетами та дослідницькими центрами для розробки інноваційних рішень, які сприяють сталого розвитку, наприклад, нових матеріалів, енергоефективних технологій тощо.

- Відкриті інновації. Дедалі більше компаній використовують відкриті інновації, залучаючи до процесу розробки нових продуктів і послуг зовнішніх експертів, стартапи та громадські організації. Це не тільки прискорює інновації, але й сприяє більшій прозорості та відповідальності.

2. Цифрова трансформація та КСР

- Цифрові інструменти для КСР. Цифрові технології дозволяють компаніям більш ефективно відстежувати та вимірювати свій соціальний і екологічний вплив, а також залучати співробітників і громадськість до соціальних ініціатив.

- Етична штучний інтелект.Компанії, які розробляють продукти на основі штучного інтелекту, повинні забезпечувати, щоб ці технології не використовувалися для дискримінації або інших неправомірних цілей.

3. Глобалізація та КСР

- Міжнародні стандарти КСР.Компанії, що працюють на глобальному ринку, повинні дотримуватися міжнародних стандартів КСР, таких як принципи Глобального договору ООН [5].

- Локалізація КСР. Незважаючи на глобалізацію, важливо враховувати культурні та соціальні особливості кожного регіону, в якому працює компанія.

4. КСР і фінансові результати

- Довгострокова інвестиція. Хоча КСР може вимагати додаткових витрат у короткостроковій перспективі, вона часто призводить до підвищення довгострокової вартості компанії.

- Створення спільноти інвесторів, які поділяють цінності компанії. Інвестори, які враховують соціальні та екологічні фактори при прийнятті інвестиційних рішень, стають все більш впливовими.

5. Роль уряду та регулювання

- Створення сприятливого законодавчого середовища. Уряд може стимулювати розвиток КСР через податкові пільги, гранти та інші інструменти підтримки.

- Публічно-приватне партнерство. Співпраця між урядом, бізнесом і громадянським суспільством є важливою для вирішення складних соціальних і екологічних проблем.

У таблиці 1.10 деталізовано ці основні аспекти з наведеними прикладами.

Таблиця 1.10 – Зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю (КСР) та постіндустріальним розвитком

Аспект	Деталізація	Приклади
1	2	3
Інновації та сталий розвиток		
Співпраця з науковими установами	Спільні дослідження нових матеріалів, енергоефективних технологій, розробка екологічно чистих продуктів.	Партнерство компанії Nike з університетами для розробки спортивного взуття з перероблених матеріалів.
Відкриті інновації	Залучення стартапів, громадських організацій, проведення хакатонів та конкурсів ідей.	Компанія LEGO проводить щорічний конкурс для розробки нових ідей для іграшок.
Цифрова трансформація та КСР		
Цифрові інструменти для КСР	Використання платформ для моніторингу впливу на довкілля, мобільні додатки для волонтерства, онлайн-платформи для співпраці з громадськістю.	Компанія Unilever використовує цифрові інструменти для відстеження свого впливу на водні ресурси.

Продовження таблиці 1.10 – Зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю (КСР) та постіндустріальним розвитком

1	2	3
Етичний штучний інтелект	Розробка алгоритмів, які усувають упередження, захист персональних даних.	Компанія IBM розробила етичні принципи для використання штучного інтелекту.
Глобалізація та КСР		
Міжнародні стандарти КСР	Дотримання принципів Глобального договору ООН, ISO 26000.	Компанії, що входять до індексу Dow Jones Sustainability Index, зобов'язані дотримуватися високих стандартів КСР.
Локалізація КСР	Адаптація соціальних програм до місцевих особливостей, співпраця з місцевими громадами.	Компанія Nestle підтримує місцевих фермерів у країнах, де вона працює.
КСР і фінансові результати		
Довгострокова інвестиція	Інвестиції в екологічні проекти, соціальні програми, підвищення якості продукції.	Компанія Patagonia інвестує значні кошти у захист довкілля.
Створення спільноти інвесторів	Випуск соціальних облігацій, інвестування в стартапи, що вирішують соціальні проблеми.	Компанія Unilever випустила соціальні облігації для фінансування проектів з доступу до чистої води.
Роль уряду та регулювання		
Створення сприятливого законодавчого середовища	Податкові пільги для компаній, що займаються екологічними проектами, спрощення процедури отримання дозволів.	У багатьох країнах діють програми державної підтримки екологічно чистих виробництв.
Публічно-приватне партнерство	Спільні проекти з урядом та громадськими організаціями для вирішення соціальних проблем.	Компанії можуть брати участь у державних програмах з розвитку інфраструктури або освіти.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСР) та постіндустріальний розвиток тісно взаємопов'язані. У сучасному світі, де технології розвиваються швидкими темпами, а свідомість споживачів щодо соціальних та екологічних питань зростає, КСР стала невід'ємною частиною успішного бізнесу [17].

КСР стимулює компанії вкладати кошти в дослідження та розробки, спрямовані на створення екологічно чистих продуктів та технологій. Цифрові технології дозволяють компаніям ефективніше реалізовувати стратегію КСР, відстежувати результати та залучати співробітників і громадськість.

Глобалізація& КСР виходить за межі національних кордонів, вимагаючи від компаній дотримуватися міжнародних стандартів та враховувати культурні особливості різних регіонів.

Інвестиції в КСР можуть призвести до довгострокового зростання вартості компанії, залучення нових інвесторів та підвищення лояльності клієнтів. Державна політика може значно вплинути на розвиток КСР, створюючи сприятливе законодавче середовище та стимулюючи співпрацю між бізнесом, урядом та громадськістю.

Таким чином, КСР є не просто доброчинною діяльністю, а стратегічним інструментом для досягнення довгострокового успіху в умовах постіндустріального розвитку. Компанії, які впроваджують принципи КСР, демонструють свою відповідальність перед суспільством і довкіллям, підвищують свою репутацію та зміцнюють свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В ГРУПІ ДТЕК

2.1 Коротка характеристика Групи ДТЕК: історія, структура, основні напрямки діяльності.

ДТЕК – це енергетична компанія, яка займається широким спектром діяльності. Вона виробляє електроенергію з різних джерел: сонця, вітру та традиційних теплових електростанцій. Крім того, ДТЕК займається видобутком вугілля та природного газу, торгівлею енергоресурсами на внутрішньому та міжнародному ринках, розподілом електроенергії та її постачанням споживачам. Компанія також активно розвиває напрями енергоефективності та інфраструктуру для електромобілів.

Згідно зі своєю новою стратегією, ДТЕК прагне стати більш екологічно чистим та технологічним бізнесом, дотримуючись принципів сталого розвитку. Амбітна мета компанії – досягти вуглецевої нейтральності до 2040 року.

З початку повномасштабної війни в Україні ДТЕК активно підтримує Збройні Сили України та постраждале населення. Компанія виділила значні кошти на гуманітарну допомогу та забезпечення енергоресурсами критично важливих об’єктів. Завдяки зусиллям ДТЕК мільйони українців отримали можливість знову користуватися електроенергією.

ДТЕК, раніше відома як Донбаська паливно-енергетична компанія, є найбільшим приватним інвестором в енергетичний сектор України. Компанія займається широким спектром діяльності: від виробництва електроенергії на різних видах електростанцій (сонячних, вітрових та теплових) до видобутку корисних копалин, таких як вугілля та природний газ. Крім того, ДТЕК активно займається торгівлею енергоресурсами, розподіляє електроенергію по мережах та розвиває інфраструктуру для

електромобілів. Головний офіс компанії розташований у столиці України – Києві. ДТЕК є частиною великого бізнес-холдингу SCM, власником якого є український бізнесмен Рінат Ахметов.

Створена у 2005 році, компанія ДТЕК швидко стала одним з лідерів українського енергетичного ринку, об'єднавши під своїм крилом низку ключових підприємств вугільної та енергетичної галузі.

На початку свого існування ДТЕК активно консолідувала активи, розширюючи свою присутність на енергетичному ринку України. Компанія інвестувала у модернізацію виробництва, долучилась до міжнародних ініціатив та розпочала експорт електроенергії.

Наступні роки були ознаменовані подальшим розширенням діяльності ДТЕК. Компанія увійшла в нафтогазовий сектор, розширила географію своїх операцій, активно розвивала відновлювані джерела енергії та впроваджувала інноваційні технології [16].

Починаючи з 2016 року, діяльність ДТЕК суттєво ускладнилася через збройний конфлікт на сході України. Компанії довелось адаптуватися до нових умов, зосередившись на забезпеченні енергетичної безпеки регіонів, які вона обслуговувала. Паралельно ДТЕК продовжував розвивати нові напрямки бізнесу, такі як енергоефективність та електромобільність.

