

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2023 р.

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Величко Катерина Мар'янівна

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук

Ворончак Іван Осипович

(підпис)

Дрогобич, 2023

 прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Величко К.М. Інноваційні технології соціального менеджменту. – Рукопис.

Робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів застосування інновацій в управлінні соціальними відносинами та процесами в бізнесі.

У магістерському кваліфікаційному дослідженні обґрунтовано теоретико-методологічні засади реалізації технології інноваційного соціального менеджменту: окреслено цивілізаційні, філософські, економічні та екологічні передумови розвитку менеджменту в ХХІ ст., охарактеризовано систему функцій та принципів соціального менеджменту, обґрунтовано доцільність застосування проектного підходу до управління в соціальній сфері.

Автором розглянуто методичні засади аналізу соціально орієнтованого управління як джерела доданої вартості для компанії, проведено аналіз ефективності системи соціального менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест».

За результатами дослідження обґрунтовано можливості впровадження перспективних технологій соціального менеджменту в практику діяльності вітчизняних підприємств, серед яких відзначено ESG-стратегії та інновації в управлінні сталим розвитком підприємства, а також нефінансову звітність як інструмент стратегічного аналізу.

Ключові слова: соціальний менеджмент, інноваційні технології управління, ESG-менеджмент, сталий розвиток, нефінансова звітність.

ANNOTATION

Velychko Kateryna. Innovative social management technologies. - Manuscript.

The work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the innovations in the management of social relations and business processes.

The master's qualification research substantiates the theoretical and methodological principles of the innovative social management technology implementation. The civilizational, philosophical, economic and ecological prerequisites for the management development in the 21st century are outlined, the system of functions and principles of social management are characterized, the project approach to management in the social sphere is substantiated.

The author considered the methodological principles of the analysis of socially oriented management as a source of the company added value, analyzed the effectiveness of the social management system of the "Energoresurs-invest" corporation.

According to the results of the study, the possibilities of introducing promising social management technologies into the practice of domestic enterprises were substantiated, among which ESG-strategies and innovations in the enterprise sustainable development, as well as non-financial reporting as a tool of strategic analysis.

Keywords: social management, innovative management technologies, ESG-management, sustainable development, non-financial reporting.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Цивілізаційні, філософські, економічні та екологічні передумови розвитку соціального менеджменту в ХХІ ст.	9
1.2. Система конкретних функцій та принципів соціального менеджменту	17
1.3. Проектний підхід до управління в соціальній сфері як джерело інновацій.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	32
2.1. Методичні засади аналізу соціально орієнтованого управління як джерела доданої вартості для компанії.....	32
2.2. Аналіз ефективності системи соціального менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест»	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ХХІ СТ.	50
3.1. ESG-стратегії та інновації в управлінні сталим розвитком підприємства	50
3.2. Нефінансова звітність як інструмент стратегічного аналізу в соціальному менеджменті	57
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У наш час фундаментом мінливої парадигми глобальної економіки є «Цілі сталого розвитку ООН» [25]. Оскільки часові рамки досягнення схвалених у 2015 році 17 цілей сталого розвитку обмежені 2030 роком, світова спільнота все активніше працює над реалізацією всеосяжного плану дій для забезпечення сталого розвитку на всіх рівнях, включаючи державні органи управління та приватний сектор, саме тому питання впливу бізнес-практик на довкілля, соціальну сферу й економіку, а також врахування впливу факторів, пов'язаних з суспільством і навколишнім середовищем на підприємницьку діяльність, сьогодні стають невід'ємною частиною як державної політики, так стандартів управління бізнесом.

В умовах нової реальності зростаючі вимоги до сталого розвитку створюють не лише проблеми для бізнесу та суспільства, а й можливості зростання. Так, у практиці менеджменту підприємств розвинених країн розробляють та впроваджуються соціально орієнтовані стратегії їх розвитку, а динамічні інституційні умови орієнтують компанії на ефективність з урахуванням ESG-факторів (екологічних, соціальних і управлінських), і такий підхід відображається в місії, цілях та корпоративних планах. Причому максимізація «сталого доданої вартості» все частіше трактується чинник довгострокової конкурентоспроможності та джерело соціальних та управлінських інновацій. У зв'язку з цим аналіз інноваційних підходів до управління соціальними відносинами та процесами є актуальним та важливим завданням сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню реалізації інноваційних підходів до управління соціальною підсистемою підприємства в сучасних умовах присвячені дослідження вітчизняних (В. Бех, В. Євченко, С. Огінок, Н. Пилипенко, Н. Сичова, М. Туленков, Л. Ярова, А. Яценко та ін.) та зарубіжних (А. Калабрезе, Р. Коста, Н. Жирон, Б. Корнелл, А. Кочманова, М. Павлакова, І. Шимберова, Ф. Росаті, М. Бергман та ін.) науковців. Проте

залишаються не достатньо вивченими питання взаємозв'язку соціальної відповідальності та економічної ефективності, розробки та реалізацій стратегій сталого розвитку, вибору форм та технологій нефінансової звітності тощо. Актуальність зазначених проблем і необхідність пошуку шляхів їх розв'язання обумовили вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні можливостей застосування інноваційних технологій в соціальному менеджменті.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- з'ясувати цивілізаційні, філософські, економічні та екологічні передумови розвитку соціального менеджменту в ХХІ ст.;
- охарактеризувати систему функцій та принципів соціального менеджменту;
- визначити можливості використання проектного підходу до управління в соціальній сфері як джерела інновацій;
- обґрунтувати методичні засади аналізу соціально орієнтованого управління з точки зору доданої вартості для компанії;
- здійснити аналіз ефективності системи соціального менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест» ;
- запропонувати шляхи реалізації ESG-стратегії та інновації в управлінні сталим розвитком підприємства;
- описати механізм використання нефінансової звітності як інструменту стратегічного аналізу в соціальному менеджменті.

Об'єктом дослідження є інноваційні технології соціального менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні особливості застосування технологій соціального управління у корпорації «Енергоресурс-інвест». Це одне з провідних структурних об'єднань виробничих і наукових організацій в Україні, особливістю якого є активне використання науково-технічних розробок і винаходів у сферах теплоенергетики та екології

Теоретичною та методологічною основою дослідження є матеріали фахової літератури, періодичних видань, статистичних збірників, а також дані, отримані в процесі роботи автора. У практичній частині дослідження використано фінансову звітність корпорацій «Енергоресурс-інвест», за матеріалами якої ілюструється методика ESG-аналізу.

У ході дослідження застосовувалися загальнонаукові і спеціальні **методи дослідження**: аналіз, синтез, узагальнення, методи математичної статистики, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, економіко-математичне моделювання економічних процесів, факторний аналіз тощо.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають у систематизації підходів до оцінювання ефективності соціального менеджменту на вітчизняних підприємствах, а також удосконаленні моделі організаційно-економічного механізму досягнення цілей сталого розвитку промислової корпорації.

Основні результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні X Міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» 11 травня 2023 р. у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику тез конференції.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що пропоновані шляхи підвищення ефективності технології стратегічного інноваційного менеджменту можуть бути використані керівництвом корпорації «Енергоресурс-інвест» та іншими вітчизняними підприємствами.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 8 таблиць, 6 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Цивілізаційні, філософські, економічні та екологічні передумови розвитку соціального менеджменту в ХХІ ст.

Соціальний менеджмент є категорією, яка узагальнює всі види менеджменту. Він відображає загальну тенденцію еволюції розуміння сутності людини у системі її історичного буття. Сам цей процес має суперечливий характер – одночасно з підвищенням результативності людської діяльності у всіх сферах життя суспільства, розкриттям та розвитком її творчого потенціалу, з появою нових видів управління, що вирішують завдання гуманізації стратегій підприємств, корпорацій, соціальних інститутів та орієнтовані на залучення всього персоналу організацій до вирішення проблем, що стоять перед нею (партисипативне управління), спостерігаються і протилежні процеси.

Найважливішими серед них є триваюча дегуманізація соціального простору людського життя, поширення жорстких форм конкуренції, корупції, насильства, загострення воєнних та міжетнічних конфліктів, погіршення криміногенної ситуації, поява феномену «інформаційних війн» та технологічного шпигунства, використання сучасних технологій у сфері торгівлі зброєю, наркотиками, людськими органами тощо [10, с. 8].

Щоб зрозуміти, чому у ХХІ ст. соціальний менеджмент набув першочергового значення, необхідно дати оцінку того, що відбувалося з глобальною економікою, людством, окремими країнами та локальними цивілізаціями у другій половині ХХ століття і на початку ХХІ ст.

Передовсім, значно зросло соціальне та екологічне навантаження економічного розвитку, поставивши проблему «диктатури лімітів природи» [2, с. 4-5]. Дослідження свідчать, що на рубежі ХХ і ХХІ ст. людство стикнулося з першою фазою «глобальної економічної катастрофи» [13], вийти з якої можливо лише поєднуючи зусилля всіх країн та соціальних верств суспільства.

Д.Х. Медоуз та Д.Л. Медоуз у продовженні своєї знаменитої доповіді Римському клубу «Межі зростання» дійшли висновку, що людство ще у кінці 80-х років XX ст. вийшло за межі можливостей природи за багатьма параметрами [32]. Ці висновки фактично є сигналом проблем, з якими зіткнулася людська цивілізація. Конференція з довкілля і розвитку у Ріо-де-Жанейро («Саміт Землі»), що стала видатною подією кінця XX століття, зафіксувала факт різкого підвищення «нестійкості» розвитку людства, конфлікту його з природою, загрозливі темпи знищення біологічного розмаїття, вирубування лісів, скорочення природних запасів прісної води і родючих земель, зниження родючості ґрунту [20].

Як головні причини такого стану речей було названо збереження соціальної несправедливості, поділу людей і країн на «багаті» та «бідні», антиекологічний характер існуючих економічних механізмів, коли гонитва за прибутком веде до соціальних та економічних злочинів, зберігається бідність більшості населення планети, що змушує посилювати пошук ресурсів для виживання; різке зростання споживання енергоресурсів розвиненими країнами супроводжується пов'язаним зростанням екологічного забруднення атмосфери Землі, насамперед вуглекислим газом та формує «парниковий ефект» у біосфері.

