

**В. В. Микитенко**, д.е.н., проф.

ORCID 0000-0002-8212-9777

e-mail: vmikitenko@ukr.net,

**О. О. Амоша**, к.е.н., с.н.с.

ORCID 0000-0001-5454-0836

e-mail: elenamosh7515@gmail.com,

*Інститут економіки промисловості  
НАН України, м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ РОЗПОДІЛЕНОЇ ГЕНЕРАЦІЇ**

**Постановка проблеми.** Обговорюючи напрями повоєнної реконструкції як реального сектору економіки України [1; 2], так і енергетичного комплексу, вкрай необхідним є пошук засобів досягнення результатів на засадах аналізу досвіду сучасних трендів подолання економічних криз, соціальної стабілізації та забезпечення сталого господарювання. У зв'язку зі складністю цієї проблеми вважаємо за доцільне зосередитися на активізації впровадження енергосистем із елементами розподіленої генерації та удосконаленні управління забезпеченням соціальної відповідальності, яке дозволить раціоналізувати використання матеріальних, когнітивно-інформаційних, фінансових та людських ресурсів. Визнаємо, що активізація та масштабне впровадження розподіленої генерації (РГ) на реконструктивному етапі відновлення матиме значний вплив як на енергетичний сектор, так і на економіку, а також на загальну соціально-економічну регенерацію нашої країни. Зокрема, у площині: а) підвищення енергоефективності: впровадження РГ сприяє підвищенню енергоефективності економічної системи, оскільки це дозволяє використовувати енергію більш ефективно та мінімізувати втрати під час транспортування; б) зменшення залежності від імпорту енергоресурсів: збільшення обсягів виробництва енергії на місці сприятиме зменшенню залежності від імпорту енергоресурсів, що знизить ризики енергетичної нестабільності та покращить економічну безпеку країни; в) розвитку малого та середнього бізнесу: створить сприятливі умови для розвитку малого

та середнього бізнесу у сфері енергетики, забезпечуючи нові можливості для підприємництва та інновацій; г) створення робочих місць: сприятиме створенню значної кількості робочих місць у сферах будівництва, інженерії, обслуговування та технічного супроводу; д) залучення інвестицій: приверне значні інвестиції як із власних, так і з зовнішніх джерел, що сприятиме загальному економічному зростанню країни; ж) зниження викидів та покращення екології: використання більш екологічних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, сприятиме зменшенню викидів шкідливих речовин у атмосферу та покращить стан довкілля. Тобто, розвиток сфери розподіленої генерації матиме значний позитивний вплив на енергетичний сектор (локальний, регіональний, національний) та економіку України, сприяючи сталому господарюванню та покращенню якості життя громадян. Тож, постає вкрай необхідним завдання щодо зосередження уваги на проблемі ефективного управління забезпеченням соціальної відповідальності суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації нових проєктів енергосистем із елементами РГ [3], у тому числі і у контексті поступового зростання якості життя населення територіальних утворень. На цьому шляху увагу слід привертати до того, що реконструктивні дії, заходи та процеси в енергетиці – є унікальними, тож мають враховувати постконфліктний економічний, техніко-технологічний і соціетальний стан постраждалих територій [4; 5]. Отже, процес реконструкції має бути адаптований до соціо-еколого-економічних потреб простору життєдіяльності населення шляхом, у тому числі, підвищенні рівня результативності управління забезпеченням соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації. При цьому, соціальна відповідальність визнається авторами як активний і свідомий внесок суб'єкта господарювання у покращення соціальних, екологічних та економічних умов в районах/ регіонах чи у територіальних утвореннях, де реалізується проєкт енергетичної інфраструктури шляхом прийняття рішень та виконання дій, які враховують вплив РГ на громадські інтереси, добробут населення і стан довкілля.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми щодо нагальності визначення та реалізації пріоритетних напрямів реконструктивної організації енергетичного сектору держави та розбудови енергосистем із елементами розподіленої генерації підняті у наукових публікаціях [6-9]. Напрацювання щодо: а) управління забезпеченням соціо-екологічної сталості при розвитку нетрадиційних і відновлювальних джерел енергії – репрезентовано у [10]; б) обґрунтування методичного підходу до оцінювання економічної

стійкості енергосистем із елементами розподіленої генерації за єдиним критерієм оцінки техніко-економічних, інституціональних та соцієтальних екстернальних ефектів – послідовно розкрито у [11]; в) розроблення концепту соціальної відповідальності – представлено у [13-16]. Отже, сформувалась над актуальна потреба у фундаментальних міжгалузевих розробках, присвячених як міждисциплінарним, так і прикладним граням розвитку в Україні сучасної системи управління забезпеченням соціальної відповідальності у сфері розподіленої генерації електроенергії задля синхронного вирішення соціо-еколого-економічної проблеми в енергетиці, яка є значущою для соціально-економічної стабілізації та сталого господарювання територіальних утворень.

**Мета статті** – є визначення та формулювання змістовності комплексу правил щодо управління забезпеченням соціальної відповідальності в системі розподіленої генерації та її основних видів задля розробки замкненого типу алгоритму управлінських дій, а в його межах – напрацювання дієвих важелів і регуляторів із метою їх використання на реконструктивному етапі відновлення енергетичного сектору держави.

**Виклад основних результатів дослідження.** Об'єктивним є визнати, що важливими аспектами і правилами забезпечення соціальної відповідальності при розбудові енергосистем із *розподіленої генерації* (РГ) є [3]: а) взаємодія з громадськістю: суб'єкт господарювання повинен взаємодіяти з місцевою громадою, враховувати їхні погляди та інтереси, а також їхні побажання при розробці та реалізації проекту із РГ; б) безпека та здоров'я населення: соціально відповідальний суб'єкт господарювання має забезпечувати високі стандарти безпеки робіт та виробництва, а також дотримання вимог здоров'я і безпеки населення; в) створення робочих місць та розвиток місцевої економіки: суб'єкт господарювання має сприяти розвитку місцевої економіки шляхом створення нових робочих місць та підтримки місцевих підприємств; г) охорона довкілля і середовища життєдіяльності: соціально відповідальний підхід до реалізації проектів енергосистем із елементами РГ передбачає мінімізацію деградуючого впливу на *навколишнє природне середовище* (НПС), використання екологічно чистих технологій і здійснення комплексу регенеруючих заходів для раціоналізації використання та збереження місцевих природних ресурсів та природно-ресурсних активів у контексті забезпечення якості життя населення; д) сприяння соціальному розвитку: суб'єкти господарювання мають ініціювати та підтримувати місцеві соціальні програми і проекти, які будуть сприя-

мовані на покращення якості життя місцевого населення і здоров'я; ж) транспарентність і звітність: соціально відповідальні суб'єкти господарювання мають забезпечувати високий рівень транспарентності та регулярно звітувати про свою діяльність перед усіма зацікавленими сторонами.