Ключові досягнення:

- Диверсифікація бізнесу. Від вугільної енергетики до відновлюваних джерел енергії, газу та енергоефективності.
- Інновації. Впровадження нових технологій, зокрема у сфері цифрової трансформації та відновлюваної енергетики.
- Соціальна відповідальність. Підтримка місцевих громад, розвиток соціальних проектів та участь у міжнародних ініціативах.
- Адаптація до викликів. Успішна адаптація до змін на енергетичному ринку та зовнішніх викликів.

Сьогодні ДТЕК є одним з найбільших приватних інвесторів в енергетичний сектор України, який активно сприяє енергетичній безпеці

країни та її переходу до більш сталої енергетики. Компанія продовжує розвиватися, впроваджувати інновації та відповідально ставитися до свого впливу на довкілля та суспільство.

Таблиця 2.1 – Історія розвитку Групи ДТЕК

Рік	Ключові події
1	2
2005	Створення ДТЕК, об'єднання ключових енергетичних підприємств.
2006-2007	Розширення активів за рахунок нових вугільних підприємств, приєднання до Глобального договору ООН, початок модернізації.
2008	Створення компанії "Вінд Пауер", початок розвитку відновлюваної енергетики.
2009	Перший експорт електроенергії в країни ЄС.
2010	Приєднання до європейських галузевих асоціацій.
2011	Початок членства у CSR Europe, придбання акцій "Київенерго", створення "ДТЕК Нафтогаз".
2012	Запуск першої черги Ботієвської ВЕС, придбання вугільних активів в РФ.
2013	Початок поставок газу з Європи, придбання акцій "Нафтогазвидобування".
2014	Відновлення електропостачання в зоні бойових дій, реформування системи управління, створення операційних компаній.
2015	Введення в експлуатацію найглибшої газової свердловини в Східній Європі.
2016	"Нафтогазвидобування" видобуло 1,6 млрд м³ газу.
2017	Втрата контролю над активами на Донбасі, введення в експлуатацію Трифонівської СЕС, перехід на газове паливо.
2018	Завершення анбандлінгу, створення операторів систем розподілу, початок будівництва нових ВЕС і СЕС.
2019	Запуск мережі швидкісних зарядних станцій, придбання контрольних пакетів акцій "Одесаобленерго" та "Київобленерго", завершення будівництва кількох ВЕС і СЕС.
2020	Обмеження на активи в Нідерландах, приєднання до платформи Всесвітнього економічного форуму.
2021	Початок будівництва Тилігульської ВЕС, придбання акцій "Кіровоградобленерго", рекордне виробництво електроенергії.
2022	Збільшення видобутку вугілля, відкриття "цифрової шахти", забезпечення енергетичної безпеки країни в умовах війни.
2023	Виготовлення нового прохідницького комбайну.

Група ДТЕК – це диверсифікований енергетичний холдинг, який не лише виробляє та постачає енергію, але й активно інвестує в розвиток людського капіталу. Важливу роль у цьому процесі відіграє Академія ДТЕК

– корпоративний університет, що вже понад десятиліття готує майбутніх лідерів компанії.

Академія ДТЕК активно співпрацює з провідними світовими бізнес-школами, такими як INSEAD, IE Business School та Stanford University, адаптуючи найкращі світові практики до українських реалій. Метою Академії є не лише передача знань, а й формування лідерських якостей, необхідних для успішного розвитку бізнесу.

У 2023 році ДТЕК розпочав масштабний проект з цифрової трансформації HR-процесів. Компанія прийняла рішення повністю відмовитися від програмного забезпечення з російським корінням та оптимізувати систему оцінки ефективності працівників. Для реалізації цього амбітного завдання було обрано платформу IT-Enterprise, яка дозволяє створювати гнучкі та кастомізовані рішення для управління персоналом.

За словами Ксенії Нестеренко, керівниці проекту Академії ДТЕК, вибір платформи IT-Enterprise був обумовлений кількома факторами: високою гнучкістю, вигідною ліцензійною політикою, надійністю та досвідом впровадження подібних рішень для великих компаній.

Цей крок є ще одним свідченням того, що ДТЕК не лише лідер на енергетичному ринку України, але й новатор у сфері управління людськими ресурсами. Компанія демонструє, що інвестиції в розвиток співробітників – це стратегічно важлива складова успішного бізнесу.

Підкреслимо що Група ДТЕК має багато напрямів роботи, а саме (таблиця 2.2).

Додаткові напрями та ініціативи:

- Цифрова трансформація. Впровадження нових технологій та цифрових рішень в усі сфери діяльності [22].
- ESG.Дотримання принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності.

- Сталий розвиток. Реалізація програм сталого розвитку відповідно до цілей ООН.

- Інновації. Розробка та впровадження нових продуктів та технологій.

Таблиця 2.2 – Напрями роботи Групи ДТЕК

Напрям роботи	Короткий опис
1	2
Видобуток корисних копалин	Видобуток вугілля та природного газу.
Генерація електроенергії	Виробництво електроенергії на теплових, сонячних та вітрових електростанціях.
Трейдинг енергоресурсів	Торгівля електроенергією, газом та вугіллям на внутрішньому та зовнішніх ринках.
Розподіл та постачання електроенергії	Розподіл електроенергії по мережах та її постачання споживачам.
Енергоефективність	Надання послуг з раціонального використання енергоресурсів.
Електромобільність	Розвиток мережі швидкісних зарядних станцій.

Структура управління. (Рисунок 2.1)

- Операційні холдинги. Об'єднують виробничі підприємства в межах кожного напрямку діяльності.

- Корпоративний університет Academy DTEK. Займається розвитком персоналу та підготовкою майбутніх лідерів компанії .



Рисунок 2.1 - Структура управління Групи ДТЕК

У таблиці 2.3 наведено основні виробничі показники Групи ДТЕК 2020 року

Таблиця 2.3 – Ключові виробничі показники Групи ДТЕК 2020 року

Показник	Значення	Одиниця виміру
1	2	3
Видобуток газу	1,8 млрд	м³
Виробництво електроенергії ВЕС та СЕС	2,4 млрд	кВт·год
Розподіл електроенергії	47,3 млрд	кВт·год
Видобуток вугілля	21,3 млн	тонн
Виробництво електроенергії ТЕС та ТЕЦ	23,8 млрд	кВт·год
Постачання електроенергії споживачам в Україні та Європі	45,3 млрд	кВт·год

Група ДТЕК активно інвестує в інноваційні технології, розвиток нових напрямів бізнесу, будівництво нових потужностей та оптимізацію виробничих процесів. Цей стратегічний підхід дозволяє компанії не тільки утримувати лідерські позиції на енергетичному ринку України, але й сприяє розвитку вітчизняної економіки.

ДТЕК є одним з найбільших роботодавців в Україні, об'єднуючи понад 55 тисяч працівників. Компанія створює сприятливе середовище для професійного зростання кожного співробітника, забезпечуючи доступ до програм навчання та розвитку. Такий підхід неодноразово відзначався як міжнародними експертами, так і українськими бізнес-виданнями.

ДТЕК дотримується високих стандартів корпоративної соціальної відповідальності та є учасником Глобального договору ООН з 2007 року. Компанія активно працює над зменшенням свого впливу на довкілля та сприяє розвитку стійких спільнот [23].

Діяльність Групи ДТЕК прозора та відповідає найвищим стандартам корпоративного управління. Компанія дотримується законодавства України та інших країн, в яких веде свій бізнес, і ставить етичні принципи в основу своєї діяльності.

Тож, в цілому можна зазначити, що Інновації, розвиток та соціальна відповідальність – три кити, на яких тримається діяльність Групи ДТЕК.

2.2 Стратегія корпоративної соціальної відповідальності Групи ДТЕК: огляд конкретних ініціатив у соціальній, екологічній та економічній сферах

Компанія активно впроваджує нові технології, розширює спектр своїх послуг і створює нові робочі місця. ДТЕК є одним з найбільших роботодавців в Україні і приділяє велику увагу розвитку людського капіталу. Компанія дотримується принципів сталого розвитку та є активним учасником глобальних ініціатив.

З огляду на посилення глобальних трендів до сталого розвитку та відповідального інвестування, Група ДТЕК активно інтегрує Цілі сталого розвитку ООН у свою стратегію до 2030 року. Ми розуміємо, що відповідальність бізнесу перед суспільством виходить далеко за межі виробництва енергії. Тому ДТЕК зосереджується на зменшенні негативного впливу на довкілля, покращенні умов праці, дотриманні етичних стандартів та прозорості бізнесу. Група ДТЕК прагне побудувати більш стале майбутнє для України та залучаємо до цього міжнародних партнерів. Перехід до зеленої енергетики є не лише нашим стратегічним пріоритетом, а й важливим кроком для всього світу. Ми впевнені, що Україна може стати лідером у цій галузі та прискорити енергетичний перехід в Європі.

