

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

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери**  
**07 – Управління та адміністрування**  
**073 - Менеджмент**

Форма навчання: дистанційна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Управління корпоративною соціальною відповідальністю»

здобувача: Мілецької Анни Сергіївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Кицак Тарас Григорович

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,  
професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_

**Київ 2026**

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

**Факультет управління персоналом соціології та психології**  
**Кафедра управління персоналом та економіки праці**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери**  
**073 – Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми  
В.В. Кирилюк

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
Г.С. Лопушняк

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Мілецькій Анні Сергіївні

**дистанційної форми навчання**

*очної (денної), заочної, дистанційної*

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«Управління корпоративною соціальною відповідальністю»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р .№ \_\_\_\_

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії НЕК «Укренерго»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

|                 |                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Розділ 1</b> | <b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b>               |
| (назва розділу) |                                                                                           |
| <b>Розділ 2</b> | <b>ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НЕК «УКРЕНЕРГО»</b>                    |
| (назва розділу) |                                                                                           |
| <b>Розділ 3</b> | <b>УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НЕК «УКРЕНЕРГО»</b> |
| (назва розділу) |                                                                                           |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Об'єкт дослідження:</b>                        | Корпоративна соціальна відповідальність у діяльності підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Предмет дослідження:</b>                       | Управління корпоративною соціальною відповідальністю на підприємстві.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b> | Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та практичних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю, аналізі існуючих практик на підприємстві та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю в сучасних умовах. |

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

|                                                                                                                       |                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>У розділі 1</b>                                                                                                    | Проаналізувати теоретико-методичні засади корпоративної соціальної відповідальності;                      |
| Розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності та визначити її місце в системі управління організацією;  |                                                                                                           |
| Дослідити взаємодію зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній; |                                                                                                           |
| Розглянути організаційне забезпечення управління КСВ.                                                                 |                                                                                                           |
| <b>У розділі 2</b>                                                                                                    | Провести діагностику соціально відповідальної діяльності в НЕК «Укренерго»;                               |
| Окреслити загальну характеристику НЕК «Укренерго»                                                                     |                                                                                                           |
| Проаналізувати соціально відповідальні практики НЕК «Укренерго»;                                                      |                                                                                                           |
| Здійснити комплексну характеристику моделі управління соціальною відповідальністю в НЕК «Укренерго».                  |                                                                                                           |
| <b>У розділі 3</b>                                                                                                    | Запропонувати шляхи удосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю в НЕК «Укренерго». |
| Рекомендувати пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю                         |                                                                                                           |
| Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів                                                                      |                                                                                                           |

**Завдання підготував  
науковий керівник**

(підпис)

Т.Г. Кицак

(ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

(підпис)

А.С. Мілецька

(ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## Реферат

# УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, 1,2 розділ мають по 3 підпункти, 3 розділ налічує 2 підпункти. Перший розділ розкриває теоретико-методичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю, другий розділ є аналітичним і присвячений аналізу соціально відповідальних практик НЕК «Укренерго», третій – містить рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю в НЕК «Укренерго». Обсяг дипломної роботи - 96 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. Робота містить 12 рисунків, 13 таблиць, 4 додатка. Під час написання використано 55 джерел.

**Об'єктом** дослідження є корпоративна соціальна відповідальність в НЕК «Укренерго».

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади, організаційно-управлінські підходи та практичні механізми формування й реалізації корпоративної соціальної відповідальності в НЕК «Укренерго».

**Метою** бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності в НЕК «Укренерго», розробка ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю в компанії та практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах на основі комплексного аналізу.

**Завдання** бакалаврської роботи:

- проаналізувати теоретико-методичні засади корпоративної соціальної відповідальності;
- розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності та визначити її місце в системі управління організацією;

- дослідити взаємодію зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній;
- розглянути організаційне забезпечення управління КСВ;
- окреслити загальну характеристику НЕК «Укренерго»;
- проаналізувати соціально відповідальні практики НЕК «Укренерго»;
- здійснити комплексну характеристику моделі управління соціальною відповідальністю в НЕК «Укренерго»;
- рекомендувати пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Методи дослідження:** теоретичні: аналіз наукових джерел, узагальнення та систематизація даних для уточнення змісту поняття КСВ; емпіричні: спостереження, порівняння, аналіз та синтез інформації.

**Теоретична значущість** дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до управління корпоративною соціальною відповідальністю. У роботі розкрито сучасне трактування сутності КСВ, визначено її основний зміст, ключові напрями та форми реалізації, а також проаналізовано нормативно-правові засади функціонування цього явища.

**Методична значущість** полягає в аналізі теоретичних підходів до визначення сутності та особливостей управління КСВ, які можуть бути використані в навчальному процесі.

**Практична значущість** полягає у можливості використання запропонованих підходів для перспективи розвитку управління КСВ в Україні. Запропоновані підходи можуть бути корисними для підприємств енергетичної галузі, що прагнуть вдосконалити управління КСВ. Роботу завершено та захищено у 2026 році.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у проведенні комплексного дослідження розвитку системи управління корпоративною соціальною відповідальністю як у державних, так і в міжнародних компаніях. У роботі враховано

вплив діяльності міжнародних організацій, проаналізовано процес адаптації зарубіжного досвіду, а також здійснено критичну оцінку нормативно-правових засад із формулюванням рекомендацій щодо їх удосконалення. Розроблено нові стратегії та рекомендації для підвищення ефективності управління КСВ на підприємствах енергетичної галузі.

У результаті дослідження встановлено, що НЕК «Укренерго» активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності, реалізуючи різноманітні соціальні проекти (проекти «Пульс», «Рятівна енергія твоєї крові», «Гарний сусід») та екологічні ініціативи («Крила», «Добро росте разом з деревами»). Проте виявлено ряд проблем, зокрема, відсутність регіональних відділів відповідальних за соціальний та екологічний розвиток, недостатня систематизація та оцінка ефективності КСВ-проектів, недостатня адаптація КСВ до кризових умов, а також обмеженість фінансових ресурсів.

На основі виявлених проблем розроблено комплексну стратегію вдосконалення управління КСВ, яка включає: створення регіональних відділів відповідальних за соціальний та екологічний розвиток, створення групи моніторингу та оцінки КСВ (KPI) в складі існуючого відділу стратегічного розвитку, впровадження кризоорієнтованої моделі управління КСВ, яка передбачає інтеграцію соціальних програм у систему антикризового менеджменту компанії та переходу до моделі диверсифікованого фінансування напрямку корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідження підтверджує, що в сучасних умовах КСВ стає необхідною умовою сталого розвитку бізнесу, особливо в контексті післявоєнного відновлення України та її європейської інтеграції.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, соціальні проекти, екологічні ініціативи, управління КСВ, НЕК «Укренерго».

**Відгук**  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо – професійної програми “Менеджмент соціальної сфери”

**Мілецької Анни Сергіївни**

на тему “**Управління корпоративною соціальною відповідальністю**”

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю в НЕК «Укренерго».

Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є те, що у роботі проведено комплексний аналіз соціально відповідальної діяльності НЕК «Укренерго», охарактеризовано існуючу модель управління КСВ, проаналізовано соціальні та екологічні проекти компанії, а також здійснено оцінювання сильних і проблемних сторін системи управління корпоративною соціальною відповідальністю. Слід відзначити використання сучасних підходів до аналізу КСВ, врахування принципів сталого розвитку та ESG-підходу, а також належне інформаційно-аналітичне обґрунтування висновків і пропозицій.

У роботі виявлено низку проблем, що стримують подальший розвиток корпоративної соціальної відповідальності в компанії, зокрема відсутність регіональних підрозділів, відповідальних за соціальний та екологічний розвиток, недостатню систематизацію та оцінювання ефективності КСВ-проектів, обмеженість механізмів адаптації соціально відповідальних практик до кризових умов, а також потребу в удосконаленні фінансового забезпечення програм корпоративної соціальної відповідальності.

Наявні самостійні розробки автора, що передбачають удосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю НЕК «Укренерго» шляхом створення регіональних відділів соціального та екологічного розвитку, формування групи моніторингу та оцінки ефективності КСВ-проектів на основі КРІ, впровадження кризоорієнтованої моделі управління КСВ та переходу до диверсифікованої системи фінансування соціально відповідальних ініціатив. Практичну цінність мають запропоновані організаційні та управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності реалізації корпоративної соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку підприємства. Суттєві недоліки у роботі відсутні.

Кваліфікаційна робота заслуговує на високу позитивну оцінку (68 балів).

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри соціоекономіки  
та управління персоналом

Тарас КИЦАК  
“26” травня 2026 р.

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

**Мілецької Анни Сергіївни**

на тему: **«Управління корпоративною соціальною відповідальністю»**

Актуальність теми кваліфікаційної роботи та доцільність її розроблення зумовлені зростанням ролі корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні сталого розвитку підприємств, підвищенні їх конкурентоспроможності та зміцненні довіри з боку зацікавлених сторін. В умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення України та євроінтеграційних процесів питання ефективного управління корпоративною соціальною відповідальністю набувають особливої ваги для підприємств стратегічних галузей економіки.

Автором опрацьовано значний обсяг наукових праць, нормативно-правових документів, аналітичних матеріалів та сучасних публікацій з проблематики корпоративної соціальної відповідальності. У роботі розкрито теоретико-методичні засади КСВ, досліджено особливості взаємодії зі стейкхолдерами, проаналізовано організаційне забезпечення управління соціальною відповідальною діяльністю та проведено комплексну діагностику практик КСВ у НЕК «Укренерго». Отримані результати є логічно обґрунтованими та підтверджуються проведенням аналізом.

До позитивних рис кваліфікаційної роботи слід віднести чітку структуру дослідження, послідовність викладення матеріалу, використання сучасних підходів до аналізу корпоративної соціальної відповідальності, належне обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління КСВ, а також орієнтацію на практичне застосування результатів дослідження. Позитивної оцінки заслуговує розроблення пропозицій щодо створення регіональних підрозділів соціального та екологічного розвитку, удосконалення системи моніторингу ефективності КСВ-проєктів, впровадження кризоорієнтованої моделі управління та диверсифікації джерел фінансування соціально відповідальних ініціатив.

Разом із тим робота містить окремі зауваження. Зокрема, доцільним було б ширше представити порівняльний аналіз міжнародного досвіду управління корпоративною соціальною відповідальністю в енергетичному секторі та більш детально розглянути практичні механізми інтеграції ESG-підходів у систему корпоративного управління.

Практична значущість висновків та рекомендацій полягає в можливості їх використання підприємствами енергетичної галузі для вдосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю, підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, посилення соціальної та екологічної складових діяльності.

Директор  
ТОВ «СМАРТ ЛАЙН»

Валерій МЕЛЬНИК

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                          | 10 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ<br>СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....                               | 13 |
| 1.1 Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її місце в<br>системі управління організацією.....        | 13 |
| 1.2 Діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення<br>соціально відповідальних практик компаній..... | 20 |
| 1.3 Організаційне забезпечення управління КСВ.....                                                                  | 25 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ<br>НЕК «УКРЕНЕРГО».....                                    | 37 |
| 2.1 Загальна характеристика НЕК «Укренерго».....                                                                    | 37 |
| 2.2 Аналіз соціально відповідальних практик НЕК «Укренерго».....                                                    | 45 |
| 2.3 Комплексна характеристика моделі управління соціальною<br>відповідальністю.....                                 | 56 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ<br>СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НЕК «УКРЕНЕРГО».....                 | 67 |
| 3.1 Пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною<br>відповідальністю.....                         | 67 |
| 3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....                                                          | 78 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                       | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                     | 86 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                        |    |

## Вступ

У сучасних економічних умовах корпоративна соціальна відповідальність відіграє ключову роль як ефективний механізм досягнення сталого розвитку підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій. Зростання ролі соціальних та екологічних аспектів у діяльності компаній зумовлює необхідність інтеграції принципів КСВ у систему управління організаціями. Особливо актуальним це питання є для підприємств енергетичної галузі, функціонування яких має значний вплив на соціум та навколишнє середовище.

У період структурних змін в економіці України, а також з урахуванням процесів післявоєнної відбудови й інтеграції до європейського простору, корпоративна соціальна відповідальність стає не лише складовою іміджу компанії, а й стратегічним напрямом її розвитку. Впровадження ефективної системи управління КСВ сприяє зростанню довіри з боку зацікавлених сторін та посиленню ділової репутації компанії, покращенню соціального клімату в колективі та мінімізації негативного впливу на довкілля.

**Актуальність теми** дипломної роботи зумовлена необхідністю поглибленого дослідження теоретичних і практичних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю, а також розробки дієвих рекомендацій щодо її вдосконалення в НЕК «Укренерго».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням корпоративної соціальної відповідальності займалися такі українські науковці, як А.М. Колот, Т.Г. Кицак, П.О. Лиска, Ю.М. Маршавін, О.Г. Череп, В.В. Малтиз, І.С. Прокоф'єв, В.О. Самойленко, А.О. Василенко та інші.

**Метою** даної бакалаврської роботи є розробка ефективної системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства та практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах на основі комплексного аналізу теоретичних засад та існуючих практик.

Мета дослідження передбачає такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретико-методичні засади КСВ.
2. Розкрити сутність КСВ та визначити її місце в системі управління організацією.
3. Дослідити взаємодію зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній.
4. Розглянути організаційне забезпечення управління КСВ.
5. Окреслити загальну характеристику НЕК «Укренерго».
6. Проаналізувати соціально відповідальні практики НЕК «Укренерго».
7. Здійснити комплексну характеристику моделі управління соціальною відповідальністю в НЕК «Укренерго».
8. Рекомендувати пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю.
9. Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є корпоративна соціальна відповідальність в НЕК «Укренерго».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади, організаційно-управлінські підходи та практичні механізми формування й реалізації корпоративної соціальної відповідальності в НЕК «Укренерго».

Зазначені завдання вирішуються за допомогою таких методів дослідження: теоретичні: аналіз наукових джерел, узагальнення та систематизація даних для уточнення змісту поняття КСВ; емпіричні: спостереження, порівняння, аналіз та синтез інформації.

**Теоретична значущість** дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до управління КСВ. У роботі розкрито сучасне трактування сутності КСВ, визначено її основний зміст, ключові напрями та форми реалізації, а також проаналізовано нормативно-правові засади функціонування цього явища.

**Методична значущість** полягає в аналізі теоретичних підходів до визначення сутності та особливостей управління КСВ, які можуть бути використані в навчальному процесі.

**Практична значущість** полягає у можливості використання запропонованих підходів для перспективи розвитку управління КСВ в Україні. Запропоновані підходи можуть бути корисними для підприємств енергетичної галузі, що прагнуть вдосконалити управління КСВ.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у проведенні комплексного дослідження розвитку системи управління корпоративною соціальною відповідальністю як у державних, так і в міжнародних компаніях. У роботі враховано вплив діяльності міжнародних організацій, проаналізовано процес адаптації зарубіжного досвіду, а також здійснено критичну оцінку нормативно-правових засад із формулюванням рекомендацій щодо їх удосконалення. Розроблено нові стратегії та рекомендації для підвищення ефективності управління КСВ на підприємствах енергетичної галузі.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи:** кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою авторки.

Інформаційну основу дослідження сформовано на базі сучасних навчальних посібників, наукових статей, матеріалів засобів масової інформації, спеціалізованих видань, наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників та практиків, а також статистичних даних, оприлюднених на офіційних вебресурсах.

**Структура:** бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, додатків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

### 1.1 Сутність корпоративної соціальної відповідальності та її місце в системі управління організацією

У сучасній системі управління організацією корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це стратегічний підхід до управління компанією, який передбачає добровільне врахування соціальних, екологічних та етичних аспектів у всіх бізнес-процесах.

Корпоративну соціальну відповідальність А.М. Колот [1] визначає як зважену реакцію компанії на різноманітні, а подекуди й суперечливі очікування зацікавлених сторін (стейкхолдерів), спрямовану на забезпечення сталого розвитку. Вона відображає відповідальність осіб, які ухвалюють управлінські та бізнес-рішення, перед тими, кого ці рішення безпосередньо стосуються. За своєю природою КСВ є інтегрованою в систему корпоративного управління сукупністю соціальних зобов'язань, переважно добровільного характеру, щодо працівників, партнерів, інститутів громадянського суспільства та суспільства загалом.

У своїй праці Т.Г. Кицак [2] розглядає КСВ як сукупність процесів, що здійснюються відповідно до визначеної системи цінностей, принципів і норм. На його думку, ці процеси сприяють позитивному впливу на екологічну, економічну та соціальну діяльність підприємства, створюють передумови для його сталого розвитку й забезпечують умови для результативного функціонування національної економіки.

Проаналізувавши підхід автора Лиска П.О. [6] до розуміння ідеї та концепції КСВ, можна зазначити, що КСВ трактується як комплексна відповідальність підприємства (бізнесу) за всі соціальні наслідки своєї діяльності перед суспільством. Йдеться про вплив компанії на різні соціальні групи, з якими вона безпосередньо або

опосередковано взаємодіє. Таким чином, КСВ передбачає свідоме та етичне ставлення компанії до власного продукту чи послуг, до клієнтів, персоналу й партнерів, а також прояв активної соціальної позиції, що реалізується через узгоджену взаємодію, постійний діалог із суспільством і державними інституціями та безпосередню участь у розв'язанні найбільш актуальних соціальних проблем.

Згідно з підходом, запропонованим науковцями Череп О.Г., Малтиз В.В., Прокоф'єв І.С. та Самойленко В.О. [7], корпоративна соціальна відповідальність базується на трьох основоположних складових.

По-перше, економічна відповідальність передбачає забезпечення обґрунтованого та справедливого ціноутворення, підтримку місцевих постачальників, а також прозорість і доброчесність у відносинах з інвесторами та суспільством загалом. Реалізація цього принципу формує сприятливі економічні умови для всіх зацікавлених сторін.

По-друге, соціальна відповідальність охоплює гарантування рівних можливостей, дотримання принципів толерантності, створення безпечних і комфортних умов праці, а також повагу до прав людини. Виконання цього принципу сприяє становленню компаній як відповідальних роботодавців, які дбають не лише про персонал, а й про розвиток місцевих громад.

По-третє, екологічна відповідальність передбачає орієнтацію діяльності підприємств на залучення відновлюваних джерел енергії, ефективне використання природних ресурсів і впровадження сучасних підходів до управління відходами. Зокрема, підприємства намагаються зменшити обсяги викидів парникових газів і інвестують у проєкти з нейтралізації вуглецевого сліду, що дозволяє знизити екологічне навантаження та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Однак запропонований підхід має здебільшого теоретичний характер і не передбачає чітких механізмів практичного впровадження принципів КСВ, що

ускладнює їх використання в діяльності підприємств і не забезпечує належного залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність відіграє дедалі вагомішу роль у бізнес-практиці. Демонстрація прикладу екологічно та соціально орієнтованої діяльності позитивно впливає на імідж компанії серед клієнтів, партнерів, громадськості та власного персоналу. Беззаперечним є той факт, що підприємства, які оцінюють і презентують свою діяльність не лише з економічного, а й із соціального та екологічного погляду, користуються значно вищим рівнем довіри та підтримки в різних сферах суспільства [3].

Сьогодні як міжнародні, так і українські компанії активно впроваджують принципи КСВ у свою діяльність, усвідомлюючи її значення для довгострокового успіху та позитивного іміджу.

Серед міжнародних компаній варто відзначити Unilever, яка реалізує програму *Unilever Sustainable Living Plan*. Вона орієнтована на мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище, ефективне використання ресурсів і сприяння здоровому способу життя. Компанія інвестує в екологічні технології, скорочення викидів вуглецю та розвиток соціальних ініціатив у країнах присутності.

Ще одним прикладом є *Microsoft*, що активно впроваджує КСВ через освітні програми, підтримку цифрової інклюзії та екологічні ініціативи. Компанія поставила за мету досягти вуглецевої нейтральності та інвестує у проєкти з відновлення екосистем, крім того, вона забезпечує вільний доступ до освітніх матеріалів для формування цифрових навичок.

Серед українських компаній значну увагу КСВ приділяє Нова пошта. Вона реалізує екологічні проєкти зі зменшення використання пластику, оптимізації логістики для скорочення викидів CO<sub>2</sub>, а також підтримує благодійні та соціальні ініціативи, зокрема допомогу громадам і волонтерським організаціям.

Національна енергетична компанія «Укренерго» також є прикладом відповідального бізнесу в Україні. Вона інвестує в охорону праці, екологічні програми

та соціальну підтримку працівників і місцевих громад. Освітні проєкти, модернізація обладнання та благодійна діяльність є важливими складовими її КСВ-стратегії.

Таким чином, КСВ перетворюється на важливий елемент роботи як світових, так і українських компаній. Її впровадження підтримує сталий розвиток, зміцнює довіру з боку суспільства та сприяє створенню позитивної репутації бізнесу, що набуває особливого значення в умовах сучасної глобалізації.

Вперше питання соціальної відповідальності бізнес-організацій було згадано у науковій літературі у 1889 році в працях Ендрю Карнегі, зокрема в його відомому трактаті «Євангеліє багатства» [2]. Автор обґрунтовував розуміння соціальної відповідальності бізнесу як форми благодійної та доброчинної діяльності. Надалі висловлені ним ідеї стали теоретичним підґрунтям для формування численних наукових підходів до визначення сутності, принципів і ключових засад КСВ. Карнегі наголошував, що суспільний добробут може набутися реального змісту лише за умови активної участі бізнесу в його покращенні. Благодійність він розглядав як надання допомоги з боку заможних і успішних членів суспільства тим, хто перебуває у складних життєвих обставинах і потребує підтримки.

Значний внесок у поглиблення розуміння концептуальних основ соціальної відповідальності, формування її категоріального апарату та наукове обґрунтування тези про наявність у соціальної відповідальності ознак соціального інституту зробив американський дослідник Говард Боуен. У 1953 році він опублікував монографію «Соціальна відповідальність бізнесмена», у якій визначив основні домінанти, тенденції та принципи соціально відповідальної діяльності, а також окреслив напрями подальшого поширення й розвитку цього феномену. У подальшому це сприяло утвердженню наукової думки про Боуена як про одного з фундаторів концепції КСВ[2], [5].

Історія впровадження КСВ на підприємствах починається з ранніх передумов (кінець XIX — початок XX ст.). Великі промисловці, такі як Е. Карнегі, Г. Форд запроваджували патерналістські практики, а саме будівництво житла, шкіл, лікарень

для працівників. Соціальна діяльність мала переважно благодійний і добровільний характер, не була системною.

Під час формування концепції КСВ середини ХХ ст. (1950–1970-ті роки) Бізнес починає усвідомлювати відповідальність перед працівниками, споживачами, місцевими громадами. З'являються перші етичні кодекси та соціальні програми. У 1953 р. Говард Боуен видав книгу *“Social Responsibilities of the Businessman”*, що вважається початком сучасної теорії КСВ.

В період інституціоналізації КСВ (1980–1990-ті роки) відбувається інтеграція її у стратегічне управління підприємствами. Здійснюється розвиток концепції зацікавлених сторін (stakeholders), посилюється увага до екологічної безпеки, прав людини, охорони праці, а також поширюється нефінансова звітність.

У 2000-ні роки в період глобалізації та стандартизації відбувається прийняття таких міжнародних ініціатив як:

- Глобальний договір ООН виступає одним із провідних механізмів міжнародної взаємодії у сфері охорони довкілля та підтримки сталого розвитку. У цьому документі підкреслюється важливість узгодження спільних підходів і дій держав для зниження екологічних ризиків і збереження біологічного різноманіття.

- Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова щодо соціальної відповідальності» (опублікований 28 жовтня 2010 року) сприяє систематизації діяльності організацій у цій сфері. Він формує єдине трактування соціальної відповідальності та надає детальні рекомендації для її впровадження в роботі різних організацій [3].