При цьому, узгоджене та ефективне врахування у діяльності цих шести принципових положень забезпечення соціальної відповідності дозволить суб'єктам господарювання розвивати енергосистеми з урахуванням соціетальних, еколого-економічних та соціальних аспектів, сприяючи сталому господарюванню і розвитку територіальних утворень. Тож, виконання завдань у площині забезпечення соціальної відповідальності передбачатиме врахування різних аспектів, включаючи технічні, економічні, фінансові та соціальні вимоги, які мають бути виконанні суб'єктами господарювання при реалізації енергетичних проєктів малої генерації. По-перше – це сприяння сталому розвитку: масштабне впровадження РГ сприятиме сталому господарюванню і розвитку, забезпечуючи тим самим збалансоване використання місцевих ресурсів та мінімізацію негативного впливу на НПС. По-друге: забезпечення доступу до енергії та раціоналізація енергоспоживання: суб'єктам управління та господарювання важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, зокрема, забезпечуючи вільний доступ до джерел енергії для всіх верств населення на певній території, незалежно від їхнього статусу або місця проживання. По-третє: активізація участі громади у прийнятті рішень та у реалізації проєктів енергосистем із елементами РГ із врахуванням їхніх вимог, думок і побажань щодо вирішення завдань. По-четверте: ефективне використання місцевих ресурсів, включаючи енергію та матеріали, що має бути спрямовано на зменшення відходів та максимізацію виробничої ефективності. По-п'яте: сприяння інноваціям та нововведенням, підтримка науково-прикладних досліджень і впровадження новітніх технологій задля покращення якості та стабілізації діяльності РГ. По-шосте – мають бути досягнуті: а) транспарентність та чітка звітність, при забезпеченні відкритості процесів та прийняття рішень у сфері енергетики, а також регулярне звітування перед зацікавленими сторонами; б) забезпечення культурної спадщини та збереження місцевих природних ресурсів із уникненням втрат біо- різноманіття й руйнування місцевих екосистем; в) співпраця та щільна взаємодія суб'єктів господарювання з органами влади для вирішення регуляторних питань і забезпечення усіх технологічних та бізнес процедур у відповідності національного законодавства.

Зазначені принципи положення, а також сформований концепт соціальної відповідальності [13–15] та їх підтримання сприятимуть побудові, введенні та збалансованому функціонуванню енергосистем із РГ, які враховуватимуть не лише економічні, нормативно-правові й технологічні аспекти, а й соціальні та екологічні, забезпечуючи сталу і стійку енергетичну інфраструктуру на території певного району чи регіону. Однак, наразі, в Україні існує, крім військово-економічних викликів і загроз руйнуванню і цільності національної соціально-економічної системи, певний перелік проблем і перешкод, які пов'язані із реалізацією завдань у площині забезпечення соціальної відповідальності у сфері РГ, а їх вирішення передбачає виокремлення комплексу дієвих важелів і регуляторів (табл. 1) та основних видів соціальної відповідності (табл. 2) з метою формалізації почерговості управлінських дій у контексті підвищення результативності системи управління.

*Таблиця 1*

**Комплекс системоутворюючих важелів та регуляторів із елімінування перешкод управлінню забезпеченням соціальної відповідальності у сфері РГ \***

Проблеми і перешкоди	Механізми та важелі впливу елімінування проблем і перешкод
1	2
Фінансові виклики і загрози	Залучення фінансової підтримки уряду для зменшення витрат. Розробка програм фінансування та субсидій для підприємств. Стимулювання інвестицій через податкові пільги та кредити. Розвиток інноваційних фінансових інструментів для залучення приватного капіталу. Сприяння розвитку системи «гріндінг» (зеленого фінансування). Залучення міжнародної фінансової підтримки та інвестицій
Технічні обмеження	Встановлення технічних стандартів для забезпечення сумісності. Інвестиції у розвиток технічної інфраструктури. Проведення наукових досліджень та впровадження їхніх результатів для подолання технічних обмежень. Створення інноваційних технологій для РГ. Визначення і затвердження стандартів та технічних рішень для інтеграції зі стаціонарною електро- мережею. Розвиток та впровадження на практиці результатів досліджень з покращення технічної ефективності систем
Обмежений доступ до джерел енергії	Розробка та реалізація програм інклюзивного доступу до технологій. Зниження вартості та споживчих цін на розподілену генерацію. Забезпечення доступу до фінансових інструментів для всіх слоїв населення територіального утворення. Сприяння програмам соціальної інклюзії та вдосконалення й поширення системи соціальних підтримок. Співпраця з неприбутковими організаціями та місцевими урядами у контексті розширення доступу до енергетичних послуг і отримання їх високої якості. Визначення економічно доступних моделей власності на обладнання РГ. Розроблення та реалізація програм із соціального захисту та підтримки вразливих груп населення