Група ДТЕК від моменту свого заснування інвестувала 19,5 млрд грн у сталий розвиток (рисунок 2.2)



Рисунок 2.2 – Інвестиції в сталий розвиток Групи ДТЕК

Цілі сталого розвитку ООН, які Група ДТЕК імплементувала у ESG-стратегію та взяла на себе зобов'язання щодо досягнення прогресу



Рисунок 2.3 – Цілі сталого розвитку ООН, що імплементувала у ESG-статегію

Стратегічна мета ДТЕК Енерго – максимальне виробництво електроенергії в умовах конкурентного ринку

- Вертикальна інтеграція
- Лідерство на конкурентному ринку електроенергії в Україні
- Справедлива трансформація вугільних регіонів та створення нових напрямів діяльності

До 2030 року теплова генерація буде поступово знижувати обсяг виробництва електроенергії, проте залишиться важливою складовою енергетичного сектору України, забезпечуючи стабільність та надійність роботи енергосистеми всієї країни.

У нових умовах ключовою компетентністю ДТЕК Енерго стане маневреність електростанцій, що дозволить тепловій генерації змінити свою роль в Об’єднаній енергосистемі України й перейти з базового режиму навантаження в балансуючий.

Задля цього ДТЕК Енерго має намір переорієнтувати ТЕС на енергетичні хаби, де будуть розміщені енергоблоки, швидкі маневрені потужності, системи накопичення енергії. Такі станції надаватимуть широкий спектр послуг — від балансування зеленої енергетики до

забезпечення сезонних резервів для проходження зимових та літніх піків споживання електроенергії.

У 2020 році ДТЕК у співпраці з Honeywell запустив першу в Україні промислову систему накопичення енергії потужністю 1 МВт/2,25 МВт•год. Цим пілотним проєктом ДТЕК має намір стимулювати використання систем накопичення енергії в різних сегментах енергоринку України та сприяти декарбонізації Східної Європи на підтримку цілей європейського Green Deal.

Група ДТЕК демонструє стійку відданість принципам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Компанія активно реалізує різноманітні ініціативи, спрямовані на покращення життя співробітників, збереження довкілля та розвиток регіонів присутності.

1. Соціальна сфера:

- Розвиток персоналу. ДТЕК інвестує в навчання та розвиток своїх співробітників, створюючи сприятливе середовище для професійного зростання. Компанія пропонує широкий спектр навчальних програм, тренінгів та можливостей для кар'єрного розвитку.

- Підтримка здоров'я. Реалізація програм з профілактики захворювань, забезпечення безпечних умов праці та організація медичного обслуговування для співробітників.

- Соціальні проекти. Фінансування та реалізація соціальних проектів у регіонах присутності, спрямованих на покращення якості життя місцевих громад. Це можуть бути проекти в галузі освіти, охорони здоров'я, культури та спорту.

- Волонтерство. Заохочення співробітників до участі у волонтерських ініціативах, що дозволяє їм брати активну участь у житті своїх громад.

2. Екологічна сфера

- Зменшення викидів. Впровадження нових технологій та обладнання, що дозволяють знизити викиди шкідливих речовин у повітря та воду.

- Оптимізація використання ресурсів. Пошук ефективних способів використання енергії та інших ресурсів, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля.

- Управління відходами. Впровадження систем збору, сортування та утилізації відходів.

- Відновлювана енергетика. Інвестиції у розвиток відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергетика.

- Екологічна освіта. Проведення інформаційних кампаній та навчальних заходів для підвищення екологічної свідомості співробітників та місцевих громад.

3. Економічна сфера

- Підтримка місцевого бізнесу. Співпраця з місцевими постачальниками та підрядниками, що сприяє розвитку регіональної економіки.

- Створення нових робочих місць. Інвестиції в нові проекти та розширення виробництва, що створює нові робочі місця.

- Соціальне партнерство. Співпраця з місцевими органами влади та громадськими організаціями для вирішення соціальних та економічних проблем регіонів.

- Прозорість та відповідальність. Дотримання високих стандартів корпоративного управління, забезпечення прозорості фінансової діяльності та відповідальність перед акціонерами, співробітниками та суспільством.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності ДТЕК є комплексною та спрямована на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Компанія активно працює над створенням сталого майбутнього для своїх співробітників, громад та довкілля.

Таблиці 2.4 та 2.5 демонструють основні та додаткові ініціативи Групи ДТЕК у сфері КСВ

Таблиця 2.4 – Основні ініціативи Групи ДТЕК у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Сфера відповідальності	Конкретна ініціатива	Короткий опис
1	2	3
Соціальна	Програма соціального партнерства	Спрямована на розвиток соціальної інфраструктури в регіонах присутності компанії (шкіл, лікарень, культурних центрів тощо).
Соціальна	Програма підтримки молоді	Співпраця з навчальними закладами, організація стажувань, стипендій та інших програм для студентів.
Екологічна	Програма енергоефективності	Реалізація заходів з енергозбереження на підприємствах компанії (впровадження нових технологій, модернізація обладнання).
Екологічна	Проекти з відновлення довкілля	Рекультивація земель, відновлення лісів та водних об’єктів, що постраждали внаслідок діяльності підприємств.

Таблиця 2.5 – Додаткові ініціативи Групи ДТЕК у сфері КСВ

Сфера відповідальності	Конкретна ініціатива	Короткий опис
1	2	3
Економічна	Підтримка місцевого бізнесу	Співпраця з місцевими постачальниками, закупівля товарів та послуг у місцевих виробників.
Економічна	Створення нових робочих місць	Інвестиції в нові проекти, розширення виробництва, що призводить до створення нових робочих місць.
Соціальна	Волонтерські програми	Заохочення співробітників до участі у волонтерських проектах, направлених на допомогу місцевим громадам.
Екологічна	Розробка та впровадження екологічних технологій	Створення та використання нових технологій, що зменшують негативний вплив на довкілля.
Управління	Прозорість та відкритість бізнесу	Публікація звітів про сталий розвиток, забезпечення доступу до інформації про діяльність компанії.

Представлені таблиці дають досить повне уявлення про широкий спектр ініціатив Групи ДТЕК у сфері корпоративної соціальної

відповідальності. Компанія здійснює системну роботу в соціальній, екологічній та економічній сферах, демонструючи високий рівень відповідальності перед суспільством і довкіллям.

ДТЕК реалізує широкий спектр ініціатив, які охоплюють різні аспекти діяльності компанії та спрямовані на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Компанія активно співпрацює з місцевими громадами, підтримуючи соціальні проекти, розвиваючи інфраструктуру та створюючи нові робочі місця.

ДТЕК здійснює значні інвестиції в екологічні проекти, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та перехід до більш чистої енергетики. Компанія демонструє високий рівень прозорості, публікуючи звіти про сталий розвиток та забезпечуючи доступ до інформації про свою діяльність.

Розвиток людського капіталу: ДТЕК інвестує в розвиток своїх співробітників, створюючи сприятливі умови для професійного зростання.

2.3 Оцінка ефективності програм КСР: використання кількісних і якісних методів оцінки.

Група ДТЕК успішно завершила перший етап масштабного проєкту з цифровізації HR-процесів, зосередившись на вдосконаленні системи щорічної оцінки діяльності (ЩОД). Цей проєкт передбачав розробку та впровадження інтегрованого корпоративного рішення, яке б автоматизувало та оптимізувало всі етапи оцінювання персоналу.

Головною метою проєкту було створення ефективної системи оцінки, яка дозволила б:

4. Підбивати підсумки роботи – аналізувати досягнення співробітників за звітний період на основі встановлених KPI.

5. Мотивувати персонал – визнавати успіхи співробітників та стимулювати їх до подальшого розвитку.

6. Формувати кадровий резерв – планувати навчання та розвиток співробітників, виявляючи їхній потенціал.

7. Встановлювати цілі – спільними зусиллями визначати конкретні цілі на наступний період.

У таблиці 2.6 наведено ключові функціонали системи ЩОД

Таблиця 2.6 Ключові функціонали системи щорічної оцінки діяльності

Функціонал	Опис
1	2
Самооцінка та оцінка керівником	Співробітники та їхні керівники здійснюють взаємну оцінку компетенцій та результативності роботи за допомогою бальної системи та надання конкретних прикладів.
Постановка цілей	Співробітники спільно з керівниками формують індивідуальні плани розвитку, визначаючи конкретні цілі та шляхи їх досягнення.
Аналіз результатів	Система забезпечує детальний аналіз результатів оцінювання, формування різноманітних звітів та візуалізацій, що дозволяє отримати повну картину ефективності працівників та виявити напрямки для подальшого розвитку.

Процес щорічної оцінки складається з кількох етапів:

- Самооцінка. Співробітник оцінює свої компетенції та результативність за минулий період.

- Оцінка керівником. Керівник оцінює результати роботи підлеглого та його потенціал [23].

- Постановка цілей. Співробітник та керівник спільно розробляють план розвитку на наступний період.

- Аналіз результатів. Система формує звіт про результати оцінювання, який використовується для прийняття кадрових рішень.