Відповідно у бутті людства актуалізується закон (принцип) екологоантропного доповнення [2, с. 7], відповідно до якого повинні постійно вирішуватись завдання управління в рамках двох основних взаємозв'язків:

- дослідження екологічних проблем та проблем людини і суспільства (масштабні економічні проекти не можуть бути визнані доцільними без глибокого вивчення людини та соціуму, знання про які коригують результати досліджень);
- управління екологією з позицій виживання людства неможливе без управління соціально-економічним розвитком зі зміною системи цінностей та механізмів цивілізаційного розвитку, без обмеження протиуринуючої дії ринку через збільшення ролі механізмів стратегічного планування і прогнозування, а

також управління еволюцією ринку та економіки як системи загалом.

Тому соціальний менеджмент має бути екологічно орієнтованим на людину, на активізацію її життєвих сил, на підвищення якості середовища її проживання, на її здоров'я як концентратор якості життя, тобто стати валеологічним. Зазначимо, що здоров'я є індикатором якості управління гармонією соціального розвитку [10, с. 11] і відповідно суттєвим критерієм управління в соціальному менеджменті (тут здоров'я має розглядатись не лише як норма функціонування організму людини, а й як норма її еволюції, динаміки, норма соціоприродного розвитку).

В. Бех підкреслює орієнтацію на людину як основу менеджменту [2, с. 42]. За його оцінкою, будь-яка фірма (Ф) повинна мислити себе в центрі світобудови, головними компонентами якого є людина (Л), природа (П) і суспільство (С). Зазначаючи, що маркетинг і менеджмент є двома нерозривними формами управління (в системі поглядів В. Беха), зокрема перший є генератором цілей, а другий має забезпечувати їх досягнення, автор пов'язує еволюцію управлінських систем з вектором $\Pi \rightarrow \Phi$ «тією мірою, якою ця лінія акумулює ширші зв'язки між Природою, Суспільством та Людиною» [2, с. 43], тобто з напрямком управління соціоприродною гармонією.

Згідно загальновизнаної концепції «технологічних укладів» п'ятий технологічний уклад – це «уклад інформаційних та комп'ютерних технологій» на базі мікроелектроніки, що став базовим для розвинених країн наприкінці ХХ століття [31]. Сама теорія технологічних укладів описує (і адекватно підтверджує аналізом статистичних даних) хвильову закономірність техніко-економічного розвитку суспільства. Але поруч із оцінками позитивної спрямованості дедалі більше проглядається інша сторона прогресу інформаційної економіки та суспільства – зростання нестійкості розвитку як окремих громад, так і людства загалом. На це звертає увагу Т. Надвинична, акцентуючи негативні сторони інформатизації і комп'ютеризації суспільства – процеси «розлюднення», перетворення людини на механізм, машину, робота – «роботизацію» людини [19].

Одночасно із розвитком інформаційного суспільства набула актуальності «інформаційна екологія» [2, с. 15-16]. На тлі продукування «інформаційних забруднень», зокрема під впливом експансії ринку у сферу продукування інформації та наукових знань, посилилася тенденція падіння якості менеджменту. Спостерігається зростання масштабності та інтенсивності «інформаційних воєн» як наслідок гострої економічної та геополітичної конкуренції. Збільшується кількість неправдивої та маніпулятивної інформації у рекламі, у електронних засобах масової інформації, особливо в рамках політичних стратегій маніпуляції суспільною свідомістю.

Таким чином у XX столітті сформувалися три асиметрії – патології суспільного інтелекту [18, с. 17-18]:

- інформаційно-енергетична асиметрія людського розуму, що відображає дисбаланс між зростанням енергетичної озброєності людини, організацій та загалом «менеджменту» та низькою якістю передбачення наслідків прийняття рішень, проектування складних об'єктів (технологічних, техніко-економічних, соціальних, правових, соціально-екологічних та інших систем);

- технологічна асиметрія корпусу знань, що становить основу соціального інтелекту, тобто технологічна асиметрія людського розуму, коли, за даними О.В. Лефтерова і Т.М. Третьякової, 95% знань – це знання природної предметності, 5% – знання про «живу речовину» (поняття В.І. Вернадського) і людину і незначна частка від цього відсотка – знання про інтелект людини;

- «інтелектуальна чорна діра» [22, с. 76] – асиметрія між темпами зростання патологій, відхилень у «живій речовині» біосфери, у тому числі в самого людства, під впливом антропогенних впливів на біосферу в процесі природоспоживання, та темпами дослідження антропогенних змін біосфери та самої людини.

Сформульований наприкінці XX століття імператив виживання людства постає як імператив переходу до «керованої історії у формі керованої соціоприродної еволюції», поширюється на суспільство в цілому,

перетворюючись на організовану соціальну освітню систему, тобто «суспільство знань». Природним результатом цієї історичної тенденції є соціалізація управління, зростання ролі людського чинника управління, трансформація менеджменту в соціальний менеджмент.

Отже, головний імператив кінця XX – початку XXI століття – імператив економіки, соціуму і екології. Ця логіка супроводжується зростанням ролі суспільного інтелекту й освіти та, відповідно, ролі соціального менеджменту, а також зростанням ролі закону кооперації в функціонуванні людського суспільства.

Новий тип сталого розвитку людства, і України зокрема, можливий лише за дотримання вимог закону «цивілізації знань», що забезпечує соціоприродний гомеостаз з урахуванням соціального інтелекту та «суспільства знань», закону випереджаючого розвитку якості людини, освітніх систем суспільства та соціального інтелекту. Цей закон визначає у системі соціального управління та соціального менеджменту принципи випередження:

- первинного випередження («живого знання», що транслюється через освіту, суспільного знання – у техніці та технологіях);
 - вторинного випередження (у підготовці винахідників, наукових кадрів, професорсько-викладацького складу закладів освіти);
 - третинного випередження (у науці, у створенні та дифузії інновацій)
- [10, с. 12].

Ця теоретична система накладає свій відбиток на напрямок розвитку соціального менеджменту.

Соціальний менеджмент, як влучно відзначає В. Бех, набуває рис економічного менеджменту, який у системі своїх «політик» і «стратегій» повинен враховувати відповідні обмеження, стає дедалі етичнішим з точки зору реалізації «імперативу виживання» людства в XXI столітті [2, с. 111].

Розвиток доктрини соціального менеджменту у наш час відбувається у напрямках:

- домінування кооперації та кооперативних структур управління та

організації суспільного життя. Мовою західного менеджменту можна охарактеризувати її як домінування корпоративних форм організації соціального життя [2, с. 112]. У процесі «розвитку та утвердження корпоративної власності як провідної з усього різноманіття її форм, корпорація все більше розглядається не лише як певний тип соціальної організації з особливими нормами, інтересами та цілями діяльності, але і як основний тип організації всього суспільного життя (як економічного, так і соціально-політичного та духовного);

- домінування «людського чинника», «людського капіталу», який визначає спрямованість соціального менеджменту на максимальне розкриття творчих сил та здібностей людини, креативізацію структур управління. Основою цього процесу є «інтелектуально-інноваційна цивілізаційна революція»;

- врахування специфіки та тенденцій розвитку економіки країни, у якій реалізуються принципи соціального менеджменту.

Через доктрину «соціального менеджменту» утверджуються такі ключові цінності:

- людина і її творчі можливості – це не засіб, а мета та сенс історії суспільства, соціального розвитку;

- метою господарської діяльності та відповідних соціально-економічних реформ є не капітал (він може розглядатися лише як засіб досягнення соціальних цілей), а людина, всебічний розвиток людських, інтелектуальних ресурсів, забезпечення дотримання закону випереджуючого зростання якості життя людини, якості суспільного інтелекту та якості освітньої системи суспільства;

- метою соціального управління є підвищення рівня життя, тобто забезпечення як матеріального рівня добробуту, так і якості освіти, культури, реалізації духовно-моральних основ гуманістичного світогляду [14].

Ці положення цільових установок сучасної доктрини соціального менеджменту знаходять вираження у практичних механізмах, цілях та

принципах менеджменту низки великих корпорацій. Так, система стратегічного менеджменту корпорації IBM містить 10 основних принципів [3, с. 44]:

- сталі переконання (що ведуть до усунення суперечливих (неоднозначних) цілей);
- етичні цінності виражені в практиці діяльності та управління;
- політика повної зайнятості (довгостроковий або довічний найм);
- гуманізація та підвищення різноманітності трудових функцій;
- стимулювання, побудоване на індивідуальній системі цінностей та мотивів;
- розвиток як функціональної, так і неспеціалізованої кар'єри;
- особиста (консенсусна) участь в ухваленні рішень;
- непрямий (соціальний) контроль (встановлення системи цінностей замість контролю), що базуються на кількісних показниках;
- розвиток глибинного рівня організаційної культури;
- холістичний (цілісний) підхід до оцінки персоналу.

Ці принципи ґрунтуються на повазі до особистості та спрямованості менеджменту на максимальне використання її потенціалу, при цьому суспільні цінності, суспільний ідеал, суспільна корисність діяльності пов'язуються із проголошеними корпоративними цінностями фірми. В ідеології менеджменту великих корпорацій спостерігається тенденція до все очевиднішого врахування глобальних проблем, актуальних завдань розвитку людства та власної країни.

Соціальний менеджмент є менеджментом XXI століття. Він акумулює досягнення попередніх етапів розвитку як науки, так і практики управління. Саме поняття соціального менеджменту відображає «зсув» у соціалізації економіки та управління комерційними організаціями. На Заході з'явилися терміни: «соціальна економіка», «соціально орієнтована економіка», «соціальний менеджмент».

З позицій теорії соціального управління, за Б. А. Гаєвським та О.Б. Гаєвською [5], будь-яке управління великими організаційними системами, у яких головними підсистемами є відносини «людина-людина», можна

визначити як соціальне. «Предметом теорії соціального управління є закони та принципи управління як соціально-інтеграційного явища, які складаються в процесі цілеспрямованої діяльності людей в рамках відповідних соціальних систем (соціальних інститутів та організацій) в умовах постійного підвищення ефективності цієї діяльності» [5, с. 9].