- GRI (Global Reporting Initiative). Публікуючи звітність у сфері сталого розвитку, компанія засвідчує, що у своїй діяльності керується принципами КСВ. З метою подання такої інформації у доступній та зрозумілій для зацікавлених сторін формі були розроблені стандарти нефінансової звітності. Найбільш поширеним серед них є стандарт GRI. Звітність, складена відповідно до цього стандарту, дає змогу

визначити наявні проблеми й ризики компанії, а також окреслити перспективи її подальшого розвитку.

Одним із поширених стандартів є четверта редакція рекомендацій GRI, у межах якої визначено принципи та вимоги до формування звітності, а також уніфіковані складові звітів, зокрема аспекти й показники. У розрізі економічної, екологічної та соціальної категорій запропоновано систему індикаторів діяльності, що охоплюють підходи організації до взаємодії з соціумом, забезпечення належних і безпечних умов праці, механізми забезпечення прав людини, відповідальність за продукцію, а також практики здійснення закупівель та інші напрями [4].

В цей період КСВ підприємства стає конкурентною перевагою та інструментом управління репутацією.

На сучасному етапі розвитку, який бере початок у 2010-х роках та продовжується до сьогодні, відбувається поступовий перехід від КСВ до ESG-підходу (Environment, Social, Governance). Акцент наголошується на сталому розвитку, кліматичній відповідальності, прозорості бізнесу. Поступово зростає роль цифрових технологій та соціального підприємництва.

Впровадження КСВ на підприємстві в умовах повномасштабного вторгнення набуває особливого значення. У цей період КСВ спрямована не лише на дотримання етичних стандартів ведення бізнесу, а й на підтримку працівників, допомогу суспільству, участь у гуманітарних ініціативах та забезпечення стійкості підприємства в кризових умовах. Такий підхід дозволяє компаніям зберігати довіру стейкхолдерів і робити внесок у відновлення країни.

Історія впровадження КСВ демонструє еволюцію від разової благодійності до системного управління сталим розвитком, де соціальна відповідальність є невід'ємною частиною успішного бізнесу та підтримує стабільне функціонування підприємства в умовах воєнних дій.

Згідно з проведеним аналізом розроблено етапи розвитку КСВ (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 –Етапи розвитку КСВ

| № з/п | Етап                      | Період                   | Характеристика етапу                                    | Приклади компаній                    | Пояснення                                                                   |
|-------|---------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Філантропічний            | Кінець XIX – поч. XX ст. | Благодійна діяльність як особиста ініціатива власників  | Carnegie Steel, Ford (ранній період) | Пожертви на освіту, медицину, громади без системної КСВ-стратегії           |
| 2     | Етичний                   | 1950–1960-ті рр.         | Усвідомлення моральної відповідальності бізнесу         | Johnson & Johnson, IBM               | Орієнтація на чесні трудові відносини, турботу про працівників і споживачів |
| 3     | Інституційний             | 1970–1980-ті рр.         | Формалізація КСВ, кодекси, дотримання норм              | Shell, General Electric              | Запровадження екологічних стандартів, охорони праці, корпоративні кодекси   |
| 4     | Стратегічний              | 1990-ті рр.              | Інтеграція КСВ у бізнес-стратегію                       | Nike, Unilever                       | КСВ використовується для зміцнення бренду та конкурентних переваг           |
| 5     | Глобальний / інтегрований | 2000-ті – сьогодення     | ESG, Цілі сталого розвитку ООН, стейкхолдерський підхід | Unilever, Microsoft, Nestlé          | КСВ є частиною корпоративного управління та довгострокової стійкості        |

*Джерело: складено автором на основі [8-9].*

Отже, розвиток КСВ пройшов послідовну еволюцію від окремих благодійних ініціатив власників бізнесу до комплексної, інтегрованої системи управління, що включає соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності компаній. На початкових етапах КСВ мала фрагментарний і добровільний характер, зосереджуючись переважно на філантропії та моральних зобов'язаннях бізнесу. Згодом відбулося її систематизація через запровадження корпоративних кодексів, стандартів охорони праці та екологічних норм, що стало основою для подальшої стратегічної інтеграції КСВ у бізнес-моделі компаній.

На сучасному етапі КСВ розглядається як невід’ємна складова корпоративного управління та довгострокової стійкості підприємств, що реалізується через підходи ESG, орієнтацію на Цілі сталого розвитку ООН та активну взаємодію зі стейкхолдерами. Перспективи впровадження КСВ у діяльність компаній пов’язані з поглибленням її інтеграції у стратегічне планування, підвищенням прозорості та підзвітності, застосування цифрових засобів для оцінювання соціального й екологічного впливу, а також адаптацією КСВ-практик до галузевих і регіональних особливостей. У результаті ефективна реалізація КСВ стає суттєвим фактором посилення конкурентних позицій та сталого розвитку компаній [8-9].

## **1.2 Діалог зі стейкхолдерами як пріоритетний напрям удосконалення соціально відповідальних практик компаній**

У сучасних умовах все більшого значення набувають завдання підвищення результативності функціонування підприємств та залучення висококваліфікованих спеціалістів, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Ці аспекти важливі для будь-якого підприємства, що прагне досягти високих результатів у процесі свого функціонування. Спираючись на те, що кожне підприємство у своїй діяльності взаємодіє з численними сторонами, виникає необхідність урахування їхніх інтересів, очікувань і бачення співпраці. Основною метою підприємства є забезпечення збалансованого та довгострокового задоволення потреб не лише кінцевих споживачів, а й інших заінтересованих сторін, відомих як стейкхолдери.

Упродовж останніх десятиліть увага менеджерів до побудови взаємовідносин зі стейкхолдерами неухильно зростає, адже узгодження їхніх інтересів залишається складним завданням і потребує дієвих механізмів [10].

Вихід у світ монографії Е. Фрімана *«Стратегічне управління: роль заінтересованих сторін»* (1984 р.) став відправною точкою формування

стейкхолдерської концепції КСВ. У цій праці автор уперше запровадив поняття «*stakeholder*» — заінтересована сторона. Згідно з підходом Е. Фрімана, компанія разом зі своїм внутрішнім і зовнішнім середовищем являє собою сукупність груп і осіб, зацікавлених у її діяльності, інтереси та вимоги яких мають бути враховані й реалізовані менеджментом.

Стейкхолдерами є особи або групи осіб — як фізичні, так і юридичні, — які мають зацікавленість у фінансових та нефінансових результатах діяльності підприємства й здатні впливати на процес його функціонування. До ключових стейкхолдерів зазвичай відносять власників бізнесу, споживачів, працівників, менеджмент, конкурентів, акціонерів, інвесторів, постачальників, засоби масової інформації, державні адміністративні органи та представників місцевих громад [11].

Взаємодія зі стейкхолдерами спонукає керівництво компаній до консолідації ресурсів у межах узгодженої стратегії, що сприяє більш результативному вирішенню проблемних питань і досягненню цілей, які без такої співпраці могли б не мати належної ваги. Водночас інші учасники цієї взаємодії отримують можливість реалізувати власні цілі та забезпечити свої інтереси, яких вони не змогли б досягти, діючи самостійно [12].

Таким чином, ефективний діалог зі стейкхолдерами є важливою складовою стратегічного розвитку компанії, оскільки дозволяє враховувати інтереси різних заінтересованих сторін та формувати збалансовані управлінські рішення.

З огляду на це, для підприємства енергетичної галузі стейкхолдерами можуть виступати такі основні групи заінтересованих сторін, що приведені у табл. 1.2:

Таблиця 1.2 – Стейкхолдери підприємства енергетичного сектору

| № | Група стейкхолдерів     | Приклади                             | Основні інтереси                                                       |
|---|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                       | 3                                    | 4                                                                      |
| 1 | Держава та органи влади | КМУ, Міністерство енергетики, НКРЕКП | Енергетична безпека, стабільність роботи ОЕС, дотримання законодавства |

Кінець таблиці 1.2

| 1  | 2                                    | 3                                          | 4                                                             |
|----|--------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 2  | Споживачі електроенергії             | Населення, промислові підприємства, бізнес | Надійне електропостачання, якість послуг, обґрунтовані тарифи |
| 3  | Виробники електроенергії             | АЕС, ТЕС, ГЕС, ВДЕ                         | Безперешкодний доступ до мереж, балансування системи          |
| 4  | Працівники та менеджмент             | Персонал, керівництво, профспілки          | Стабільна зайнятість, безпечні умови праці, розвиток          |
| 5  | Інвестори та фінансові організації   | ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк                   | Прозорість діяльності, ефективне використання коштів          |
| 6  | Постачальники та підрядники          | Виробники обладнання, будівельні компанії  | Довгострокова співпраця, своєчасні розрахунки                 |
| 7  | Місцеві громади                      | Територіальні громади                      | Соціально-економічний розвиток, екологічна безпека            |
| 8  | Громадські та екологічні організації | Еко-НГО, громадські ініціативи             | Мінімізація впливу на довкілля, відкритість                   |
| 9  | Засоби масової інформації            | Телебачення, онлайн-ЗМІ, преса             | Доступ до достовірної інформації                              |
| 10 | Міжнародні партнери                  | ENTSO-E, оператори суміжних енергосистем   | Синхронізація мереж, стабільність транскордонної роботи       |

Джерело: Складено автором на основі [12-14].

З метою підтримання стійкої діяльності та перспективного розвитку енергетичних підприємств критично важливо забезпечувати баланс інтересів усіх учасників ринку.

Нижче наведено детальний перелік ключових груп впливу та їхню роль у діяльності підприємства.

1. Державні інституції та органи влади — уряд України, Міністерство енергетики, а також Національна комісія, яка здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), а також інші регуляторні та наглядові структури, адже такі підприємства мають стратегічне значення для забезпечення енергетичної безпеки держави.

2. Споживачі електроенергії – промислові підприємства, бізнес, населення, які залежать від стабільної та надійної роботи об'єднаної енергосистеми.

3. Виробники електроенергії – атомні, теплові, гідро- та відновлювані електростанції, що підключені до магістральних і міждержавних електромереж.

4. Працівники компанії та менеджмент – персонал, керівництво, профспілкові організації, зацікавлені в стабільній роботі, безпеці праці та розвитку компанії.

5. Інвестори та міжнародні фінансові організації – ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку), Світовий банк, ЄІБ (Європейський інвестиційний банк) та інші партнери, які фінансують модернізацію та розвиток енергетичної інфраструктури.

6. Постачальники та підрядники – компанії, що забезпечують обладнання, будівельні, ремонтні та сервісні послуги.

7. Місцеві громади – населення регіонів, на території яких розташовані об'єкти електромереж і підстанції.

8. Громадські та екологічні організації – контролюють екологічні аспекти діяльності та вплив на довкілля.

9. Засоби масової інформації – формують громадську думку щодо діяльності підприємства та стану енергетичної системи.

10. Міжнародні партнери та оператори енергосистем інших країн – у контексті синхронізації з ENTSO-E та міждержавної співпраці.

Як показано на рис. 1.1 етапи побудови взаємодії компанії зі стейкхолдерами містять різні етапи.

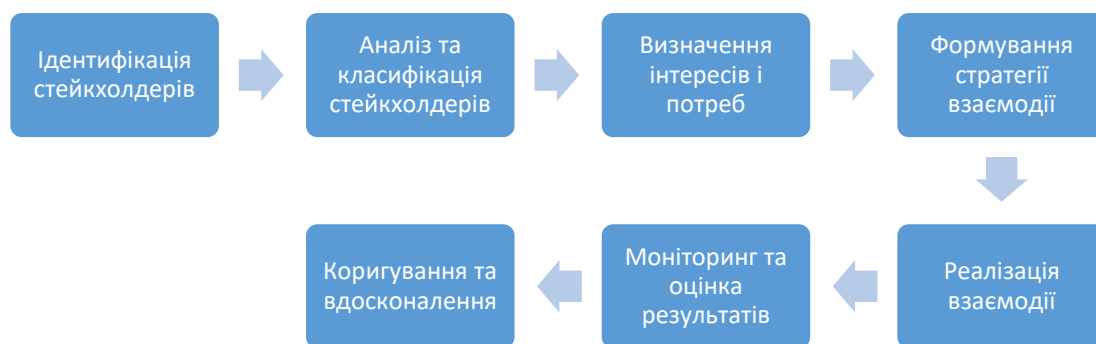


Рисунок 1.1 Етапи побудови взаємодії компанії зі стейкхолдерами [12]

На етапі встановлення взаємодії зі стейкхолдерами компанія проводить їх визначення та аналіз. При цьому встановлюються всі групи заінтересованих сторін, що мають вплив на діяльність підприємства або перебувають від неї у залежності.

Далі проводиться аналіз і класифікація стейкхолдерів, у межах яких оцінюється рівень їхнього впливу, зацікавленості, очікувань та значущості. Наступним кроком є визначення інтересів і потреб стейкхолдерів, що передбачає дослідження їхніх очікувань, вимог і можливих ризиків у процесі взаємодії. На основі отриманих даних формується стратегія взаємодії шляхом вибору відповідних форм і методів комунікації відповідно до стратегічних цілей компанії. Реалізація взаємодії здійснюється через впровадження комунікаційних заходів, партнерських програм, консультацій і переговорів. У подальшому проводиться моніторинг та оцінка результатів, що включає аналіз ефективності взаємодії та рівня задоволеності стейкхолдерів. Завершальним етапом є коригування та вдосконалення взаємодії шляхом внесення змін до стратегії з урахуванням отриманих результатів.

Розвиток бізнесу в умовах нестабільності та невизначеності можливий за умови перегляду філософії компанії, її місії, стратегії та цілей діяльності. Зміни у підходах до партнерства, етичних цінностях, зростання значення соціальної складової та пошук нових конкурентних переваг потребують активного діалогу зі стейкхолдерами. Взаємодія з ними повинна ґрунтуватися на розумінні їхніх інтересів і потреб та впровадженні практик, що узгоджуються зі стратегічними пріоритетами компанії. Основу цього діалогу становлять принципи бізнес-етики, соціальної відповідальності та комплексна оцінка соціальних, економічних і екологічних аспектів діяльності. Упровадження стейкхолдерського підходу в управлінську практику сприяє оновленню бізнес-моделі, підвищенню її інноваційності та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

### 1.3 Організаційне забезпечення управління КСВ

Сучасний соціально-економічний розвиток і особливості підприємництва дедалі більше визначаються зростанням значення КСВ у стратегічному управлінні підприємствами. Підвищення вимог і очікувань стейкхолдерів щодо рівня КСВ зумовлює необхідність формування повного, ґрунтовного, надійного та своєчасного інформаційного забезпечення про впроваджені заходи та реалізовані стратегії [15].

З огляду на зазначене, КСВ підприємств дедалі частіше розглядається не лише як інструмент підвищення репутації, а як важливий складник реалізації концепції сталого розвитку. У цьому контексті зростає значущість орієнтації діяльності підприємств на реалізацію 17 Цілей сталого розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй, які виступають універсальною основою інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у систему стратегічного управління.

У вересні 2015 року всі 193 держави — члени Організації Об'єднаних Націй — схвалили спільний план дій, спрямований на формування кращого майбутнього. Упродовж наступних 15 років світова спільнота зосередила зусилля на подоланні крайньої бідності, зменшенні нерівності та несправедливості, а також на захисті планети. Основою «Порядку денного–2030» стали 17 Цілей сталого розвитку (табл.1.3), які окреслюють бажане бачення світу для всіх країн без винятку. Нові глобальні цілі були сформовані в межах безпрецедентно інклюзивного процесу, до якого, окрім урядів, долучилися представники бізнесу, громадянського суспільства та місцевих громад. Так було сформовано спільне розуміння напрямів розвитку світу. Втілення цих амбітних завдань потребує консолідованих зусиль усіх секторів суспільства, при цьому роль бізнесу в цьому процесі є надзвичайно важливою.

Таблиця 1.3 - Цілі сталого розвитку

| № | Назва цілі                            | Опис цілі сталого розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1 | Подолання бідності                    | До 2030 року передбачається недопущення крайньої бідності, скорочення рівня злиденності, запровадження ефективних систем соціального захисту та забезпечення рівного доступу населення до економічних ресурсів, базових послуг і фінансових інструментів. Підвищену увагу зосереджують на зміцненні стійкості вразливих верств населення, мобілізації фінансових ресурсів і формуванню стратегій розвитку, орієнтованих на подолання бідності та гендерну рівність. |
| 2 | Подолання голоду                      | До 2030 року передбачається подолання голоду й усіх форм недоїдання, забезпечення доступу населення до безпечного та повноцінного харчування, підвищення продуктивності й доходів дрібних сільськогосподарських виробників, а також розвиток стійких систем виробництва продовольства. Важливими напрямками є збереження біорізноманіття, інвестування в аграрний сектор, удосконалення функціонування продовольчих ринків і зменшення цінової нестабільності.      |
| 3 | Міцне здоров'я                        | До 2030 року передбачається зниження материнської та дитячої смертності, подолання інфекційних захворювань, скорочення передчасної смертності від неінфекційних хвороб і підтримка психічного здоров'я. Основними напрямками є гарантування широкого доступу до якісної медичної допомоги, медикаментів і вакцин.                                                                                                                                                   |
| 4 | Якісна освіта                         | До 2030 року планується гарантувати рівні можливості для отримання якісної освіти, розвитку професійних і життєвих навичок населення, подолання гендерної нерівності в освіті та створення безпечного й інклюзивного освітнього середовища. Важливими напрямками є формування компетентностей для сталого розвитку, розширення можливостей навчання впродовж життя та підвищення рівня підготовки педагогічних кадрів.                                              |
| 5 | Гендерна рівність                     | Метою є гарантування гендерної рівності, подолання шкідливих практик, розширення економічних і соціальних прав жінок та їхньої рівної участі в ухваленні рішень. Важливими напрямками є доступ до репродуктивного здоров'я, використання сучасних технологій і впровадження ефективних правових механізмів захисту.                                                                                                                                                 |
| 6 | Чиста вода та належні санітарні умови | До 2030 року планується гарантувати рівний доступ до безпечної питної води та належних санітарних умов, підвищити якість води, ефективність її використання та запровадити інтегроване управління водними ресурсами. Серед пріоритетів також — збереження водно-болотних і прилеглих екосистем, розвиток міжнародної співпраці та активне залучення місцевих громад до управління водним господарством.                                                             |
| 7 | Доступна та чиста енергія             | До 2030 року передбачається забезпечення загального доступу до сучасної, надійної та недорогої енергії, підвищення енергоефективності та розвиток сучасної енергетичної інфраструктури. Важливими напрямками є міжнародне співробітництво, впровадження чистих технологій та підтримка сталого енергопостачання в країнах, що розвиваються.                                                                                                                         |

*Продовження таблиці 1.3*

| 1  | 2                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Гідна праця та економічне зростання | До 2030 року передбачається створення гідних робочих місць і підтримка підприємництва, особливо малих і середніх підприємств. Важливими напрямками є ефективне використання ресурсів, рівний доступ до праці та фінансових послуг, ліквідація дитячої та примусової праці, захист трудових прав, розвиток сталого туризму і підтримка економік країн, що розвиваються через міжнародну допомогу та співробітництво.                                                                       |
| 9  | Інновації та інфраструктура         | До 2030 року передбачається розвиток стійкої та доступної інфраструктури, стимулювання індустріалізації та промислового виробництва, модернізація підприємств з підвищенням енергоефективності та застосуванням чистих технологій. Важливими напрямками є розширення доступу до фінансових та інноваційних послуг, нарощування науково-технологічного потенціалу, підтримка розвиткових країн та забезпечення загального доступу до інформаційно-комунікаційних технологій і Інтернету.   |
| 10 | Зменшення нерівності                | До 2030 року передбачається зменшення економічної нерівності, підвищення доходів найменш забезпечених груп, забезпечення рівності можливостей та активної участі всіх у соціальному, економічному й політичному житті. Важливими напрямками є ефективне регулювання фінансових ринків, посилення ролі розвиткових країн у міжнародних установах, сприяння безпечній та законній міграції, підтримка розвиткових країн через допомогу й інвестиції та зниження витрат на грошові перекази. |
| 11 | Сталий розвиток міст і громад       | До 2030 року передбачається забезпечення доступного та безпечного житла, екологічно стійкого транспорту й урбанізації, розвиток комплексного планування міст і збереження культурної та природної спадщини. Важливими напрямками є зменшення втрат і збитків від стихійних лих, скорочення негативного екологічного впливу міст, доступ до зелених зон, інтеграція міських і сільських територій та підтримка розвиткових країн у створенні стійкої та безпечної інфраструктури.          |
| 12 | Відповідальне споживання            | До 2030 року передбачається впровадження раціональних моделей споживання і виробництва, ефективне використання природних ресурсів, скорочення відходів і харчових втрат, екологічно безпечне поводження з хімічними речовинами та відходами, застосування сталих методів виробництва й державних закупівель, а також підвищення обізнаності населення про сталий розвиток.                                                                                                                |
| 13 | Боротьба зі зміною клімату          | До 2030 року передбачається покращення стійкості до кліматичних загроз і стихійних лих, інтеграція заходів з реагування на зміну клімату у національні політики та плани, поширення знань про адаптацію і пом'якшення наслідків змін клімату. Важливими напрямками є підтримка розвиткових країн через фінансування, зміцнення управлінських можливостей і врахування потреб жінок та молоді.                                                                                             |

Кінець таблиці 1.3

| 1  | 2                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | Збереження морських ресурсів        | До 2030 року передбачається зменшення забруднення океанів, раціональне використання та відновлення морських і прибережних екосистем, боротьба з переловом і шкідливими рибопромисловими практиками. Важливими напрямками є підвищення економічних вигод малих розвиткових острівних держав, підтримка наукових досліджень, передача морських технологій, забезпечення доступу до ресурсів дрібних рибальських господарств і дотримання міжнародного морського права.                                        |
| 15 | Збереження екосистем суші           | До 2030 року передбачається боротьба з деградацією земель, опустелюванням та втратами біорізноманіття, збереження гірських екосистем і лісів, запобігання браконьерству та незаконній торгівлі охоронюваними видами, контроль інвазивних видів. Важливими напрямками є інтеграція цінності екосистем у планування та нарощування фінансових ресурсів для сталого управління природними ресурсами.                                                                                                           |
| 16 | Мир та справедливість               | До 2030 року передбачено зменшення насильства та дитячої експлуатації, забезпечення верховенства права і рівного доступу до правосуддя, боротьбу з організованою злочинністю, корупцією та незаконними потоками ресурсів. Планується створення прозорих і підзвітних інститутів, участь усіх верств суспільства в прийнятті рішень, надання законних посвідчень особистості, доступу до інформації та зміцнення національних установ, включно з розвитком потенціалу у боротьбі з насильством і тероризмом. |
| 17 | Партнерство заради сталого розвитку | До 2030 року передбачено зміцнення фінансової та технологічної підтримки країн, що розвиваються, нарощування потенціалу, сприяння доступу до науки, технологій і торгівлі, забезпечення макроекономічної стабільності та послідовної політики. Важливі напрямки включають стимулювання інвестицій, відкриту торгівлю, ефективне партнерство між організаціями, а також розвиток системи даних і показників для моніторингу прогресу.                                                                        |

*Джерело: складено автором на основі [16].*

Організаційне забезпечення управління КСВ являє собою комплекс організаційних елементів, що охоплює структури управління, внутрішні нормативні документи, управлінські процедури, систему розподілу повноважень і відповідальності, а також механізми координації та контролю. Сукупність зазначених складових спрямована на забезпечення процесів планування, впровадження, реалізації та оцінювання заходів КСВ в межах діяльності підприємства.

Організаційне забезпечення управління КСВ передбачає:

- формування окремих структурних одиниць або призначення відповідальних працівників для впровадження політики КСВ;

- інтеграцію принципів КСВ в систему управління підприємством;
- формування регламентованих процедур взаємодії із зацікавленими сторонами;
- узгодження та координацію соціальних, екологічних і етичних ініціатив;
- здійснення моніторингу та контролю ефективності реалізації заходів КСВ.

Таким чином, організаційне забезпечення виступає базисом для формування цілісної та результативної системи управління КСВ, орієнтованої на реалізацію стратегічних завдань організації[24].