Система щорічної оцінки інтегрована з корпоративною системою SAP, що забезпечує доступ до актуальних даних про співробітників та їхню діяльність. Інтерфейс системи адаптований до потреб користувачів та

відповідає стандартам компанії ДТЕК. Більш детально особливості цієї структури наведено нижче на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Система щорічної оцінки інтегрована з корпоративною системою SAP

Проєкт з впровадження системи щорічної оцінки діяльності був успішно реалізований. За короткий термін понад 21 000 співробітників Групи ДТЕК пройшли оцінювання. Система дозволяє проводити більш об'єктивну та прозору оцінку персоналу, а також сприяє підвищенню залученості співробітників до процесу розвитку компанії.

Впровадження системи щорічної оцінки діяльності є важливим кроком для ДТЕК на шляху до створення ефективної системи управління персоналом. Цей проєкт демонструє прагнення компанії до постійного розвитку та вдосконалення своїх процесів.

Проєкт не обмежується лише системою оцінки, а передбачає впровадження додаткових інструментів для управління кар'єрою, адаптації нових співробітників та рекрутингу.

Єдина екосистема: Всі ці інструменти, ймовірно, будуть інтегровані в єдину систему, що забезпечить більш ефективне управління персоналом.

Таблиця 2.7 Ключові характеристики проєкту оновлення HR-процесів ДТЕК

Характеристика	Значення
1	2
Кількість співробітників, що охоплені оцінкою	21 000
Термін реалізації проєкту (від моделювання до оцінки топ-менеджерів)	6 місяців
IT-рішення	Корпоративна платформа для щорічної оцінки персоналу з кастомізованим UX-UI
Оцінка	Індивідуальна для кожного співробітника за єдиними процедурами
Позиціонування проєкту	Перший крок у цифровізації та посиленні HR-блоку компанії
Додаткові проєкти	Адаптація нових співробітників (онбординг), впровадження інструментів управління кар'єрою та рекрутингу

Результатами проекту очікуються наступні зміни:

- Підвищення ефективності управління персоналом. Завдяки автоматизації рутинних процесів та отриманню більш точних даних про співробітників.
- Покращення задоволеності співробітників. За рахунок більш прозорої та справедливої системи оцінки, а також можливості для розвитку та кар'єрного зростання.
- Збільшення продуктивності праці. Завдяки більш точній постановці цілей та виявленню потенціалу співробітників.
- Посилення позитивного іміджу компанії. Як роботодавця, який інвестує в розвиток своїх співробітників та використовує сучасні технології.

Загалом, проєкт оновлення HR-процесів в ДТЕК є яскравим прикладом того, як сучасні компанії використовують цифрові технології для підвищення ефективності управління персоналом та створення більш привабливої робочої середовища.

Задля того, щоб наочно продемонструвати, як автоматизація HR-процесів може вирішити ряд типових проблем, з якими стикаються підприємства. Вона слугує інструментом для аналізу поточних викликів у сфері управління персоналом та підбору оптимальних рішень для їх подолання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 Матриця «Проблеми та рішення: автоматизація HR-процесів»

№	Проблема, яку необхідно вирішити	Рішення
1	2	3
1	Тривалий процес підбору персоналу	Автоматизація рекрутингу (створення бази кандидатів, автоматизований скринінг резюме, автоматичне розсилання запрошень на співбесіду)
2	Велика кількість ручної роботи в відділі кадрів та відділі праці і заробітної плати	Автоматизація рутинних операцій (збір, обробка та аналіз персональних даних, нарахування зарплати, ведення табельного обліку)
3	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу	Підготовка команди професіоналів шляхом навчання, розвитку та залучення нових спеціалістів
4	Неточність та трудомісткість обліку робочого часу	Автоматизація табельного обліку, інтеграція з СКД
5	Помилки при нарахуванні заробітної плати	Автоматизація розрахунків заробітної плати та контроль точності даних
6	Відсутність ефективної системи мотивації	Побудова системи мотивації на основі KPI
7	Висока плинність кадрів	Аналіз причин плинності, розробка заходів для її зниження (наприклад, покращення умов праці, підвищення заробітної плати, розвиток кар'єри)

На основі оцінки КСВ Групи ДТЕК можна зазначити наступне: Головна мета компанії – оптимізувати виробництво електроенергії, адаптуючись до змін на ринку та забезпечуючи стабільність енергосистеми України. Ключовиминапрями розвитку підприємства є посилення контролю над усіма етапами виробництва електроенергії для підвищення ефективності; забезпечення конкурентоспроможності та розширення

ринкової частки; диверсифікація діяльності та створення нових робочих місць у регіонах, залежних від вугільної промисловості [17].

Таблиця 2.9 - Порівняння різних варіантів стратегії ДТЕК Енерго

Критерій	Варіант 1: Оптимізація виробництва	Варіант 2: Трансформація та інновації	Варіант 3: Енергетичний перехід
1	2	3	4
Основна мета	Оптимізація виробництва, адаптація до ринку, забезпечення стабільності	Трансформація бізнесу, перехід до нових технологій	Забезпечення енергетичної безпеки, сприяння переходу до чистої енергетики
Ключові напрями	Вертикальна інтеграція, лідерство на ринку, трансформація регіонів	Перехід до маневрової генерації, енергетичні хаби, накопичення енергії	Зменшення вуглецевого сліду, інновації, співпраця з партнерами
Фокус	Ефективність виробництва, конкурентоспроможність	Інновації, технології	Екологічна відповідальність, сталий розвиток
Ключові тези	Адаптація, ефективність, конкуренція	Інновації, гнучкість, технології	Екологія, стабільність, співпраця

Попит на чисту енергію зростає в усьому світі, і ДТЕК Енерго активно відгукується на цей глобальний тренд. Компанія прагне не лише забезпечити енергетичні потреби України, але й зробити це стало та екологічно відповідально .

ДТЕК активно інвестує у розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), таких як вітряна та сонячна енергетика. Завдяки впровадженню новітніх технологій та оптимізації виробничих процесів, компанія досягає значного підвищення ефективності використання відновлюваних ресурсів. Це дозволяє поступово заміщувати традиційні джерела енергії, зменшуючи викиди парникових газів та покращуючи екологічну ситуацію в регіонах присутності.

Розвиваючи відновлювану енергетику, ДТЕК Енерго не лише сприяє досягненню глобальних цілей у сфері сталого розвитку, але й створює нові робочі місця та стимулює економічний розвиток регіонів. Компанія активно

співпрацює з місцевими громадами, інвестує в соціальні проєкти та підтримує освітні ініціативи.

Стратегічні цілі ДТЕК щодо відновлювальних джерел енергії (ВДЕ):

- Збільшення потужностей ВДЕ. Компанія планує значно збільшити обсяги виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, що дозволить знизити залежність від традиційних видів палива.
- Експансія на європейські ринки. ДТЕК ВДЕ активно вивчає можливості виходу на європейські ринки, де відновлювана енергетика має значні перспективи розвитку.
- Повний цикл управління проєктами. Компанія забезпечує повний цикл управління проєктами від розробки до експлуатації, що гарантує високу ефективність та якість виконання робіт.

Переваги інвестицій у ВДЕ:

1. Зменшення викидів парникових газів. Перехід до відновлюваних джерел енергії дозволяє значно знизити негативний вплив на довкілля.
2. Енергетична безпека. Розвиток ВДЕ підвищує енергетичну незалежність країни та знижує залежність від імпорту енергоресурсів.
3. Створення нових робочих місць. Інвестиції у ВДЕ стимулюють економічний розвиток регіонів та створюють нові робочі місця.

ДТЕК Енерго прагне стати лідером у сфері відновлюваної енергетики в Україні та зробити свій внесок у побудову зеленого майбутнього для країни та світу. Ключові тези, які слід передати як висновки:

- ДТЕК Енерго активно адаптується до нових умов роботи, змінюючи свою бізнес-модель.
- Компанія активно впроваджує нові технології та рішення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
- ДТЕК Енерго приділяє увагу розвитку регіонів та створенню нових робочих місць.
- Компанія прагне забезпечити стабільність енергосистеми України та сприяти досягненню глобальних цілей у сфері сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ГРУПІ ДТЕК В УМОВАХ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

3.1 Аналіз проблем: виявлення внутрішніх і зовнішніх бар’єрів для розвитку КСВ.

У сучасному суспільстві, де споживачі все більше свідомі соціальних та екологічних проблем, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала невід'ємною частиною бізнесу. Однак, багато великих компаній стикаються з труднощами у впровадженні ефективних програм КСВ, які б відповідали очікуванням сучасного споживача. [34].

Традиційні підходи до КСВ часто не є неефективними через низку наступних факторів:

- розрив між заявленими цінностями та реальними діями. Багато компаній проголошують свою прихильність до соціальної відповідальності, але їхні дії часто не відповідають цим заявам.
- недостатнє розуміння потреб суспільства. Компанії можуть не враховувати зміни в суспільних настроях та очікуваннях споживачів.
- відсутність довгострокової стратегії. КСВ-ініціативи часто носять разовий характер і не інтегровані в загальну бізнес-стратегію компанії.
- ризик «грінвошингу». Компанії можуть використовувати КСВ для покращення свого іміджу, не вносячи суттєвих змін у свою діяльність.