До основних завдань теорії соціального менеджменту С. Огінок відносить:

- вивчення соціальних систем як об'єктів соціального управління, їх цілей та основних завдань з точки зору їх керованості;
- структурно-функціональний аналіз систем управління та механізму їх впливу на соціальні об'єкти;
- вивчення законів та принципів соціального менеджменту, цілей, методів, функцій та структур управління;
- розробку практичних проблем управлінської діяльності, включаючи технологію управління соціальними підсистемами господарських організацій;
- вироблення конкретних рекомендацій щодо вдосконалення соціального управління [20].

У роботі [24] соціальний менеджмент використовується як синонім соціального управління, у якому головним є «повніше використання соціальних ресурсів, людського чинника вирішення управлінських завдань».

На нашу думку, категорія соціального менеджменту має використовуватися в широкому розумінні, тобто як управління, спрямоване на ефективне використання соціального ресурсу та соціального потенціалу організаційної системи. Одночасно, як наслідок описаних вище причин, соціальний менеджмент слід розглядати як нову людиноцентричну парадигму будь-якого менеджменту.

1.2. Система конкретних функцій та принципів соціального менеджменту

Зміст будь-якого різновиду управлінської діяльності знаходить практичне вираження, конкретне втілення у виконуваних функціях. Маємо на увазі не загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль), у яких розкриваються однакові складові діяльності керівника, де б вона не здійснювалася (в управлінні виробництвом, сферою послуг, військовими підрозділами, освітнім процесом тощо), а функції, що отримали в теорії менеджменту назву конкретних чи спеціальних, перелік яких відрізняється залежно від специфіки об'єкта управління. Так, управління господарською діяльністю складається з таких конкретних функцій, як організація матеріально-технічного забезпечення, маркетингових досліджень та збуту продукції, фінансової діяльності тощо.

Соціальне управління, як регулювання процесів розвитку систем, що утворюють соціальну сферу організаційних відносин в будь-яких її масштабах, складається з властивих саме даному виду діяльності функцій. Їх набір і співвідношення обумовлюються сукупністю процесів, що утворюють об'єкт відповідного виду управлінської діяльності [5, с. 9].

На нашу думку, всі процеси соціальної сфери – незалежно від того, чи йдеться про суспільство в цілому або його великі і малі структури аж до невеликих організацій, трудових колективів – можна об'єднати в три групи, яким відповідають три групи конкретних функцій соціального менеджменту:

- зміни в умовах життя людей, які використовують для характеристики соціальних проблем та способів їх вирішення;
- формування та розвиток соціальних якостей людей та обумовлені цим зміни в способі їх життєдіяльності;
- формування, функціонування та розвиток соціальних систем як цілісних утворень (соціальних спільнот, організацій).

Проаналізуємо у такому системному викладі зміст соціального

менеджменту, акцентуючи увагу на характері управлінські впливу щодо відповідних соціальних процесів.

Насамперед, соціальне управління спрямоване на створення сприятливих умов життя людей (працівників, керівників, споживачів, акціонерів та інших стейкхолдерів) та послідовне їх поліпшення. Формування та вдосконалення умов, що забезпечують якість трудового життя людини є однією з найголовніших функцій соціального менеджменту.

Пріоритетне значення мають матеріальні умови їхнього життя. Для забезпечення своїх життєвих потреб людина повинна мати джерело доходів (робоче місце в системі найманої праці, власна справа, соціальне допомога) та можливість отримувати дохід, що забезпечує гідне життя і перспективи особистого зростання. Тому серед цієї групи функцій соціального управління велике значення має функція допомоги соціальної підтримки співробітників і членів їх сімей у забезпеченні засобами для існування та створення сприятливих можливостей для підвищення доходів. Стосовно працівників найманої праці це забезпечення можливе за рахунок більш раціональної зайнятості та зростання заробітної плати на основі підвищення продуктивності праці [29].

Хоча така діяльність ґрунтується на використанні переважно економічних та частково технічних важелів, за своїми цілями вона відноситься, безсумнівно, до сфери соціального управління. Щодо непрацездатних осіб функція соціального забезпечення полягає у створенні ефективної системи соціальної допомоги та підтримки, щодо підприємців та самозайнятих осіб вона виявляється у створенні сприятливих та стабільних правових і фінансових умов їх діяльності. До факторів якості умов життя людей належить також економічне середовище операційної діяльності – тип власності, на основі якого побудоване підприємство, його місце у загальній системі економічних відносин та зміни у цьому середовищі. Тому як самостійна (в умовах ринкової економіки) має бути виділена функція забезпечення інтересів працівників приватних підприємств.

Інші функції цієї групи:

- охорона праці, поліпшення її умов, ергономіка виробничого середовища;
- забезпечення збереження здоров'я працівників;
- оптимальна адаптація персоналу до мінливих умов соціального оточення;
- покращення матеріально-побутових умов життя співробітників, розвиток соціально-побутової інфраструктури підприємства;
- створення та вдосконалення умов участі людей в управлінні соціальними відносинами на організаційному рівні [5, с. 10-11].

Якщо розглянута група соціальних процесів охоплює зміни зовнішніх умов життєдіяльності людей, то друга група функцій характеризує процес трансформації змісту їх життєдіяльності, тобто способу соціальної взаємодії, а також соціальних якостей. Відповідно, можуть бути виділені функції соціального управління, суть яких – вплив на зазначені процеси.

Зміст цих функцій дозволяє зрозуміти суть соціальних процесів, що є об'єктом їхнього впливу. До цієї групи належать такі функції:

- забезпечення зростання освітнього та культурного рівня співробітників;
- організація інституційної діяльності, що формує організаційну культуру та окремі морально-етичні норми;
- підтримання організаційної дисципліни та правил поведінки;
- розвиток трудової, громадсько-політичної, виробничо-творчої та інших видів соціальної активності;
- формування у персоналу сприйнятливості до інновацій, розвиток інноваційної готовності та інноваційних орієнтацій співробітників [5, с. 12].

Третя група функцій соціального менеджменту охоплює цілеспрямований вплив на процеси формування, функціонування та розвитку соціальних систем (груп людей, організацій, підприємств) як цілісних утворень, зміну їх соціальної організації та структури. Найбільш чітко функції соціального управління цієї групи розкриваються щодо невеликих соціальних систем,

створення та функціонування яких є результатами свідомого цілеспрямованого впливу. Розглянемо, наприклад, таку соціальну систему, як трудовий колектив. Предметом соціального менеджменту (і регулювання зокрема) тут є, перш за все, доволі складний процес перетворення групи людей на згуртований колектив (команду) як певну цілісність, забезпечення його організованості, а після цього вплив на різноманітні процеси його функціонування та розвитку, але не як продуктивної сили, не суб'єкта виробничих відносин чи арени зіткнення прихильників різних інтересів, а саме як соціальної – у власному, вузькому значенні цього терміну – системи (процеси, що характеризують становлення та розвиток цієї соціальної системи та, відповідно, функції соціального менеджменту у її рамках) [22, с. 77].

Так, вирішення завдань, пов'язаних з формуванням і поповнення кадрового складу трудового колективу, підбором і розстановкою кадрів, відноситься передовсім до галузі виробничо-економічного управління: підбір працівників необхідних професій та кваліфікації, розстановка їх відповідно до технологічного ланцюжка, забезпечення економічно ефективної кооперації праці тощо. Соціальний менеджмент спрямований, зокрема, на те, щоб забезпечити соціально-психологічну сумісність членів колективу, сумісність особливостей даного колективу та особистісних рис новоприйнятих працівників. Наприклад, інтеграція особи недисциплінованої або з іншими негативними якостями в малу групу (первинний трудовий колектив) з високим рівнем соціальної та моральної зрілості може піти на користь цій людині, не завдаючи шкоди колективу; але якщо рівень зрілості самого колективу низький, його поповнення такими працівниками значно погіршить ситуацію.

Особливе значення соціальні аспекти відіграють в управлінні процесом підбору та розстановки керівників різного рангу, оскільки стосовно цієї категорії працівників важливі не лише вимоги та критерії техніко-економічного характеру (що відноситься до сфери виробничо-економічного управління), а й, в першу чергу, соціальні та соціально-психологічні вимоги до їх компетентності.

Формування та розвиток соціальної структури колективу – це процес, у ході якого сукупність людей перетворюється саме на соціальну систему, а потім підвищується або, навпаки, знижується рівень соціальної зрілості колективу, рівень його згуртованості та соціальної стабільності. Спрямованість та інтенсивність даного процесу (підвищується або знижується організованість, зрілість, згуртованість колективу, швидко чи повільно це відбувається тощо) вирішальним чином залежать від цілеспрямованого впливу на нього, що і становить зміст відповідної функції соціального менеджменту.

Розвиток соціальної структури колективу – це вдосконалення соціального профілю груп, з яких він складається, і відносин між ними. Соціально-професійна структура колективу певною мірою задається виробничими та економічними умовами: типом власності, галузевими і технологічними особливостями, характером матеріально-виробничої бази. Але у чомусь зовнішні характеристики окремих соціальних груп залежить від цілеспрямованого управлінського впливу, тобто від соціального менеджменту. Так, відмінності між ними виявляються у неоднаковому характері праці та професійно-кваліфікаційному рівні різних соціально-професійних груп; на внесення прогресивних змін у ці показники і може бути спрямоване соціальне управління. Соціальний менеджмент може забезпечувати прогресивні зміни в інших підсистемах соціальної структури колективу. Так, стосовно соціально-демографічної структури при виявленні тенденцій «старіння» колективу або якогось його підрозділу необхідно вирішувати завдання поповнення персоналу молодими кадрами та проводити лінію на оптимальне поєднання молодих та досвідчених співробітників [6].

Створення, розвиток та зміна змісту діяльності соціальних інститутів, необхідних для функціонування колективу, полягають у наступному. Існування та найважливіші організаційно-функціональні риси основних інститутів, властивих трудовому колективу (адміністрації, профспілкової організації, ради підприємства або загальних зборів акціонерів), визначаються чинними правовими нормами, організаційно-технічними нормативами та практикою, що

склалася. Хоча певні можливості приймати нестандартні управлінські рішення залишаються і в цих рамках. Але для соціального менеджменту найбільш важливою є можливість створення різних неформальних структур, які не регламентовані жорсткими рамками (наприклад, «гуртків якості»), а найголовніше – вирішення проблем удосконалення діяльності всіх інститутів, що функціонують у колективі відповідно до критеріїв і вимог соціальної ефективності.