1	2
Регуляторні виклики	Удосконалення законодавства та створення регуляторних рамок. Встановлення стимулів для компаній, які працюють у сфері РГ. Проведення публічних консультацій для формування регуляторних рішень. Розробка й обґрунтування дієвих механізмів швидкого впровадження та оновлення важелів і регуляторів. Взаємодія із зацікавленими сторонами для формування ефективних правил. Запровадження і притримання принципів горизонтального управління для координації дій різних відомств й інституцій
Енергетична безпека та надійність	Розробка та впровадження стандартів забезпечення безпеки. Підтримка науково-прикладних досліджень щодо підвищення надійності енергосистем із елементами РГ. Визначення процедур взаємодії й узгодження дій РГ та централізованої генерації. Вдосконалення систем моніторингу та прогнозування для підвищення надійності. Запровадження механізмів аварійного відновлення та ефективного управління кризовими ситуаціями й порушеннями режимів функціонування РГ. Забезпечення інтероперабельності між різними енергетичними системами. Розроблення та участь у медико-соціальних і громадських програмах здоров'я населення
Економічні виклики	Збільшення прозорості та надання фінансових гарантій. Розробка бізнес-моделей, що сприяють ефективності та сталості функціонування РГ. залучення інвесторів шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату. залучення до участі урядових агентств для підтримки соціально відповідальних проєктів. Створення стабільного енергетичного ринку та усунення адміністративних бар'єрів. Розробка та реалізація на практиці економічно вигідних програм із енергозбереження та енергоефективності
Низька освіченість громадян	Інформаційні кампанії та освітні програми для громадян. Забезпечення доступу до навчальних ресурсів та інформатизації суспільства. Співпраця з ЗМІ для підвищення обізнаності громадськості. Розробка освітніх курсів про технології, матеріали та про переваги використання РГ. Використання медіа та соціальних мереж для розповсюдження інформації про нові проєкти енергосистем із елементами РГ. залучення викладачів професійних училищ та науково-викладацького складу освітніх установ до програм сприяння освіченості у сфері РГ. Розробка та реалізації проєктів із освітньої інклюзії – для забезпечення доступу до якісної освіти й інформування всіх шарів суспільства про переваги РГ

\* Сформульовано та систематизовано авторами за урахування [3; 6; 8-10].

Таблиця 2

**Основні види соціальної відповідальності у сфері РГ \***

Види	Сутність та зміст виду соціальної відповідальності
1	2
Екологічна відповідальність	Використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) – зменшення використання вугільних або інших джерел, що спричиняють викиди CO <sub>2</sub> , на користь відновлюваних джерел, таких як сонячна, вітряна, гідро- та геотермальна енергія. Мінімізація впливу на довкілля – розробка та впровадження технологій і методів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на природу та екосистеми. Енергоефективність - спрямована на забезпечення оптимального використання енергії та підвищення енергоефективності РГ. Управління відходами – розробка та запровадження систем відновлення й утилізації відходів, що виникають в процесі РГ. Моніторинг та звітність – формування і встановлення систем моніторингу та звітності за екологічними показниками для стеження за впливом РГ на довкілля

1	2
Нормативно-правова (юридична) відповідальність	Відповідність законодавству – забезпечення повної відповідності до всіх чинних законодавчих актів та нормативів, які регулюють діяльність в сфері РГ. Ліцензування та сертифікація – отримання необхідних ліцензій та сертифікатів для ведення діяльності в галузі РГ. Взаємодія з регуляторами – співпраця та взаємодія з енергетичними регуляторами та іншими компетентними владними органами для вирішення питань ліцензування та внесення змін в регулятивні рамки. Чіткість та доступність законодавства – закони та нормативні акти мають бути чіткими, легко доступними і зрозумілими для суб'єктів господарювання та громадськості, що сприятиме усвідомленню вимог і обов'язків, допомагатиме уникнути непорозумінь та порушень. Контроль за виконанням нормативів – розроблення, встановлення та затвердження внутрішніх норм і нормативів. Ефективний механізм контролю – наявність та встановлення ефективних органів контролю і нагляду, які мають відповідні повноваження та ресурси для вжиття заходів при порушенні нормативів (включаючи державні служби, інспекції, комітети чи агентства). Санкції та відповідальність – наявність заздалегідь визначених санкцій за порушення законодавства, які відповідають характеру та важливості порушень (відповідальність має бути пропорційною порушенню). Транспарентність та звітність – забезпечення відкритості та доступності інформації про результати контролю, а також проведені заходи і застосовані санкції, що підвищує рівень довіри громадськості до системи контролю. Залучення громадськості до контролювання – забезпечення можливості участі громадськості у моніторингу та контролі за дотриманням нормативів, що включатиме механізми звернення до громадськості, консультації, публічні слухання й обговорення тощо. Проактивний підхід до реалізації відповідальності, таких як консультації з суб'єктами права, надання рекомендацій, які сприяють виконанню нормативів, а не лише покаранню за порушення. Адаптація до змін і трансформацій – гнучкість системи контролю для адаптації до нових викликів, технологічних змін та змін у суспільстві – вимагатиме постійного удосконалення законодавства, яке має відповідати динаміці розвитку і функціонування галузі, як і економіки країни, загалом. Захист від рейдерства та корупції – формування, розробка та забезпечення механізмів із запобігання рейдерству, корупції та будь-якій недобросовісній практиці в процесі контролю та нагляду
Соціальна взаємодія з громадськістю	Включає активний діалог та партнерство з місцевою громадою під час планування, розробки та експлуатації систем із РГ. Забезпечення участі громади у прийнятті управлінських рішень та врахування їхніх потреб, вимог та обтяжень. Розширення співпраці з неприбутковими організаціями за спільними проєктами РГ, яка спрямована на охорону природи і довкілля. Розвиток громадської свідомості та освіта – розширення освіти та поглиблення свідомості населення щодо проблем охорони довкілля та їх впливу за результатами реалізації проєктів РГ, що включатиме кампанії інформування, освітні програми та заходи, спрямовані на підвищення екологічної грамотності. А, також забезпечення участі громадськості та місцевих спільнот у прийнятті рішень, пов'язаних із охороною довкілля.
Створення робочих місць. Розвиток місцевої економіки	Включає ініціативи, спрямовані на створення нових робочих місць та сприяння економічному розвитку місцевих спільнот через активізацію діяльності нетрадиційної енергетики та розбудову енергосистем РГ. Розвиток місцевих підприємств і підтримка соціальних програм.
Охорона довкілля	Визначає заходи та ініціативи для мінімізації впливу РГ на НПС і середовище життєдіяльності. Використання чистих технологій, зменшення викидів та стимулювання використання відновлюваних джерел енергії. Затвер-