Згідно з позицією автора [25], організаційне забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю охоплює (рис.1.2):

- структурний аспект;
- нормативний аспект;
- процесний аспект.

Нормативний аспект передбачає розроблення та впровадження комплексу внутрішніх документів, зокрема методик виконання робіт, регламентів взаємодії між суб'єктами управління, управлінських процедур, посадових інструкцій, наказів, положень та інших документів. Зазначені документи визначають організаційну структуру підприємства, регулюють взаємодію між органами управління, виконавцями та технічними засобами.

Процесний компонент характеризує використання організаційних інструментів і заходів, спрямованих на результативне впровадження ухвалених управлінських рішень з урахуванням специфіки умов діяльності

Структурний підхід, своєю чергою, передбачає формування або удосконалення організаційних структур управління, розподіл управлінських функцій та встановлення каналів взаємозв'язку між їх елементами.



Рисунок 1.2 Організаційне забезпечення управління КСВ [25]

У рамках структурного підходу організаційне забезпечення трактується як сукупність організаційних заходів та інструментів, що підтримують безперервність управлінських процесів, сприяють виконанню планів і програм, а також досягненню поставлених цілей шляхом ефективного використання ресурсів та побудови результативної організаційної структури.

Організаційна структура управління КСВ є внутрішньо системним механізмом, який відображає склад управлінських підрозділів, їхню ієрархію, підпорядкованість та характер взаємодії між ними у процесі реалізації системи КСВ, а також визначає розподіл функціональних обов'язків між відповідальними суб'єктами (рис.1.3). Побудова організаційної структури управління КСВ формується під впливом низки факторів, серед яких визначальними є розміри та специфіка діяльності підприємства, його організаційно-правовий статус, участь у корпоративних об'єднаннях, рівень формалізації управлінських взаємозв'язків, ступінь централізації або децентралізації управління, а також спрямованість на певні групи стейкхолдерів.



Рисунок 1.3 Організаційна структура підприємства видобувної галузі

*Джерело: розроблено автором на основі [21-23]*

Важливою задачею менеджменту у сфері КСВ є побудова раціональної та ефективної організаційної структури з урахуванням зазначених чинників. Під час її проектування доцільно зосереджувати увагу на пріоритетних групах стейкхолдерів, беручи до уваги їхні інтереси при формуванні стратегічних цілей і завдань, а також визначенні форм і механізмів взаємодії з ними. Необхідність урахування потреб ключових зацікавлених сторін, узгодження та інтеграції їх різноманітних інтересів у систему стратегічного управління відповідно до наявних ресурсів підприємства зумовлює реалізацію принципу гнучкості організаційної структури управління КСВ.

Запровадження повноцінної системи управління КСВ передбачає суттєві організаційні трансформації, що проявляються у формуванні нових підходів до взаємодії зі стейкхолдерами, перерозподілі управлінських повноважень і функцій між структурними підрозділами та відповідальними виконавцями[24, 25].

Розглянемо детальніше можливі підходи до впровадження стратегічних соціально відповідальних рішень у практичну діяльність корпоративних структур.

Організаційне забезпечення реалізації стратегій у сфері КСВ здебільшого покладається на вже функціонуючі на підприємстві підрозділи як показано на рис.1.4. Найчастіше до цього процесу залучаються служби управління персоналом, відділи зв'язків із громадськістю, маркетингові підрозділи, відділи екології тощо. Закріплення відповідальності за впровадження стратегічних програм КСВ за конкретними структурними одиницями свідчить про спрямованість підприємств на формування ефективної взаємодії з ключовими групами стейкхолдерів, зокрема працівниками, споживачами та місцевими громадами.

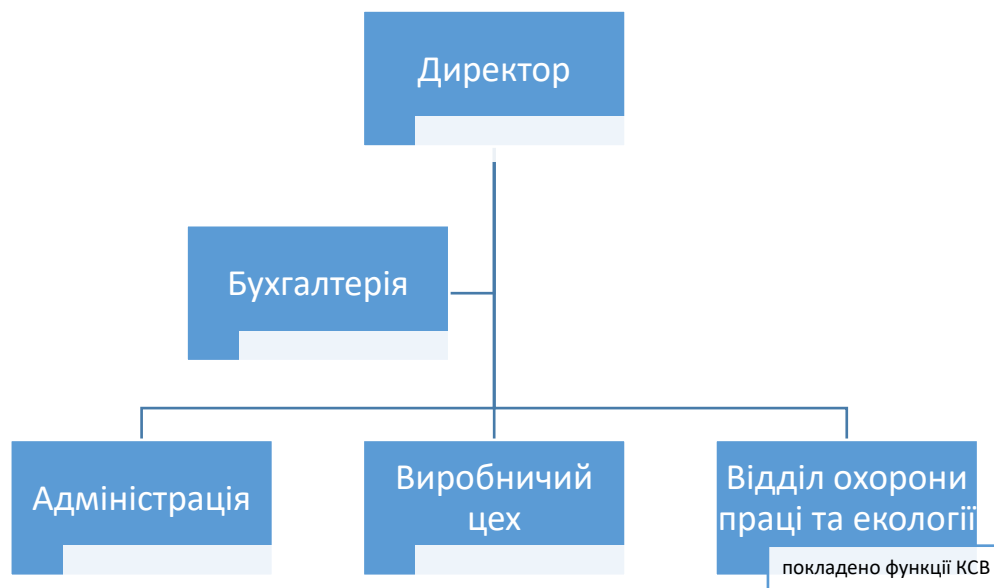


Рисунок 1.4 Організаційна структура підприємства текстильної промисловості

*Джерело: розроблено автором на основі [17-19]*

Водночас в організаційно-управлінських структурах окремих компаній передбачено створення спеціалізованих підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією соціально відповідальної політики. До них належать екологічні служби, відділи соціального розвитку, а також міжфункціональні робочі або проєктні групи, що здійснюють координацію взаємодії інших структурних підрозділів зі стейкхолдерами [20]. Функціонування таких підрозділів підтверджує

застосування системного підходу до управління КСВ та закріплення її стратегічної ролі у діяльності корпоративних суб'єктів.

У дослідженні [25] виокремлено чотири організаційні моделі управління корпоративною соціальною відповідальністю: захисну, адаптаційну, стратегічну та просоціально активну. Кожна з них характеризується специфікою формування структурного забезпечення КСВ. Так, для захисної моделі притаманна відсутність спеціалізованого підрозділу соціальної відповідальності. В умовах адаптаційної моделі управління окремими соціальними ініціативами здійснюється визначеною посадовою особою. У стратегічній моделі відповідні функції покладаються на суміжні за напрямом діяльності структурні одиниці або керівників бізнес-напрямів. Просоціально активна модель, у свою чергу, передбачає створення спеціальних відділів або окремих посад, відповідальних за управління КСВ [25-26].

На відміну від зазначеного підходу, у публікації [27] обґрунтовується доцільність і необхідність формування в організаційній структурі підприємства окремого відділу корпоративної соціальної відповідальності, до складу якого входять менеджери з питань КСВ.

Менеджер з КСВ визначає пріоритетні напрями соціальних проєктів, планує строки реалізації відповідних заходів, а також здійснює попередній аналіз задачі, на рішення якої спрямований проєкт. При цьому оцінюється вже наявний досвід і визначаються можливі подальші дії. Важливу роль у цьому процесі відіграє співпраця зі стейкхолдерами та ефективна комунікація ідей і цінностей соціальної відповідальності серед працівників підприємства.

Для належного виконання професійних обов'язків менеджер з КСВ повинен володіти знаннями щодо [28]:

- міжнародних і національних стандартів та програмних документів у сфері соціальної відповідальності;
- законодавчих і нормативно-правових актів України, що регулюють підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини;

- концепції сталого розвитку;
- засад стратегічного управління;
- теорії аналізу інтересів заінтересованих сторін;
- сучасного стану та тенденцій розвитку світової й національної економіки.

Протягом останніх років сформувалася низка фінансових інституцій і фондів, діяльність яких спрямована на моніторинг етично відповідальних компаній та ґрунтовну оцінку їхніх практик перед ухваленням інвестиційних рішень [29]. У 2021 році журнал *TIME* уперше оприлюднив перелік 100 найвпливовіших компаній світу, до якого окремі суб'єкти були включені саме завдяки високому рівню соціальної та екологічної відповідальності. Зокрема, компанія Adidas була відзначена за зменшення обсягів відходів, Gro Intelligence — за протидію кліматичним змінам, а General Motors — за розвиток електромобільного виробництва та формування «зеленого» майбутнього.

На початку 2020 року було підготовлено та затверджено Концепцію реалізації державної політики у сфері стимулювання розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року (далі — Концепція) [30].

Згідно з положеннями Концепції, рівень сформованості КСВ бізнесу визначається обсягом добровільних зобов'язань, які беруть на себе суб'єкти господарювання. Ключові напрями розвитку КСВ бізнесу, що впроваджуються підприємствами на засадах добровільності, наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Основні напрями розвитку соціально відповідального бізнесу відповідно до Концепції

| № з/п | Назва сфери      | Напрямки розвитку                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                | 3                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1     | охорона довкілля | <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження екологічно безпечних технологічних рішень;</li> <li>- мінімізація та попередження шкідливого впливу діяльності на довкілля;</li> <li>- організація ефективної системи поводження з відходами.</li> </ul> |

Кінець таблиці 1.4

| 1 | 2                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | сприяння зайнятості населення | <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення створення додаткових робочих місць;</li> <li>- оприлюднення звітів з управління діяльністю;</li> <li>- реалізація благодійних ініціатив;</li> <li>- взаємодія з закладами освіти з метою підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення професійної підготовки здобувачів освіти, розвитку безперервного навчання та підтримки талановитої молоді;</li> <li>- щорічне оприлюднення публічних звітів.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 3 | розвиток трудових відносин    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення конструктивної взаємодії з профспілковими організаціями та сприяння укладенню колективних угод;</li> <li>- забезпечення прозорості та об'єктивності оцінювання професійних компетентностей працівників і рівня їхньої оплати праці;</li> <li>- розширення доступу персоналу до здобуття освіти;</li> <li>- забезпечення безпечних, комфортних та ергономічних умов праці, організація оздоровчих і культурних заходів;</li> <li>- формування пакета соціальних гарантій, зокрема у сфері медичного страхування, з метою підвищення мотивації та трудової активності персоналу;</li> <li>- підтримка подальшого працевлаштування працівників, які були звільнені внаслідок структурних змін чи реорганізації;</li> <li>- розвиток і зміцнення корпоративної культури.</li> </ul> |

*Джерело: розроблено автором на основі [30].*

Із початком повномасштабної війни в Україні багато компаній переглянули свої підходи до реалізації КСВ, спрямувавши основні ресурси на підтримку Збройних сил України та допомогу цивільному населенню, яке постраждало від воєнних дій. При цьому в бізнес-практиці виокремилися три нові пріоритетні напрями розвитку КСВ.

Перший передбачає впорядкування та координацію корпоративного волонтерства в межах організацій, що поєднує волонтерські ініціативи, підтримку військових, різні форми залученості працівників і розвиток внутрішніх професійних зв'язків.

Другий напрям орієнтований на забезпечення корпоративного благополуччя персоналу та досягнення балансу між трудовою діяльністю і викликами воєнного часу (wellbeing та war/work balance).

Третій напрям пов'язаний зі зміцненням української національної культурної ідентичності через реалізацію освітніх і просвітницьких ініціатив, зокрема лекцій з історії України, курсів української мови та тематичних книжкових клубів, тощо.

За умов воєнного стану бізнес має усвідомлювати власну роль і відповідальність як значущого соціального інституту, що передбачає активну участь підприємницьких структур у впровадженні соціально відповідальних заходів за визначеними напрямками. З етичної позиції на компанії покладається обов'язок докладати максимальних зусиль для сприяння вирішенню нагальних соціальних проблем, спричинених війною. Саме через реалізацію соціально відповідальних практик бізнес, як вагомий учасник суспільно-економічних процесів воєнного періоду, може сприяти зміцненню соціальної згуртованості, відновленню країни та формуванню післявоєнного розвитку.

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність перестає бути виключно інструментом репутаційного менеджменту або прерогативою великих компаній. Її розвиток і адаптація до реалій повномасштабної війни в Україні є необхідною передумовою сталого функціонування бізнесу, збереження трудового потенціалу та активної участі підприємств у консолідованих діях суспільства на економічному й громадянському фронтах задля досягнення спільної мети — перемоги[29].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НЕК «УКРЕНЕРГО»

#### 2.1 Загальна характеристика НЕК «Укренерго»

Приватне акціонерне товариство «Національна енергетична компанія «Укренерго» (далі — НЕК «Укренерго») виступає оператором системи передачі електроенергії в Україні та входить до переліку стратегічно значущих державних підприємств, що забезпечують стабільну роботу Об'єднаної енергетичної системи (ОЕС). Компанія відіграє провідну роль у гарантуванні надійного, безпечного та безперервного транспортування електричної енергії через магістральні й міждержавні мережі, а також у забезпеченні збалансованості між її виробництвом і споживанням[31].

НЕК «Укренерго» є правонаступником усіх прав і зобов'язань, зокрема майнового характеру, державного підприємства з аналогічною назвою (ДП «НЕК «Укренерго»). У 2019 році в межах процесу корпоратизації, відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2017 року № 829-р, це підприємство було реорганізовано шляхом перетворення у приватне акціонерне товариство [32].

Функціонування компанії регламентується системою внутрішніх документів, зокрема Статутом НЕК «Укренерго», «Інформаційною політикою НЕК «Укренерго», «Кодексом корпоративного управління НЕК «Укренерго», Кодексом етики «Інформаційною політикою НЕК «Укренерго», «Політикою КСВ НЕК «Укренерго», а також відповідними чинними нормативно-правовими актами України.

Впроваджена в НЕК «Укренерго» інтегрована система менеджменту відповідає положенням міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO

45001:2018. Крім того, у 2021 році систему управління інформаційною безпекою компанії було сертифіковано відповідно до стандарту ISO/IEC 27001:2013 [33].

### 1. Правовий статус та форма власності.

НЕК «Укренерго» було створено у 1998 році на підставі рішення Кабінету Міністрів України. Сьогодні компанія функціонує як приватне акціонерне товариство, 100 % акцій якого перебувають у державній власності в особі Міністерства енергетики України. Її діяльність здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема законів «Про ринок електричної енергії», «Про природні монополії» та інших нормативно-правових актів. Регулювання роботи підприємства забезпечує НКРЕКП, яка відповідає за встановлення тарифів на передачу електроенергії та здійснює державний нагляд у сфері енергетики.

Організаційна структура НЕК «Укренерго» сформована за регіональним принципом і охоплює чотири територіальні управління з обслуговування мереж: Північне, Південне, Східне та Західне. У їх складі функціонують 15 регіональних центрів обслуговування мереж (РЦОМ). Диспетчерське управління енергосистемою здійснюється через шість регіональних диспетчерських центрів. Окрім цього, у структурі компанії діє спеціалізований відокремлений підрозділ «Будівництво і ремонт» [34].

### 2. Основні функції та завдання компанії

Основною функцією НЕК «Укренерго» є управління системою передачі електричної енергії.

Компанія здійснює централізоване оперативно-технологічне управління енергосистемою через Об'єднану диспетчерську службу, яка координує роботу електростанцій, мереж та інших енергооб'єктів [31,35].

Ключових завдання компанії висвітлені на рисунку 2.1:

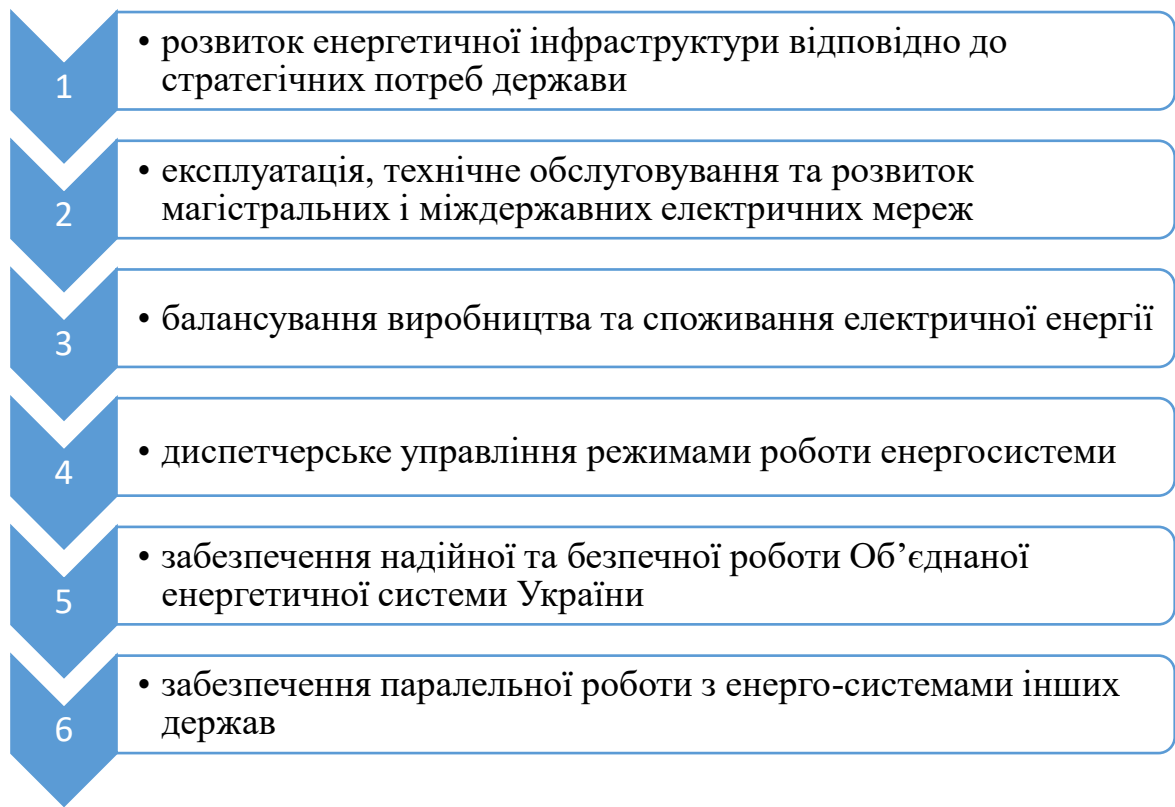


Рисунок 2.1 – Ключові завдання НЕК «Укренерго»

До ключових завдань НЕК «Укренерго» належить розвиток енергетичної інфраструктури відповідно до стратегічних потреб держави, а також експлуатація, технічне обслуговування та модернізація магістральних і міждержавних електричних мереж. Важливою функцією є забезпечення балансу між виробництвом і споживанням електричної енергії, а також здійснення оперативно-диспетчерського управління режимами роботи енергосистеми. Окрім цього, компанія відповідає за надійне та безпечне функціонування Об'єднаної енергетичної системи України, забезпечуючи її стабільність, а також підтримує паралельну роботу з енергосистемами інших держав [31,35].

На рисунку 2.2 приведено організаційну структуру НЕК «Укренерго».

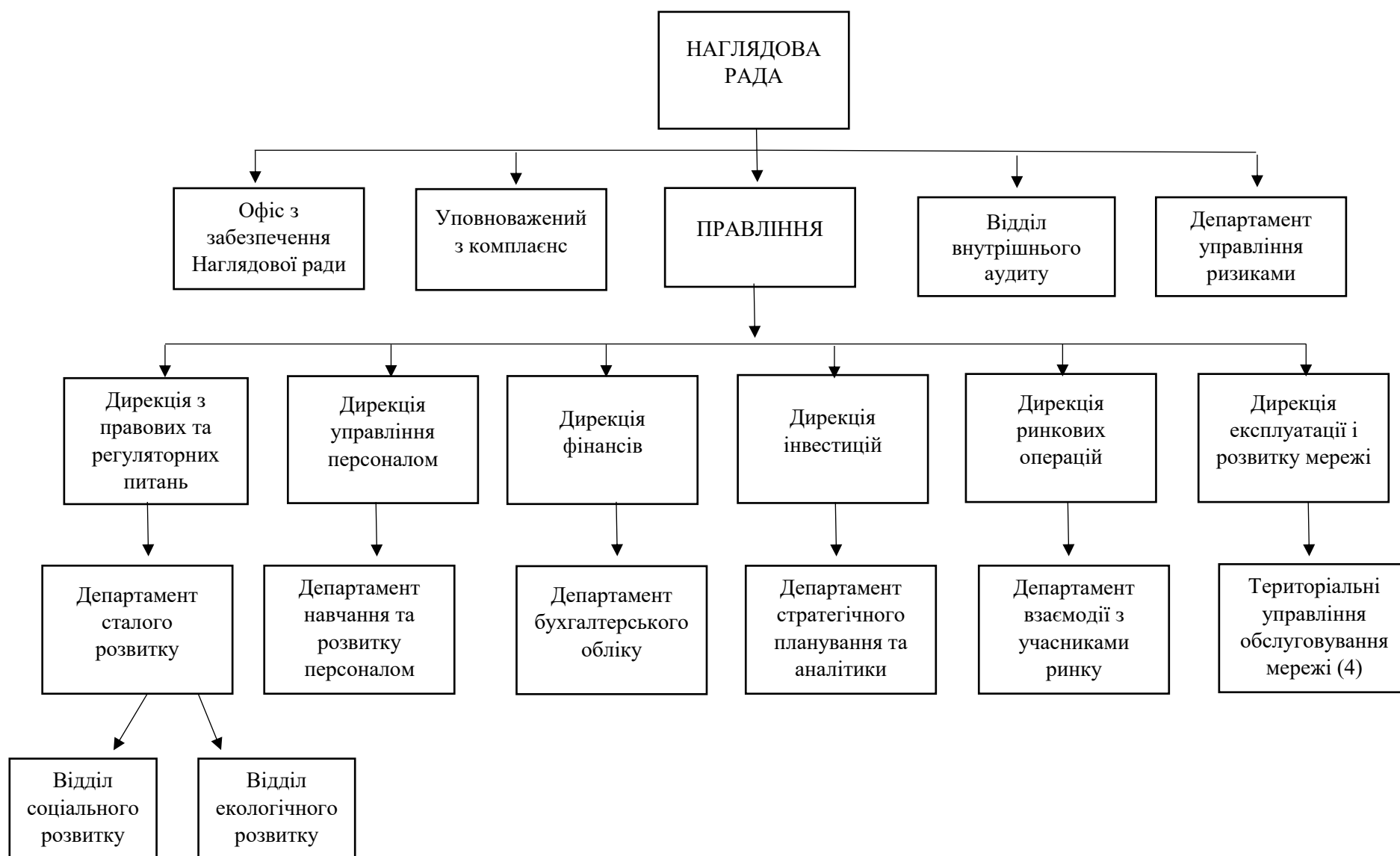


Рисунок 2.2 – Організаційна структура НЕК «Укренерго» [34]

### 3. Виробнича структура та інфраструктура

НЕК «Укренерго» експлуатує одну з найбільших систем передачі електроенергії в Європі. До її складу входять тисячі кілометрів магістральних та міждержавних ліній електропередачі напругою 220–750 кВ; численні високовольні підстанції; регіональні диспетчерські центри; спеціалізовані підрозділи, що забезпечують технічну, інженерну, інформаційну та адміністративну підтримку діяльності.

Розгалужена інфраструктура дозволяє компанії здійснювати передачу електроенергії на великі відстані та забезпечувати енергопостачання промислових підприємств, об'єктів критичної інфраструктури та населення.

### 4. Міжнародна діяльність та інтеграція

Одним із важливих завдань НЕК «Укренерго» є приєднання української енергосистеми до європейського енергетичного середовища. Компанія входить до складу ENTSO-E (Європейської мережі операторів систем передачі електроенергії), що відкриває перспективи для синхронної взаємодії з енергосистемами Європи, підвищення стабільності електропостачання та розширення міжнародного партнерства. Узгодження роботи української енергосистеми з європейською мережею стало вагомим кроком у зміцненні енергетичної безпеки країни й сформувало основу для подальшого входження України до спільного європейського енергоринку.