Перелічені управлінські функції трьох груп реалізуються меншою чи більшою мірою у всіх соціально-економічних системах. Безперечно, у різних організаціях конкретний перелік видів діяльності з соціального управління має власну специфіку, проте робота щодо реалізації перерахованих функцій, досягнення цілей та їх наслідків для об'єкта управлінського впливу, є ключовим елементом соціального менеджменту, поряд з принципами здійснення управлінської діяльності.

Термін «принцип» походить від лат. «*princīpium*», що означає «початок, основа». Принципи – вихідні, докорінні положення певної теорії, вчення чи науки. Таким чином, принципи управління можна трактувати як основні ідеї та правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій, як найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність менеджменту.

У сучасній науковій літературі немає чіткої систематизації принципів управління. Найбільш повне їх тлумачення здійснене Г. Кунцем та С. О'Доннелом у книзі «Принципи управління: аналіз управлінських функцій» [25, с. 32-33]. Автори розглядають десять принципів планування, п'ятнадцять – організації, десять – мотивації та чотирнадцять – контролю. Однак ці принципи вимагають переосмислення крізь призму синергетики та інших сучасних концепцій менеджменту.

Принципи менеджменту можна поділити на загальні, організаційно-технологічні та часткові. Всі вони взаємопов'язані, і лише цілісне їх застосування забезпечує успіх в менеджменті.

Загальні принципи управління діють у всіх динамічних системах. Це –

стратегічні норми менеджменту, притаманні усім видам управлінської діяльності (економічній, технологічній, політичній та ін.):

1. Принцип соціальної орієнтації управління виражається в наступному. У системі управління діють три суттєві фактори: люди, фінанси та техніка, але саме людський капітал є наріжним каменем конкурентоспроможності та ефективності. Тому погляди управлінців в останні десятиліття кардинально змінилися, і витрати на людські ресурси почали розглядати не як втрати, а як активи (інвестиції) компанії, які треба грамотно використати. Загалом у діяльності сучасного менеджера переважають соціально-економічні та психологічні методи управління над традиційними адміністративними. У цьому сенсі характерне висловлювання японського менеджера А. Моріти: «Багато іноземців, відвідуючи нашу фірму, дивуються як ми, використовуючи ту ж технологію, те ж обладнання і ту ж сировину, що і в Європі та США, досягаємо вищого рівня якості. Вони не розуміють, що якість створюють не верстати, а люди» [17, с. с. 288].

2. Основний зміст принципу наукової обґрунтованості полягає у вимозі, щоб усі управлінські впливи здійснювалися на основі застосування наукових методів та підходів. Принцип передбачає цілеспрямований вплив на соціальну систему загалом чи окремі її ланки з урахуванням пізнання і використання об'єктивних закономірностей у процесах забезпечення оптимального функціонування всієї системи.

3. Принцип системності у найзагальнішому вигляді можна визначити як упорядкування системи. Менеджмент має забезпечувати та вдосконалювати структурну і функціональну єдність системи, розкривати та усувати перешкоди на шляху до мети, асимілювати або нейтралізувати збурюючі впливи як усередині системи, так і поза нею. У цьому перш за все проявляється принцип системності соціального менеджменту. У діловій практиці принцип системності означає усестороннє опрацювання ухвалених рішень, аналіз всіх можливих варіантів їх реалізації, координацію зусиль на різних напрямках. У соціальних системах цей принцип передбачає тісний взаємозв'язок вирішення

економічних, соціально-політичних і культурних проблем у процесі виконання управлінських завдань. Якщо упустити один із цих факторів, то проблему не буде розв'язано.

4. Принцип ефективності (оптимальності) полягає у досягненні поставленої мети у максимально короткий термін і за найменших витрат матеріальних ресурсів та людської енергії. Ефективність менеджменту забезпечується різними методами та засобами. Важливу роль відіграють соціальні експерименти, соціологічні дослідження, що допомагають проаналізувати суспільні процеси у їх складності та різноманітті, надають органам управління достовірну інформацію, дозволяючи оцінити ефективність системи управління. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є той, який найбільше відповідає цій ситуації.

5. Принцип демократизму. Неспроможність командно-адміністративної системи виявляється у тому, що апарат управління намагається нав'язати жорстку схему поведінки елементам системи, які характеризуються імовірнісним характером поведінки. У відповідь на команди «згори» члени організації та нижні ієрархічні рівні управління розробляють контрстратегію, що дозволяє не виконувати чи перекручувати ці команди, дезінформувати керівництво. Демократичний стиль керівництва дає змогу залучити в управлінську діяльність структури, які охоплюють значну частину членів організації, співставити їх інтереси, знайти можливі загальні підходи до вирішення проблем. Це забезпечується наявністю в системі широкого спектру прямих і зворотних зв'язків, що пронизують її не тільки по вертикалі, відповідно до ієрархії підпорядкування, але й по горизонталі на основі спільних інтересів. Все це робить демократію дуже ефективною системою соціального менеджменту.

6. Принцип змагальності, конкуренції. Життєздатність системи залежить від того, якою мірою у ній розвинені змагальні начала. Роль конкуренції полягає у виявленні найбільш результативних, ефективних шляхів соціально-економічного розвитку, що виражається у порівнянні, відборі та перетворенні

на суспільне надбання кращих технологій бізнесу та менеджменту.

7. Принцип стимулювання. Неможливо керувати соціальними процесами, не зрозумівши мотивів людських вчинків. Цю об'єктивну потребу в суспільному розвитку відображає принцип раціонального стимулювання, найбільш загальним виразом якого є поєднання матеріальних та моральних стимулів підвищення трудової активності.

8. Принцип саморегулювання (гомеостазу) в соціальному менеджменті дозволяє протистояти зовнішнім впливам та перебудовуватися з метою самозбереження, саморозвитку системи. У наш час формується нова картина світу, суть якої полягає в переході від розгляду світу як недосконалої системи, яку можна і потрібно будувати, перебудовувати, покращувати, прискорювати тощо, до уявлення про світ як про систему, що самоорганізується, саморегулюється. Пошук та врахування самоорганізаційних начал стає надзвичайно важливим в управлінні. У зв'язку з цим необхідно уникнути спрощеного уявлення про менеджмент в адміністративному сенсі, що характерно для менталітету тоталітарного суспільства, і розглядати це поняття у всій його складності з урахуванням механізмів саморегулювання та саморозвитку [26, с. 88-90].

Сам термін «менеджмент» має бути розширеним і переосмисленим: не нав'язування вольових рішень «зверху», а опора на природні процеси саморегулювання соціальних систем. Збереження балансу регулювання та саморегулювання – ось головне у цілісній системі соціального менеджменту.

1.3. Проектний підхід до управління в соціальній сфері як джерело інновацій

Соціальне проектування як вид діяльності безпосередньо стосується розвитку соціальної сфери підприємства, подолання різноманітних соціальних проблем її функціонування. У наш час на перший план в соціальному менеджменті виходить складне та амбітне, але перспективне завдання – утвердження у практиці соціального управління проектного мислення (чи мислення проектами).

Соціальне проектування – це конструювання індивідом, групою або організацією діяльності, спрямованої на досягнення соціально значущої мети, локалізоване за місцем, часом та ресурсами; сутність його полягає у визначення шляхів досягнення бажаних станів майбутнього. Соціальне конструювання реальності (поняття, розроблене сучасними соціологами П. Бергером і Т. Лукманом) є своєрідним додумуванням, вигадуванням, переструктурування навколишнього світу. На основі наявних неповних даних ми конструємо його у власній свідомості, і ця конструкція дозволяє впевнено діяти та оцінювати дійсність [24, с. 35].

Механізми соціального конструювання реальності є основою соціального проектування, тому є підстави стверджувати, що соціальний проект – це інструмент соціальних змін, що ґрунтується на природній людській властивості конструювати реальність. Призначення будь-якого соціального проекту – зміна системна соціального середовища, здійснення інновації. Інновація – не просто оновлення (як базове значення відповідного латинського терміна), це свідомо діяльність із конструювання нового та його втілення в життя на основі переосмислення попереднього досвіду рівні [13, с. 49].

Соціальні інновації можуть набувати різних форм, вибір яких зазвичай не випадковий, а диктується часом, логікою та цінностями історичної епохи та спільноти людей.

Соціальне проектування передбачає певні соціальні зміни в організації та

її оточенні. Ці зміни замислюються, отримують обґрунтування, плануються. Інакше кажучи, соціальне проектування є різновидом інноваційної діяльності. У великих соціальних проектах багато схожого з соціальними реформами – їм теж може загрожувати перегляд, скасування або ревізія через обставини, пов'язані з особливостями функціонування вищих рівнів прийняття рішень (на відміну від проектів, які стосуються інтересів невеликих груп людей, наближені до звичайних проблем і менше залежать від зовнішніх обставин) [5, с. 10-11].

Інтерес до соціального проектування у країнах із ринковою економікою постійно зростає починаючи з 60-х років ХХ століття. Імпульсом до цього стало успішне застосування проектів у комерційній сфері, де цей шлях засвідчив свою безперечну ефективність в умовах зростаючої конкуренції виробників товарів і послуг. Проте у соціальній сфері результати використання проектного підходу були скромнішими, менш системними та здійснювалися у відриві теорії від практики – цьому сприяло те, що бізнес-проектне мислення (яке випереджало технологічні ідеї соціального проектування та задавало його зразки) оцінювало успішність проекту виключно за показниками економічної ефективності, а такий підхід у соціальному менеджменті та іншій діяльності соціокультурного характеру повинен враховувати специфіку об'єкта та цілей діяльності.

Сучасні концепції соціального проектування розвиваються в рамках низки теорій і підходів, серед яких варто виділити соціальну інженерію – прагматичну концепцію конкретної якості, засновану на емпіричному знанні, на експерименті та розв'язанні завдань, які треба вирішувати «тут і зараз».

У країнах з розвинутою економікою набула поширення така форма соціальних інновацій у менеджменті як соціальна інженерія, яку визначають як діяльність із проектування, конструювання, створення та зміни організаційних структур та соціальних інститутів, а також комплекс прикладних методів соціології, менеджменту та інших соціальних дисциплін – складових інструментарію цієї діяльності [31, с. 109].

Поняття «соціальна інженерія» вперше було використане С. та Б.