Незважаючи на великий інтерес до КСВ, компаніям, які бажають впроваджувати соціально відповідальні практики, все ще потрібно подолати бар'єри. У джерельній літературі з даної теми, а також у численних дослідженнях можна знайти багато факторів, які перешкоджають і блокують впровадження рішень корпоративної соціальної відповідальності

на підприємстві. Таблиця 3.1 визначає основні перешкоди для впровадження КСВ на підприємствах, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Бар'єри були визначені на основі аналізу доповідей та наукових публікацій з КСВ. Внутрішні бар’єри включають фактори, залежні від самого підприємства, які можна визначити як слабкі сторони компанії. Щоб обмежити негативний вплив внутрішніх бар’єрів для встановлення КСВ, можна вжити різноманітних ініціатив. Важливим тут видається обізнаність підприємців щодо виникнення індивідуальних обмежень та мотивація покращувати існуючий стан.

Таблиця 3.1 – Бар’єри для впровадження КСВ на підприємстві

Категорія	Бар’єр	Пояснення
1	2	3
Фінансові	Відсутність власних фінансових ресурсів для впровадження КСВ	Нестача коштів на реалізацію соціальних проєктів та ініціатив.
	Вимога щодо залучення ресурсів компанії до КСВ	Опір з боку керівництва та акціонерів щодо відведення коштів на соціальні програми.
Часові	немає часу	Відсутність достатнього часу для розробки та впровадження програм КСВ.
Людські ресурси	Недостатньо кваліфікований персонал	Відсутність фахівців з досвідом у сфері КСВ для розробки та реалізації програм.
	Відсутність знань і навичок щодо КСВ	Необізнаність співробітників про принципи та методики КСВ.
	Низька обізнаність про переваги КСВ для бізнесу	Нерозуміння того, як КСВ може позитивно вплинути на репутацію компанії та її бізнес-результати.
	Страхи змін в компанії	Опір співробітників до змін, пов'язаних з впровадженням КСВ.
	Немає відділів або людей, присвячених КСВ	Відсутність структури, відповідальної за реалізацію програм КСВ.
Зовнішні	Немає зовнішньої фінансової підтримки	Відсутність грантів, донорів та інших джерел фінансування для реалізації соціальних проєктів.
	Відсутність підтримки інституцій бізнес-середовища	Недостатня підтримка з боку бізнес-асоціацій, урядових органів та інших інституцій.
Нормативно-правові	Правові норми	Недостатня розвиненість законодавчої бази, що регулює діяльність компаній у сфері КСВ.

Зовнішні бар'єри полягають в основному в макроекономічних умовах, на які компанія не має великого впливу. Ці перешкоди в основному стосуються інституцій бізнес-середовища, доступних зовнішніх джерел фінансування діяльності з КСВ, правових положень, інформаційної та освітньої діяльності, а також загальних умов ведення підприємницької діяльності [25].

Аналіз результатів опитування підприємців, нагороджених в рамках проекту «Рівна Компанія», дозволив виявити основні перешкоди для впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Респонденти оцінювали актуальність різних бар'єрів за п'ятибальною шкалою.

Дослідження показало, що внутрішні бар'єри, такі як брак часу, недостатні знання та обмежені ресурси, є більш значущими для підприємців, ніж зовнішні фактори. Це свідчить про те, що успішне впровадження КСВ в першу чергу залежить від внутрішніх змін в компанії, а не від зовнішніх умов.

Однак, зовнішні фактори, такі як відсутність фінансової підтримки та недостатня підтримка з боку бізнес-спільноти, також можуть впливати на процес впровадження КСВ.

Одним з найбільших бар’єрів для впровадження КСВ, за даними опитування, є брак часу. Більше половини респондентів (63%) вказали, що обмеженість часу є суттєвою перешкодою.

Це підтверджується і дослідженнями Центру вивчення громадської думки, які показують, що підприємці працюють значно більше, ніж працівники за наймом. Такий інтенсивний робочий графік ускладнює виділення часу на розробку та реалізацію соціальних ініціатив.

Варто зазначити, що стратегічний підхід до КСВ вимагає часу та ресурсів. Необхідно не лише розробити політику, але й змінити корпоративну культуру та налагодити нові процеси. Тому замість

радикальних змін важливо поступово впроваджувати КСВ, починаючи з невеликих кроків.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) приносить компаніям численні переваги, як фінансові, так і репутаційні.

- Фінансові переваги. Зменшення податків, доступ до нових ринків, підвищення ефективності виробництва завдяки інноваціям, пов'язаним з КСВ [19].
- Нефінансові переваги. Покращення іміджу компанії, зміцнення відносин з клієнтами, партнерами та співробітниками, підвищення лояльності споживачів, залучення та утримання талановитих кадрів.

Для успішного впровадження КСВ необхідно:

- Розробити чітку стратегію КСВ. Визначити цілі, пріоритети, метрики успішності.
- Залучити топ-менеджмент. Отримати підтримку вищого керівництва компанії.
- Створити команду КСВ. Об'єднати співробітників, відповідальних за реалізацію КСВ-проектів.
- Комунікувати про КСВ. Інформувати співробітників, клієнтів, партнерів про діяльність компанії в сфері КСВ.
- Співпрацювати з зовнішніми партнерами. Залучати до співпраці неурядові організації, державні структури, освітні заклади.
- Вимірювати результати. Оцінювати ефективність КСВ-ініціатив.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це стратегічний напрямок діяльності компанії, спрямований на створення доданої вартості для суспільства. Однак, впровадження КСВ часто стикається з низкою перешкод, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Впровадження КСВ – це складний і багатогранний процес, який вимагає систематичного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін. Для подолання бар'єрів необхідно постійно працювати над зміцненням

корпоративної культури, розвитком партнерств та адаптацією до мінливого зовнішнього середовища.

3.2 Ідентифікація нових можливостей і напрямків діяльності в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку

Перехід до постіндустріального суспільства супроводжується кардинальними змінами, які створюють як нові виклики, так і можливості для корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Розвиток технологій, зокрема, цифрова трансформація, породжує питання кібербезпеки, етичного використання даних та цифрового розриву. Водночас, цифрові інструменти відкривають нові можливості для моніторингу соціального впливу та залучення різних груп до КСВ-ініціатив.

Зміна кліматичних умов вимагає від компаній активної участі у вирішенні екологічних проблем. Впровадження "зелених" технологій, зниження викидів парникових газів та підтримка екологічних проєктів стають невід'ємною частиною бізнес-стратегії.

Паралельно з цим, посилення соціальної нерівності висуває перед компаніями нові виклики. Активна участь у вирішенні соціальних проблем, таких як бідність, безробіття та нерівність доходів, стає необхідною для забезпечення сталого розвитку [22].

Зміна цінностей споживачів також впливає на роль КСВ. Сучасні споживачі все більше свідомі і вибирають товари та послуги компаній, які демонструють соціальну відповідальність.

Таким чином, у контексті постіндустріального суспільства КСВ перетворюється на стратегічний інструмент, який дозволяє компаніям не тільки вирішувати соціальні та екологічні проблеми, але й підвищувати свою конкурентоспроможність, зміцнювати репутацію та будувати довгострокові відносини з усіма зацікавленими сторонами.

Спираючись на попередній аналіз, можемо ще раз наголосити на тому, що Група ДТЕК є одним з найбільших українських енергетичних холдингів, який активно демонструє приклад корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Компанія реалізує широкий спектр ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних та екологічних проблем в Україні.

Ключові напрямки КСВ ДТЕК:

- Екологічна відповідальність. ДТЕК активно працює над зменшенням свого впливу на довкілля. Компанія впроваджує сучасні технології для очищення викидів, розвиває відновлювані джерела енергії та реалізує програми з енергоефективності.
- Соціальні інвестиції. ДТЕК підтримує освіту, охорону здоров'я, культуру та спорт у регіонах своєї діяльності. Компанія фінансує соціальні проєкти, будує школи, лікарні, спортивні майданчики та підтримує місцеві громади.
- Розвиток персоналу. ДТЕК інвестує в навчання і розвиток своїх співробітників, створюючи сприятливі умови праці та забезпечуючи соціальні гарантії.
- Прозорість і відкритість. Компанія активно комунікує про свою діяльність, публікує звіти про нефінансову інформацію та залучає до співпраці зацікавлені сторони.

Підкреслимо ще раз основні прикладами конкретних ініціатив Групи ДТЕК в сфері КСВ в умовах переходу на постіндустріальну модель розвитку

1. Енергоефективність. ДТЕК впроваджує енергоефективні технології на своїх підприємствах, що дозволяє знизити споживання енергоресурсів та викиди парникових газів.
2. Відновлювана енергетика. Компанія інвестує у розвиток сонячної та вітрової енергетики, що сприяє збільшенню частки «зеленої» енергії в енергетичному балансі країни.