1	2
	дження законодавчих норм для створення стандартів та обґрунтування вимог діяльності, пов'язаної з охороною довкілля. Суворі нормативи та штрафи за порушення можуть стимулювати підприємства та громадян дотримуватися високих стандартів екологічної безпеки. Введення економічних заохочень – використання економічних механізмів, таких як податкові винятки, субсидії або інші фінансові заохочення для тих, хто вирішує внести позитивний внесок у сферу охорони довкілля. Розбудова дієвої системи екологічної сертифікації, яка дозволяє визначити та відрізнити екологічно відповідальні продукти та послуги. Збільшення обсягів технологічних інновацій у сфері РГ при заохоченні розвитку та впровадженні екологічно чистих технологій РГ, які допомагають зменшити вплив на НПС та раціоналізувати використання місцевих ресурсів. Соціальна відповідальність підприємств при залученні бізнесу у сфері охорони НПС та реалізації зелених ініціатив і програм екологічного управління; тощо
Сприяння соціальному розвитку	Передбачає реалізацію соціальних програм та ініціатив, спрямованих на поліпшення якості життя та соціального благополуччя місцевого населення. Це може включати освітні та культурні проекти, програми у сфері підвищення здоров'я та якості життя місцевого населення; тощо
Корпоративна соц. відповідальність	Передбачає реалізацію відповідальних бізнес-практик та участь у соціальних та благодійних ініціативах. Компанії, що займаються РГ, мають, враховуючи специфіку, реалізовувати власний внесок у соціальний розвиток
Транспарентність та звітність	Орієнтована на надання відкритої інформації щодо діяльності у сфері РГ. Звітність про соціальні та екологічні впливи (навантаження), участь у публічних обговореннях та регулярне інформування громадськості про наслідки і результати введення у практику проектів із РГ
Взаємодія з місцевими органами влади	Організація щільної співпраці з місцевими органами влади задля вирішення питань із ліцензування, забезпечення стабільності роботи систем із РГ та розвитку енергетичної інфраструктури
Сприяння енергоефективності та освіті	Включає ініціативи щодо підвищення рівня енергоефективності у місцевих громадах та надання інформаційної підтримки у площині підвищення ефективності використання енергії та результативності функціонування енергосистем із елементами РГ

\* Визначено та систематизовано авторами за урахування обґрунтувань, репрезентованих у [3; 9; 14-16].

Вирішення вказаних проблем та елімінування перешкод вимагатиме спільних синхронних зусиль уряду, бізнесу, громадськості та науково-дослідницьких організацій. А, створення стабільного регулюючого середовища, розвиток технічних стандартів і нормативів, надання підтримки для соціально відповідальних ініціатив – сприятиме подоланню цих перешкод і проблем.

Визнаємо, що у сфері РГ існують різні аспекти соціальної відповідальності, які можуть класифіковані авторами за видами (див. табл. 2). Із приведено переліку, саме екологічна та нормативно-правова (юридична) соціальна відповідальність мають стати ключовими аспектами у сфері забезпечення соціальної відповідальності, оскільки орієнтовані вони, більшою мірою, на забезпечення екологічно чистих технологій і відповідності провадження технологічних



та управлінських процедур до всіх законодавчих і нормативних вимог задля досягнення результативності. Поряд із цим, зазначимо, що приведений перелік механізмів, важелів і регуляторів (див. табл. 1) не є кінцевим для упередження наявних проблем й елімінування перешкод у площині створення сприятливого середовища у сфері РГ та забезпечення більш сталого і соціально відповідального її розвитку. Однак, пропонований комплекс системно регулюючих заходів може допомогти створити гармонійне середовище у сфері РГ, враховуючи фінансові, технічні, технологічні, соціальні, екологічні і, навіть, психологічні та медико-соціальні аспекти розвитку національної енергетичної системи. Вважаємо за доцільне визнати необхідність розроблення алгоритму управлінських дій для забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання у сфері РГ, що має нагальне значення з кількох причин, оскільки, його запровадження забезпечить такі результати, приведені у табл. 3.

Таблиця 3

**Соціо-еколого-економічні результати реалізації  
дії важелів і регуляторів соціальної відповідальності  
у сфері розподіленої генерації\***

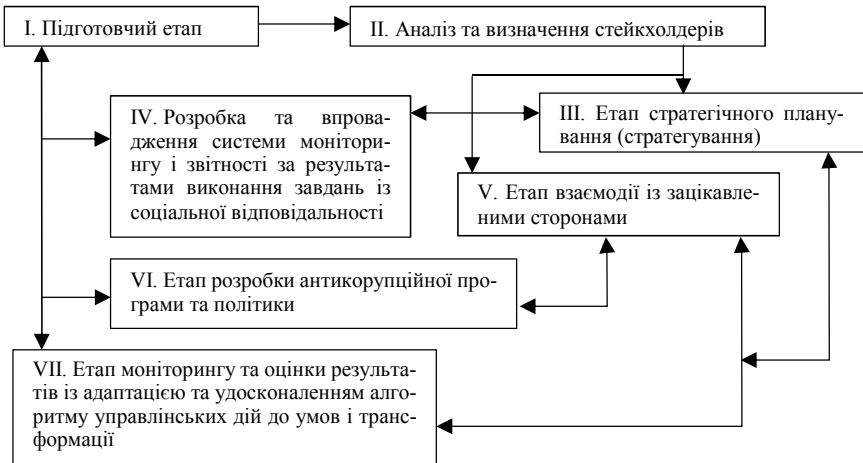
Результати впровадження	Сутність та зміст результатів реалізації дії важелів і регуляторів соціальної відповідальності
1	2
Соціальна легітимізація	Забезпечення соціальної відповідальності дозволяє суб'єктам управління, а також підприємствам і організаціям легітимізувати свою діяльність в очах громадськості, наукової спільноти та зацікавлених сторін. Такий підхід допомагає створити довіру та підтримку з боку споживачів, інвесторів, регуляторів і громад
Мінімізація ризиків і витрат	Адекватний реальним процесам алгоритм забезпечення соціальної відповідальності допомагає уникнути можливих конфліктів із громадськістю, владою чи іншими зацікавленими сторонами. Безпомилково розроблений алгоритм управління може сприяти вчасному виявленню та управлінню соціальними ризиками
Сприяння сталому господарюванню і розвитку	Алгоритм управління забезпеченням соціальної відповідальності, враховуючи принципи сталого розвитку і господарювання, буде спрямовано на забезпечення гомеостазу та гармонії між економічними, енергетичними, екологічними та соціальними аспектами, що сприятиме довгостроковому успіху проєктів та збереженню місцевих ресурсів і активів
Універсальність та адаптивність управлінських дій	Розроблення гнучкого й адаптивного алгоритму забезпечує його використання для реалізації проєктів із РГ у різних регіонах та ситуаціях, уточнюючи його послідовність за урахування пріоритетності або ж специфічності вимог щодо реалізації певних видів соціальної відповідальності
Взаємодія із зацікавленими сторонами	При поетапній реалізації заходів за алгоритмом управлінських дій у разі врахування, у повній мірі, інтересів різних зацікавлених сторін, місцевих громад, екологічних організацій, регуляторів, споживачів, інвесторів – то, усі вони мають/ будуть підтримувати впровадження проєктів із РГ, що є ключовим для досягнення їх успішності