Веббами і Р. Паундом. Р. Паунд трактував його як комплекс поступових, часткових («piecemeal») соціальних перетворень. Таку соціальну інженерію – поступову, поетапну – ще наприкінці 30-х рр. поклав в основу своєї концепції відкритого суспільства англійський філософ і соціолог К. Поппер.

Теорія соціальної інженерії та практика її застосування виходять із завдань удосконалення управлінського процесу на базі соціологічного знання. При цьому виділяються такі сфери застосування соціальної інженерії як проектування правил раціонального впливу на соціальні процеси, визначення етапності таких впливів, ефективних методів соціальних перетворень. Ця діяльність, що набула поширення на Заході, спочатку не мала на меті зміну соціальної системи організації, навпаки, її основним призначенням вважалося згладжування конфліктів на виробництві. У цьому соціальна інженерія спиралася на ідеї «людської інженерії» – соціологічної концепції, що сформувалася у міжвоєнний період на основі завдань із забезпечення охорони праці та ефективності системи «людина-машина». Фахівці в галузі соціальної інженерії вивчають питання задоволеності працівників зарплатою, умовами та організацією праці та на цій підставі розробляють рекомендації для менеджерів щодо покращення політики у сфері трудових відносин [31, с. 109].

Протилежний підхід до соціальної інженерії застосовувався до 90-их рр. XX ст. у нашій країні. Централізація управління економікою зумовлювала необхідність всеохоплюючого планування, зокрема у соціальній сфері. Планування трактувалося як шлях раціоналізації дій, економії ресурсів, підвищення ефективності праці та виявлялося в теорії наукової організації праці та практиці її застосування на виробництві [31, с. 111].

У науковій і навчальній дисципліні «управління проектами» (project management) під проектом розуміють систему сформульованих у його рамках цілей; створених чи модернізованих для їх реалізації фізичних об'єктів, технологічних процесів; технічної та організаційної документації для них; матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень та заходів для їх виконання [26, с. 44]. У наведеному визначенні

виражений об'єктно-орієнтований підхід до проектування, що природний для проектів, які передбачають будівельні роботи, створення нових підприємств та інших видів проектування, пов'язаних з бізнесом, проте він не заперечує чи применшує значення суб'єктивних, соціальних чинників.

Якщо спиратися на тезаурусний підхід до соціального проектування, то у визначенні соціального інноваційного проекту необхідно виділити його ціннісну природу і провідну роль суб'єкта проектної діяльності. З урахуванням цього визначення набуває наступного вигляду:

Соціальний інноваційний проект – це сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення:

- метою якого є створення, модернізація або підтримання в мінливому середовищі матеріальних або духовних цінностей;
- яке має просторово-часові та ресурсні рамки;
- ефективність якого визначається позитивним соціальним впливом [26, с. 45].

Соціальна інновація як різновид управлінського рішення, передбачає цілеспрямовану зміну соціального явища чи процесу, ініціатором якої може бути як окрема людина, так і організація чи спільнота.

Предметом соціального проектування є створення цінностей як найбільш загальних орієнтирів у розумінні, оцінці, освоєнні та перетворенні світу, як конкретних значень речей, властивостей, відносин, з якими має справу людина і які для неї з тих чи інших причин особливо важливі [10, с. 9]. У даному випадку друге значення ближче до соціальних проектів – цінністю у цьому випадку є щось значуще для людини, соціуму, організацій. Не завжди створення цінності означає появу чогось абсолютно нового: нерідко створення цінності відбувається шляхом модернізації існуючої (поліпшуючі інновації), або збереження наявної цінності у динамічному зовнішньому середовищі.

У процесі реалізації соціальних інноваційних проектів послідовний ряд їх етапів може проілюструвати структура «життєвого циклу проекту» – проміжку часу між моментом його появи та моментом ліквідації – вихідне поняття project

management, фінансування проекту та ухвалення відповідних рішень.

Життєвий цикл проекту складається з етапів. Вони можуть виокремлюватися по-різному, але виходять із загального завдання – встановити контрольні точки роботи над проектом. Стосовно соціальних інноваційних проектів варто прийняти як основні такі етапи: розробка концепції проекту; оцінка життєздатності проекту; планування проекту; складання бюджету; захист проекту; попередній контроль; етап реалізації проекту; корекція проекту за підсумками моніторингу; завершення робіт та ліквідація проекту [1, с. 260].

Порівняльний аналіз низки корпоративних соціальних проектів свідчить, що їх опис будується за кількома схемами. Розглянемо дві поширені структури:

1. Типова структура, що застосовується при реалізації соціальних проектів державно-приватного партнерства.

Паспорт проекту: а) найменування; б) дата прийняття рішення щодо розробки проекту, програми; в) замовник; г) основний розробник проекту; д) цілі та завдання проекту; е) терміни реалізації; є) перелік основних підпрограм; ж) виконавці підпрограм та основних заходів; з) обсяг та джерела фінансування; і) очікувані кінцеві результати реалізації проекту; й) система організації контролю за виконанням проекту.

1. Зміст проблеми та обґрунтування необхідності її вирішення шляхом здійснення проекту.

2. Основні цілі, завдання та терміни реалізації проекту.

3. Система заходів проекту.

4. Ресурсне забезпечення проекту.

5. Механізми реалізації проекту.

6. Організація управління проектом та контроль його реалізації.

7. Оцінка ефективності соціально-економічних та екологічних наслідків реалізації проекту.

Додатки: 1) обсяги та джерела фінансування проекту (з розподілом за роками та змістом витрат, джерелами фінансових потоків; з деталізацією за підпроектами); 2) додаткова інформація щодо проекту (графіки, діаграми,

вітчизняний та світовий досвід, література за темою та ін.).

2. Друга структура ґрунтується на узагальненні конкурсних проектів, що були представлені для отримання грантового співфінансування громадськими організаціями (за підсумками конкурсів проекти-переможці отримували часткове фінансування за рахунок коштів зарубіжних донорів):

1. Проблема, на вирішення якої спрямований проект.

2. Цілі проекту.

3. Опис робіт (послуг), які мають бути виконані в рамках проекту, та вимоги, що до них пред'являються.

4. Терміни реалізації проекту та очікувані результати. Порядок використання отриманих результатів та коло осіб, на користь яких вони повинні використовуватися.

5. Кадрове, фінансове та матеріально-технічне забезпечення проекту.

6. Порядок здійснення керівництва та контролю за виконанням проекту (включаючи список осіб, які безпосередньо відповідають за його реалізацію).

7. Кошторис витрат [5, с. 133-134].

Слід зазначити: і в описі першого проекту, що є складною формалізованою структурою, довгостроковим та потребує значних фінансових ресурсів, і в описі малого проекту громадської організації використовується схожа схема. Це не лише данина нормативам підготовки таких документів, а більшою мірою логічне відображення реального проектування, послідовності фаз розвитку задуму та його обґрунтування.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Методичні засади аналізу соціально орієнтованого управління як джерела доданої вартості для компанії

Концепція корпоративного управління з урахуванням цілей соціального та екологічного розвитку зайняла важливе місце у науковій дискусії ще в другій половині XX століття та оформилася як концепція «сталого розвитку» у 1987 році, поступово поширюючись на макроекономічному рівні як адекватна відповідь на глобальні проблеми (наприклад, глобальне потепління, деградація ґрунту, бідність, пандемії), які неможливо вирішити на локальному рівні [28]. Проте в процесі реалізації політики сталого соціального розвитку з часом відбувся зсув від макро- до мікрорівня, тому що реальна можливість для впровадження змін належить юридичним (компанії) та фізичним особам.

Вплив різних груп зацікавлених сторін (стейкхолдерів) бізнесу почав зростати, і стала очевидною обмеженість традиційного підходу до оцінки та звітності компанії про економічні результати її діяльності [16]. У фаховій зарубіжній літературі [32; 39; 41] сформувалася точка зору щодо необхідності комплексного використання соціальних, екологічних та економічних показників ефективності корпоративного управління

Показники соціального та екологічного менеджменту (environmental and social governance – ESG) також важливі з точки зору корпоративної стратегії. Очевидно, що нефінансові показники ESG необхідно включити в управління корпоративною вартістю сучасної інноваційної компанії.

Доцільною для реалізації цієї мети є модель «сталого доданої вартості» (SVA) – відносно новий метод, який ґрунтується на категорії сталої вартості (sustainable value – SV) компанії. Модель SVA була вперше опублікована в праці «Sustainable Value Added – Measuring Corporate Performance Beyond

Sustainable Eco-Efficiency» [37].

Класична модель SVA включає лише показники, що стосуються соціальних аспектів господарської діяльності (наприклад, соціальне забезпечення, безпека праці) та екологічних питань (наприклад, відходи, викиди та витрати енергетичних ресурсів); однак це мінімізуючі показники – модель не враховує максимізаційні критерії (такі як розвиток місцевих громад, інвестиції в освіту та підвищення кваліфікації працівників тощо). Тому, як методичну основу аналізу було обрано модель «доданої вартості сталого екологічного, соціального та корпоративного управління» ($SESG_{VA}$), яка базується на сильних сторонах оригінального SVA, але долає його слабкі сторони. Це дасть змогу комплексно здійснити емпіричне дослідження – зосередитись на оцінці та удосконаленні технології соціального менеджменту вітчизняних виробничих підприємств з точки зору моделі $SESG_{VA}$ на основі емпіричного дослідження та даних корпорації «Енергоресурс-інвест» за 2019–2022 роки [27]. Фокус на реальний сектор економіки пов'язаний не лише з тим, що промисловість є важливим сектором економіки України, а й з урахуванням її ключового впливу на рівень зайнятості, навколишнє середовище та сталий розвиток загалом.

З економічної точки зору додану вартість можна розглядати крізь призму використаних ресурсів – т.з. цілісний (холістичний) підхід до створення вартості, що базується на поєднанні ресурсів. Портер і Крамер [34] запропонували концепцію вартості як чогось корисного як для компанії, так і для суспільства. Вони зазначають, що підхід з точки зору економічних витрат необхідно розширити, щоб врахувати соціальні витрати та вигоди, які сприяють довгостроковій сталості, наприклад розглядати екологічні ресурси як екоефективність [35]. Екологічна ефективність описує ступінь, до якого використання підприємством ресурсів навколишнього середовища відносно економічного результату його діяльності (наприклад, тис. грн. / т. CO_2). Соціальну ефективність можна розрахувати як відношення доданої вартості до соціальних наслідків роботи підприємства (наприклад, тис. грн. / рівень

виробничого травматизму). Екологічна та соціальна (додана) вартість може збільшувати або зменшувати SVA пропорційно до кількості використаних екологічних або соціальних ресурсів порівняно з еталонним показником [6].