3. Соціальні проєкти. ДТЕК підтримує освітні програми для дітей та молоді, фінансує медичні заклади, організовує культурні заходи та спортивні змагання.

4. Волонтерство. Співробітники ДТЕК активно беруть участь у волонтерських проєктах, допомагаючи тим, хто потребує.

Чому ДТЕК є прикладом для інших компаній?

- Системний підхід. КСВ в ДТЕК – це не разові акції, а системна робота, інтегрована в бізнес-стратегію компанії.
- Масштабність. ДТЕК реалізує масштабні проєкти, які мають значний соціальний і екологічний ефект [36].
- Прозорість. Компанія відкрита для діалогу з громадськістю та регулярно звітує про свою діяльність у сфері КСВ.
- Вплив на галузь. ДТЕК встановлює нові стандарти корпоративної соціальної відповідальності в енергетичному секторі України.

ДТЕК демонструє, що великі компанії можуть і повинні брати активну участь у вирішенні соціальних і екологічних проблем. Досвід ДТЕК може слугувати натхненням для інших українських компаній, які бажають розвивати свою соціальну відповідальність.

Таблиця 3.2 – Нові напрямки розвитку КСВ у постіндустріальному суспільстві

Напрямок розвитку КСВ	Опис	Як компанії можуть розвивати цей напрямок
1	2	3
Економіка	Перехід від лінійної до циркулярної економіки, використання відновлюваних джерел енергії, розвиток біоекономіки, підтримка місцевих виробників.	- Впровадження програм з переробки та повторного використання матеріалів. - Інвестування в дослідження та розробки в галузі відновлюваних джерел енергії. Співпраця з місцевими постачальниками та виробниками.

Продовження таблиці 3.2 – Нові напрямки розвитку КСВ у постіндустріальному суспільстві

1	2	3
Соціальне підприємництво	Створення бізнес-моделей, які вирішують соціальні проблеми та створюють робочі місця.	- Запуск соціальних підприємств або інвестування в існуючі. - Співпраця з соціальними підприємствами для спільних проєктів.
Корпоративне волонтерство	Залучення співробітників до соціальних проєктів, розвиток корпоративної культури доброчинності.	- Організація волонтерських програм, надання співробітникам оплачуваного часу для волонтерства. - Створення корпоративних фондів.
Етичний штучний інтелект	Розробка та використання ШІ з урахуванням етичних принципів, забезпечення прозорості та уникнення упередженості.	- Розробка етичних кодексів для розробників ШІ. - Проведення аудитів алгоритмів ШІ на предмет упередженості.
Цифрова інклюзія	Забезпечення доступу до цифрових технологій для всіх верств населення, особливо для вразливих груп.	- Надання безкоштовного доступу до інтернету та цифрових пристроїв. - Проведення навчальних програм з цифрової грамотності.

Таблиця 3.3 – Можливі стратегії розвитку КСВ

№	Стратегія	Ключові елементи
1	2	3
1	Інтеграція КСВ у бізнес-стратегію	Визначення чітких цілей, створення системи оцінки, залучення зацікавлених сторін
2	Співпраця з зацікавленими сторонами	Відкритий діалог, партнерство, спільне створення ініціатив
3	Інновації	Використання нових технологій, співпраця зі стартапами, стимулювання внутрішніх ідей
4	Прозорість і звітність	Публікація інформації, незалежний аудит, використання міжнародних стандартів
5	Розвиток людських ресурсів	Навчання, формування культури, заохочення волонтерства

Постіндустріальне суспільство відкриває перед компаніями нові можливості для розвитку КСВ. Впровадження КСВ не тільки сприяє вирішенню глобальних проблем, але й підвищує конкурентоспроможність компаній, зміцнює їхню репутацію і створює довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін.

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ та розробка конкретних пропозицій для підвищення ефективності.

Цей розділ присвячений розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) підприємства з урахуванням сучасних трендів та інструментів, зокрема ESG-трансформації. У таблиці 3.4 наведено рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ [21].

Таблиця 3.4 – Рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ

№	Напрямок	Конкретні рекомендації
1	2	3
1	Стратегічне планування	Визначення матеріальних ESG-питань, розробка SMART-цілей, інтеграція в бізнес-процеси
2	Прозорість та звітність	Розширення нефінансової звітності, публікація інформації, залучення аудиторів
3	Управління системою КСВ	Створення підрозділу/призначення відповідальної особи, впровадження системи управління, підвищення обізнаності співробітників
4	Інновації	Пошук нових технологій, співпраця з партнерами, підтримка стартапів
5	Залучення зацікавлених сторін	Діалог з громадськістю, партнерство з НУО, залучення співробітників

- Стратегічне планування – це фундамент успішної КСВ. Визначення матеріальних питань допоможе сфокусуватися на найбільш важливих аспектах, а SMART-цілі забезпечать вимірність результатів.
- Прозорість та звітність – відкритість і чесність у звітності зміцнюють довіру до компанії та залучають інвесторів.

- Управління системою КСВ – це передбачає створення ефективних процесів для управління КСВ-активностями та забезпечення їхньої безперервності.

- Інновації – завдяки інноваціям компанія може знайти нові шляхи для вирішення соціальних та екологічних проблем.

- Залучення зацікавлених сторін – взаємодія з різними групами людей дозволяє отримати цінний зворотній зв'язок та розробити більш ефективні рішення.

Впровадження зазначених рекомендацій дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити репутацію та сприяти досягненню цілей сталого розвитку. Регулярна оцінка ефективності впроваджених заходів та їх коригування з урахуванням змін зовнішнього середовища є ключовими факторами успіху ESG-трансформації.

ESG – це абревіатура, що позначає три ключові аспекти стійкого розвитку бізнесу: Environmental (екологічний), Social (соціальний) та Governance (управління). Цей підхід передбачає, що компанії повинні не лише прагнути до прибутку, але й брати відповідальність за свій вплив на навколишнє середовище, суспільство та якість управління.

Важливість застосування ESG-трансформація обумовлюється наступним:

- зростання свідомості. Споживачі, інвестори та співробітники все більше звертають увагу на етичність бізнесу [40].

- регуляторні вимоги. У багатьох країнах запроваджуються нові закони та норми, що вимагають від компаній дотримуватися принципів ESG.

- ризики репутації. Нехтування ESG-факторами може призвести до негативної репутації компанії та втрати довіри клієнтів.

- довгострокова стійкість. ESG-трансформація допомагає компаніям стати більш стійкими до зовнішніх змін та викликів.

- фінансова вигода. Компанії, які дотримуються принципів ESG, часто мають кращі фінансові показники.

На основі проведеного аналізу, результати експрес ESG-діагностики для досліджуваного підприємства можна представити наступним чином: (рис.3.1)