1	2
Чітка звітність та її відкритість	Визначеність механізмів звітності та відкритості стосовно соціальних і екологічних впливів проекту із РГ у алгоритмі управлінських дій, допоможе виявити успіхи та проблеми в області соціальної відповідальності
Прийнятність принципів етики та корпоративної соціальної відповідальності	Реалізація дії системоутворюючих важелів та регуляторів: а) сприятиме створенню суспільно відповідальної корпоративної культури; б) дозволить досягти результативності стратегічного планування для довгострокового позитивного впливу введених проєктів енергосистем із РГ на розвиток територіальних утворень.

\* Визначено, обгрунтовано та систематизовано авторами статті.

На авторське переконання алгоритм управлінських дій із забезпечення соціальної відповідальності у сфері РГ (рис. 1 і табл. 4) має бути формалізованим у замкненому циклі реалізації завдань і, відповідно, інтегрованим, системним та спрямованим на забезпечення ефективного вирішення усього комплексу питань – крім економічних, техніко-технологічних, соціальних та екологічних, ще й антикорупційних, оскільки, функціонування енергетичного ринку в Україні має, наразі, суттєві корупційні ризики, які слід елімінувати.

Тож, у цій площині, автори підтримують міркування та переконання [12] щодо нагальності розробки та реалізації дієвого антикорупційного комплексу завдань та дій при управлінні бізнесом і, відповідно, синхронно, із соціо-еколого-економічним забезпеченням соціальної відповідальності.



**Рисунок. Послідовність реалізації етапів алгоритму управлінських дій із забезпечення соціальної відповідальності у сфері розподіленої генерації (авторська розробка)**

Таблиця 4

**Алгоритм управлінських дій із забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації проєктів енергосистем із елементами РГ \***

Крок	Змістовність дій	Опис процедур
1	2	3
<i>Етап 1. Підготовчий. Обґрунтування вимог до соціальної відповідальності. Визначення проблем і перешкод на шляху забезпечення соціальної відповідальності. Розробка механізмів та регуляторів вирішення соціо-еколого-економічних і технологічних проблем</i>		
1	Обґрунтування вимог до соціальної відповідальності суб'єктів господарювання	Ретельно обґрунтувати вимоги до соціальної відповідальності, враховуючи характеристики територіального утворення, специфіку галузі, локальні особливості та міжнародні стандарти
2	Стартовий аналіз умов та масштабів стратегічного потенціалу	Провести аналіз технологічних, економічних, соціальних та екологічних аспектів і, відповідно, наявних активів у контексті розбудови і реалізації проєкту енергосистеми з елементами РГ
3	Аналіз проблем та перешкод	Провести аналіз, ідентифікувати проблеми і перешкоди, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Визначити їхній вплив на соціальну відповідальність
4	Визначення можливих ризиків і витрат	Оцінити можливі ризики та витрати, пов'язані з реалізацією соціально відповідальних ініціатив та визначити потреби у забезпеченні необхідних резервів в бюджеті та часовому графіку
5	Аналіз ризиків корупції	Аналіз ризиків корупції, специфічних для галузі та локального контексту. Встановити де і які конкретно ризики можуть виникнути під час реалізації соціально відповідальних проєктів нових енергосистем із РГ
6	Ідентифікація зон вразливості та їх масштабів	Визначення зон вразливості, де корупційні практики можуть бути особливо небезпечними. Це може включати управління закупівлями, взаємодію з підрядниками, розподіл благодійності та інші сфери діяльності за проєктом
<i>Етап 2. Аналіз та визначення стейкхолдерів. Здійснення стартового аналізу соцієтальних та екологічних аспектів соціальної відповідальності. Визначення стейкхолдерів та зацікавлених сторін</i>		
7	Визначення стейкхолдерів та зацікавлених сторін	Ідентифікувати всіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади, екологічні групи, інвесторів тощо
8	Створення плану взаємодії із стейкхолдерами	Визначити механізми взаємодії зі стейкхолдерами та механізми, важелі і регулятори звітування про соціальну відповідальність і, відповідно, перелік показників
9	Визначення масштабів участі зацікавлених сторін	Встановити площини, терміни та умови залучення зацікавлених сторін, такі як представники громадськості, неприбуткові організації та інші групи, для визначення їхніх потреб та отримання пропозицій щодо розробки антикорупційних заходів
10	Враховання екологічних аспектів у проєкті	Гарантування та врахування і впровадження технологій та методів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на НПС і середовище життєдіяльності у контексті забезпечення якості життя населення
11	Враховання соцієтальних аспектів у проєкті з РГ	Аналіз соцієтальних потреб за результатами аналізу потреб і очікувань, враховуючи потреби місцевої громади та інших зацікавлених сторін. Залучення Стейкхолдерів до оцінки соцієтальних аспектів, такі як місцеві громади, неприбуткові організації,