Модель сталої вартості (SV) базується на концепції, сформульованій Фігге та Ханом [5, 6, 8], і ґрунтується на теорії капіталу та альтернативних витрат. Якщо припустити, що існує n різних форм ресурсів (капіталу), стала вартість, створена компанією, може бути розрахована наступним чином (1). [8]:

$$SV = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{y}{x_i} - \frac{y^*}{x_i^*} \right) \times x_i \quad (1),$$

де:

SV – стала вартість компанії;

n – кількість розглянутих форм ресурсів (капіталу);

y – додана вартість (випуск) компанії;

y^* – базове (типове) значення доданої вартості (випуску);

x_i – кількість ресурсу i , який використовується компанією;

x_i^* – базове (типове) значення кількості ресурсу i ;

$\frac{y^*}{x_i^*}$ – альтернативна вартість.

Фігге та Хан [41] використовували як показники x_i : викиди CO_2 (т), викиди CH_4 (т), викиди SO_2 (т), викиди NO_x (т), викиди CO (т), показник якості повітря PM10 (т) і нещасні випадки на виробництві (кількість).

Альтернативна вартість показує, наскільки вища або нижча вартість, створена компанією, відносно еталону (базового фундаментального значення): автори вибирали середні показники національної економіки та середні екологічні та соціальні показники відповідно). Така база порівняння може істотно впливати на результуючу сталу вартість. Внесок вартості розраховується як розкид вартості капіталу, помножений на суму капіталу, який використовується компанією. Загальна стала вартість, створена компанією, є сумою окремих показників, кожен з яких розраховується як

відхилення поточного і базового значення, помноженого на кількість відповідного ресурсу. Результат за кожним видом ресурсів ділиться на кількість (n) видів ресурсів, які враховуються при розрахунку сталої вартості. Показник SV показує, «чи додана вартість, створена фірмою, перевищує витрати на використання капіталу (ресурсів)» [8]. Стала ефективність використання капіталу визначається співвідношенням доданої вартості, створеної фірмою, до альтернативної вартості всіх форм використаного капіталу (див. рівняння (2)). Альтернативна вартість цього капіталу (SE) розраховується як різниця між створеною компанією доданою вартістю і її сталим значенням [32]:

$$SE = \frac{y}{y - SV}, (2)$$

де:

SV – стала вартість компанії;

y – додана вартість (випуск) компанії.

Стала ефективність, яка перевищує одиницю, означає, що додана вартість, створена компанією, перевищує альтернативну вартість її капіталу (ефективність еталонного показника). Навіть самі автори визнають, що модель вимірювання SV недосконала і лише частково характеризує ефективність соціального та екологічного менеджменту в компанії; вона тільки вказує на те, що підприємство використовує свої ресурси більш відповідальним способом (з точки зору сталого розвитку), ніж еталон (середньостатистичне підприємство). Опоненти моделі SV критикують її за певну довільність еталонного показника для визначення соціальної та екологічної ефективності та за те, що вона базується на простому середньому значенні доданих вартостей.

Адекватною відповіддю на ці зауваження може бути включення економічної доданої вартості (EVA) до моделі $SESG_{VA}$.

EVA – це метод розрахунку фактичного економічного прибутку компанії. Відправною точкою для визначення EVA є модель, яку використовують в

макроекономічному аналізі [12]. EVA на основі економічного прибутку можна розрахувати наступним чином (див. рівняння (3)):

$$EVA = (ROE - re) \times C \quad (3)$$

де:

C – інвестований капітал,

ROE – прибуток на капітал,

re – витрати на власний капітал.

Як відповідь на критичні зауваження доцільно використати інтегровану модель для вимірювання корпоративного сталого розвитку та управління ним, яка забезпечує синергію моделей SV та EVA із використанням технології бенчмаркінгу, що в комплексі може бути ефективним інструментом вимірювання та управління сталим розвитком виробничого підприємства.

Зв'язок між SV і EVA забезпечує значний синергічний потенціал. Окрім альтернативних витрат, SV також враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти корпоративної сталості та є більш комплексним інструментом для вимірювання корпоративної ефективності.

Методологія базується на двох основних стовпах: моделі SV, що відображає показники ефективності екологічного, соціального та корпоративного управління (I_{ESGi}), а також моделі аналізу охоплення даних (DEA). Базові моделі (зокрема EVA, SV) мають недоліки: використовують обмежену кількість факторів, не враховують взаємозалежності між показниками, а отже не завжди адекватно відображають реальність. Тому більш перспективною стратегією, а також інструментом управління майбутніми грошовими потоками є інтеграція до цих моделей індикаторів ESG. Інтеграція ESG та індикаторів економічної ефективності є, таким чином, кращим способом вимірювання ефективності соціального менеджменту на основі концепції сталої доданої вартості.

Методологія дослідження для визначення моделі $SESG_{VA}$ виробничих

компаній включає: відбір показників ESG за допомогою факторного аналізу, присвоєння ваг набору показників ESG, встановлення еталонного показника через адитивну модель DEA та перевірку моделі $SESG_{VA}$ на вибраних виробничих підприємствах (корпорації «Енергоресурс-інвест»). Основою моделі $SESG_{VA}$ є вибір показників ефективності екологічного, соціального та корпоративного управління (I_{ESGi}). Використана методика описана, зокрема, в джерелах [32; 33; 37; 38]. Для визначення показників екологічної ефективності використовувалися міжнародно визнані ресурси, зокрема Глобальна ініціатива звітності (GRI), EMAS III, дані Міжнародної федерації обліку і звітності та показники Державної служби статистики України. Для визначення показників соціальної ефективності використовувалися такі ресурси, як Global Reporting Initiative [28], ISO 26000 та Міжнародна федерація обліку і звітності [39]. Документи ОЕСР Принципи корпоративного управління, Зелена книга ЄС «Концепція корпоративного управління» [34] є опорними точками для визначення показників ефективності корпоративного менеджменту. Базовий набір показників ефективності I_{ESGi} наведено в Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Екологічні, соціальні та корпоративні показники ефективності соціального менеджменту (I_{ESGi})

Сфера оцінювання	Індикатори	Міра (одиниці)
Екологічні індикатори		
Екологоорієнтовані інвестиції	Інвестиції в охорону природного середовища	I_{En1} — загальні інвестиції в охорону навколишнього середовища (тис. грн.)
	Екологічні неінвестиційні витрати	I_{En2} — Неінвестиційні витрати на охорону навколишнього середовища (тис. грн.)
Викиди	Загальний річний обсяг викидів	I_{En3} — Загальні викиди в повітря (т) (тверді тверді частинки, SO ₂ , NO _x , NH ₃ , РМ без CO)
	Загальний річний викид парникових газів	I_{En4} — Загальні викиди парникових газів (т) (CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFC, PFC, SF ₆)
Споживання ресурсів	Загальне річне споживання енергії	I_{En5} — Загальне споживання енергії (ГДж)
	Загальне річне споживання води	I_{En6} — Загальне річне споживання води (м ³)

Відходи	Продуктування відходів	I _{En7} — Загальне річне продуктування відходів (т)
	Продуктування небезпечних відходів	I _{En8} — Загальна річна кількість небезпечних відходів (т)
Соціальні індикатори		
Суспільство	Благодійність	I _{Soc1} — Загальна сума коштів, витрачена на благодійну діяльність (тис. грн.)
	Розвиток громад	I _{Soc2} — Загальна сума витрат на підтримку місцевих громад (тис. грн.)
	Безпека та захист прав споживачів	I _{Soc3} — загальна сума витрат у зв'язку з недотриманням вимог, пов'язаних із безпекою та захистом здоров'я споживачів (тис. грн.)
Права людини	Рівні можливості	I _{Soc4} — Загальна кількість жінок (кількість); I _{Soc5} — Загальна кількість працівників (кількість)
Трудові відносини та умови праці	Рівень плинності кадрів	I _{Soc6} — кількість звільнених працівників (кількість)
	Продуктивність праці	I _{Soc7} — Витрати на заробітну плату / Додана вартість; I _{Soc8} — Витрати на заробітну плату / Середньорічна кількість працівників (грн. / кількість працівників)
	Витрати на навчання та підвищення кваліфікації	I _{Soc9} — Витрати на освітні програми для працівників (тис. грн.)
Індикатори корпоративного управління		
Моніторинг і звітність	Публічна інформація	I _{Cg1} — Інформація про фінансові результати (так = 0,98; ні = 0,02) I _{Cg2} — інформація про цілі та стратегію компанії (так = 0,56; ні = 0,44) I _{Cg3} — інформація про результати аудиту (так = 0,61; ні = 0,39)
	Добровільна (нефінансова) звітність	I _{Cg4} — Звіти з екологічних та соціальних питань (так = 0,60; ні = 0,40)
Ефективність корпоративного управління	Кадрова політика	I _{Cg5} — Колективний договір (так = 0,53; ні = 0,47)
	Етична поведінка	I _{Cg6} — Етичний кодекс (так = 0,72; ні = 0,28)
Структура корпоративного управління	Політика щодо винагородження керівників	I _{Cg7} — Загальна сума фінансової винагороди топ-менеджерів (%)
	Структура органів корпоративного управління	I _{Cg8} — кількість незалежних членів структур корпоративного управління (%)

Для зменшення кількості показників застосовано стандартний аналіз основних компонентів (РСА), який оцінює взаємний лінійний зв'язок між спостережуваними змінними. Прихована змінна (див. рівняння (4)) (перший головний компонент) виражається рівнянням [37]:

$$Z_j = \omega_1^T(x), (4)$$

де: ω_1 визначається шляхом максимізації дисперсії компонента Z_j по всіх векторах ω_1 , щоб виконати умову нормалізації $\omega_1^T \omega_1 = 1$. Другий головний компонент визначається таким же чином.