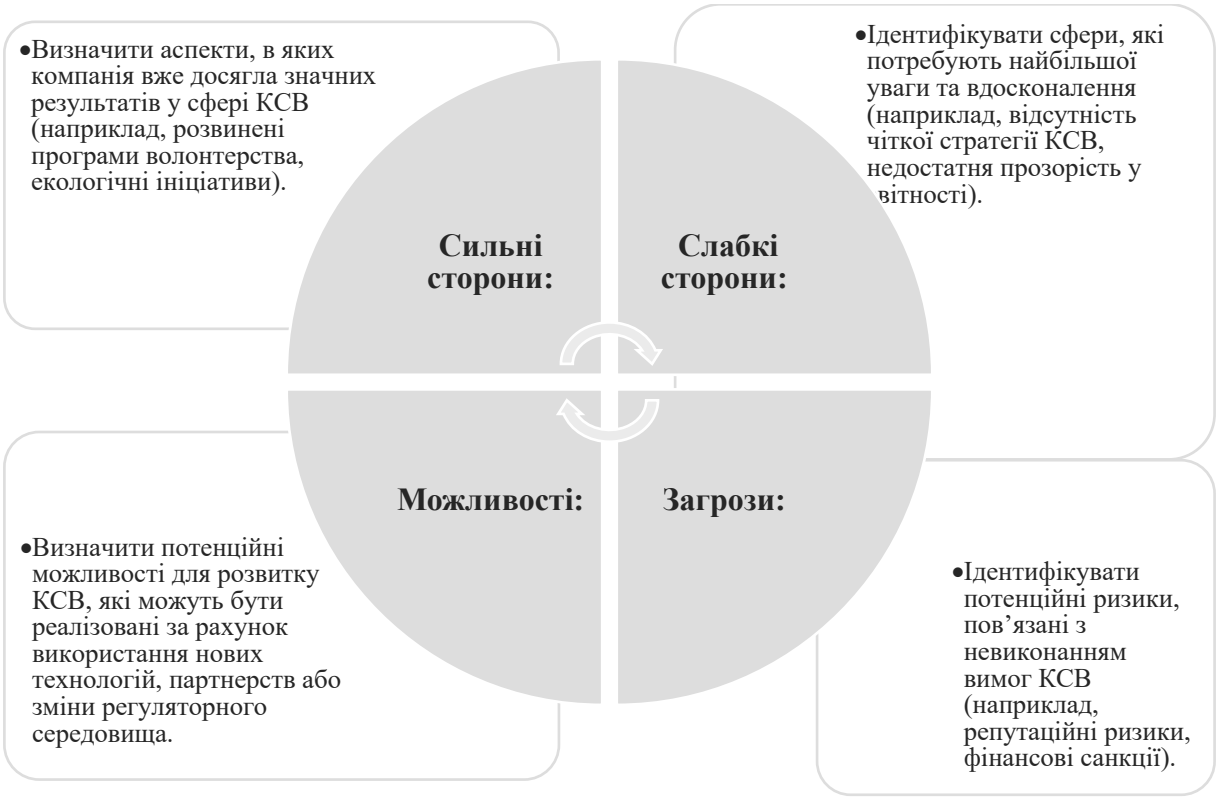


Рисунок 3.1 – Результати експрес ESG-діагностики

Відповідно до дослідження SustainAbility International (2004), компанії країн, що розвиваються, можуть отримати значні переваги від впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Серед таких переваг: розширення ринків, покращення іміджу, підвищення продуктивності, стабільність персоналу та ефективне управління ризиками.

В Україні, яка потребує стійкого розвитку, роль відповідального бізнесу є особливо важливою. Однак, поки що таких компаній недостатньо. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» пропонує рекомендації, які можуть залучити більше компаній до активної участі у формуванні стійкого майбутнього.

Роль держави полягає у створенні сприятливого середовища для розвитку КСВ. Це передбачає:

- впровадження прозорих та екологічно орієнтованих державних політик.
- заохочення компаній до КСВ через гранти та субсидії.
- спрощення адміністративних процедур для бізнесу, що займається КСВ [18]..
- розробку національної стратегії сталого розвитку.
- створення платформи для діалогу між бізнесом, державою та громадськістю.

Бізнес також має активну роль у розвитку КСВ:

- інтеграція КСВ у бізнес-стратегії та формування відповідних цілей.
- орієнтація на міжнародні стандарти КСВ (ISO 26000, Глобальний договір ООН тощо).
- створення внутрішніх систем управління КСВ та залучення співробітників до їхньої реалізації.
- прозорість та відкритість у звітності про КСВ-активності.
- співпраця з постачальниками та малим бізнесом для поширення принципів КСВ.

Бізнес-асоціації можуть відігравати роль каталізатора змін, розробляючи рекомендації, організовуючи навчання та обмін досвідом.

Громадські організації можуть сприяти підвищенню обізнаності громадськості щодо КСВ, контролювати діяльність компаній та формувати позитивну громадську думку.

Донори можуть підтримувати розвиток КСВ через фінансування різних ініціатив, таких як навчання, дослідження та грантові програми.

Формування та розвиток вітчизняної моделі корпоративної соціальної відповідальності дозволить гармонізувати цілі соціальної політики держави

та бізнес-цілі компаній. Партнерство держави, бізнесу та громадськості є ключем до успішного розвитку КСВ в Україні.

Далі конкретизуємо рекомендації щодо вдосконалення управління КСВ підприємства в умовах постіндустріального розвітку. Постіндустріальна економіка, характеризується значними технологічними змінами, глобалізацією та зростанням свідомості щодо екологічних проблем, відкриває нові можливості для розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Нижче наведено конкретні рекомендації для підприємств, які прагнуть вдосконалити свою КСВ-діяльність в умовах цих змін: [6].

1. Інтеграція КСВ в бізнес-модель:

- Створення цінності поділеної – переосмислити бізнес-модель, щоб створювати не лише фінансову, але й соціальну та екологічну цінність.
- Циркулярна економіка – перехід на циркулярну модель виробництва, яка мінімізує відходи та максимізує використання ресурсів.
- Соціальні інновації – впровадження інноваційних соціальних проєктів, які вирішують актуальні соціальні проблеми.

2. Технології для добра:

- Штучний інтелект та аналітика даних: - використання цих технологій для оптимізації виробничих процесів, зниження енергоспоживання та покращення умов праці.
- Блокчейн – застосування блокчейну для забезпечення прозорості постачальних ланцюгів, відстеження походження продуктів та підтримки соціальних підприємств.
- Інтернет речей – використання IoT-пристроїв для моніторингу екологічних показників, оптимізації енергоспоживання та підвищення безпеки праці.

3. Співпраця з зацікавленими сторонами:

- Ко-креація – залучення співробітників, клієнтів, постачальників та місцевих громад до розробки та реалізації КСВ-ініціатив.

- Прозорість та відкритість - регулярна публікація звітів про діяльність у сфері КСВ, забезпечення доступу до інформації про соціальні та екологічні показники [28].

- Партнерство з НУО та академічними установами – співпраця з цими організаціями для розробки нових рішень та підвищення ефективності КСВ-проєктів.

4. Розвиток людського капіталу:

- Навчання та розвиток – інвестування в навчання співробітників у сфері сталого розвитку, етики бізнесу та соціальної відповідальності.

- Різноманітність та інклюзивність – створення інклюзивного робочого середовища, де кожен співробітник почувається цінним.

- Добробут співробітників - забезпечення фізичного та психологічного здоров'я співробітників, створення сприятливих умов праці.

5. Екологічна стійкість:

- Зменшення вуглецевого сліду – впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії.

- Управління відходами – зменшення обсягу відходів, переробка та утилізація.

- Збереження біорізноманіття – підтримка екосистем та збереження біологічного різноманіття.

6. Соціальна справедливість:

- Підтримка місцевих громад - інвестування в розвиток місцевих громад, підтримка соціальних проєктів.

- Боротьба з бідністю – сприяння економічному розвитку регіонів, де розташовані підприємства.

- Захист прав людини – дотримання прав людини в усіх аспектах діяльності компанії.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження дозволило зробити ряд важливих висновків щодо управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) на підприємствах в умовах переходу до постіндустріальної економіки на прикладі Групи ДТЕК.

По-перше, було підтверджено, що КСВ є невід'ємною частиною сучасного бізнесу і відіграє все більш важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку компаній. В умовах постіндустріальної економіки, коли споживачі, інвестори та співробітники все більше звертають увагу на соціальну та екологічну відповідальність бізнесу, КСВ стає конкурентною перевагою.

По-друге, дослідження показало, що Група ДТЕК демонструє значні досягнення у сфері КСВ. Компанія розробила стратегію КСВ, реалізує широкий спектр соціальних та екологічних ініціатив, і досягла певних результатів у цих напрямках. Однак, як і будь-яка інша організація, ДТЕК має потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення своєї КСВ-діяльності.

По-третє, було виявлено, що існують певні бар'єри для розвитку КСВ в Україні, зокрема:

- Недостатня розвиненість інституційного середовища, що підтримує КСВ.
- Відсутність єдиних стандартів та методик оцінки КСВ-діяльності.
- Недостатня обізнаність бізнесу про переваги КСВ.
- Відсутність довгострокової стратегії розвитку КСВ на рівні держави.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні рекомендації для Групи ДТЕК та інших українських компаній:

- Посилення інтеграції КСВ у бізнес-стратегію. Необхідно тісніше пов'язати КСВ-цілі з загальною стратегією компанії та забезпечити підтримку КСВ на найвищому рівні управління.
- Розширення спектра КСВ-ініціатив. Слід звернути увагу на нові напрямки КСВ, такі як цифрова інклюзія, підтримка стартапів, розвиток соціального підприємництва [34].
- Посилення взаємодії з зацікавленими сторонами. Необхідно створити більш ефективні механізми залучення співробітників, клієнтів, постачальників, місцевих громад та інших стейкхолдерів до розробки та реалізації КСВ-проєктів.
- Впровадження нових технологій. Використання таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, може значно підвищити ефективність КСВ-ініціатив.
- Підвищення прозорості та звітності. Необхідно розширити публікацію інформації про КСВ-діяльність компанії, використовувати міжнародні стандарти звітності та залучати незалежних аудиторів для перевірки даних.
- Розвиток людських ресурсів. Інвестування в навчання співробітників у сфері КСВ, створення корпоративної культури, що підтримує соціальну відповідальність.
- Співпраця з партнерами. Співпраця з іншими компаніями, неурядовими організаціями та державними органами для досягнення синергетичного ефекту.