### 5. Економічні показники НЕК «Укренерго»

Аналіз економічних показників є важливим інструментом управління, що дозволяє комплексно оцінити результати економічної діяльності НЕК «Укренерго», розкрити сильні сторони та обґрунтувати напрями подальшого розвитку. Такий аналіз передбачає вивчення ключових показників у динаміці (за кілька років), їх структури, взаємозв'язків і факторів впливу. Ключові економічні показники НЕК «Укренерго» за 2022-2025 роки приведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові економічні показники НЕК «Укренерго» за 2022-2025 роки

| Показники                                                                 | Значення показника |           |           |           | Різниця в значеннях між роками |            |           |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|------------|-----------|
|                                                                           | 2022               | 2023      | 2024      | 2025      | 2023-2022                      | 2024-2023  | 2025-2024 |
| Грошові кошти отримані від реалізації товарів та наданих послуг, тис. грн | 82330513           | 83011245  | 101139123 | 107739171 | 680732                         | 18127878   | 6600048   |
| Всього необоротних активів, тис. грн                                      | 53356517           | 109373991 | 119650351 | 130936332 | 56017474                       | 10 276 360 | 11285981  |
| Всього оборотних активів, тис. грн                                        | 44631359           | 67292913  | 53885986  | 48195523  | 22661554                       | -13406927  | -5690463  |
| Власний капітал, тис. грн                                                 | 2580909            | 47515164  | 8488574   | 3890718   | 44934255                       | -39026590  | -4597856  |
| Валовий прибуток, тис. грн                                                | 1458839            | 11106918  | 10531341  | 6142944   | 9648079                        | -575577    | -4388397  |
| Довгострокові зобов'язання, тис. грн                                      | 36574491           | 58507608  | 21896368  | 31402510  | 21933117                       | -36611240  | 9506142   |
| Поточні зобов'язання, тис. грн                                            | 58832476           | 70644132  | 143151395 | 143838627 | 11811656                       | 72507263   | 687232    |
| Надходження від кредитів та позик, тис. грн                               | 8332655            | 6104566   | 11884483  | 859185    | -2280089                       | 5779917    | -11025298 |
| Грошові кошти отримані від операційної діяльності, тис. грн               | -3914993           | 5455345   | 11453846  | 11296918  | 9370338                        | 5998501    | -156928   |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн                                | 644814             | 663403    | 809111    | 942871    | 18589                          | 145708     | 133760    |
| Чисельність працівників, осіб                                             | 7480               | 7729      | 7964      | 7986      | 249                            | 235        | 22        |

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності (додатки А-Г)

Аналізуючи таблицю 2.1 можна зробити висновок про те, що НЕК «Укренерго» демонструє поступове відновлення та зростання доходів після кризового 2022 року, з 82,3 млрд грн у 2022 році до 107,7 млрд грн у 2025 році. Валовий прибуток компанії зріс більше ніж у 4 рази з 2022 року та досяг 6,1 млрд грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. За період з 2022 по 2025 рік необоротні активи компанії суттєво збільшилися (з 53,4 млрд грн до 130,9 млрд грн), що підтверджує масштабні інвестиції у відновлення інфраструктури. Боргове навантаження суттєво зросло: поточні зобов'язання збільшилися майже у 2,4 рази (з 58,8 млрд грн до 143,8 млрд грн). Значне покращення операційних грошових потоків (з -3,9 млрд грн до +11,3 млрд грн) свідчить про підвищення платоспроможності.

Фінансова структура є нестабільною: спостерігаються значні коливання власного капіталу та зростання поточних зобов'язань. Підприємство залишається залежним від зовнішніх джерел фінансування, зокрема кредитів. Водночас покращення операційних грошових потоків свідчить про підвищення ефективності основної діяльності [35].

Компанія зберігає соціальну орієнтацію: соціальні витрати зросли на 46% та підтримує зайнятість персоналу.

Загалом, діяльність компанії характеризується відновленням і розвитком, однак супроводжується високими фінансовими ризиками та значним борговим навантаженням, що потребує подальшого вдосконалення фінансової політики.

## 6. Стратегічне значення та напрями розвитку

Відповідно до Наказу Міністерства енергетики України від 19.12.2024р. №475 «Про критерії визначення підприємств, установ і організацій такими, які мають важливе значення для галузі національної економіки» НЕК «Укренерго» віднесено до підприємств, які мають важливе значення для галузі національної економіки.

Таким чином, НЕК «Укренерго» є стратегічно важливим підприємством, яке забезпечує функціонування національної енергосистеми, інтеграцію України до європейського енергетичного простору та створює умови для стабільного розвитку енергетичної галузі держави [36].

З огляду на постійні атаки країни-агресора на об'єкти критичної інфраструктури одним із нових пріоритетних напрямків є відбудова пошкоджених об'єктів компанії, підвищення їхньої стійкості до зовнішніх загроз та впровадження сучасних технологій захисту.

На рисунку 2.1 приведено основні стратегічні напрями розвитку компанії.



Рисунок 2.3 – Основні стратегічні напрями розвитку компанії [31].

Наслідки збройної агресії російської федерації, що триває з 2014 року, разом із повномасштабним вторгненням, розпочатим 24 лютого 2024 року, стали

серйозним викликом для НЕК «Укренерго», оскільки призвели до значних руйнувань енергосистеми України.

У 2014 році компанія втратила контроль над рядом стратегічних енергетичних об'єктів, зокрема підстанціями, лініями електропередачі та деякими структурними підрозділами.

З жовтня 2022 року держава-агресор завдає істотних ударів по енергетичній інфраструктурі України, здійснюючи масовані обстріли та бомбардування. Внаслідок цього було знищено або пошкоджено значну кількість електростанцій, підстанцій, ліній електропередачі та інших енергооб'єктів.

Згідно з даними [37], лише протягом січня–лютого 2026 року по об'єктах української енергетики було випущено понад 300 ракет і більш як 7000 безпілотників. Водночас підстанції НЕК «Укренерго» з 2022 року зазнали понад 900 атак, причому деякі з них були обстріляні більше 30 разів.

Окрім воєнних дій, проти НЕК «Укренерго» здійснювалися й кібератаки: спочатку вони були спрямовані на отримання конфіденційної інформації, а згодом — на виведення з ладу електронно-обчислювальної техніки, а також на спроби знищення чи блокування доступу до даних.

Таким чином, руйнування та окупація територій спричинили суттєві перебої з електропостачанням, втрату значної частини активів, додаткові витрати на відновлення критичної інфраструктури і, що найтрагічніше, людські жертви[38,39].

## **2.2 Аналіз соціально відповідальних практик НЕК «Укренерго»**

НЕК «Укренерго» реалізує практики КСВ, спрямовані на формування різноманітного, інклюзивного та справедливого робочого середовища для всіх працівників.

Основні кейси КСВ НЕК «Укренерго» спрямовані на підтримку працівників, розвиток суспільства, підвищення енергетичної стійкості країни та формування відповідального ставлення до довкілля. Реалізація таких ініціатив відповідає принципам сталого розвитку. У таблиці 2.2 приведені основні проекти компанії та їх характеристика.

Таблиця 2.2 - Основні соціально-екологічні проекти компанії

| Назва проекту                         | Короткий опис                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навчальна програма «Разом»            | Освітня ініціатива для ветеранів, їхніх родин та осіб без досвіду в енергетиці, спрямована на здобуття нової професії з подальшим гарантованим працевлаштуванням у компанії.                 |
| Проект «Берегині»                     | Програма психологічної підтримки для жінок, чії близькі служать або служили в ЗСУ, що допомагає знизити рівень тривоги та емоційного виснаження через групові та індивідуальні консультації. |
| Проект «Пульс»                        | Ініціатива, спрямована на підготовку працівників із надання домедичної та тактичної допомоги з метою підвищення їхньої спроможності ефективно діяти в екстрених умовах і зберігати життя.    |
| «Wellbeing та психологічна підтримка» | Комплексний проект, спрямований на підтримку психологічного здоров'я працівників і розвиток лідерських компетенцій керівників в умовах кризи та невизначеності.                              |
| Програма стажування «Energy Hub»      | Програма для студентів і випускників, що забезпечує набуття практичного досвіду, професійний розвиток та можливість подальшого працевлаштування в компанії.                                  |
| Проект «Гарний сусід»                 | Ініціатива розвитку місцевих громад через навчання, менторство та підтримку соціального підприємництва і локальних проектів.                                                                 |
| Проект «Рятівна енергія твоєї крові»  | Соціальна ініціатива з популяризації донорства крові серед працівників і підтримки медичних закладів шляхом організації донорських акцій.                                                    |
| Проект «Зелений офіс»                 | Екологічна програма, спрямована на зменшення впливу на довкілля через енергоефективність, скорочення відходів, розвиток екологічної культури та зниження викидів CO <sub>2</sub> .           |
| Проект «Крила»                        | Благодійно-екологічна ініціатива зі збору пластикових кришечок для переробки, кошти з яких спрямовуються на закупівлю дронів для ЗСУ.                                                        |
| Проект «Добро росте разом з деревами» | Соціально-екологічний проект, що поєднує благодійність і екопросвіту: висадження дерев у дитячих будинках та формування екологічної свідомості у дітей.                                      |

*Джерело: Складено автором на основі [40-48]*

Однією з головних задач КСВ НЕК «Укренерго» є підтримка працівників та їхніх родин, особливо в умовах воєнного стану. Компанія забезпечує стабільну виплату заробітної плати, надає фінансову допомогу працівникам, які проходять службу в Силах оборони України, а також підтримує родини співробітників, які перебувають у полоні або вважаються безвісти зниклими. Важливою складовою соціальної політики є створення комплексної системи підтримки працівників, що охоплює фізичне та психологічне здоров'я, фінансову стабільність і соціальну підтримку ветеранів та їхніх сімей. Про проекти докладніше:

#### Навчальна програма «Разом»

Головною метою програми є сприяння професійному розвитку через здобуття нової професії та забезпечення зайнятості в НЕК «Укренерго» для ветеранів та членів їхніх родин, які бажають розвивати професійну діяльність у сфері енергетики. Після успішного навчання учасники та учасниці отримають відповідні знання, навички та компетентність для успішного виконання посадових обов'язків та гарантоване постійне робоче місце в НЕК «Укренерго».

Завдяки цій програмі можна опанувати професії електрослюсаря/електрослюсарки з ремонту обладнання розподільних пристроїв або електромонтера/електромонтерки з обслуговування підстанцій.

Ключовою перевагою є те, що вона орієнтована на людей із базовими знаннями в енергетичній сфері або навіть без них, але з бажанням працювати за цим напрямом. Крім того, учасники мають змогу обрати регіон подальшого працевлаштування, адже енергооб'єкти Укренерго розміщені по всій території країни.

Програма не передбачає обмежень щодо досвіду роботи, віку чи статі учасників — визначальним є лише прагнення навчатися та працювати [43].

### Проект «Берегині»

Проект представляє собою групу психологічної підтримки для жінок, чії рідні або близькі служать чи служили в ЗСУ. Ініціатива реалізується в межах корпоративної програми компанії «Разом» і спрямована на зниження рівня тривоги, емоційного виснаження та відновлення внутрішнього ресурсу.

Формат передбачає онлайн-зустрічі у невеликих групах (до 12 учасниць), що проходять раз на тиждень протягом 6 тижнів. Участь є добровільною та конфіденційною, із можливістю також отримати індивідуальну консультацію від професійного психолога.

У результаті участі жінки отримують психологічну підтримку, краще розуміють власні емоційні стани та відчують спільність із людьми, які мають подібний досвід. Проект допомагає відновити внутрішню рівновагу та повернути відчуття опори.

### Проект «Пульс»

Щоденно ворог здійснює атаки на об'єкти критичної інфраструктури. Під прицілом – і персонал підстанцій та ремонтні бригади Укренерго.

За таких умов, вміння правильно накласти турнікет, оперативно зупинити кровотечу та виконати серцево-легеневу реанімацію та стабілізувати дихання до прибуття медиків – можуть стати вирішальними та врятувати життя.

Проект «Пульс» був започаткований в компанії у 2024 році. Більше двох тисяч працівників Укренерго вже пройшли навчання з домедичної допомоги. Навчання включає не лише відпрацювання базових навичок тактичної медицини, а й формування психологічної готовності діяти у надзвичайних ситуаціях. Працівники опановують методи зупинки кровотечі, правильного накладання турнікетів, перев'язок, стабілізації дихання та евакуації постраждалих.

Завдяки реалізації програми компанія планує створити «мережу безпеки» у всіх своїх структурних підрозділах. Підготовлені інструктори з тактичної

медицини передають знання колегам і, у випадку надзвичайних ситуацій, поруч завжди знайдеться компетентна людина, яка допоможе врятувати життя та здоров'я постраждалих [44].

#### Проект розвитку «Wellbeing та психологічна підтримка»

У межах реалізації політики КСВ НЕК «Укренерго» впроваджується проект розвитку «Wellbeing та психологічної підтримки», спрямований на збереження психологічного благополуччя працівників та підвищення ефективності управління персоналом в умовах воєнного часу та підвищеної невизначеності.

Одним із ключових напрямів цього проекту є реалізація освітніх програм «Лідерство під час війни» та «Лідерство під час турбулентності», які з жовтня 2024 року впроваджуються в компанії з метою розвитку управлінських компетенцій керівників і формування ефективного лідерства в кризових умовах. Зазначені програми спрямовані на розвиток підтримуючого стилю управління серед лінійних менеджерів та формування навичок адаптивного керівництва в умовах нестабільності. У межах навчання керівники отримують сучасні управлінські інструменти, практичні навички та знання, що сприяють підвищенню результативності управлінських рішень і забезпечують довгострокову ефективність діяльності підрозділів. Таким чином, реалізація цих програм розглядається як стратегічна інвестиція компанії у розвиток людського капіталу та зміцнення лідерського потенціалу організації.

Іншим важливим компонентом проекту є корпоративна програма психологічної підтримки працівників, метою якої є надання співробітникам професійної психологічної допомоги для подолання різноманітних життєвих і професійних викликів. Зокрема, програма передбачає індивідуальні консультації та підтримку у випадках переживання психологічних наслідків війни, труднощів

у міжособистісній взаємодії, станів тривоги, депресії, посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та інших психоемоційних проблем.

Впровадження таких ініціатив є особливо актуальним в умовах повномасштабної війни, оскільки тривале перебування у стані стресу, страху, панічних настроїв або відчуття невизначеності може негативно впливати на фізичний і психологічний стан працівників, а також на ефективність функціонування робочих колективів. Отже, реалізація проєкту «Wellbeing та психологічної підтримки» сприяє підвищенню стійкості персоналу, підтримці психологічного благополуччя працівників та формуванню соціально відповідальної корпоративної культури в НЕК «Укренерго» [45].

#### Програма стажування «Energy Hub»

Важливим напрямом КСВ є розвиток людського капіталу та підтримка молодих спеціалістів. У цьому контексті компанія реалізує програму стажування «Energy Hub», спрямовану на залучення студентів і випускників профільних закладів освіти до професійної діяльності в енергетичній сфері. У межах цієї ініціативи учасники отримують можливість набути практичного досвіду роботи, розвинути професійні компетенції та підвищити свої шанси на подальше працевлаштування у галузі.

Учасники програми користуються соціальними гарантіями, які надаються штатним працівникам компанії. Крім того, на стажистів поширюється дія корпоративної програми медичного страхування. Для кожного учасника програми призначається наставник, який сприяє професійній адаптації, надає консультаційну підтримку та допомагає у розвитку необхідних навичок. Стажування здійснюється на підставі строкового трудового договору тривалістю шість місяців.

Програма функціонує з 2020 року та стала важливим інструментом залучення молодих фахівців до енергетичної галузі. Для значної частини її

учасників стажування стало першим етапом професійної кар'єри: понад 60 % стажистів після завершення програми продовжують свою трудову діяльність у компанії, обираючи НЕК «Укренерго» як місце подальшого професійного розвитку [46].

### Проект «Гарний сусід»

Проект був започаткований у 2018 році з метою посилення взаємодії між місцевими громадами та НЕК «Укренерго». Основне завдання ініціативи полягає у формуванні партнерських відносин із громадами, підтримці проєктів, спрямованих на їх сталий розвиток, а також у сприянні вирішенню актуальних соціальних проблем.

Реалізація проєкту відповідає Глобальним цілям сталого розвитку ООН. У регіонах України, де розміщені об'єкти енергетичної інфраструктури НЕК «Укренерго», компанія організовує різноманітні заходи, спрямовані на стимулювання розвитку місцевих громад і територій. Такі заходи передбачають поширення знань про соціальне підприємництво, застосування дизайн-мислення, можливості залучення інвестицій, а також підтримку реалізації власних ініціатив жителів.

До реалізації проєкту долучаються експерти та ментори, які діляться з учасниками практичними знаннями щодо започаткування власної справи, презентують успішні приклади розвитку громад і соціального підприємництва, а також допомагають знаходити рішення для впровадження місцевих проєктів. У межах таких зустрічей проводяться тренінги з підготовки бізнес-планів, написання грантових заявок, залучення інвесторів і партнерів, а також просування ініціатив у медіа та соціальних мережах.

Реалізація проєкту «Гарний сусід» засвідчує, що компанія не тільки виконує свої функції в енергетичній галузі, а й активно бере участь у розвитку та підтримці громад, на території яких здійснює свою діяльність [47].

### Проект «Рятівна енергія твоєї крові»

Проект є соціальною ініціативою НЕК «Укренерго», спрямований на популяризацію донорства крові серед працівників компанії та підвищення обізнаності громадськості щодо важливості добровільного донорства. Метою проекту є формування культури регулярного донорства, залучення співробітників до соціально корисної діяльності та підтримка медичних установ у забезпеченні необхідних запасів донорської крові.

У межах цієї ініціативи працівники компанії мають можливість долучитися до організованих донорських акцій, які проводяться у співпраці з медичними закладами. Такі заходи не лише сприяють поповненню банку крові, а й формують відчуття соціальної відповідальності та взаємної підтримки в колективі.

Кожна донація крові є надзвичайно цінною, адже може врятувати життя людей, які потребують переливання під час складних операцій, лікування важких захворювань, травм або інших критичних ситуацій.

Таким чином, проект «Рятівна енергія твоєї крові» демонструє прагнення НЕК «Укренерго» не лише забезпечувати стабільну роботу енергетичної системи держави, але й активно долучатися до вирішення важливих соціальних питань, підтримуючи життя та здоров'я людей. Ініціатива є прикладом реалізації принципів КСВ та розвитку культури взаємодопомоги в суспільстві [48].

### Проект «Зелений офіс»

Раціональне використання природних ресурсів є основою діяльності сталого розвитку НЕК «Укренерго». Компанія прагне зменшити вплив на навколишнє природне та соціальне середовище та запобігти надмірному антропогенному навантаженню на екосистеми. НЕК «Укренерго» ефективно використовує енергетичні, водні та інші ресурси і впроваджує кращі екологічні

практики. Завдяки впровадженню проєкту «Зелений офіс» вдалося запобігти викидам 500 тон еквіваленту вуглекислого газу в атмосферу.

Впровадження принципів «Зеленого офісу» є важливим елементом розвитку сучасної екологічно відповідальної корпоративної культури. Для енергетичних компаній, зокрема НЕК «Укренерго», така ініціатива має стратегічне значення, оскільки поєднує екологічні, економічні та соціальні аспекти. Основні принципи Зеленого офісу приведені на рисунку 2.4.



Відповідно до засад «Зеленого офісу», основними напрямками є ефективне використання природних ресурсів, мінімізація утворення відходів, скорочення викидів парникових газів, а також раціональне використання та збереження

природних ресурсів, формування екологічних звичок серед працівників, а також турбота про здоров'я людей і довкілля

Реалізація цих принципів передбачає впровадження енергоощадних технологій, розвиток електронного документообігу, сортування відходів, скорочення використання пластику та підвищення екологічної свідомості персоналу.

Отже, впровадження проєкту «Зелений офіс» у діяльність НЕК «Укренерго» має значний позитивний ефект як для самої компанії, так і для суспільства загалом. Впровадження принципів «Зеленого офісу» підсилює репутацію компанії як соціально та екологічно відповідальної організації [40].

### Проєкт «Крила»

Починаючи з 2024 року НЕК «Укренерго» долучилася до реалізації всеукраїнського благодійного проєкту «Крила», який ініційований благодійним фондом «ОВЕС». Основною ідеєю цієї ініціативи є організація збору пластикових кришечок від пляшок та іншої пластикової тари з подальшою передачею їх на переробку. Кошти, отримані в результаті перероблення зібраного пластику, благодійний фонд спрямовує на закупівлю FPV-дронів.

Метою проєкту є не лише підтримка українських військових, а й формування відповідального ставлення до довкілля через зменшення обсягів пластикових відходів. Завдяки такому підходу ініціатива поєднує соціальний та екологічний аспекти корпоративної соціальної відповідальності, адже сприяє одночасно розвитку культури сортування відходів і підтримці обороноздатності держави.

У межах реалізації проєкту в підрозділах компанії були організовані спеціальні місця для збору пластикових кришечок. Працівники НЕК «Укренерго» активно долучилися до цієї ініціативи, демонструючи власним прикладом важливість відповідального поводження з відходами та підтримки суспільно

важливих благодійних проєктів. До збору доєдналися співробітники з різних регіональних підрозділів компанії, поширюючи інформацію про ініціативу серед колег, знайомих та членів родин.

Таким чином, проста на перший погляд дія — збір пластикових кришечок — перетворилася на символ спільної підтримки українських захисників та прояв громадянської відповідальності. Завдяки активності та небайдужості працівників компанії протягом 2025 року зібрали 250 кг пластикових кришечок, які були передані благодійному фонду для подальшої переробки та реалізації мети проєкту.

Участь НЕК «Укренерго» у проєкті «Крила» демонструє важливість залучення бізнесу до соціально значущих ініціатив, що поєднують екологічну відповідальність, волонтерську активність та підтримку Збройних Сил України в умовах воєнного часу.

#### Проєкт «Добро росте разом з деревами»

У 2025 році в НЕК «Укренерго» було реалізовано соціально-екологічну ініціативу «Добро росте разом з деревами», спрямовану на підтримку дітей та популяризацію екологічної свідомості. У межах цього проєкту в компанії було організовано благодійний збір коштів, метою якого стала закупівля фруктових дерев для висадження на території одного з дитячих будинків, а також підготовка подарунків для його вихованців.

Завдяки спільним зусиллям працівників компанії було придбано 20 саджанців фруктових дерев, зокрема 10 груш і 10 черешень. У межах візиту до дитячого будинку співробітники разом із дітьми здійснили висадку цих дерев на території закладу.

Окрім екологічної акції з висадження дерев, для вихованців дитячого будинку було проведено пізнавальне заняття на тему «Сортуй сміття — врятуй планету», адаптоване для дітей віком від 3 до 8 років.

У результаті було не лише висаджено 20 фруктових дерев, які в майбутньому приносять користь та створюватимуть комфортне середовище на території дитячого будинку, а й сформовано у дітей базові знання щодо екологічно відповідальної поведінки та дбайливого ставлення до довкілля. Крім того, проєкт сприяв розвитку культури благодійності та соціальної відповідальності в НЕК «Укренерго».

Отже, основні кейси КСВ НЕК «Укренерго» охоплюють соціальний, освітній, екологічний та суспільний напрями діяльності. Їх реалізація сприяє зміцненню соціальної стійкості компанії.

Компанія активно долучається до благодійних та соціальних ініціатив, спрямованих на допомогу постраждалим від війни, відновлення енергетичної інфраструктури та підтримку місцевих громад у регіонах присутності.

НЕК «Укренерго» демонструє приклад того, як підприємство може успішно інтегрувати соціальну відповідальність у свою стратегію, створюючи позитивний вплив на довкілля та соціум[42].