Продовження табл. 4

1	2	3
		представники галузі та інші, для збору думок та врахування їхніх поглядів. Здійснити соціальну імпакт-оцінку з ідентифікацією соціального впливу проекту, визначаючи позитивні та негативні аспекти для різних соціальних груп в межах територіального утворення
<i>Етап 3. Стратегічне планування. Розробка стратегії соціальної відповідальності. Створення плану взаємодії із стейкхолдерами</i>		
12	Формулювання та розроблення стратегії соціальної відповідальності	Розробити стратегію, яка визначає, яким чином проект із РГ відповідатиме соціальному викликам і сприятиме сталому господарюванню і розвитку. Сформулювати домінуючі стратегії, яка б враховувала інтереси всіх зацікавлених сторін. При цьому, у стратегії: а) врахувати особливості місцевої культури та традицій при проектуванні та реалізації проекту з РГ; б) передбачити план соціального діалогу з зацікавленими сторонами, забезпечуючи відкритий обмін інформацією та здійснюючи постійні консультації; в) реалізувати завдання зі сприяння соціальній інклюзії, заходи, які спрямовані на включення різних соціальних груп у користування та розвиток проекту з РГ; г) визначити масштаби створення робочих місць та розвитку навичок як працівників проекту, так і жителів місцевої громади; д) визнати концепт етичної поведінки та корпоративної культури з розробкою кодексу; ж) передбачити програми співпраці з місцевими органами влади для забезпечення взаємодії та вирішення соціальних питань; з) розробити систему моніторингу та звітності за соціальними показниками проекту з РГ, щоб інформувати зацікавлені сторони та забезпечувати прозорість
13	Розробка комплексу механізмів вирішення проблем і відповідних важелів та регуляторів	Розробити конкретні механізми та стратегії для вирішення індивідуальних проблем та виправлення виявлених негативних аспектів
14	Розроблення та впровадження системи економічних заохочень	Розглянути можливість використання економічних заохочень для тих, хто приймає активну участь у соціально відповідальних ініціативах даного проекту
<i>Етап 4. Розробка та впровадження системи моніторингу і звітності за результатами виконання завдань із соціальної відповідальності</i>		
15	Розробка та впровадження системи моніторингу та звітності	Розробити й уточнити процедури системи моніторингу для відстеження реалізації соціально відповідальних ініціатив та системи звітності для інформування зацікавлених сторін. Визначити економіко-статистичні показники для системи моніторингу та періодичних оцінок ефективності антикорупційних заходів та внесення коректив відповідно до результатів
16	Впровадження механізмів звітності	Розробити та впровадити систему моніторингу і звітності за екологічними та соціальними показниками
17	Впровадження ефективних стандартів безпеки та екології	Застосування високих стандартів безпеки та охорони довкілля під час робіт і експлуатації енергосистеми з елементами РГ

*Закінчення табл. 4*

1	2	3
<i>Етап 5. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Залучення місцевої громади та громадськості. Співпраця з неприбутковими організаціями</i>		
18	Планування комунікаційної стратегії	Розробити стратегію комунікацій, яка включає в себе ефективні механізми спілкування зі стейкхолдерами та громадськістю, особливо при розкритті негативних аспектів та спробах їх вирішення
19	Залучення місцевої громади	Сприяти участі місцевих громад та громадськості у процесах прийняття рішень та розбудові енергосистеми
20	Співпраця з владними органами	Визначення засобів і методів ущільнення співпраці з владними органами та органами законодавчої влади для виявлення і покарання корупційних порушень
21	Співпраця з неприбутковими організаціями	Здійснити співпрацю з неприбутковими організаціями та громадськими ініціативами для забезпечення об'єктивного оцінювання та підтримки соціальних ініціатив
22	Організація навчальних заходів	Проводьте регулярні навчальні заходи для персоналу щодо принципів антикорупційної діяльності, етичних норм та обов'язків.
<i>Етап 6. Розробка антикорупційної програми. Аналіз ризиків корупції та ідентифікація зон вразливості. Розробка антикорупційної політики та плану дій</i>		
23	Розробка антикорупційної політики та плану дій	Розробка конкретної антикорупційної політики та плану дій, які враховують усі визначені ризики і проблеми. Сформування комплексу механізмів запобігання, виявлення та врегулювання корупційних випадків
24	Створення внутрішніх контрольних механізмів	Розроблення комплексу внутрішніх контрольних механізмів, які допомагатимуть виявляти та усувати корупційні ризики (системи регулярних аудитів та звітності, інші механізми і засоби контролю)
25	Розробка проактивних заходів	Розробка проактивних заходів для запобігання корупції, такі як навчання персоналу, розробка кодексу етики, встановлення ефективних механізмів виявлення конфліктів інтересів тощо
<i>Етап 7. Моніторинг та оцінка. Періодичний моніторинг та оцінка ефективності функціонування проєкту енергосистеми з елементами РГ та реалізації антикорупційних заходів. Адаптація та удосконалення, оновлення алгоритму з огляду на реальні трансформації й умови функціонування суб'єктів господарювання</i>		
26	Моніторинг виконання плану	Регулярний моніторинг виконання плану соціальної відповідальності та коригування змістовності заходів за необхідності (у тому числі і антикорупційних)
27	Оцінка та підсумки за результатами реалізації проєкту	Оцінити вплив проєкту на соціальні та екологічні аспекти розвитку територіального утворення, підготувати звіт та внести корективи на майбутнє
28	Адаптація та оновлення алгоритму	Регулярно уточнювати та адаптувати алгоритм відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також враховуючи отриманий досвід при реалізації відповідного типу проєктів

\* Розроблено та обгрунтовано авторами за урахування доробку [3; 5].