Перевірка змінних можлива за допомогою підтверджуючого факторного аналізу (CFA) – форми моделювання структурних рівнянь, яка стосується моделей вимірювання. У CFA кількість і характер факторів уже відомі і мета полягає в тому, щоб визначити, чи вони описують вихідні дані з достатньою точністю. Коли є достатнє теоретичне уявлення про дані та зв'язки між ними, CFA можна використовувати для дослідження, наприклад, того, які змінні слід згрупувати в один фактор або скільки факторів потрібно для вираження даних [33]. Результати CFA включають оцінки факторної дисперсії та коваріації, вплив показників на відповідні фактори та величину похибки вимірювання для кожного показника.

Усі показники, визначені для вимірювання загального фактора, мають відносно високі стандартизовані факторні навантаження $> 0,70$, а оцінені кореляції між факторами не є надто високими $< 0,90$ за абсолютним значенням [37].

Основою моделі $SESG_{VA}$ є визначення контрольного показника, який відповідає варіації вартості компанії. Аналіз моделі SV полягає у вимірюванні ефективності бізнес-одиниць (господарських підрозділів, філій, підприємств), використовуючи альтернативні витрати. Що таке ефективність бізнес-одиниць і як її можна виміряти в моделі $SESG_{VA}$? Виробничий підрозділ займається виробництвом різноманітної продукції (виходів операційної системи). Щоб

отримати певну кількість виходів, він споживає певну кількість вхідних даних. Мета полягає в досягненні позитивного результату, тобто в досягненні максимально можливого значення виходу. Що стосується входів, мета полягає в тому, щоб мінімізувати їх. Ефективність можна визначити як відношення зваженого випуску до зваженого входу. Це співвідношення дає змогу легко порівнювати велику кількість однорідних виробничих одиниць, тобто тих, що мають ідентичні входи та результати. У своїй статті А. Кочманова і І. Павлякова [38] запропонували модель CCR для вимірювання ефективності таких виробничих одиниць — аналіз охоплення даних (DEA). Базові моделі DEA ґрунтувалися на припущенні щодо віддачі від масштабу, зокрема модель CCR передбачає постійну віддачу від масштабу, модель Банкера, Чарнса, Купера (модель BCC) передбачає змінну віддачу від масштабу.

Конструкція моделі $SESG_{VA}$ базується на сутності поняття «ефективність». Застосовано адитивну модель Slack-Based Measure (SBM), яка вимірює ефективність безпосередньо через значення допоміжних змінних, s_i^+ і s_i^- , тому немає необхідності розрізняти вхідну та вихідну орієнтацію при її формулюванні. Бізнес-одиниці, визначені як неефективні в цій моделі, можуть досягти ефективності шляхом одночасного зменшення входів (x_q) і збільшення виходів (y_q) до рівня своїх цільових значень (об'єктів бенчмаркінгу). Значення змінної λ ідентифікують групу рівних значень для неефективної одиниці.

Математична модель, яка передбачає постійну віддачу від масштабу:

$$\max e^T s^+ + e^T s^-, \quad (6)$$

за умов:

$$X\lambda + s^+ = x_q, \quad (7)$$

$$Y\lambda - s^- = y_q, \quad (8)$$

$$e^T \lambda \leq 1, \quad (9)$$

$$\lambda, s^+, s^- \geq 0, \quad (10)$$

У розглянутій моделі ефективними з точки зору соціального менеджменту вважаються ті бізнес-одиниці (суб'єкти господарювання), значення цільової функції яких дорівнює 1. Неефективними є бізнес-одиниці, у

яких значення e^T менше 1. Важлива перевага даної моделі полягає в тому, що не може бути випадку, коли бізнес-одиниця досягає рейтингу ефективності 1 але насправді є неефективною, оскільки одна з допоміжних змінних s_j^{+*} або s_i^{-*} не дорівнює нулю.

2.2. Аналіз ефективності системи соціального менеджменту корпорації «Енергоресурс-інвест»

Емпіричне дослідження ґрунтувалося на гіпотезі про те, що на корпоративну ефективність і сталий розвиток підприємства впливають інтеграційні ефекти екологічних, соціальних і показників ефективності корпоративного соціального менеджменту I_{ESGi} . Для розрахунку показників моделі $SESG_{VA}$, що характеризують рівень сталого розвитку підприємств виробничої сфери було відібрано 25 коефіцієнтів I_{ESGi} (див. табл. 2.1). Були узагальнені дані з 2019 по 2022 роки 27 середніх та великих вітчизняних інноваційно активних підприємств таких галузей: виробництво харчових продуктів (33,3%); виробництво напоїв (8,2%); виробництво текстильних виробів (12,8%); виробництво хімічних речовин і хімічної продукції (7,6%); виробництво гумових і пластмасових виробів (9,3%); виробництво машин та устаткування (28,5%).

Інформація спочатку аналізувалися за допомогою описових статистичних методів, яка використовувалися для структуризації та ідентифікації основної інформації, що містилася в звітності. Показники I_{ESGi} оцінювали за допомогою кореляційного аналізу коефіцієнта Спірмена.

Базовий набір з 25 індикаторів ефективності соціального менеджменту I_{ESGi} (див. табл. 2.1) було скорочено за допомогою статистичних методів, зокрема PCA, до 13 показників ефективності I_{ESGi} (див. табл. 2.2). Шкала PCA I_{ESGi} була модифікована таким чином, щоб отримане вище значення показника означало кращі результати. З точки зору доцільності використання факторного

аналізу окремі змінні перевіряли за допомогою коефіцієнта Кайзера-Майєра-Олкіна (КМО) [34; 35]. Значення КМО для змінних екологічного, соціального та корпоративного управління перевищували 0,6. Структуру зв'язків між змінними було визначено за допомогою факторного аналізу. Наступним кроком було визначення ваги i -го показника I_{ESGi} , щоб відобразити відносну важливість показників.

Таблиця 2.2

Відібрані індикатори ефективності соціального менеджменту I_{ESGi}

I_{Eni} — екологічні індикатори	I_{Soci} — соціальні індикатори	I_{Cgi} — індикатори корпоративного управління
I_{En2} — Неінвестиційні витрати на охорону навколишнього середовища (тис. грн.)	I_{Soc1} — Загальна сума коштів на благодійну діяльність (тис. грн.)	I_{Cg1} — Інформація про фінансові результати (так = 0,98; ні = 0,02)
I_{En6} — Загальне річне споживання води (м ³)	I_{Soc2} — Загальна сума коштів на підтримку місцевих громад (тис. грн.)	I_{Cg4} — Звіти з екологічних та соціальних питань (так = 0,60; ні = 0,40)
I_{En7} — Загальне річне продукування відходів (т)	I_{Soc5} — Загальна кількість працівників підприємства (кількість)	I_{Cg5} — Колективний договір (так = 0,53; ні = 0,47)
I_{En8} — Загальна річна кількість небезпечних відходів (т)	I_{Soc6} — кількість звільнених працівників (кількість)	I_{Cg6} — Етичний кодекс (так = 0,72; ні = 0,28)
	I_{Soc9} — Витрати на освітні програми для працівників (тис. грн.)	

Модель сталої вартості CFA, показана на рис. 2.1, базується на інтеграції екологічних показників I_{Eni} , соціальних показників I_{Soci} та показників корпоративного управління I_{Cgi} . Ці групи показників соціального менеджменту відображають екологічний фактор F_{En} , соціальний фактор F_{Soc} і фактор корпоративного управління F_{Cg} відповідно. Екологічний фактор F_{En} характеризується чотирма змінними.

Серед показників соціальної сфери було вилучено чотири змінні через їх низьке факторне навантаження порівняно з іншими індикаторами, тобто соціальний фактор F_{Soc} характеризується п'ятьма змінними. Фактор корпоративного управління F_{Cg} відображається чотирма змінними. Якість моделі в результаті видалення зайвих змінних і додавання необхідної коваріації між ними підвищилася. Хоча пряма кореляція між F_{En} і F_{Soc} незначна, на екологічну складову впливають не тільки екологічні показники $I_{\text{En}i}$, але й кількість працівників $I_{\text{Soc}5}$, а благодійна діяльність $I_{\text{Soc}1}$ також стосується витрат на вирішення екологічних проблем. На соціальну сферу впливає продукування відходів виробництва $I_{\text{En}7}$.