### **2.3 Комплексна характеристика моделі управління соціальною відповідальністю**

Модель управління соціальною відповідальністю в НЕК «Укренерго» ґрунтується на інтеграції принципів КСВ у процеси стратегічного планування, прийняття тактичних рішень і щоденної діяльності підприємства. Такий підхід передбачає узгодження економічних, соціальних і екологічних складових роботи підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін.

Ключовим підґрунтям цієї моделі виступає система корпоративного управління, що спирається на принципи прозорості, підзвітності, відповідальності та належного контролю.

Модель управління соціальною відповідальністю у компанії має комплексний та багаторівневий характер і реалізується через кілька взаємопов'язаних рівнів, що приведені на рисунку 2.5.

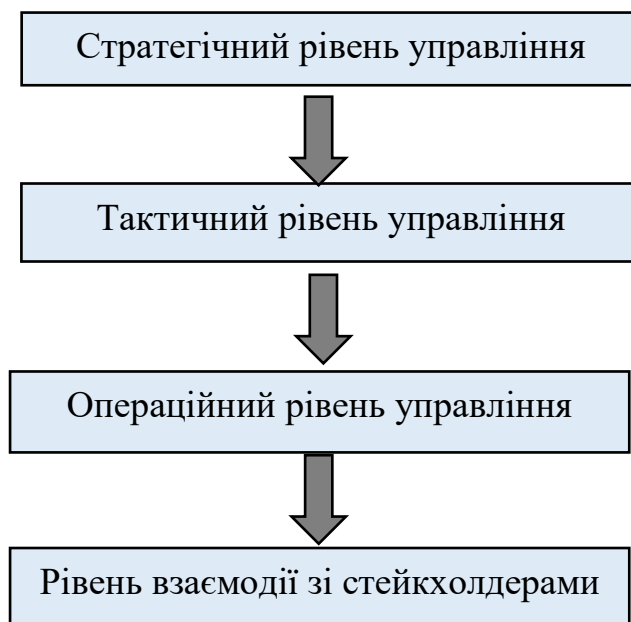


Рисунок 2.5 – Модель управління КСВ НЕК «Укренерго»  
*Джерело: розроблено автором на основі [34, 40-42].*

Розглянемо більш детально вищенаведені рівні управління:

#### 1. Стратегічний рівень управління

На цьому рівні встановлюються основні напрями соціально відповідальної діяльності НЕК «Укренерго», а також розробляються стратегічні цілі й базові принципи КСВ.

Стратегічні орієнтири компанії щодо реалізації політики соціальної відповідальності виносяться на розгляд Правління, де ухвалюються управлінські рішення стосовно доцільності їх упровадження в діяльність підприємства. Затверджені стратегічні завдання закріплюються у внутрішніх нормативних документах компанії (зокрема, у документі «Стратегія НЕК «Укренерго» на 2025–2034 рр.») [49].

## 2. Тактичний рівень управління

На цьому рівні передбачається функціонування структурних підрозділів, які забезпечують організацію та координацію соціально відповідальних практик, екологічних ініціатив та відповідного звітування в компанії. До таких підрозділів належать департаменти апарату управління, що відповідають за корпоративну соціальну відповідальність, комунікації та управління персоналом. Їхня діяльність спрямована на розроблення соціальних програм, реалізацію благодійних та волонтерських ініціатив, організацію взаємодії з громадами та впровадження соціально-екологічних практик.

У НЕК «Укренерго» реалізація соціальних ініціатив здійснюється через взаємодію кількох структурних підрозділів компанії. Кожен із них виконує окремі функції, що описані в таблиці 2.2 у межах КСВ, забезпечуючи планування, організацію та впровадження екологічних та соціальних проєктів.

Таблиця 2.2. – Розподіл функціональних обов’язків між підрозділами

| № з/п | Назва підрозділу                                     | Сфера відповідальності підрозділу (в рамках КСВ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1     | Департамент сталого розвитку                         | Ключову роль у реалізації екологічних та соціальних ініціатив відіграє Департамент сталого розвитку. Його основні завдання:<br>-розроблення та впровадження програм і проєктів КСВ;<br>-координація екологічних та соціальних ініціатив компанії;<br>-координація діяльності у сфері сталого розвитку;<br>-організація благодійних та волонтерських заходів;<br>-організація екологічних освітніх ініціатив;<br>-організація впровадження екологічних практик (наприклад: принципи «Зеленого офісу»).<br>Саме цей підрозділ формує напрями соціальної та екологічної діяльності компанії. |
| 2     | Департамент комунікацій та взаємодії з громадськістю | Цей підрозділ відповідає за інформаційний супровід соціальних ініціатив. Його функції включають:<br>-висвітлення соціальних проєктів компанії на офіційних ресурсах;<br>-організацію інформаційних кампаній;<br>-підтримку комунікації з громадськістю та стейкхолдерами;<br>-формування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу.                                                                                                                                                                                                                                |

Кінець таблиці 2.2

| 1 | 2                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Департамент управління персоналом | Важливу роль у реалізації соціальних програм відіграє і підрозділ, що відповідає за роботу з персоналом. Його діяльність спрямована на:<br>-розвиток корпоративного волонтерства серед працівників;<br>-реалізацію програм підтримки та добробуту співробітників (wellbeing);<br>-організацію навчальних, стажувальних та соціальних програм для працівників. |

*Джерело: Складено автором на основі [50]*

Таким чином, реалізація екологічних та соціальних ініціатив у НЕК «Укренерго» має комплексний характер і здійснюється завдяки співпраці кількох підрозділів компанії. Центральну координаційну роль виконує департамент сталого розвитку, тоді як інші структурні підрозділи забезпечують інформаційну підтримку, залучення персоналу та реалізацію проєктів на різних рівнях, що сприяє підвищенню ефективності соціальної діяльності компанії.

### 3. Операційний рівень управління.

Операційний рівень управління в НЕК «Укренерго» відіграє визначальну роль у реалізації КСВ, адже саме тут здійснюється практичне впровадження соціальних і екологічних програм, проєктів та ініціатив компанії.

Якщо на стратегічному та тактичному рівнях визначаються основні напрями соціальної політики, формуються цілі та плануються заходи, то операційний рівень забезпечує практичне виконання запланованих дій, їх координацію та контроль результатів.

На цьому рівні управління основна роль належить профільним структурним підрозділам компанії, зокрема підрозділам, відповідальним за комунікації, управління персоналом, соціальний розвиток, екологічний менеджмент, а також іншим регіональним підрозділам підприємства. Саме ці підрозділи, що приведені на рисунку 2.6 організовують та координують

проведення соціальних заходів, взаємодіють із працівниками, місцевими громадами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами[34].

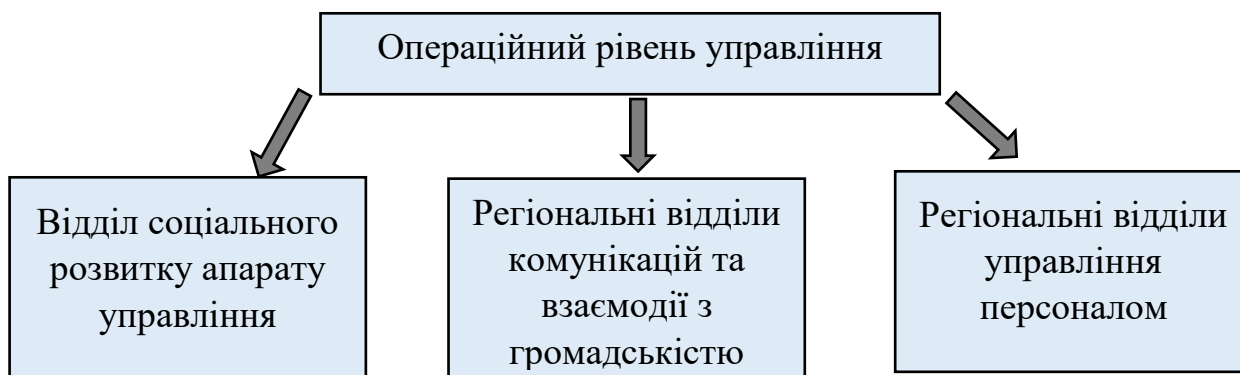


Рисунок 2.6. – Структура операційного рівня управління компанії (в рамках КСВ) [34].

Операційний рівень передбачає виконання комплексу практичних завдань, пов'язаних із підготовкою та реалізацією конкретних соціальних ініціатив, що представлені в таблиці 2.3. Працівники відповідних підрозділів здійснюють планування окремих заходів, визначають необхідні ресурси, забезпечують інформаційний супровід та координують участь співробітників компанії у реалізації соціальних ініціатив.

Крім того, на операційному рівні здійснюється моніторинг виконання екологічних та соціальних програм, оцінювання їх результативності та збір інформації щодо досягнутих результатів. Отримані дані використовуються для підготовки внутрішніх звітів, удосконалення соціальної політики компанії та подальшого планування соціально відповідальних ініціатив та екологічних практик.

Таблиця 2.3 – Основні функції підрозділів операційного рівня управління

| № з/п | Назва підрозділу                                             | Основні функції підрозділу<br>(в рамках КСВ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Відділ соціального розвитку                                  | -взаємодія з місцевими громадами, благодійними організаціями та державними установами;<br>-впровадження соціальних заходів;<br>-моніторинг ефективності реалізованих соціальних програм;<br>-аналіз та звітування про проведенні соціальні заходи.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2     | Регіональні відділи комунікацій та взаємодії з громадськістю | -організація інформаційних кампаній по регіональним підрозділам підприємства;<br>-організація проведення інтерв'ю та опитування учасників під час проведення соціальних заходів;<br>-фото- та відео зйомка соціальних заходів;<br>-поширення інформації про соціальні програми та заходи підприємства серед працівників і зовнішніх зацікавлених сторін;<br>-поширення результатів проведених соціальних програм та заходів на сайтах компанії та офіційних сторінках в соціальних мережах.                                                                                                                               |
| 3     | Регіональні відділи управління персоналом                    | - проведення співбесід, оформлення пакету документів та супровід стажистів під час стажування в рамках проекту «Energy hub»;<br>- організація працевлаштування ветеранів, ветеранок та членів їхніх сімей в рамках навчальної програми «Разом»;<br>- сприяння швидкій інтеграції працівників у колектив в рамках впроваджених соціальних програм компанії, ознайомлення з корпоративними стандартами та правилами роботи таких працівників;<br>- участь у проведенні оцінювання ефективності роботи, формування планів професійного розвитку для працівників, що залучені до роботи в рамках соціальних програм компанії. |

*Джерело: Складено автором на основі [50]*

Отже, операційний рівень управління в НЕК «Укренерго» має ключове значення для практичної реалізації принципів КСВ. Саме тут стратегічні рішення втілюються у конкретні дії та ініціативи, спрямовані на підтримку персоналу, розвиток місцевих громад, охорону довкілля та формування позитивної репутації компанії в суспільстві.

#### 4. Рівень взаємодії зі стейкхолдерами.

Важливим елементом моделі є системна взаємодія з основними зацікавленими сторонами: працівниками компанії, державними органами,

освітніми установами, громадськими організаціями, місцевими громадами та партнерами. Така взаємодія забезпечує врахування суспільних потреб під час реалізації соціальних ініціатив, а також сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин.

Варто підкреслити, що результативність моделі КСВ значною мірою залежить від того, наскільки принципи сталого розвитку інтегровані в усі сфери діяльності підприємства. У цьому зв'язку компанія зосереджує увагу на забезпеченні екологічної безпеки, раціональному використанні природних ресурсів, підвищенні енергоефективності та зменшенні негативного впливу на компоненти довкілля. Відповідні заходи реалізуються в межах екологічної політики та екологічного менеджменту.

Водночас важливим складником цієї моделі є розвиток людського капіталу. Компанія впроваджує програми професійного вдосконалення персоналу, підтримує освітні ініціативи, організовує стажування для студентів і молодих фахівців, а також реалізує заходи, спрямовані на підвищення добробуту працівників. Це сприяє зростанню мотивації, формуванню корпоративної культури та посиленню кадрового потенціалу підприємства.

Окреме місце посідає реалізація соціальних і благодійних проєктів, орієнтованих на підтримку місцевих громад та розвиток соціальної інфраструктури. Завдяки таким ініціативам компанія поглиблює взаємодію з громадами в регіонах своєї присутності та сприяє їхньому соціально-економічному розвитку.

Таким чином, модель управління соціальною відповідальністю у НЕК «Укренерго» характеризується системністю, багаторівневістю та інтеграцією у загальну систему корпоративного управління. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності соціальних ініціатив, сприяє посиленню співпраці із зацікавленими сторонами та формуванню позитивного іміджу компанії.

В умовах воєнного стану модель управління КСВ трансформувалась у більш гнучку та адаптивну з орієнтацією на швидке реагування систему. Її ключовими характеристиками стали оперативність, міжсекторальна взаємодія, пріоритет підтримки людей і суспільства, а також здатність ефективно діяти в умовах невизначеності. Це підвищує стійкість компанії та її роль як соціально відповідального суб'єкта навіть у найскладніших обставинах [51].

Оцінюючи результати управління КСВ НЕК «Укренерго», доцільно здійснити її SWOT-аналіз.

Проведення SWOT-аналізу у сфері управління КСВ дає змогу визначити ефективність від вкладених інвестицій у соціальні проекти. Крім того, він дозволяє ідентифікувати виникаючі ризики у процесі реалізації соціально відповідальної діяльності як важливої складової стратегії підприємства, а також виявити наявні загрози та можливості розвитку [52].

Отже, результати SWOT-аналізу формують структуровану інформаційну базу для управлінського персоналу, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо підвищення ефективності соціальної діяльності з урахуванням потенційних ризиків і зовнішніх викликів. SWOT-аналіз КСВ НЕК «Укренерго» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз управління КСВ НЕК «Укренерго»

| Сильні сторони                                                                                     | Слабкі сторони                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                  | 2                                                             |
| Високий рівень соціальної відповідальності                                                         | Залежність від державного фінансування та тарифної політики   |
| Реалізація соціальних та благодійних проектів (донорство, екологічні ініціативи, підтримка громад) | Обмежені фінансові ресурси в умовах кризи                     |
| Підтримка персоналу (wellbeing-програми, розвиток кадрів)                                          | Нестабільність фінансових показників                          |
| Впровадження принципів сталого розвитку та підходів ESG                                            | Недостатня систематизація та оцінка ефективності КСВ-проектів |
| Активна участь у відновленні інфраструктури та допомозі суспільству                                | Високий рівень боргового навантаження                         |

Кінець таблиці 2.4

| 1                                                             | 2                                                   |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Можливості                                                    | Загрози                                             |
| Розширення співпраці з міжнародними організаціями та донорами | Вплив воєнних дій на діяльність та ресурси компанії |
| Залучення інвестицій у «зелені» та соціальні проекти          | Пошкодження енергетичної інфраструктури             |
| Поглиблення інтеграції з ENTSO-E                              | Макроекономічна нестабільність                      |
| Розвиток ESG-звітності та підвищення прозорості               | Зростання витрат на відновлення та підтримку мереж  |
| Підвищення довіри суспільства та репутаційного капіталу       | Регуляторні обмеження та зміни законодавства        |

Джерело: Складено автором на основі [34-35, 40-48]

SWOT-аналіз свідчить, що КСВ НЕК «Укренерго» має значний потенціал розвитку завдяки сильній соціальній ролі компанії та підтримці міжнародних партнерів. Водночас реалізація КСВ-ініціатив ускладнюється фінансовими обмеженнями та зовнішніми загрозами, зокрема воєнними ризиками. Ефективне використання можливостей та мінімізація слабких сторін дозволить посилити соціальний вплив компанії та її стійкість.

Аналіз соціально відповідальних практик, аналіз моделі управління, а також та SWOT-аналіз управління КСВ НЕК «Укренерго» дають змогу виявити основні проблеми КСВ НЕК «Укренерго» та запропонувати шляхи їх вирішення. Основні проблеми напрямку КСВ представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми в управлінні КСВ НЕК «Укренерго»

| Проблема                                                                                 | Короткий опис                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                        | 2                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1.Відсутність регіональних відділів відповідальних за соціальний та екологічний розвиток | - зниження соціального впливу КСВ-проектів;<br>- нерівномірність реалізації соціальних ініціатив у різних регіонах;<br>- втрата потенційних можливостей для розвитку локальних партнерств;<br>- зниження рівня довіри з боку місцевих громад. |
| 2.Недостатня систематизація та оцінка ефективності КСВ-проектів                          | - недостатньо інформації про результати КСВ-проектів;<br>- відсутність чітких КРІ для соціальних ініціатив;<br>-складність вимірювання соціального ефекту;<br>- потреба в покращенні прозорості комунікації зі стейкхолдерами.                |

Кінець таблиці 2.5

| 1                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Недостатній розвиток КСВ-звітності та прозорості діяльності                    | - ускладнено проведення комплексної оцінки екологічної, соціальної та управлінської ефективності компанії;<br>- ускладнено формування довіри стейкхолдерів;<br>- знижено інвестиційну привабливість компанії;<br>- негативний вплив на репутацію компанії.                    |
| 4. Недостатня адаптація КСВ до кризових умов                                      | - недостатній розвиток антикризових соціальних програм;<br>- недостатній розвиток волонтерських програм;<br>- необхідність у формуванні внутрішньої культури соціальної відповідальності працівників компанії;<br>- недостатня підтримка працівників і громад у зонах ризику. |
| 5. Обмеженість фінансових ресурсів та залежність КСВ від зовнішнього фінансування | - значні витрати на відновлення інфраструктури внаслідок атак агресора;<br>- тарифні обмеження та борги на ринку електроенергії;<br>- пріоритет фінансування основної діяльності над соціальними програмами.                                                                  |

*Джерело: Складено автором на основі [34-35,50]*

Проведений аналіз свідчить, що управління КСВ НЕК «Укренерго» характеризується наявністю системних обмежень, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер.

Насамперед, однією з ключових проблем є відсутність регіональних відділів управління КСВ на операційному рівні. Така проблема є суттєвим обмеженням для ефективної реалізації соціальної політики НЕК «Укренерго», оскільки стримує розвиток локальних ініціатив та знижує результативність взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Розв'язання цієї проблеми передбачає запровадження децентралізованого підходу до управління КСВ із чітким розподілом повноважень між рівнями менеджменту.

Також значною проблемою є недостатня систематизація та оцінка ефективності КСВ-проектів. Відсутність чітко визначених показників ефективності (КРІ), і відповідно складність вимірювання соціального ефекту призводять до зниження результативності реалізованих ініціатив.

Третьою важливою проблемою є недостатній розвиток КСВ-звітності та прозорості діяльності. Обмежене впровадження сучасних стандартів

нефінансової звітності ускладнює комплексну оцінку екологічних, соціальних і управлінських показників діяльності компанії. Це, у свою чергу, знижує рівень довіри з боку зацікавлених сторін, знижує інвестиційну привабливість та формує репутаційні ризики.

Окремої уваги потребує недостатня адаптація КСВ до кризових умов, зокрема в умовах воєнного стану. Незважаючи на наявність окремих ініціатив, спостерігається недостатній розвиток антикризових соціальних програм, волонтерських проєктів та внутрішньої культури соціальної відповідальності.

Важливим аспектом є також обмеженість фінансових ресурсів, що значною мірою зумовлена специфікою роботи енергетичної галузі інфраструктури в умовах кризових викликів. Значні витрати на відновлення інфраструктури, тарифні обмеження та фінансові дисбаланси на ринку електроенергії зумовлюють пріоритетність фінансування основної діяльності над соціальними програмами. У результаті КСВ-проєкти часто мають залежний характер від зовнішніх джерел фінансування та не реалізуються на системній основі.

Отже, управління КСВ НЕК «Укренерго» перебуває на етапі розвитку та потребує подальшої систематизації і вдосконалення. Ключові проблеми пов'язані з недостатньою інтеграцією КСВ у систему стратегічного управління, обмеженістю фінансових ресурсів, низьким рівнем розвитку інструментів оцінки ефективності та прозорості, а також недостатньою адаптацією до сучасних кризових викликів.

У сукупності зазначені фактори зумовлюють фрагментарний характер реалізації КСВ та обмежують її потенціал як інструменту сталого розвитку. Водночас їх подолання створює передумови для підвищення ефективності соціальної політики компанії, зміцнення довіри стейкхолдерів і посилення ролі НЕК «Укренерго» як соціально відповідального суб'єкта енергетичного сектору.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НЕК «УКРЕНЕРГО»

#### **3.1 Пріоритетні напрями удосконалення моделі управління соціальною відповідальністю НЕК «Укренерго»**

У сучасних умовах функціонування енергетичного сектору КСВ відіграє ключову роль у формуванні стратегічних пріоритетів компаній. Для НЕК «Укренерго» КСВ є важливим інструментом інтеграції соціальних, екологічних та управлінських аспектів у щоденну діяльність. Це дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив функціонування енергетичної інфраструктури на довкілля, але й забезпечити вагомий внесок у розвиток суспільства, підтримку громад та підвищення енергетичної стійкості держави. У даному розділі розглядаються пріоритетні напрями удосконалення моделі управління КСВ НЕК «Укренерго», спрямовані на підвищення рівня соціальної відповідальності компанії.

Розширення КСВ НЕК «Укренерго» створює значний потенціал для впровадження новітніх підходів у різні напрями діяльності компанії. Потенційні напрями охоплюють як екологічні ініціативи, пов'язані зі зменшенням впливу енергетичних об'єктів на навколишнє середовище, так і реалізацію спеціальних програм, що спрямовані на підтримку працівників НЕК «Укренерго», місцевих громад і суспільства загалом. Комплексний підхід до розвитку КСВ дозволяє сформувати збалансовану систему сталого розвитку, яка враховує інтереси всіх стейкхолдерів — держави, споживачів електроенергії, партнерів та персоналу компанії.

В умовах змін в енергетичній галузі та посилення вимог до відкритості діяльності компаній, вдосконалення системи управління КСВ НЕК «Укренерго» стає ключовим чинником підвищення ефективності її роботи.

Створення регіональних відділів відповідальних за соціальний та екологічний розвиток є стратегічно важливим кроком у вдосконаленні моделі управління соціальною відповідальністю НЕК «Укренерго». Такий підхід забезпечить поєднання централізованого стратегічного та тактичного управління з гнучкістю та адаптивністю на місцях, що сприятиме підвищенню ефективності соціальних ініціатив та сталому розвитку компанії. Основні переваги створення регіональних відділів КСВ представлені на рисунку 3.1:

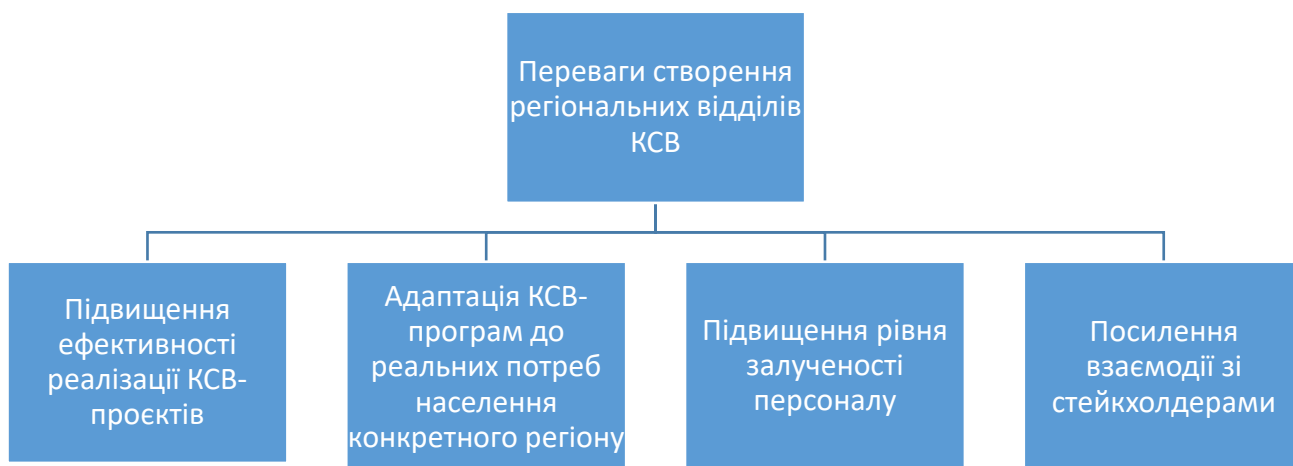


Рисунок 3.1 – Основні переваги створення регіональних відділів КСВ

*Джерело: розроблено автором на основі [49,50]*

З метою підвищення ефективності реалізації КСВ доцільним є впровадження моделі управління КСВ через створення регіональних відділів або призначення відповідальних осіб у територіальних підрозділах

НЕК «Укренерго». Такі структурні елементи мають функціонувати на операційному рівні та забезпечувати адаптацію загальнонаціональної КСВ-стратегії до локальних умов.