**Висновки.** Певним чином підсумовуючи викладене авторами, визнаємо, що запропонований до використання алгоритм (за сімома етапами у складі з 28 кроків) управлінський дій (див. табл. 4) замкненого типу може включати й інші додаткові кроки, які допо-

магатимуть систематизувати й деталізувати змістовність процедур як на підготовчому, так і на етапі моніторингу й оцінки і, відповідно, при стратегуванні, передбачаючи вирішення специфічних для певної території проблем та усунення перешкод у контексті забезпечення соціальної відповідальності у сфері РГ. При цьому, запропонований алгоритм відзначається кількома перевагами у порівнянні з попередніми напрацюваннями науковців і практиків: I) систематизацією та комплексністю: включає в себе кроки та етапи, які дозволяють систематизувати різні аспекти управління соціальною відповідальністю, що дозволяє підходити до управління комплексно, охоплюючи всі необхідні аспекти забезпечення сталого господарювання і розвитку у контексті забезпечення якості життя населення територіальних утворень; II) залученістю до реалізації соціо-еколого-економічних стратегій зацікавлених сторін, оскільки замкнені процедури алгоритму акцентують увагу та локалізують зусилля на залученні зацікавлених сторін, включаючи місцеву громаду і громадські організації, що дозволяє забезпечити їх широку участь та врахування різних поглядів на соціальну відповідальність; III) опрацьованістю процедур за підготовчим етапом, детальність напрацювань за яким дозволяє передбачити можливі проблеми, визначити стратегії їх вирішення та враховувати фінансові, технологічні та технічні аспекти; IV) розробленістю антикорупційної програми, що допомагає акцентувати увагу на надважливій сфері управління, що сприятиме попередженню корупційних ризиків та підвищенню прозорості в енергетичному секторі; V) передбаченням екологічних наслідків, визнаючи пріоритетність екологічних чинників у забезпеченні соціальної відповідальності, що є надважливим на повоєнному етапі відновлення національної економіки; VI) постійним моніторингом та адаптацією процедур, що дозволяє уточнювати і коригувати стратегію управління соціальною відповідальністю у сфері РГ до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі та враховувати отриманий досвід вже за реалізованими проектами; VII) формуванням етичної культури в системі управління проектом РГ, що важливо для розвитку соціетальних і екологічних практик в енергетичній сфері.

Загалом, запропонований до використання алгоритм передбачає врахування різноманітних аспектів управління соціальною відповідальністю та забезпечення комплексного й системного підходу до цього питання у контексті розбудови та введення енергосистем із елементами розподіленої генерації. Адже, дієва соціальна відповідальність – може стати ключовим аспектом успішної регенерації

енергетичного сектору України. Запровадження ефективного алгоритму управлінських дій у сфері розподіленої генерації замкненого типу відкриває нові можливості, генеруючи системні ознаки до стабілізації національної енергосистеми та сталого господарювання територіальних утворень. Завдяки реалізації дії замкненого алгоритму можна: підвищити доступність енергії для всіх верств населення; знизити енергетичні витрати та покращити енергоефективність; забезпечити екологічну чистоту та стійкість енергетичного сектору; стимулювати інноваційні зрушення та реконструктивну просторову організацію енергетичних господарських систем, спрямовану на покращення якості життя громадян.

### Література

1. Гриценко А. А., Геєць В. М., Небрат В. В., Дейнеко Л. В. та ін. *Реконструктивний економічний розвиток: основні напрями, ефективність і соціальна справедливість*: моногр.; за ред. акад. НАН України Гейця В. М., чл.-кор. НАН України Гриценка А. А. Київ, 2016. 240 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/scc/2.pdf>.
2. Бистряков І. К. Шляхи реструктуризації господарських систем. Київ: ІЕПСР НАН України, 2022. URL: <https://ecos.kiev.ua/news/view/1196>.
3. Микитенко В. В., Амоша О. О. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання при розбудові та реалізації проектів енергосистем із елементами розподіленої генерації. *Україна та світ: виміри сьогодення*: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 107 – 117.
4. Алимов О. М., Амоша О. І., Кузьменко Л. М., Микитенко В. В. та ін. Розбудова в Україні економіки соціетального типу в контексті її сталого розвитку. *Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми*: кол. монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2014. С. 132 – 159.
5. *Незалежна Україна в координатах сталого розвитку*: монографія / В. В. Микитенко, Ю. Б. Порохнявий, Д. О. Микитенко, С. М. Шкарлет, В. Ю. Худолей, І. М. Крейдич, І. М. Лищур, Л. І. Льчук, В. В. Корнєєв, Н. М. Шелудько. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Чернігів: ЧНТУ, 2019. 770 с.
6. Гнатів А. В., Аргун Щ. В., Багач Р. В. та ін. Аналіз найбільш поширених методів визначення стійкості енергетичних систем. *Автомобіль і електроніка. Сучасні технології*. 2021. Вип. 20. С. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.30977/VEIT.2021.20.0.02>.
7. Чернюк А. М., Кирисов І. Г., Черевик Ю. О. Аналіз перспектив розвитку систем розподіленої генерації електроенергії в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 239-246. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.3/36>.
8. Лежнюк П. Д., Ковальчук О. А., Нікіторович О. В., Кулик В. В. *Відновлювані джерела енергії в розподільних електричних мережах*: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 204 с.
9. Розподілена генерація електроенергії – глобальні тенденції розвитку. URL: <http://uare.com.ua/novyny/453-rozpodilena-generatsiya-elektroenergiji-globalni-tendentsiji-rozvitku.html>.
10. Ангурець О., Хазан П., Чернохова М., Гавранек М. та ін. Наслідки для доквілля війни Росії проти України. Київ: ГО «Зелений Світ – Друзі Землі» та ГО «Аrnika», 2023. 84 с.

11. Амоша О. І., Микитенко В. В. Методичний підхід до оцінювання стійкості енергосистем за композитним показником. *Економічний вісник Донбасу*, 2023. № 2(72). С. 4 – 13. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-4-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13).

12. Дацко К. П., Теличко О. А. Антикорупційний комплекс в управлінні бізнесом. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету "Одеська юридична академія". Сер.: Господарське право*. 2020. Вип. 4. С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32837/chem.v0i4.128>.

13. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: монографія. Рівне: НУВГП, 2014. 217 с.