Проведене дослідження підтвердило важливість корпоративної соціальної відповідальності для сучасного бізнесу. Група ДТЕК демонструє позитивний досвід у цій сфері, однак існує потенціал для подальшого розвитку. Рекомендації, сформульовані в рамках цього дослідження, можуть бути корисні для інших українських компаній, які бажають підвищити рівень своєї соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Даянкач А. Корпоративна соціальна відповідальність - підтверджується сертифікатом. DQS. 2022. URL: https://www.dqsglobal.com/uk-ua/navchajtesya/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtverdzhuet%27sya-sertifikatom (дата звернення: 21.11.2024)

2. Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? Київстар бізнес Хаб. 2023. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu (дата звернення: 21.11.2024)

3. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій. навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньопрофесійної програми «Промисловий маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладач: М.О. Чупріна. Електронні текстові дані (1 файл: 1,8 МБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2023. 138 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0083f4a7-2adf-464f-9bc8-557f609fa11d/content (дата звернення: 21.11.2024)

4. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): сайт. URL: http://www.wbcsd.org (дата звернення: 24.11.2024).

5. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.

6. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 – 184. URL: http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782 (дата звернення: 21.11.2024)

7. Жалдак Г.П., Чупріна М.О., Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної

відповідальності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 – 184. URL:http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782 (дата звернення: 21.11.2024)

8. Підручник «Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика». CSR Ukraine. URL: https://csr-ukraine.org/materials/pidruchnik-korporativna-socialna-v/ (дата звернення: 21.11.2024)

9. Філіп Котлер, Ненсі Лі «Корпоративна соціальна відповідальність». Київ : Стандарт. 2005 р. 352 с.

10. Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики : навчальний посібник. / О.Є. Кузьмін, О.В. Пирог, Л.І. Чернобай, Н.С. Станасюк, І.І. Пасінович. К. : Видавничий дім «Кондор», 2021. 244 с.

11. Головко А. Я. Постіндустріальна трансформація світового господарства в контексті формування концепції соціальної відповідальності ТНК. Ефективна економіка № 9, 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2330 (Дата звернення: 21.11.2024)

12. Тульчинська С.О. Наукові підходи до визначення вектора розвитку постіндустріального суспільства. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/52586fba-149f-483b-a534-d511f5deb7cf/content (Дата звернення: 21.11.2024)

13. Сазонець І. Л., Саленко А. С., Зміни в суспільному характері праці та напрями трансформації соціальної структури в постіндустріальному суспільстві. нвестиції: практика та досвід № 10/2021. С. 22 - 27. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2021/5.pdf (Дата звернення: 21.11.2024)

14. Дзьобань О.П., Жданенко С.Б. Від "інформаційного суспільства" до "інформаційної безпеки": до проблеми концептуалізації сутності понять. Інформація і право. 2019. № 2 (29). С. 60—73.

15. Літвінов О. С. Межа постіндустріалізації економіки. БІЗНЕСІНФОРМ № 3 ’2018. С. 15-20. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-3_0-pages-15_20.pdf (Дата звернення: 21.11.2024)

16. Звєряков М. І. Глобалізація і деіндустріалізація: зміст, суперечності та способи їх розв’язання. Економіка України. 2017. № 11. С. 3–16

17. Бут-Гусаім О. Г. Умови та вплив глобалізаційних перетворень на діяльність бізнес-структур. БІЗНЕСІНФОРМ № 1. 2024. С.29-45. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-29_45.pdf (Дата звернення: 21.11.2024)

18. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (15-16 лютого 2024 р., м. Харків, Україна)Харків. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024, (PDF 393 с.) URL: https://international- relations- tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/7a2ef9602a164770e04ffe11dc7a2c11.pdf (Дата звернення: 21.11.2024)

19. Лиска П.О. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. Економіка та суспільство Випуск # 54 / 2023. URL: file:///Users/tatanapavluk/Downloads/2817-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2723-1-10-20231011.pdf (Дата звернення: 21.11.2024)

20. Дєліні М.М. Д 94 Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрямки розвитку: [монографія] Краматорськ: ДДМА, 2017. 451 с.

21. Джинджоян В.В., Саленко А.С., Сазонець І.Л. Д-41 Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства. Рівне. Волин. обереги, 2021. 208 с.

22. Сиротюк Г. Взаємозв’язок між соціальною відповідальністю та сталістю розвитку бізнесу. АГРАРНА ЕКОНОМІКА, 2023, Т. 16, № 3-4.

URL: http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2023_16_3-4/AE-16_3-4_3.pdf (Дата звернення: 21.11.2024)

23. Internal versus External Corporate Social Responsibility: Company Age and Size Moderate CSR Efficacy. URL : https://www.researchgate.net/publication/377071922_Internal_versus_External_Corporate_Social_Responsibility_Company_Age_and_Size_Moderate_CSR_Efficacy (Дата звернення: 21.11.2024)

24. Barriers of the implementation of corporate social responsibility in chosen enterprises. URL: https://www.researchgate.net/publication/338869585_BARRIERS_OF_THE_IMPLEMENTATION_OF_CORPORATE_SOCIAL_RESPONSIBILITY_IN_CHOSEN_ENTERPRISES (Дата звернення: 21.11.2024)

25. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.

26. Чала Н. Д. Корпоративна соціальна відповідальність в умовах цифрової економіки. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : Матеріали Міжнар. науково-практ. конф., присвяч. 10 річчю створення каф. економіки, безпеки та інновац. діяльності підприємства Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 18 лют. 2020 р. Луцьк, 2020. С. 600–603.

27. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. (2020). Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Київ: КиМУ. Вип. 2 (12). С. 31–43

28. Ромашко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу: облік та аудит в умовах сталого розвитку. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2022. № 6. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8087 ((Дата звернення: 21.11.2024)

29. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV : станом на 24 груд.

2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text (Дата звернення: 21.11.2024)

30. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: Наказ М-ва Фінансів України від 07.12.2018 р. № 982. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text (Дата звернення: 21.11.2024)

31. Решетняк Н. Б., Назаренко О. В., Єгорова Ю. В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та шляхи розвитку. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Харків, 2018. С. 69–72

32. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз : монографія / [В.В.Небрат, Н.А.Супрун та ін.] ; НАН України, ДУ «ІЕП» н-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ: 2019. 532 с. URL: http://ief.org.ua/docs/mg/314.pdf (Дата звернення: 21.11.2024)

33. Нагаївська Д. Забезпечення соціальної відповідальності бізнесу на ринку продовольчих товарів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 Демографія, економіка праці, соц. економіка і політика. Харків : 2018. 20 с.

34. Остропольська З. М. Корпоративна культура як ключовий елемент формування соціальної відповідальності організації. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. № 11. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8424 (Дата звернення: 21.11.2024)

35. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.

36. Лункіна Т. І. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення / Т. І. Лункіна, Власюк І. М. // Modern Economics. 2017. №1. С. 24-30.

37. Лункіна Т. І. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. Modern Economics. 2017. № 1. С. 24–30. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/1-2017/UKR/lunkina.pdf. (Дата звернення: 21.11.2024)

38. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2022. № 11. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8381 ((Дата звернення: 21.11.2024)

39. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 129-139.

40. Завадських Г.М. Соціальна відповідальність як філософія бізнесу в умовах війни. / Г.М. Завадських // Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Хмельницький, 24 листопада 2022 р. Хмельницький, 2023, с. 45-47.

41. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні Міністерство економіки України. Just a moment... URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a0fc2a99-ada3-4a6db65bcb542c3d5b77&title=DobrovilniiNatsionalniiOgliadSchodoTsileiStalogoRoz vitkuVUkraini (Дата звернення: 21.11.2024)

42. Гуменна О. В. Корпоративна культурна відповідальність як складова брендингу компанії в Україні. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2022. Т. 7, № 1. С. 41–47. URL: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.41-47 (Дата звернення: 21.11.2024)

43. Гусєва, О. Ю. (2018). Соціальна відповідального бізнесу в Україні: поточний стан та перспективи розвитку. Економіка. Менеджмент. Бізнес,

(4), 47-55. 16. Дерев'янко Т. А. Оцінка соціальної відповідальності та її використання в практиці підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2017. Вип. 34. С. 76–82.

44. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17

45. Про депозитарну систему України : Закон України від 06.07.2012 р. № 5178-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17 (Дата звернення: 21.11.2024)

46. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2862-17 (Дата звернення: 21.11.2024)

47. Про цінні папери і фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15 (Дата звернення: 21.11.2024)

48. Романуха О.М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2. Т. 1. С. 198–204.

49. Маліновська О.Я. Соціальні програми та проєкти як інструменти здійснення державної соціальної політики в умовах програмно-цільового методу організації бюджету. Економіка та держава. 2016. № 3. С. 61–64.

50. Лігоненко Л.О., Тремблюк М.Д. Розробка та впровадження корпоративної соціальної звітності. «Young Scientist». 2016. № 12.1 (40). С. 852–856.

51. Логоша Р.В., Мазур К.В., Підвальна О.Г. Контрактний підхід у контексті сучасних економічних досліджень ринку. Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики. 2018. № 12. С. 97–111.