Основні функції регіональних відділів КСВ наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні функції регіональних відділів КСВ

| № п/п | Функції регіональних відділів КСВ           | Опис функцій регіональних відділів КСВ                                                                                                          |
|-------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Аналіз локальних потреб                     | -моніторинг соціально-економічної ситуації в регіоні;<br>-визначення пріоритетних напрямів соціальної підтримки.                                |
| 2     | Ініціювання та реалізація КСВ-проєктів      | -розробка локальних соціальних ініціатив;<br>-участь у впровадженні корпоративних програм на місцях.                                            |
| 3     | Комунікація зі стейкхолдерами               | -взаємодія з органами місцевого самоврядування;<br>-співпраця з громадськими організаціями та населенням;<br>-формування партнерських відносин. |
| 4     | Моніторинг та оцінка ефективності           | - збір даних щодо реалізації КСВ-проєктів;<br>- підготовка звітності;<br>- оцінка соціального ефекту.                                           |
| 5     | Інформаційна підтримка та популяризація КСВ | - висвітлення соціальних ініціатив компанії;<br>- формування позитивного іміджу компанії в регіоні.                                             |

*Джерело: розроблено автором на основі [50]*

Проведений аналіз свідчить, що впровадження регіональних відділів, відповідальних за соціальний та екологічний розвиток у НЕК «Укренерго», є обґрунтованим та доцільним напрямом удосконалення існуючої моделі управління корпоративною соціальною відповідальністю. Запропонований підхід базується на принципах децентралізації, що дозволяє забезпечити ефективніше поєднання стратегічного управління на рівні центрального апарату з оперативною діяльністю у регіонах.

Аналіз переваг створення таких підрозділів (рис. 3.1) демонструє їх значний потенціал у підвищенні результативності КСВ-ініціатив, зокрема за

рахунок кращого врахування локальних потреб та підвищення гнучкості управління. Водночас визначені функції регіональних відділів (табл. 3.1) охоплюють повний цикл управління КСВ — від аналізу потреб і ініціювання проєктів до моніторингу, оцінки ефективності та інформаційної підтримки.

Таким чином, створення регіональних відділів КСВ дозволить підвищити рівень адаптивності соціальної політики компанії, забезпечити більш рівномірну реалізацію КСВ-ініціатив у різних регіонах та посилити взаємодію з місцевими громадами. У подальшій перспективі це зміцнить репутацію НЕК «Укренерго», сприятиме підвищенню соціального ефекту діяльності компанії та забезпеченню її сталого розвитку.

Також однією з ключових проблем у сфері управління КСВ НЕК «Укренерго» є недостатній рівень систематизації КСВ-діяльності та відсутність ефективного механізму оцінки її результативності. Незважаючи на наявність окремих соціальних ініціатив, їх реалізація часто має несистемний характер і не супроводжується чіткою системою оцінки та аналізу досягнутих результатів.

Суттєвим недоліком є відсутність структурованої системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяли б кількісно та якісно оцінювати соціальний, екологічний та економічний ефект від впровадження КСВ-проєктів. У таких умовах ускладнюється визначення реального внеску соціальних ініціатив у досягнення стратегічних завдань компанії, а також їх впливу на сталий розвиток. Відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання призводить до суб'єктивності у прийнятті адміністративних рішень щодо доцільності продовження або масштабування окремих проєктів.

Додатковою проблемою є обмежена деталізація інформації щодо реалізації КСВ-ініціатив. Звітність, як правило, носить узагальнений характер і не містить достатніх даних для проведення глибокого аналізу ефективності, що ускладнює внутрішній контроль і знижує рівень обґрунтованості управлінських

рішень. Це також створює бар'єри для впровадження сучасних підходів до управління, зокрема заснованих на принципах доказовості та результативності.

Важливим аспектом проблеми є низький рівень відкритості та недостатня комунікація із зацікавленими сторонами. Обмежена доступність повної й систематизованої інформації щодо діяльності у сфері КСВ зменшує довіру з боку громадськості, партнерів і інвесторів. Водночас відсутність ефективного механізму зворотного зв'язку ускладнює врахування очікувань стейкхолдерів під час формування соціальної політики підприємства.

У сукупності зазначені проблеми призводять до зниження загальної ефективності КСВ-діяльності, нерационального використання ресурсів та обмеження потенціалу соціального впливу компанії. Відсутність системного підходу до оцінки ефективності КСВ також ускладнює інтеграцію соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємством.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств щодо оцінки результативності КСВ, слід зазначити, що сучасні підходи базуються на комплексному, багатовимірному аналізі, який поєднує економічні, соціальні та екологічні показники діяльності компаній. У міжнародній практиці оцінка КСВ здійснюється на основі стандартизованих систем та індексів (зокрема, GRI, ISO 26000, ESG-рейтинги), що забезпечують порівнюваність результатів і підвищують прозорість діяльності бізнесу [53]. Зарубіжні компанії активно використовують інтегровані моделі оцінювання, які передбачають формування системи індикаторів та композитних показників, що дозволяють визначити рівень корпоративної соціальної ефективності та здійснювати бенчмаркінг (процес порівняння власної діяльності з кращими практиками інших компаній або стандартами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності) між підприємствами [54]. Водночас значна увага приділяється зв'язку КСВ із загальною стратегією розвитку компанії та її конкурентоспроможністю, оскільки результати соціально відповідальної діяльності розглядаються як фактор

довгострокового економічного зростання. Важливою складовою оцінювання є також залучення стейкхолдерів і застосування як кількісних, так і якісних підходів до аналізу, зокрема опитувань, аудитів і нефінансової звітності [55]. Отже, міжнародна практика демонструє, що результативна оцінка КСВ базується на системному підході, стандартизації, відкритості та спрямованості на формування довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін.

Доцільним управлінським рішенням для підвищення ефективності КСВ-діяльності НЕК «Укренерго» є створення групи моніторингу та оцінки КСВ (KPI) у складі існуючого відділу стратегічного розвитку.

Формування такої групи у кількості 3 фахівців дозволить забезпечити системний підхід до розробки KPI, збору та аналізу даних щодо реалізації КСВ-проектів, а також підготовки аналітичної та нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Global Reporting Initiative (GRI). Запровадження даного підрозділу (рис.3.2) сприятиме підвищенню об'єктивності оцінки соціального, екологічного та економічного ефекту ініціатив, посиленню прозорості діяльності компанії, обґрунтованості рішень і, як наслідок, інтеграції КСВ у систему стратегічного управління підприємством.

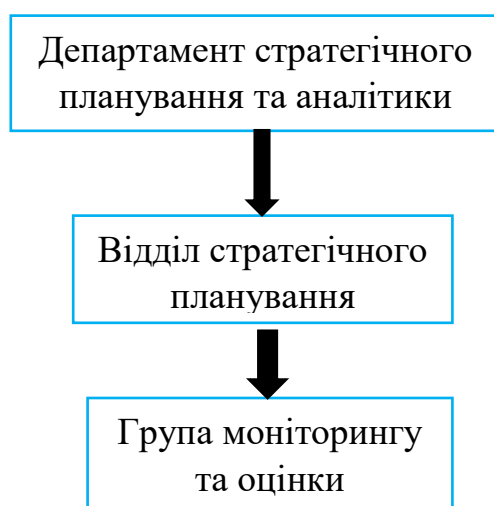


Рисунок 3.2 – Група моніторингу та оцінки в структурі компанії [50].

Група моніторингу та оцінки (далі – група) буде входити в підпорядкування вже існуючому відділу стратегічного планування. Група буде складатися з 3 фахівців, функції яких представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні функції групи моніторингу та оцінки

| № п/п | Функції групи моніторингу та оцінки                                                                          | Опис функцій групи моніторингу та оцінки                                                                                                                                 |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Розробка та впровадження системи КРІ для КСВ (економічних, соціальних, екологічних)                          | Формування комплексу ключових показників ефективності для оцінювання результативності КСВ-ініціатив за всіма складовими сталого розвитку.                                |
| 2     | Збір, узагальнення та перевірка даних від підрозділів                                                        | Організація системного збору інформації щодо реалізації КСВ-проєктів, її структурування та верифікація достовірності отриманих даних.                                    |
| 3     | Проведення аналізу ефективності реалізованих КСВ-проєктів                                                    | Оцінювання результативності соціальних, екологічних та економічних ініціатив на основі встановлених КРІ та аналітичних методів.                                          |
| 4     | Підготовка регулярних (квартальних, річних) аналітичних звітів                                               | Формування узагальнених звітів щодо стану та ефективності КСВ-діяльності для внутрішнього та зовнішнього користування.                                                   |
| 5     | Участь у формуванні ESG/нефінансової звітності відповідно до стандартів, зокрема Global Reporting Initiative | Забезпечення підготовки нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, зокрема Global Reporting Initiative, для підвищення прозорості діяльності компанії. |
| 6     | Розробка рекомендацій щодо оптимізації або масштабування проєктів;                                           | Формування управлінських пропозицій щодо підвищення ефективності, доцільності продовження або розширення КСВ-ініціатив.                                                  |
| 7     | Координація процесу впровадження цифрових інструментів моніторингу                                           | Організація впровадження та підтримки цифрових інструментів для автоматизації процесів збору, оброблення й аналізу даних у сфері КСВ.                                    |

*Джерело: розроблено автором на основі [50]*

Загалом формування такої групи забезпечить перехід НЕК «Укренерго» до більш ефективної, відкритої та дієвої системи управління КСВ, інтегрованої в стратегічний розвиток компанії.

Для вирішення проблеми недостатньої адаптації КСВ до кризових умов доцільно впровадити кризоорієнтовану модель управління КСВ, яка передбачає інтеграцію соціальних програм у систему антикризового менеджменту компанії:

1. Необхідно сформувати гнучкий портфель КСВ-проектів, що поділяється на базові (обов'язкові) та адаптивні (які можуть змінюватися залежно від безпекової та економічної ситуації).

2. Необхідно розробити механізм швидкого перерозподілу ресурсів між проектами відповідно до рівня пріоритетності в умовах кризи.

3. Доцільно запровадити систему сценарного планування КСВ, яка дозволить моделювати різні кризові ситуації (енергетичні, воєнні, економічні) та заздалегідь визначати відповідні управлінські дії. Додатково важливо забезпечити інтеграцію КСВ у загальну систему ризик-менеджменту підприємства, що дозволить оперативно коригувати соціальні ініціативи залежно від рівня загроз і ресурсних обмежень.

Щодо обмеження фінансових ресурсів та залежності КСВ від зовнішнього фінансування - для вирішення цієї задачі доцільно перейти до моделі диверсифікованого фінансування КСВ (це підхід до формування фінансових ресурсів, за якого кошти надходять з кількох різних джерел, а не залежать від одного основного джерела), а саме:

1. Насамперед варто запровадити інтеграцію КСВ у операційний бюджет компанії, що дозволить забезпечити мінімальний гарантований рівень фінансування соціальних програм незалежно від зовнішніх джерел.

2. Доцільно розвивати партнерські моделі фінансування із міжнародними організаціями, муніципалітетами та бізнес-партнерами для спільної реалізації проектів.

3. Впровадити принцип пріоритизації КСВ-ініціатив на основі КРІ та оцінки соціальної віддачі, що дозволить спрямовувати ресурси лише на найбільш результативні проекти.

Також перспективним є розвиток довгострокових програм КСВ із багаторічним бюджетуванням, що зменшить залежність від короткострокового зовнішнього фінансування та підвищить стабільність соціальної політики компанії. В таблиці 3.3 відображено загальні шляхи вирішення проблем управління КСВ в НЕК «Укренерго».

Таблиця 3.3 - Шляхи вирішення проблем управління КСВ в НЕК «Укренерго»

| №з\п | Проблеми в управлінні КСВ                                                              | Шляхи вирішення проблеми                                                                                                                                                                                      |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Відсутність регіональних відділів відповідальних за соціальний та екологічний розвиток | Створення регіональних відділів відповідальних за соціальний та екологічний розвиток                                                                                                                          |
| 2    | Недостатня систематизація та оцінка ефективності КСВ-проектів                          | Формування групи моніторингу та оцінки основними функціями якої буде систематизація, оцінка ефективності КСВ-проектів, моніторинг прозорості діяльності, підготовка аналітичної та нефінансової звітності КСВ |
| 3    | Недостатній розвиток КСВ-звітності та прозорості діяльності                            |                                                                                                                                                                                                               |
| 4    | Недостатня адаптація КСВ до кризових умов                                              | Впровадження кризоорієнтованої моделі управління КСВ                                                                                                                                                          |
| 5    | Обмеженість фінансових ресурсів та залежність КСВ від зовнішнього фінансування         | Проведення моделі диверсифікованого фінансування КСВ                                                                                                                                                          |

*Джерело: розроблено автором на основі [50]*

Проведений аналіз напрямів удосконалення управління КСВ НЕК «Укренерго» дозволяє зробити висновок, що існуюча модель КСВ потребує подальшої системної трансформації задля підвищення результативності, відкритості та узгодженості з актуальними викликами сталого розвитку.

Запропоновані заходи дозволяють забезпечити перехід НЕК «Укренерго» до більш стійкої, гнучкої та фінансово збалансованої моделі управління КСВ, яка здатна ефективно функціонувати як у кризових умовах, так і при обмежених ресурсах, зберігаючи при цьому соціальну та стратегічну результативність діяльності компанії.

Після окреслення ключових напрямів вдосконалення системи управління КСВ НЕК «Укренерго», доцільно перейти до конкретизації менш масштабних,

проте не менш важливих проблем, що виникають на операційному рівні реалізації КСВ. Якщо глобальні виклики окреслюють необхідність трансформації всієї системи управління, то локальні проблеми відображають практичні аспекти її впровадження та щоденного функціонування:

### 1. Недостатній розвиток інклюзивних соціальних програм

Розширення інклюзивних соціальних ініціатив матиме суттєве значення у процесі післявоєнного відновлення. Проведення спортивно-благодійних заходів стане проявом соціальної відповідальності компанії та сприятиме формуванню інклюзивного середовища, що долає стереотипні уявлення і популяризує принципи рівності. Крім того, такі ініціативи підвищуватимуть рівень суспільної обізнаності щодо необхідності підтримки осіб із різними можливостями та сприятимуть їх більшій соціальній інтеграції.

### 2.Неповний перехід НЕК «Укренерго» на електронний документообіг

У НЕК «Укренерго» електронний документообіг на сьогодні впроваджено лише частково із використанням системи АСКОД, що зумовлює необхідність його повної імплементації в усіх структурних підрозділах компанії. Перехід до комплексного електронного документообігу сприятиме суттєвому скороченню використання паперових ресурсів. Такий підхід відповідає сучасним принципам сталого розвитку та сприяє зміцненню іміджу компанії як екологічно відповідального та інноваційно орієнтованого суб'єкта господарювання.

### 3.Необхідність модернізації автопарку з орієнтацією на екологічні рішення

Екологічний аналіз КСВ НЕК «Укренерго» свідчить, що попри впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 та часткове оновлення автопарку, рівень вуглецевих викидів залишається значним. Це зумовлено переважним використанням спеціалізованого транспорту на традиційному паливі, що негативно впливає на екологічні показники діяльності компанії.

Такий стан речей вказує на недостатній рівень декарбонізації транспортної складової, що може ускладнювати досягнення цілей сталого розвитку та призводити до зростання операційних витрат у майбутньому. У зв'язку з цим існує потреба у подальшому оновленні автопарку шляхом переходу на більш екологічні транспортні засоби, зокрема електричні та гібридні моделі.

#### 4. Недостатня участь працівників компанії у КСВ ініціативах

Проблема залученості персоналу в НЕК «Укренерго» полягає у недостатній участі працівників у корпоративних ініціативах, зокрема у проєктах КСВ. Незважаючи на наявність відповідних програм, вони не набувають широкої підтримки серед співробітників, що свідчить про їх сприйняття як другорядної діяльності, не пов'язаної безпосередньо з основними професійними обов'язками.

Для розв'язання цього завдання доцільним є впровадження системи як матеріального, так і нематеріального заохочення працівників компанії. Зокрема, це можуть бути бонуси, публічне визнання, нагороди або внутрішні рейтинги активності, що формуватимуть позитивну конкуренцію та заохочуватимуть участь у КСВ.

Важливим також є розвиток ефективної внутрішньої комунікації. Необхідно регулярно інформувати працівників про цілі, результати та значення КСВ-ініціатив, демонструвати їх реальний вплив і користь для суспільства, що сприятиме формуванню усвідомленої мотивації до участі.

Крім того, варто організовувати навчальні заходи та тренінги з питань КСВ, які допоможуть працівникам краще зрозуміти її роль у діяльності компанії та власний внесок у досягнення соціальних і екологічних цілей.

Запропоновані в розділі організаційні та управлінські заходи, зокрема створення регіональних структур КСВ, групи моніторингу та оцінки КРІ у складі відділу стратегічного розвитку, впровадження кризоорієнтованої моделі управління, а також диверсифікація джерел фінансування, формують комплексну систему підвищення результативності соціальної відповідальності компанії.

Окремо слід відзначити важливість екологічної модернізації, зокрема поетапного переходу на більш екологічний транспорт на підприємстві та повний перехід на електронний документообіг, що дозволить значно знизити негативний вплив на навколишнє середовище та покращити операційну ефективність компанії.

У сукупності реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід НЕК «Укренерго» до більш сучасної моделі управління КСВ, яка базується на принципах системності, вимірюваності та ресурсної ефективності. Це підвищить прозорість діяльності НЕК «Укренерго», підвищить довіру зацікавлених сторін, сприятиме покращенню соціального та екологічного впливу, а також інтеграції КСВ у стратегічне управління підприємством як одного з ключових інструментів сталого розвитку.

### **3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

В умовах глобальних енергетичних викликів, посилення вимог до прозорості діяльності та підвищених суспільних очікувань, НЕК «Укренерго» переглядає свою роль як оператора магістральних мереж, виходячи за межі виключно техніко-економічних функцій.

НЕК «Укренерго», як ключовий системний оператор енергетичної системи України, впроваджує підходи до КСВ, інтегруючи принципи сталого розвитку в операційну, інвестиційну та управлінську діяльність. Особливої актуальності набуває аналіз та обґрунтування нових напрямів КСВ-ініціатив у період воєнного стану, що додає додаткових ризиків для енергетичної інфраструктури та водночас відкриває можливості для посилення стійкості компанії та енергосистеми загалом.

Комплексний підхід до КСВ у НЕК «Укренерго» передбачає не лише реалізацію соціальних і гуманітарних проєктів, але й системне вдосконалення внутрішніх процесів з урахуванням їх впливу на навколишнє середовище,

суспільство та економіку країни. Важливим складником є також впровадження підходів до оцінювання ефективності КСВ-ініціатив, а також їхнього внеску в досягнення Цілей сталого розвитку.

Запропоновані у пункті 3.1 напрями удосконалення моделі управління корпоративною соціальною відповідальністю НЕК «Укренерго» мають комплексний характер та спрямовані на підвищення результативності, прозорості й стратегічної інтеграції КСВ у діяльність компанії. Їх ефективність обґрунтовується як з позицій організаційної доцільності, так і з урахуванням економічних, соціальних та екологічних результатів.

Передусім, створення регіональних відділів, відповідальних за соціальний та екологічний розвиток, дозволяє підвищити ефективність управління КСВ за рахунок децентралізації та адаптації соціальних ініціатив до локальних потреб. Такий підхід забезпечує більш ефективне використання ресурсів, адже фінансування й реалізація проєктів враховують особливості конкретних регіонів. Очікуваним результатом є зростання соціального ефекту КСВ-програм, посилення взаємодії з місцевими громадами та підвищення рівня довіри до компанії. Крім того, децентралізація управління сприяє зменшенню часу прийняття управлінських рішень та підвищенню оперативності реагування на соціально-економічні виклики.

Важливим елементом підвищення ефективності КСВ є створення групи моніторингу та оцінки, що забезпечить формування системи КРІ. Запровадження такої системи дозволить здійснювати кількісну та якісну оцінку результативності КСВ-ініціатив, визначати їх внесок у досягнення стратегічних цілей компанії та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Очікується, що впровадження КРІ сприятиме підвищенню прозорості діяльності, удосконаленню внутрішнього контролю та забезпеченню відповідності міжнародним стандартам нефінансової звітності. У свою чергу, це позитивно вплине на інвестиційну привабливість компанії та її репутаційний капітал.

Запровадження кризоорієнтованої моделі управління КСВ також є важливим фактором підвищення ефективності діяльності компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Формування гнучкого портфеля КСВ-проектів, впровадження сценарного планування та інтеграція КСВ у систему ризик-менеджменту дозволять забезпечити безперервність соціальних ініціатив навіть у кризових умовах. Це, у свою чергу, підвищує стійкість компанії, сприяє збереженню її соціальної ролі та мінімізує ризики втрати довіри з боку стейкхолдерів.

Ефективність запропонованих заходів також підтверджується впровадженням моделі диверсифікованого фінансування КСВ, яка дозволяє зменшити залежність від зовнішніх джерел та забезпечити стабільність фінансування соціальних програм. Інтеграція КСВ у операційний бюджет компанії, розвиток партнерських програм та застосування принципу пріоритизації проектів на основі КРІ сприятимуть більш ефективному розподілу фінансових ресурсів. У результаті очікується підвищення економічної ефективності КСВ, зниження витрат на малоефективні ініціативи та зростання віддачі від інвестицій у соціальні проекти.

Розширення інклюзивних соціальних ініціатив має вагомий потенціал у контексті післявоєнного відновлення, адже сприяє формуванню згуртованого, відкритого та соціально відповідального суспільства. Активна участь компанії у впровадженні таких ініціатив не лише підсилює її репутацію, а й створює умови для реальної інтеграції людей з різними потребами у суспільне життя.

Крім того, доцільним є впровадження освітніх і просвітницьких ініціатив, таких як тренінги з інклюзивної комунікації для персоналу, інформаційні кампанії щодо подолання стереотипів, а також співпрацю з громадськими організаціями, що здійснюють діяльність у сфері інклюзії.

Не менш важливим напрямом є формування безбар'єрного середовища, що передбачає адаптацію робочих місць під потреби осіб з інвалідністю,

впровадження цифрових інструментів для людей із порушеннями зору або слуху, а також забезпечення доступності корпоративних заходів через використання сурдоперекладу та підготовку адаптованих матеріалів тощо.

Таким чином, системний розвиток інклюзивних соціальних ініціатив не лише демонструватиме високий рівень КСВ у компанії, але й сприятиме формуванню толерантного суспільства, підвищенню рівня обізнаності щодо питань інклюзії та ефективній соціальній інтеграції вразливих груп населення, що, в свою чергу, матиме вагомий позитивний вплив на компанію в цілому.

В умовах цифровізації економіки важливим напрямом удосконалення діяльності НЕК «Укренерго» є повний перехід на електронний документообіг із використанням сучасних програмних рішень, зокрема АСКОД. Впровадження такої системи дозволяє забезпечити автоматизацію процесів створення, погодження, обробки та зберігання документів, що суттєво підвищує оперативність управління та знижує адміністративне навантаження на персонал.