14. Грішнова О. А., Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність як система. *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку*: монографія / ред. А. М. Колот. Київ, 2012. Розд. 1. С. 9-138.

15. Грішнова О. А. Брінцева О. Г. Впровадження екологічної відповідальності в практику менеджменту вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 12–18.

16. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219>.

## References

1. Hrytsenko, A. A., Heiets, V. M., Nebrat, V. V., Deineko, L. V. et al. (2016). Rekonstruktyvnyi ekonomichnyi rozvytok: osnovni napriamy, efektyvnist i sotsialna spravedyvist [Reconstructive economic development: main directions, efficiency and social justice]. Kyiv. Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/scc/2.pdf>. [in Ukrainian].

2. Bystriakov, I. K. (2022). Shliakhy restrukturyzatsii hospodarskykh system [Ways of restructuring economic systems]. Kyiv, IEPSSR of NAS of Ukraine. Retrieved from <https://ecos.kiev.ua/news/view/1196> [in Ukrainian].

3. Mykytenko, V. V., Amosha, O. O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist subiektiv hospodariuvannya pry rozbudovi ta realizatsii proektiv enerhosystem iz elementamy rozpodilenoї heneratsii [Social responsibility of business entities in the development and implementation of power system projects from distributed generation elements.]. *Ukraina ta svit: vymiry sohodennia* [Ukraine and the world: dimensions of the present]. (pp. 107-117). Kharkiv, SG NTM "New Course" [in Ukrainian].

4. Alymov, O. M., Amosha, O. I., Kuzmenko, L. M., Mykytenko V. V. et al. (2014). Rozbudova v Ukraini ekonomiky sotsiialnoho typu v konteksti yii staloho rozvytku [Development of a social-type economy in Ukraine in the context of its sustainable development]. *Pershyi etap modernizatsii ekonomiky Ukrainy: dosvid ta problemy* [Pershyi etap modernizatsiyi ekonomiky Ukrayiny: dosvid ta problem]. (pp. 132-159). Zaporizhzhia, KPU [in Ukrainian].

5. Mykytenko, V. V., Porokhnyavy, Yu. B., Mykytenko, D. O. et al. (2019). Nezalezhna Ukrainy v koordynatakh staloho rozvytku [Independent Ukraine in the coordinates of sustainable development]. 2nd ed., revision and additional. Chernihiv, ChNTU. 770 p. [in Ukrainian].

6. Hnatov, A. V., Arghun, Sh. V., Bagach, R. V. et al. (2021). Analiz naibilsh poshyrenykh metodiv vyznachennia stiikosti enerhetychnykh system [Analysis of the most common methods of determining the stability of energy systems]. *Avtomobil i elektronika. Suchasni tekhnolohii – Car and electronics. Modern technologies*, 20, pp. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.30977/VEIT.2021.20.0.02> [in Ukrainian].



7. Cherniuk, A. M., Kyrysov, I. H., Cherevyk, Yu. O. (2021). Analiz perspektyv rozvytku system rozpodilenoї heneratsii elektroenerhii v Ukraini [Analiz perspektyv rozvytku system rozpodilenoї heneratsii elektroenerhiyi v Ukraini]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Tekhnichni nauky – Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Technical Sciences*, Vol. 32(71), Issue 3, pp. 239-246. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.3/36> [in Ukrainian].
8. Lezhniuk, P. D., Kovalchuk, O. A., Nikitorovych, O. V. et al. (2014). Vidnovliuvani dzherela enerhii v rozpodilnykh elektrychnykh merezhakh [Renewable energy sources in distribution electric networks]. Vinnytsia, VNTU [in Ukrainian].
9. Rozpodilena heneratsiia elektroenerhii – hlobalni tendentsii rozvytku [Distributed power generation – global development trends]. Retrieved from <http://uare.com.ua/novyny/453-rozpodilena-generatsiya-elektroenergiyi-globalni-tendentsiji-rozvitku.html> [in Ukrainian].
10. Anhurets, O., Khazan, P., Chernokhova, M. et al. (2023). Naslidky dlia dovkillia viiny Rosii proty Ukrainy [Environmental consequences of Russia's war against Ukraine]. Kyiv, NGO "Green World – Friends of the Earth" and NGO "Arnika". 84 p. [in Ukrainian].
11. Amosha, O. I., Mykytenko, V. V. (2023). Metodychni pidkhid do otsiniuvannia stiihkosti enerhosystem za kompozytnym pokaznykom [Methodical approach to assessing the stability of power systems using a composite indicator]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2(72), pp. 4-13. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-4-13](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-4-13) [in Ukrainian].
12. Datsko, K. P., Telychko, O. A. (2020). Antykoruptsiynyi kompleks v upravlinni biznesom [Anti-corruption complex in business management]. *Visnyk Chernivetskoho fakultetu Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia". Ser.: Hospodarske pravo – Bulletin of the Chernivtsi Faculty of the National University "Odesa Law Academy". Ser.: Commercial law*, 4, pp. 59-64 DOI: <https://doi.org/10.32837/chem.v0i4.128> [in Ukrainian].
13. Hrishnova, O. A., Mishchuk, G. Yu., Oliinyk, O. O. (2024). Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuвання ryzykiv [Social responsibility in labor relations: theory, practice, risk management]. Rivne, NUVHP, 217 p. [in Ukrainian].
14. Hrishnova, O. A., Kolot, A. M. (2012). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak systema [Corporate social responsibility as a system]. *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku [Social responsibility: theory and practice of development]*. Kyiv [in Ukrainian].
15. Hrishnova, O. A., Brintseva, O. H. (2012). Vprovadzhennia ekolohichnoi vidpovidalnosti v praktyku menedzhmentu vitchyznianykh pidpriemstv [Implementation of environmental responsibility in the management practice of domestic enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, 10, pp. 12-18 [in Ukrainian].
16. Karpenko, O. O., Mandzyuk, N. K. (2018). Sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk ekonomichnoho rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv [Social responsibility as a factor in the economic development of domestic enterprises]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6219> [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції 08.12.2023 р.*