Необхідність переходу на електронний документообіг обумовлена низкою факторів. По-перше, традиційна паперова система документообігу характеризується значними витратами часу на обробку документів, високими витратами на друк, зберігання та транспортування, а також підвищеними ризиками втрати або пошкодження інформації. По-друге, у сучасних умовах підвищується значущість забезпечення відкритості та прозорості, контрольованості та відстежуваності управлінських процесів, що є складним у разі використання паперових носіїв.

Використання системи АСКОД забезпечує централізоване управління документами, контроль за виконанням завдань, автоматичне формування звітності та можливість швидкого доступу до необхідної інформації. Це сприяє підвищенню дисципліни виконання, зменшенню кількості помилок та покращенню внутрішньої комунікації між структурними підрозділами компанії.

Крім того, електронний документообіг дозволяє інтегрувати різні бізнес-процеси та забезпечити їх узгодженість у межах єдиної інформаційної системи.

Важливим аргументом на користь впровадження електронного документообігу є його екологічна складова. Відмова від паперових документів сприяє скороченню використання паперу, що, у свою чергу, позитивно позначається на збереженні природних ресурсів.

Отже, повноцінне впровадження в НЕК «Укренерго» електронного документообігу на базі системи АСКОД є виправданим і необхідним рішенням, яке сприятиме зростанню операційної ефективності та прискоренню опрацювання документів, скороченню витрат на папір і друк, а також підвищенню прозорості й контрольованості управлінських процесів.

Екологічна діяльність НЕК «Укренерго» демонструє, що, незважаючи на частковий перехід на електротранспорт, компанія все ще має значний вуглецевий слід від автомобілів, що використовують традиційні види палива.

Для вирішення окресленої проблеми доцільно запропонувати комплекс практичних заходів, спрямованих на поетапне зниження вуглецевого сліду та підвищення екологічності автопарку НЕК «Укренерго».

По-перше, необхідно реалізувати програму поетапної модернізації службового автотранспорту, яка передбачає поступову заміну застарілих транспортних засобів на електромобілі та гібридні авто. Пріоритет слід надати тим підрозділам, де використання електротранспорту є технічно та економічно доцільним.

По-друге, доцільним є впровадження альтернативних видів палива (зокрема біопалива або газу) для спеціалізованої техніки, де повна електрифікація наразі є неможливою. Це дозволить зменшити обсяги викидів без суттєвого порушення операційних процесів.

По-третє, варто розвивати власну інфраструктуру для обслуговування екологічного транспорту, зокрема встановлення зарядних станцій на виробничих

базах і в регіональних підрозділах компанії. Це сприятиме ефективнішому використанню електротранспорту та зменшенню залежності від зовнішньої інфраструктури.

Крім того, ефективним рішенням є впровадження систем моніторингу та управління транспортними засобами (GPS-контроль, аналіз витрат палива), що дозволить оптимізувати маршрути, знизити надлишкове використання транспорту та скоротити викиди.

Реалізація таких заходів сприятиме зниженню вуглецевого сліду компанії, підвищенню енергоефективності, зменшенню витрат на паливо та технічне обслуговування, а також покращенню екологічного іміджу підприємства в контексті дотримання принципів КСВ.

З метою участі більшої кількості працівників компанії у КСВ ініціативах доцільно інтегрувати показники, пов'язані з КСВ, у систему оцінювання персоналу. Це дозволить формалізувати значення КСВ у діяльності компанії та сприятиме більш активному залученню працівників в соціальні і екологічні проєкти. Важливим кроком також є впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення, зокрема бонусів за участь у КСВ-ініціативах, що сприятиме підвищенню мотивації персоналу.

Таким чином, запропоновані заходи мають синергетичний ефект, оскільки їх реалізація забезпечує одночасне покращення організаційної структури управління КСВ, підвищення якості аналітичного забезпечення, зміцнення фінансової стабільності та посилення соціального й екологічного впливу компанії. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню конкурентоспроможності НЕК «Укренерго», підвищенню рівня довіри з боку стейкхолдерів та інтеграції КСВ у стратегічний розвиток підприємства як одного з ключових чинників забезпечення його сталого функціонування.

## ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз засвідчив, що КСВ є невід’ємною складовою сучасної системи управління підприємством і виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку. Вона охоплює соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності компанії, сприяє підвищенню її репутації, зміцненню довіри стейкхолдерів та формуванню конкурентних переваг. Дослідження також підтвердило еволюційний характер розвитку КСВ — від фрагментарних благодійних ініціатив до інтегрованої управлінської концепції.

Дослідження методичних підходів виявило, що ефективне управління КСВ потребує системного підходу, який включає формування організаційного забезпечення, визначення чітких показників оцінки результативності, впровадження механізмів взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення прозорості діяльності. Встановлено, що важливим елементом є інтеграція КСВ у стратегічне управління підприємством, а також використання сучасних підходів до нефінансової звітності та оцінки соціального впливу.

Аналіз діяльності НЕК «Укренерго» продемонстрував, що компанія активно впроваджує практики КСВ, зокрема у сфері соціальної підтримки працівників, розвитку взаємодії зі зацікавленими сторонами та реалізацію екологічних ініціатив. Водночас виявлено низку проблем, як організаційних так і управлінських.

На основі виявлених проблем запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління КСВ у компанії, зокрема: запровадження регіональних відділів, що сприятиме децентралізації управління, підвищенню оперативності прийняття рішень та кращій адаптації соціальних і екологічних ініціатив до потреб конкретних територій, та забезпечить зростання результативності і зміцнення взаємодії з місцевими громадами. Створення системи моніторингу та оцінки із використанням КРІ, що дозволить підвищити обґрунтованість

управлінських рішень, забезпечити прозорість діяльності та ефективний контроль за реалізацією КСВ-проектів. Це, своєю чергою, сприятиме покращенню репутації компанії та підвищенню її інвестиційної привабливості. Впровадження кризоорієнтованої моделі управління забезпечить гнучкість і стійкість КСВ у нестабільних умовах, дозволяючи підтримувати безперервність соціальних ініціатив та мінімізувати ризики втрати довіри з боку стейкхолдерів. Додатково, застосування диверсифікованого підходу до фінансування сприятиме стабільності ресурсного забезпечення, зростанню економічної ефективності та оптимізації витрат. Особливе значення для НЕК «Укренерго» має подальший розвиток інклюзивних соціальних ініціатив, які не лише підсилюють соціальну складову діяльності компанії, а й створюють передумови для довгострокового економічного ефекту. Впровадження освітніх програм, розвиток безбар'єрної інфраструктури та співпраця з громадськими організаціями сприятимуть формуванню інклюзивного середовища та розширенню ринку праці.

Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності НЕК «Укренерго» з метою підвищення ефективності управління КСВ. Запропоновані заходи можуть бути застосовані для вдосконалення внутрішніх управлінських процесів, покращення взаємодії зі стейкхолдерами та зміцнення позицій компанії як соціально відповідального суб'єкта господарювання.

Крім того, отримані результати дослідження можуть бути застосовані іншими підприємствами енергетичної галузі під час розроблення та впровадження стратегій КСВ з урахуванням актуальних викликів та сучасних вимог сталого розвитку. Узагальнені підходи та запропоновані інструменти сприятимуть підвищенню ефективності соціально відповідальної діяльності бізнесу в умовах трансформації економіки та післявоєнного відновлення країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр.* 2013. №2. С.6-15.
2. Кицак Т.Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр.* 2018. №2. С.27-34.
3. Даянкач А. Корпоративна соціальна відповідальність підтверджується сертифікатом. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/korporativna-social%27na-vidpovidal%27nist%27-pidtvverdzhuet%27sya-sertifikatom> (дата звернення - 20.02.2026).
4. Внукова Н.В., Прокопенко Н.В., Божко Т.В., Слобожанюк В.С. Використання стандартів GRI у контексті екологічного менеджменту та сталого розвитку. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.* 2025. №11. С.166-170. DOI: <https://doi.org/10.30977/BUL.2219-5548.2025.111.0.166>
5. Ваніна Я.А., Косенко А.В. Концептуальні аспекти соціальної відповідальності бізнесу та перспективи її практичної реалізації в Україні. *Теорія та практика державного управління.* 2021. Т.2, №73. С.76–85. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.08> (дата звернення: 19.01.2026).
6. Лиска П. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №1(48). С. 331–338. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45> (дата звернення: 20.02.2026).
7. Череп О. Г., Малтиз В. В., Прокоф'єв І. С., Самойленко В. О. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій.

*Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>

8. Камишнікова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.59](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.59)

9. Храпкіна В.В., Тиран О.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19>

10. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–27.

11. Ложачевська О.М., Виговська А.М. Стейкхолдерський підхід до корпоративної соціальної відповідальності компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-24> (дата звернення: 10.01.2026).

12. Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Гутніцький Б. В. Соціально відповідальні практики взаємодії компанії зі стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-01> (дата звернення: 09.01.2026).

13. Awa H. O., Etim W., Ogbonda E. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9, no.1. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y> (date of access: 12.04.2026).

14. Загальна інформація про НЕК «Укренерго» URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/)

15. Собакар М., Лиска П. Методичний підхід до удосконалення облікового забезпечення управління витратами та результатами корпоративної

соціальної відповідальності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-41> (дата звернення: 10.01.2026).

16. Базилевич В.В. Досягнення цілей сталого розвитку під час відбудови України. *Містобудування та територіальне планування*. 2023. №83. Р. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2023.83.29-37> (дата звернення 11.01.2026).

17. Грищенко І.М., Ганущак-Єфіменко Л.М., Остапенко Н.В. Стійкість та незламність позицій торгово-виробничої групи компаній "Текстиль-Контакт" – лідера вітчизняної індустрії моди. *Індустрія моди. Fashion Industry*. 2024. № 1. С. 38-50.

18. Бондаренко С.М. Функціонування підприємств легкої промисловості України у період воєнного стану. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). С. 18–27. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.2> (дата звернення: 10.01.2026).

19. Світлична А.В., Волкова Н.В., Дем'яненко Н.В. Фактори, що впливають на вибір структури управління організації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 1. С. 22–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.4> (дата звернення: 18.01.2026).

20. Orlova K., Biriuchenko S., Vikarchuk O. Corporate social responsibility in the enterprise development management. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, no. 3. P. 01. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.01> (date of access: 12.02.2026).

21. Рябцев В., Чимшит С. Організаційна структура управління центром корпоративного партнерства з урахуванням принципів сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-119> (дата звернення: 02.02.2026).

22. Квілінський О.С. Аналіз методологічних підходів управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №39 (1). С.84-88.
23. Рябцев В. Корпоративне партнерство як форма реалізації концепції сталого розвитку компанії. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т.2, №2. С. 124–132.
24. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89> (дата звернення: 22.04.2026).
25. Камишнікова Е. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 61–71. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-61-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-61-71) (дата звернення: 12.02.2026).
26. Зубова А.І., Стеців І.С. Управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №3 (1). С. 13-23.
27. Лешко Х. Менеджер з корпоративної соціальної відповідальності у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-8> (дата звернення: 12.02.2026).
28. Луциків І. В., Кужда Т. І. Корпоративна соціальна відповідальність у системі менеджменту підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2025. №52. С.97–102. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.v52\(2025\)-14](https://doi.org/10.31521/modecon.v52(2025)-14) (дата звернення: 14.02.2026).
29. Пучкова С.І. Напрями реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/07/324-73.pdf>

30. Про затвердження плану заходів з виконання Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 липня 2020 р. № 853-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2020-%D1%80#Text>

31. Статут Національна енергетична компанія «Укренерго» URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/statut/statut-ta-ustanovchi-dokumenty/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/statut/statut-ta-ustanovchi-dokumenty/)

32. Про затвердження Порядку перетворення державного підприємства в державне некомерційне товариство: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2025 р. № 1102. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2025-%D0%BF#Text>

33. Інтегрована система управління НЕК «Укренерго» URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/systema-upravlinnya-yakistyu/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/systema-upravlinnya-yakistyu/) (дата звернення: 09.02.2026).

34. Структура компанії НЕК «Укренерго» URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/struktura/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/struktura/) (дата звернення: 09.02.2026).

35. Череп А.В., Снісаренко М.Є. Прогнозування ймовірності банкрутства та шляхи його подолання підприємством НЕК «Укренерго». *Молодий вчений*. 2025. № 6 (137).

URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6518/6372> (дата звернення: 10.03.2026).

36. Про критерії визначення підприємств, установ і організацій такими, які мають важливе значення для галузі національної економіки: Наказ Міністерства енергетики України від 19.12.2024 № 475. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1963-24#Text> (дата звернення: 10.03.2026).

37. Інформація про обстріли НЕК «Укренерго» URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4095164-z-2022-roku-pidstancii->

[ukrenergo-buli-pid-udarami-rf-ponad-900-raziv-deaki-perezili-bilse-30-atak.html](https://ukrenergo-buli-pid-udarami-rf-ponad-900-raziv-deaki-perezili-bilse-30-atak.html)

(дата звернення: 12.03.2026).

38. A. Barichella, J. Yada. Cham The Palgrave Handbook of Cybersecurity, Technologies and Energy Transitions. Springer Nature Switzerland, 2025. 1170 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-04196-9> (date of access: 26.03.2026).

39. Borychenko, O., Cherniavskiy, A., Muliarevych, O., Yurii Shelekh, Y. & Sabat, M. Cybersecurity in the energy industry of Ukraine: protection measures and challenges in the context of energy security. Revista Gestão & Tecnologia (Journal of Management & Technology). 2024. v. 24, n.4. p. 67-90

40. Екологічні ініціативи НЕК «Укренерго» URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/nek-ukrenergo-na-shlyahu-do-stalogo-rozvytku-2/ekologichni-initsiatyvy-dlya-majbutnogo/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/nek-ukrenergo-na-shlyahu-do-stalogo-rozvytku-2/ekologichni-initsiatyvy-dlya-majbutnogo/) (дата звернення: 15.03.2026).

41. Соціальні проекти НЕК «Укренерго» URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/nek-ukrenergo-na-shlyahu-do-stalogo-rozvytku-2/sotsialna-vidpovidalnist-zaporuka-stalogo-majbutnogo/#1734953067926-c0db2402-81b2](https://ua.energy/pro_kompaniyu/nek-ukrenergo-na-shlyahu-do-stalogo-rozvytku-2/sotsialna-vidpovidalnist-zaporuka-stalogo-majbutnogo/#1734953067926-c0db2402-81b2) (дата звернення: 16.03.2026).

42. Охорона довкілля НЕК «Укренерго» URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/promyslova-bezpeka/ohorona-dovkillya/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/promyslova-bezpeka/ohorona-dovkillya/) (дата звернення: 16.03.2026).

43. Проект НЕК «Укренерго» «Разом» URL: <https://ua.energy/together.html> (дата звернення: 18.03.2026).

44. Проект НЕК «Укренерго» «Пульс» URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/ukrenergo-otrymalo-vidznaku-hr-pro-awards-2025-u-nominatsiyi-dobrobut-ta-zdorov-ya/> (дата звернення: 18.03.2026).

45. О. Бесперстова «Наслідки однієї атаки на підстанцію було видно за 25 кілометрів». *Факти*. 2024р. URL: <https://fakty.ua/448194-posledstviya-odnoj-ataki-na-podstanciyu-byli-vidny-za-25-kilometrov---direktor-po-upravleniyu-personalom-ukrenergo-lyudmila-eropkina> (дата звернення: 20.03.2026).

46. Програма стажування Energy Hub від НЕК «Укренерго» URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/nek-ukrenergo-zaproshuye-na-programu-stazhuvannya-energy-hub-studentiv-vypusknyh-kursiv-ta-neshhodavnih-vypusknykiv-vyshhyh-navchalnyh-zakladiv/> (дата звернення: 23.03.2026).
47. Соціальна ініціатива Укренерго «Гарний сусід» URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/sotsialna-initsiatyva-ukrenergo-garnyj-susid-otrymala-vidznaku-yevropejskoyi-biznes-asotsiatsiyi/> (дата звернення: 25.03.2026).
48. Проект «Рятівна енергія твоєї крові» URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/donory-ukrenergo-dopomozhut-medykam-vryatuvaty-70-lyudskyh-zhyttiv/> (дата звернення: 25.03.2026).
49. Стратегія НЕК «Укренерго» на 2025–2034 рр. URL: <https://ua.energy/zagalni-novyny/kerivnytstvo-nek-ukrenergo-obgovorylo-strategiyu-kompaniyi-na-2025-2034-roky-z-ekspertamy-ta-stejkholderamy/> (дата звернення: 28.03.2026).
50. Керівні документи НЕК «Укренерго» зі сталого розвитку URL: [https://ua.energy/pro\\_kompaniyu/nek-ukrenergo-na-shlyahu-do-stalogo-rozvytku-2/kerivni-dokumenty-nek-ukrenergo-zi-stalogo-rozvytku/](https://ua.energy/pro_kompaniyu/nek-ukrenergo-na-shlyahu-do-stalogo-rozvytku-2/kerivni-dokumenty-nek-ukrenergo-zi-stalogo-rozvytku/) (дата звернення: 01.04.2026).
51. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981> (дата звернення: 03.04.2026).
52. Педченко Н. С., Гасій О. В., Власенко В. А. Методологія проведення SWOT-аналізу при формуванні концепції розвитку приватного закладу вищої освіти. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2023. № 1(107). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-11> (дата звернення: 29.03.2026).
53. Jiaqi Luo, Mingxiao Bi, Haibo Kuang. Design of Evaluation Scheme for Social Responsibility of China's Transportation Enterprises from the Perspective of

Green Supply Chain Management. Sustainability. 2021, №13, 3390 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13063390>

54. Oliveira R., Zanella A., Camanho A. S. The assessment of corporate social responsibility: The construction of an industry ranking and identification of potential for improvement. European Journal of Operational Research. 2019. Vol. 278, no. 2. P. 498–513. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.11.042> (дата звернення: 04.04.2026).

55. Agudo Valiente J.M., Garcés Ayerbe C., Salvador Figueras M. Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. Journal of Cleaner Production. 2012. Vol. 35. P. 25–38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.002> (дата звернення: 04.04.2026)

## ДОДАТОК А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2025 РОКУ

У тисячах українських гривень

|                                                      | Примітки | 31 грудня<br>2025 року | 31 грудня<br>2024 року |
|------------------------------------------------------|----------|------------------------|------------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                        |          |                        |                        |
| <b>Необоротні активи</b>                             |          |                        |                        |
| Основні засоби                                       | 7        | 126,179,415            | 115,866,098            |
| Нематеріальні активи                                 | 8        | 1,365,437              | 1,287,549              |
| Відстрочені податкові активи                         | 28       | 3,099,920              | 2,191,184              |
| Позики видані                                        |          | 50,514                 | -                      |
| Інші необоротні активи                               |          | 241,046                | 305,520                |
| <b>Всього необоротних активів</b>                    |          | <b>130,936,332</b>     | <b>119,650,351</b>     |
| <b>Оборотні активи</b>                               |          |                        |                        |
| Заласи                                               |          | 1,219,703              | 1,066,914              |
| Торгова дебіторська заборгованість                   | 9        | 29,915,674             | 31,602,370             |
| Передоплати видані                                   |          | 608,715                | 715,460                |
| Інша дебіторська заборгованість                      |          | 652,429                | 247,070                |
| Податки до відшкодування, окрім податку на прибуток  | 10       | 1,155,855              | 1,922,838              |
| Позики видані                                        |          | 90,491                 | -                      |
| Витрати майбутніх періодів                           |          | 249,549                | 192,255                |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                      | 11       | 11,736,386             | 15,515,975             |
| Інші оборотні активи                                 | 12       | 2,566,721              | 2,623,104              |
| <b>Всього оборотних активів</b>                      |          | <b>48,195,523</b>      | <b>53,885,986</b>      |
| <b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>                                |          | <b>179,131,855</b>     | <b>173,536,337</b>     |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                               |          |                        |                        |
| Статутний капітал                                    | 13       | 37,160,209             | 37,160,209             |
| Ефект корпоратизації                                 | 13       | (35,933,854)           | (35,933,854)           |
| Резерв переоцінки                                    | 13       | 73,551,844             | 67,467,606             |
| Резервний капітал                                    | 13       | 139,422                | 139,111                |
| Непокритий збиток                                    |          | (71,045,402)           | (60,357,071)           |
| Накопичені курсові різниці                           |          | 18,499                 | 12,573                 |
| <b>ВСЬОГО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                        |          | <b>3,890,718</b>       | <b>8,488,574</b>       |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                  |          |                        |                        |
| <b>Довгострокові зобов'язання</b>                    |          |                        |                        |
| Кредити та позики                                    | 14       | 15,334,064             | 10,315,876             |
| Забезпечення з виплат працівникам                    | 15       | 275,060                | 211,925                |
| Цільове фінансування                                 | 16       | 15,257,428             | 11,079,519             |
| Інші довгострокові зобов'язання                      |          | 535,958                | 289,048                |
| <b>Всього довгострокових зобов'язань</b>             |          | <b>31,402,510</b>      | <b>21,896,368</b>      |
| <b>Поточні зобов'язання</b>                          |          |                        |                        |
| Кредити та позики                                    | 14       | 90,056,442             | 90,741,879             |
| Торгова кредиторська заборгованість                  | 17       | 47,397,392             | 47,195,409             |
| Аванси отримані                                      | 18       | 897,418                | 1,246,650              |
| Інша кредиторська заборгованість                     |          | 208,539                | 171,053                |
| Заборгованість з податку на прибуток                 |          | 758                    | 1,361                  |
| Заборгованість з податків, окрім податку на прибуток |          | 52,136                 | 47,970                 |
| Забезпечення                                         | 19       | 2,566,914              | 1,419,180              |
| Доходи майбутніх періодів                            | 16       | 60,358                 | 54,303                 |
| Інші поточні зобов'язання                            | 20       | 2,598,670              | 2,273,590              |
| <b>Всього поточних зобов'язань</b>                   |          | <b>143,838,627</b>     | <b>143,151,395</b>     |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>                            |          | <b>175,241,137</b>     | <b>165,047,763</b>     |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>       |          | <b>179,131,855</b>     | <b>173,536,337</b>     |

Від імені керівництва:

Зайченко В.Б.,  
Голова правлінняЮрик І.І.,  
Член правління

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»**

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2025 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

|                                                                                                                         | Примітки | 2025                | 2024                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------|---------------------|
| Дохід від реалізації товарів та послуг                                                                                  | 21       | 107,739,171         | 101,139,123         |
| Собівартість реалізації товарів та послуг                                                                               | 22       | (101,596,227)       | (90,607,782)        |
| <b>Валовий прибуток</b>                                                                                                 |          | <b>6,142,944</b>    | <b>10,531,341</b>   |
| Інші операційні доходи                                                                                                  | 23       | 8,749,520           | 8,414,524           |
| Адміністративні витрати                                                                                                 | 24       | (1,619,666)         | (1,216,633)         |
| Інші операційні витрати                                                                                                 | 25       | (6,585,980)         | (10,970,172)        |
| Збитки від знецінення фінансових активів, чиста сума                                                                    | 9        | (5,860,924)         | (14,493,093)        |
| Збитки від зменшення корисності основних засобів та нематеріальних активів, чиста сума                                  | 7, 8     | (2,884,737)         | (1,482,577)         |
| <b>Збиток від операційної діяльності</b>                                                                                |          | <b>(2,058,843)</b>  | <b>(9,216,610)</b>  |
| Фінансові доходи                                                                                                        | 26       | 1,107,173           | 1,183,812           |
| Фінансові витрати                                                                                                       | 27       | (6,367,055)         | (33,733,419)        |
| Збиток від курсових різниць, чиста сума                                                                                 |          | (5,587,375)         | (4,451,201)         |
| <b>Збиток до оподаткування</b>                                                                                          |          | <b>(12,906,100)</b> | <b>(46,217,418)</b> |
| Дохід з податку на прибуток                                                                                             | 28       | 2,239,581           | 8,230,517           |
| <b>ЗБИТОК ЗА ПЕРІОД</b>                                                                                                 |          | <b>(10,666,519)</b> | <b>(37,986,901)</b> |
| <b>Інший сукупний дохід</b>                                                                                             |          |                     |                     |
| <i>Статті, які не будуть рекласифіковані у подальшому у прибуток або збиток, за вирахуванням податку на прибуток:</i>   |          |                     |                     |
| Переоцінка/(знецінення) основних засобів                                                                                | 7        | 7,438,783           | (1,236,683)         |
| Податок на прибуток, що виникає в результаті (переоцінки)/знецінення основних засобів                                   | 28       | (1,333,735)         | 222,620             |
| Переоцінка забезпечення з виплат працівникам                                                                            | 15       | (42,703)            | 103,170             |
| Податок на прибуток, що виникає в результаті переоцінки забезпечення з виплат працівникам                               | 28       | 392                 | 604                 |
| <i>Статті, які можуть бути рекласифіковані у подальшому у прибуток або збиток, за вирахуванням податку на прибуток:</i> |          |                     |                     |
| Накопичені курсові різниці, що виникли при перерахунку у валюту подання Групи                                           |          | 5,926               | 1,691               |
| <b>Інший сукупний дохід/(збиток) за період</b>                                                                          |          | <b>6,068,663</b>    | <b>(908,598)</b>    |
| <b>СУКУПНИЙ ЗБИТОК ЗА ПЕРІОД</b>                                                                                        |          | <b>(4,597,856)</b>  | <b>(38,895,499)</b> |

Від імені керівництва:

Зайченко В.Б.,  
Голова правління

Юрик І.І.,  
Член правління

## ДОДАТОК Б

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ  
У тисячах українських гривень

|                                                      | Примітки | 31 грудня<br>2024 року | 31 грудня<br>2023 року |
|------------------------------------------------------|----------|------------------------|------------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                        |          |                        |                        |
| <b>Необоротні активи</b>                             |          |                        |                        |
| Основні засоби                                       | 7        | 115,865,492            | 108,219,421            |
| Нематеріальні активи                                 | 8        | 1,404,998              | 1,051,803              |
| Інвестиції в дочірні підприємства                    | 9        | 39,608                 | 42,783                 |
| Відстрочені податкові активи                         | 29       | 2,191,184              | -                      |
| Інші необоротні активи                               |          | 305,520                | 225,043                |
| <b>Всього необоротних активів</b>                    |          | <b>119,806,802</b>     | <b>109,539,050</b>     |
| <b>Оборотні активи</b>                               |          |                        |                        |
| Залишки                                              |          | 1,066,914              | 933,512                |
| Торгова дебіторська заборгованість                   | 10       | 31,919,820             | 47,628,053             |
| Передоплати видані                                   |          | 715,334                | 720,000                |
| Інша дебіторська заборгованість                      |          | 247,064                | 211,989                |
| Податки до відшкодування, окрім податку на прибуток  | 11       | 1,922,838              | 2,790,353              |
| Витрати майбутніх періодів                           |          | 192,255                | 139,833                |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                      | 12       | 15,298,288             | 7,745,029              |
| Інші оборотні активи                                 | 13       | 2,622,821              | 7,195,796              |
| <b>Всього оборотних активів</b>                      |          | <b>53,985,334</b>      | <b>67,364,565</b>      |
| <b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>                                |          | <b>173,792,136</b>     | <b>176,903,615</b>     |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                               |          |                        |                        |
| Статутний капітал                                    | 14       | 37,160,209             | 37,160,209             |
| Ефект корпоратизації                                 | 14       | (35,933,854)           | (35,933,854)           |
| Резерв переоцінки                                    | 14       | 67,467,212             | 68,496,965             |
| Резервний капітал                                    | 14       | 137,926                | 142,183                |
| Непокритий збиток                                    |          | (60,266,396)           | (22,286,347)           |
| <b>ВСЬОГО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                        |          | <b>8,565,097</b>       | <b>47,579,156</b>      |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                  |          |                        |                        |
| <b>Довгострокові зобов'язання</b>                    |          |                        |                        |
| Кредити та позики                                    | 15       | 10,315,876             | 47,125,418             |
| Забезпечення з виплат працівникам                    | 16       | 211,925                | 279,923                |
| Цільове фінансування                                 | 17       | 11,079,519             | 4,835,475              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 29       | -                      | 6,264,442              |
| Інші довгострокові зобов'язання                      |          | 289,048                | 2,350                  |
| <b>Всього довгострокових зобов'язань</b>             |          | <b>21,896,368</b>      | <b>58,507,608</b>      |
| <b>Поточні зобов'язання</b>                          |          |                        |                        |
| Кредити та позики                                    | 15       | 90,741,879             | 9,689,751              |
| Торгова кредиторська заборгованість                  | 18       | 47,383,530             | 56,312,466             |
| Аванси отримані                                      | 19       | 1,246,649              | 470,360                |
| Інша кредиторська заборгованість                     |          | 168,533                | 122,145                |
| Заборгованість з податку на прибуток                 |          | -                      | 210,196                |
| Заборгованість з податків, окрім податку на прибуток |          | 43,281                 | 27,664                 |
| Забезпечення                                         | 20       | 1,419,180              | 1,387,645              |
| Доходи майбутніх періодів                            | 17       | 54,303                 | 65,623                 |
| Інші поточні зобов'язання                            | 21       | 2,273,316              | 2,531,001              |
| <b>Всього поточних зобов'язань</b>                   |          | <b>143,330,671</b>     | <b>70,816,851</b>      |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>                            |          | <b>165,227,039</b>     | <b>129,324,459</b>     |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>       |          | <b>173,792,136</b>     | <b>176,903,615</b>     |

Від імені керівництва:

Брехт О.О.,  
Т.в.о. голови правління

Сердюк Н.М.,  
Головний бухгалтер

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»**

**ЗВІТ ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2024 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

|                                                                                                                       | Примітки | 2024                | 2023              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------|-------------------|
| Дохід від реалізації товарів та послуг                                                                                | 22       | 101,122,820         | 83,001,140        |
| Собівартість реалізації товарів та послуг                                                                             | 23       | (90,615,231)        | (71,900,249)      |
| <b>Валовий прибуток</b>                                                                                               |          | <b>10,507,589</b>   | <b>11,100,891</b> |
| Інші операційні доходи                                                                                                | 24       | 8,414,083           | 8,413,095         |
| Адміністративні витрати                                                                                               | 25       | (1,182,738)         | (1,101,988)       |
| Інші операційні витрати                                                                                               | 26       | (10,969,876)        | (1,921,106)       |
| Збитки від знецінення фінансових активів, чиста сума                                                                  | 10       | (14,493,093)        | (3,443,432)       |
| Збитки від зменшення корисності основних засобів та нематеріальних активів, чиста сума                                | 7, 8     | (1,482,577)         | (2,788,047)       |
| <b>(Збиток)/прибуток від операційної діяльності</b>                                                                   |          | <b>(9,206,612)</b>  | <b>10,259,413</b> |
| Дохід від участі в капіталі                                                                                           | 9        | 7,922               | 11,258            |
| Фінансові доходи                                                                                                      | 27       | 1,178,623           | 652,684           |
| Фінансові витрати                                                                                                     | 28       | (33,733,419)        | (7,592,043)       |
| Збиток від курсових різниць, чиста сума                                                                               |          | (4,451,201)         | (2,683,932)       |
| <b>(Збиток)/прибуток до оподаткування</b>                                                                             |          | <b>(46,204,687)</b> | <b>647,380</b>    |
| Дохід/(витрати) з податку на прибуток                                                                                 | 29       | 8,232,402           | (228,169)         |
| <b>(ЗБИТОК)/ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД</b>                                                                                    |          | <b>(37,972,285)</b> | <b>419,211</b>    |
| <b>Інший сукупний дохід</b>                                                                                           |          |                     |                   |
| <i>Статті, які не будуть рекласифіковані у подальшому у прибуток або збиток, за вирахуванням податку на прибуток:</i> |          |                     |                   |
| (Знецінення)/переоцінка основних засобів                                                                              | 7        | (1,237,077)         | 54,226,124        |
| Податок на прибуток, що виникає в результаті знецінення/(переоцінки) основних засобів                                 | 29       | 222,620             | (9,749,553)       |
| Переоцінка забезпечення з виплат працівникам                                                                          | 16       | 103,170             | 288,187           |
| Податок на прибуток, що виникає в результаті переоцінки забезпечення з виплат працівникам                             | 29       | 604                 | (2,547)           |
| <b>Інший сукупний (збиток)/дохід за період</b>                                                                        |          | <b>(910,683)</b>    | <b>44,762,211</b> |
| <b>СУКУПНИЙ (ЗБИТОК)/ДОХІД ЗА ПЕРІОД</b>                                                                              |          | <b>(38,882,968)</b> | <b>45,181,422</b> |

Від імені керівництва:

Брехт О.О.,  
Т.в.о. голови правління

Сердюк Н.М.,  
Головний бухгалтер

## ДОДАТОК В

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»**

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

|                                                      | Примітки | 31 грудня<br>2023 року             | 31 грудня<br>2022 року |
|------------------------------------------------------|----------|------------------------------------|------------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                        |          |                                    |                        |
| <b>Необоротні активи</b>                             |          |                                    |                        |
| Основні засоби                                       | 7        | 108,219,421                        | 48,962,034             |
| Нематеріальні активи                                 | 8        | 1,051,803                          | 911,892                |
| Інвестиції в дочірні підприємства                    | 9        | 42,783                             | 35,823                 |
| Відстрочені податкові активи                         | 31       | -                                  | 3,482,715              |
| Інші необоротні активи                               |          | 225,043                            | 45,618                 |
| <b>Всього необоротних активів</b>                    |          | <b>109,539,050</b>                 | <b>53,438,082</b>      |
| <b>Оборотні активи</b>                               |          |                                    |                        |
| Запаси                                               |          | 933,512                            | 466,812                |
| Торгова дебіторська заборгованість                   | 10       | 47,628,053                         | 33,106,441             |
| Передоплати видані                                   | 11       | 720,000                            | 736,765                |
| Інша дебіторська заборгованість                      |          | 211,989                            | 102,670                |
| Передоплата з податку на прибуток                    |          | -                                  | 22,903                 |
| Податки до відшкодування, окрім податку на прибуток  | 12       | 2,790,353                          | 2,903,963              |
| Позики видані                                        | 13       | -                                  | 2,104,503              |
| Витрати майбутніх періодів                           |          | 139,833                            | 68,033                 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                      | 14       | 7,745,029                          | 4,012,547              |
| Інші оборотні активи                                 | 15       | 7,195,796                          | 2,081,878              |
| <b>Всього оборотних активів</b>                      |          | <b>67,364,565</b>                  | <b>45,606,515</b>      |
| <b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>                                |          | <b>176,903,615</b>                 | <b>99,044,597</b>      |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                               |          |                                    |                        |
| Статутний капітал                                    | 16       | 37,160,209                         | 37,160,209             |
| Ефект корпоратизації                                 | 16       | (35,933,854)                       | (35,933,854)           |
| Резерв переоцінки                                    | 16       | 68,496,965                         | 24,033,949             |
| Резервний капітал                                    | 16       | 142,183                            | 100,262                |
| Непокритий збиток                                    |          | (22,286,347)                       | (22,754,949)           |
| <b>ВСЬОГО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                        |          | <b>47,579,156</b>                  | <b>2,605,617</b>       |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                  |          |                                    |                        |
| <b>Довгострокові зобов'язання</b>                    |          |                                    |                        |
| Кредити та позики                                    | 17       | 47,125,418                         | 34,518,342             |
| Забезпечення з виплат працівникам                    | 18       | 279,923                            | 510,725                |
| Цільове фінансування                                 | 19       | 4,835,475                          | 1,509,634              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 31       | 6,264,442                          | -                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                      |          | 2,350                              | 35,790                 |
| <b>Всього довгострокових зобов'язань</b>             |          | <b>58,507,608</b>                  | <b>36,574,491</b>      |
| <b>Поточні зобов'язання</b>                          |          |                                    |                        |
| Кредити та позики                                    | 17       | 9,689,751                          | 8,986,984              |
| Торгова кредиторська заборгованість                  | 20       | 56,312,466                         | 48,333,059             |
| Аванси отримані                                      | 21       | 470,360                            | 443,397                |
| Інша кредиторська заборгованість                     |          | 122,145                            | 120,855                |
| Заборгованість з податку на прибуток                 |          | 210,196                            | -                      |
| Заборгованість з податків, окрім податку на прибуток |          | 27,664                             | 13,582                 |
| Забезпечення                                         | 22       | 1,387,645                          | 561,102                |
| Доходи майбутніх періодів                            | 19       | 65,623                             | 54,243                 |
| Інші поточні зобов'язання                            | 23       | 2,531,001                          | 1,351,267              |
| <b>Всього поточних зобов'язань</b>                   |          | <b>70,816,851</b>                  | <b>59,864,489</b>      |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>                            |          | <b>129,324,459</b>                 | <b>96,438,980</b>      |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>       |          | <b>176,903,615</b>                 | <b>99,044,597</b>      |
| <b>Від імені керівництва:</b>                        |          |                                    |                        |
| Кудрицький В.Д.,<br>Голова правління                 |          | Сердюк Н.М.,<br>Головний бухгалтер |                        |

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»**

**ЗВІТ ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2023 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

|                                                                                                                       | Примітки | 2023              | 2022                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|---------------------|
| Дохід від реалізації товарів та послуг                                                                                | 24       | 83,001,140        | 82,330,487          |
| Собівартість реалізації товарів та послуг                                                                             | 25       | (71,900,249)      | (80,873,171)        |
| <b>Валовий прибуток</b>                                                                                               |          | <b>11,100,891</b> | <b>1,457,316</b>    |
| Інші операційні доходи                                                                                                | 26       | 8,413,095         | 623,348             |
| Адміністративні витрати                                                                                               | 27       | (1,101,988)       | (792,164)           |
| Інші операційні витрати                                                                                               | 28       | (1,921,106)       | (1,943,421)         |
| Збитки від знецінення фінансових активів, чиста сума                                                                  | 10, 13   | (3,443,432)       | (10,509,598)        |
| Збитки від зменшення корисності основних засобів та нематеріальних активів, чиста сума                                | 7, 8     | (2,788,047)       | (4,093,998)         |
| <b>Прибуток/(збиток) від операційної діяльності</b>                                                                   |          | <b>10,259,413</b> | <b>(15,258,517)</b> |
| Дохід від участі в капіталі                                                                                           | 9        | 11,258            | 4,298               |
| Фінансові доходи                                                                                                      | 29       | 652,684           | 25,822,156          |
| Фінансові витрати                                                                                                     | 30       | (7,592,043)       | (5,086,970)         |
| Збиток від курсових різниць, чиста сума                                                                               |          | (2,683,932)       | (12,875,076)        |
| <b>Прибуток/(збиток) до оподаткування</b>                                                                             |          | <b>647,380</b>    | <b>(7,394,109)</b>  |
| (Витрати)/дохід з податку на прибуток                                                                                 | 31       | (228,169)         | 1,317,166           |
| <b>ПРИБУТОК/(ЗБИТОК) ЗА ПЕРІОД</b>                                                                                    |          | <b>419,211</b>    | <b>(6,076,943)</b>  |
| <b>Інший сукупний дохід</b>                                                                                           |          |                   |                     |
| <i>Статті, які не будуть рекласифіковані у подальшому у прибуток або збиток, за вирахуванням податку на прибуток:</i> |          |                   |                     |
| Переоцінка основних засобів                                                                                           | 7        | 54,226,124        | (1,967,707)         |
| Податок на прибуток, що виникає в результаті переоцінки основних засобів                                              | 31       | (9,749,553)       | 348,699             |
| Переоцінка забезпечення з виплат працівникам                                                                          | 18       | 288,187           | 311,376             |
| Податок на прибуток, що виникає в результаті переоцінки забезпечення з виплат працівникам                             | 31       | (2,547)           | (4,899)             |
| <b>Інший сукупний дохід/(збиток) за період</b>                                                                        |          | <b>44,762,211</b> | <b>(1,312,531)</b>  |
| <b>СУКУПНИЙ ДОХІД/(ЗБИТОК) ЗА ПЕРІОД</b>                                                                              |          | <b>45,181,422</b> | <b>(7,389,474)</b>  |

Від імені керівництва:

Кудрицький В.Д.,  
Голова правління

Сердюк Н.М.,  
Головний бухгалтер

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»**

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН  
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

|                                                      | Примітки | 31 грудня<br>2022 року | 31 грудня<br>2021 року |
|------------------------------------------------------|----------|------------------------|------------------------|
| <b>АКТИВИ</b>                                        |          |                        |                        |
| <b>Необоротні активи</b>                             |          |                        |                        |
| Основні засоби                                       | 7        | 48,962,034             | 55,512,474             |
| Нематеріальні активи                                 | 8        | 911,892                | 749,317                |
| Інвестиції в дочірні підприємства                    | 9        | 35,823                 | 3,379                  |
| Відстрочені податкові активи                         | 31       | 3,482,715              | 1,821,749              |
| Інші необоротні активи                               |          | 45,618                 | 49,107                 |
| <b>Всього необоротних активів</b>                    |          | <b>53,438,082</b>      | <b>58,136,026</b>      |
| <b>Оборотні активи</b>                               |          |                        |                        |
| Запаси                                               |          | 466,812                | 286,489                |
| Торгова дебіторська заборгованість                   | 10       | 33,106,441             | 16,373,605             |
| Передоплати видані                                   | 11       | 736,765                | 819,224                |
| Інша дебіторська заборгованість                      |          | 102,670                | 80,096                 |
| Передоплата з податку на прибуток                    |          | 22,903                 | 36                     |
| Податки до відшкодування, окрім податку на прибуток  | 12       | 2,903,963              | 2,995,821              |
| Позики видані                                        | 13       | 2,104,503              | -                      |
| Витрати майбутніх періодів                           |          | 68,033                 | 66,391                 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                      | 14       | 4,012,547              | 10,327,966             |
| Інші оборотні активи                                 | 15       | 2,081,878              | 3,547,028              |
| <b>Всього оборотних активів</b>                      |          | <b>45,606,515</b>      | <b>34,496,656</b>      |
| <b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>                                |          | <b>99,044,597</b>      | <b>92,632,682</b>      |
| <b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                               |          |                        |                        |
| Статутний капітал                                    | 16       | 37,160,209             | 37,160,209             |
| Ефект корпоратизації                                 | 16       | (35,933,854)           | (35,933,854)           |
| Резерв переоцінки                                    | 16       | 24,033,949             | 25,657,936             |
| Резервний капітал                                    | 16       | 100,262                | 100,262                |
| Непокритий збиток                                    |          | (22,754,949)           | (16,989,462)           |
| <b>ВСЬОГО ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>                        |          | <b>2,605,617</b>       | <b>9,995,091</b>       |
| <b>ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>                                  |          |                        |                        |
| <b>Довгострокові зобов'язання</b>                    |          |                        |                        |
| Кредити та позики                                    | 17       | 34,518,342             | 40,472,987             |
| Забезпечення з виплат працівникам                    | 18       | 510,725                | 707,002                |
| Цільове фінансування                                 | 19       | 1,509,634              | 1,548,965              |
| Інші довгострокові зобов'язання                      |          | 35,790                 | 178,576                |
| <b>Всього довгострокових зобов'язань</b>             |          | <b>36,574,491</b>      | <b>42,907,530</b>      |
| <b>Поточні зобов'язання</b>                          |          |                        |                        |
| Кредити та позики                                    | 17       | 8,986,984              | 7,934,238              |
| Торгова кредиторська заборгованість                  | 20       | 48,333,059             | 27,703,192             |
| Аванси отримані                                      | 21       | 443,397                | 2,930,180              |
| Інша кредиторська заборгованість                     |          | 120,855                | 122,285                |
| Заборгованість з податку на прибуток                 |          | -                      | -                      |
| Заборгованість з податків, окрім податку на прибуток |          | 13,582                 | 20,285                 |
| Забезпечення                                         | 22       | 561,102                | 600,515                |
| Доходи майбутніх періодів                            | 19       | 54,243                 | 47,169                 |
| Інші поточні зобов'язання                            | 23       | 1,351,267              | 372,197                |
| <b>Всього поточних зобов'язань</b>                   |          | <b>59,864,489</b>      | <b>39,730,061</b>      |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>                            |          | <b>96,438,980</b>      | <b>82,637,591</b>      |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>       |          | <b>99,044,597</b>      | <b>92,632,682</b>      |

Від імені керівництва:

Кудрицький В.Д.,  
Голова правління

Сердюк Н.М.,  
Головний бухгалтер

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ «УКРЕНЕРГО»**

**ЗВІТ ПРИБУТКИ АБО ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЯКИЙ ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ  
У тисячах українських гривень**

|                                                                                                                       | Примітки | 2022                | 2021             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------|------------------|
| Дохід від реалізації товарів та послуг                                                                                | 24       | 82,330,487          | 71,089,001       |
| Собівартість реалізації товарів та послуг                                                                             | 25       | (80,873,171)        | (70,143,842)     |
| <b>Валовий прибуток</b>                                                                                               |          | <b>1,457,316</b>    | <b>945,159</b>   |
| Інші операційні доходи                                                                                                | 26       | 623,348             | 1,773,151        |
| Адміністративні витрати                                                                                               | 27       | (792,164)           | (893,692)        |
| Інші операційні витрати                                                                                               | 28       | (1,943,421)         | (1,112,166)      |
| (Збитки)/прибутки від знецінення фінансових активів, чиста сума                                                       |          | (10,509,598)        | 584,637          |
| Збитки від зменшення корисності основних засобів та нематеріальних активів, чиста сума                                | 7, 8     | (4,093,998)         | -                |
| <b>(Збиток)/прибуток від операційної діяльності</b>                                                                   |          | <b>(15,258,517)</b> | <b>1,297,089</b> |
| Дохід від участі в капіталі                                                                                           | 9        | 4,298               | 3,179            |
| Фінансові доходи                                                                                                      | 29       | 25,822,156          | 209,277          |
| Фінансові витрати                                                                                                     | 30       | (5,086,970)         | (1,805,047)      |
| (Збиток)/прибуток від курсових різниць, чиста сума                                                                    |          | (12,875,076)        | 481,432          |
| <b>(Збиток)/прибуток до оподаткування</b>                                                                             |          | <b>(7,394,109)</b>  | <b>185,930</b>   |
| Дохід/(витрати) з податку на прибуток                                                                                 | 31       | 1,317,166           | (44,779)         |
| <b>(ЗБИТОК)/ПРИБУТОК ЗА ПЕРІОД</b>                                                                                    |          | <b>(6,076,943)</b>  | <b>141,151</b>   |
| <b>Інший сукупний дохід</b>                                                                                           |          |                     |                  |
| <i>Статті, які не будуть рекласифіковані у подальшому у прибуток або збиток, за вирахуванням податку на прибуток:</i> |          |                     |                  |
| Зменшення резерву переоцінки в результаті зменшення корисності основних засобів                                       |          | (1,619,008)         | -                |
| Переоцінка забезпечення з виплат працівникам                                                                          | 18       | 306,477             | 22,011           |
| <b>Інший сукупний (збиток)/дохід за період</b>                                                                        |          | <b>(1,312,531)</b>  | <b>22,011</b>    |
| <b>СУКУПНИЙ (ЗБИТОК)/ДОХІД ЗА ПЕРІОД</b>                                                                              |          | <b>(7,389,474)</b>  | <b>163,162</b>   |

Від імені керівництва:

Кудрицький В.Д.,  
Голова правління

Сердюк Н.М.,  
Головний бухгалтер

## Метадані

### ДОКУМЕНТ

Заголовок

Управління корпоративною соціальною відповідальністю

Автор

Мілецька

Науковий керівник / Експерт

Кицак

ІД документу

334302395

### ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

### ЗВІТ

Дата звіту

6/13/2026

Дата редагування

---

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

2.52%

2.52%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.58%

0.58%

КП 2

15537

Кількість слів

1.82%

1.82%

КЦ

130255

Кількість символів