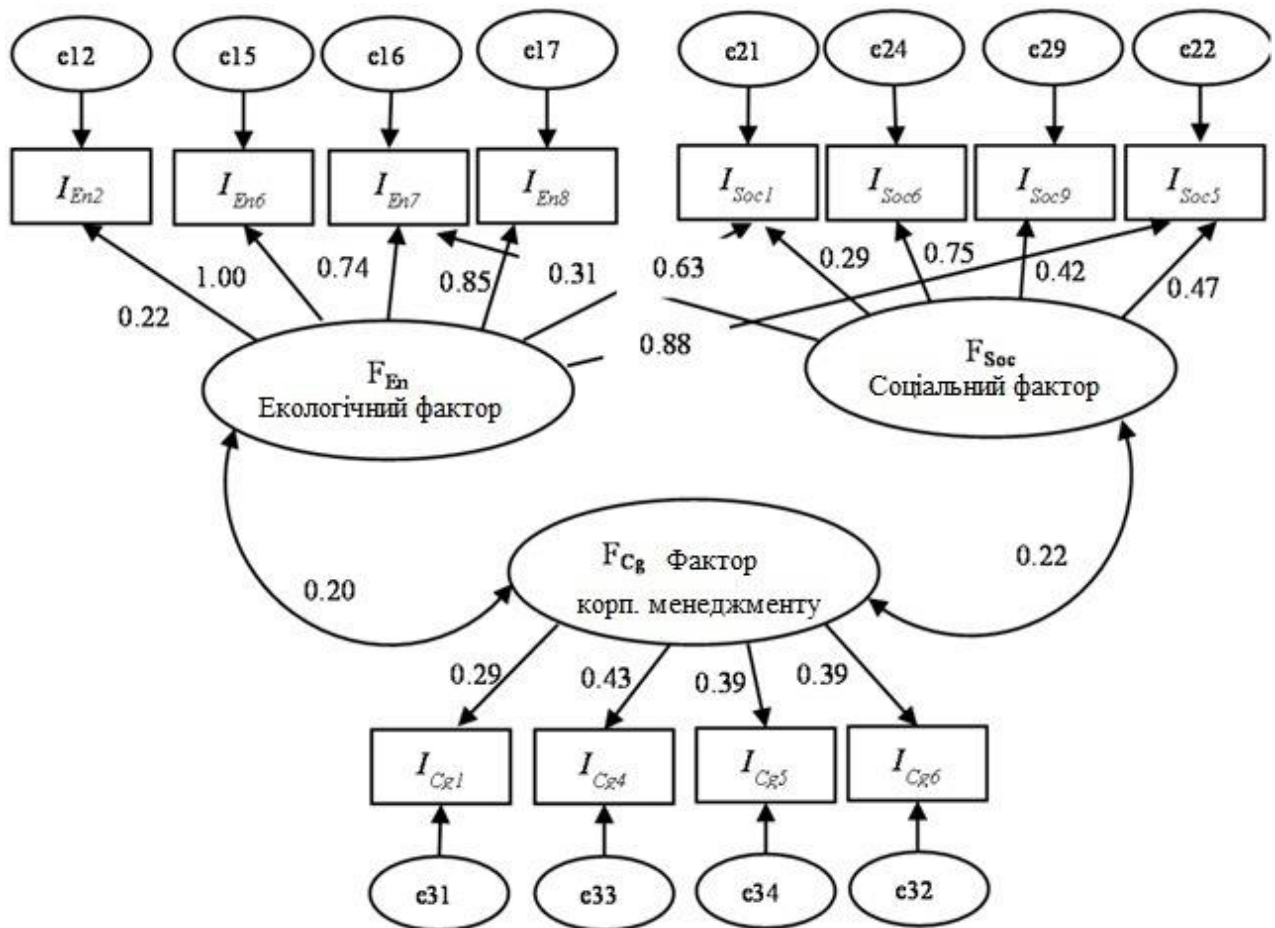


Рис. 2.1. Модель сталої доданої вартості (CFA).

Індикатори ефективності соціального менеджменту I_{ESGi} було використано для розрахунку моделі SESG_{VA} , в якій об'єднано дванадцять показників ефективності I_{ESGi} та їхні ваги w_i , які визначають пріоритетність окремих

показників I_{ESGi} , (див. табл. 2.3). Ці показники ефективності I_{ESGi} включені як вхідні (ресурсні) показники. Показники I_{Soc1} «Загальна сума коштів на благодійну діяльність» і I_{Soc9} «Витрати на освітні програми для працівників» є максимізуючими показниками, тому в моделі $SESG_{VA}$ вони використовуються в трансформованій формі, тобто перетворені на мінімізуючі показники. З цієї ж причини було трансформовано індикатори I_{Cgi} .

Вагові коефіцієнти, розраховані з використанням факторного аналізу, були стандартизовані таким чином, щоб задовольнити умову:

$$\sum_{r=1}^R w_i = 1 \text{ для } i = 1, 2, \dots, R$$

Стандартизовані ваги w_{Ni} наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Стандартизовані ваги w_{Ni} показників I_{ESGi} в моделі $SESG_{VA}$

Індикатори	w_i	w_{Ni}
I_{En2}	0,1035	0,0243
I_{En6}	0,3267	0,0765
I_{En7}	0,3024	0,0711
I_{En8}	0,3249	0,0765
I_{Soc1}	0,3645	0,0855
I_{Soc6}	0,2763	0,0648
I_{Soc5}	0,3843	0,09
I_{Soc9}	0,2457	0,0576
I_{Cg1}	0,3546	0,0837
I_{Cg5}	0,3474	0,0819
I_{Cg4}	0,4293	0,1008
I_{Cg6}	0,3735	0,0873

Економічні показники діяльності корпорації «Енергоресурс-інвест»: прибуток до оподаткування (EBIT), чистий прибуток (EAT) та економічна додана вартість (EVA) включені в модель $SESG_{VA}$ як результуючі показники (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Економічного індикатори виходу в моделі $SESG_{VA}$

Модель A_{EBIT}	Модель B_{EAT}	Модель C_{EVA}
I_{Eco1} – прибуток до оподаткування (EBIT)	I_{Eco2} – чистий прибуток (EAT)	I_{Eco3} – економічна додана вартість (EVA)

Модифікована модель SVA на основі [18] для розрахунку моделі $SESG_{VA}$:

$$SESG_{VA} = En_{VA} + Soc_{VA} + Cg_{VA} \quad (11)$$

$$En_{VA} = \sum_{r=1}^R w_{Ni} \left(\frac{I_{Ecoi}}{I_{Eni}} - \frac{I_{Ecoi}^*}{I_{Eni}^*} \right) I_{Eni} \quad (12)$$

$$Soc_{VA} = \sum_{r=1}^R w_{Ni} \left(\frac{I_{Ecoi}}{I_{Soc}} - \frac{I_{Ecoi}^*}{I_{Soc}^*} \right) I_{Soc} \quad (13)$$

$$Cg_{VA} = \sum_{r=1}^R w_{Ni} \left(\frac{I_{Ecoi}}{I_{Cgi}} - \frac{I_{Ecoi}^*}{I_{Cgi}^*} \right) I_{Cgi} \quad (14)$$

за умови, що:

$$f(x) = \begin{cases} x, & x \neq 0 \\ I_{Ecoi}, & x = 0 \end{cases}, \quad \text{де } x = \left(\frac{I_{Ecoi}}{I_{ESGi}} - \frac{I_{Ecoi}^*}{I_{ESGi}^*} \right) I_{ESGi} \quad (15)$$

Тоді $SESG_{VA} = \sum_{r=1}^R w_{Ni} x$ (16), де:

En_{VA} – екологічна додана вартість підприємства;

Soc_{VA} – соціальна додана вартість підприємства;

Cg_{VA} – корпоративна додана вартість підприємства;

R – загальна кількість ресурсів в моделі;

w_{Ni} – стандартизована вага i -го показника I_{ij} ;

I_{Ecoi} – економічний результат діяльності підприємства;

I_{Ecoi}^* – економічний результат діяльності підприємства – бази порівняння (об'єкта бенчмаркінгу);

I_{Eni} – екологічні ресурси підприємства;

I_{Eni}^* – екологічні ресурси підприємства – бази порівняння (об'єкта бенчмаркінгу);

I_{Soci} – соціальні ресурси підприємства;

I_{Ecoi}^* – соціальні ресурси підприємства – бази порівняння (об'єкта бенчмаркінгу);

I_{Cgi} – ресурси корпоративного управління підприємства;

I_{Cgi}^* – ресурси корпоративного управління підприємства – бази порівняння (об'єкта бенчмаркінгу).

Розглянута модель була апробована на вибірці 27 середніх та великих вітчизняних інноваційно активних підприємств з позитивними економічними показниками I_{Ecoi} . Середній показник ефективності соціального менеджменту $SESG_{VA}$ у вибраних підприємств виявився негативним, хоча економічні показники компаній були позитивними. У середньому найбільший внесок у результуючий показник зробили показники корпоративного управління. Більшість досліджених підприємств декларували, що вони оприлюднюють власні фінансові результати та мають кодекс етики. Індикаторами з найнижчим значенням – і, отже, найбільшим негативним впливом на $SESG_{VA}$ – були соціальні показники, зокрема корпоративні благодійні пожертви (I_{Soc1}) і витрати на навчання і професійний розвиток працівників (I_{Soc9}). Незважаючи на те, що більшість досліджених підприємств є великими компаніями, вони витрачають відносно невеликі суми на розвиток співробітників і філантропічні проекти. З узагальнених даних таблиці 2.5 очевидно, що модель A_{Ebit} показує найбільші відхилення показників.

Таблиця 2.5

Описові характеристики моделей $SESG_{VA}$

Модель	Характеристики моделі $SESG_{VA}$					
	Розмір вибірки	Середнє значення	Стандартне відхилення	Стандартна помилка	Мінімум	Максимум
Модель A_{Ebit}	27	-2972433,402	13579413,02	2095348,923	-88306395,09	967002,732
Модель B_{EAT}	27	-2076844,149	7841951,289	1210039,353	-50781841,06	984777,039
Модель C_{EVA}	27	-1157577,849	3700748,43	571037,877	-23894915,18	418165,263

Модель A_{EBIT} виявила 21% підприємств з позитивною моделлю $SESG_{VA}$, тоді як модель B_{EAT} – 17%, а модель C_{EVA} – лише 12% таких підприємств.

Таблиця 2.6 показує розрахунок моделі $SESG_{VA}$ для корпорації «Енергоресурс-інвест». Наведені дані демонструють наскільки різними можуть бути результати діяльності, якщо використовувати концепцію вартості компанії, яка враховує фактори ESG. Незважаючи на те, що досліджуване підприємство генерувало позитивні EBIT, EAT і EVA, але $SESG_{VA}$ корпорації «Енергоресурс-інвест» є негативною в усіх моделях. Адитивна модель CCR в DEA була використана для визначення орієнтирів екологічних, соціальних та економічних показників. Орієнтири для індикаторів корпоративного управління були встановлені таким чином, щоб визначити пріоритетність підприємств, які публікують звіти та інформацію про свою діяльність і мають кодекс етики, тобто орієнтир визначено як «так». Найнижча $SESG_{VA}$ була виявлена в моделі A_{EBIT} . Показник водоспоживання (I_{En6}) спричинив найбільше зниження загальної $SESG_{VA}$ корпорації «Енергоресурс-інвест».

Моделі A_{EBIT} та C_{EVA} дозволяють рекомендувати досліджуваному підприємству за наявного рівня економічних результатів зменшити вхідні показники I_{ESGi} , що дозволить максимізувати «сталу додану вартість» за показниками I_{Cg1} , I_{Cg4} та I_{Cg6} . У моделі B_{EAT} корпорації «Енергоресурс-інвест» не генерує позитивної «сталогої доданої вартості» для жодного з показників I_{ESGi} . Очевидно, що для досягнення кращих компаній бенчмаркінгової групи, підприємству слід істотно покращити значення всіх екологічних і соціальних параметрів.

Таким чином використаний підхід дає змогу відійти від «економічної концепції вартості підприємства», що відображає лише один аспект корпоративної сталості (тоді як усі інші – нехтуються). Сучасні стейкхолдери зацікавлені не лише в економічних показниках, при ухваленні інвестиційних рішень вони все більше враховують вплив компанії на навколишнє середовище та суспільство.

Таблиця 2.6

Розрахунок параметрів моделі $SESG_{VA}$ корпорації «Енергоресурс-інвест»

Показник	«Енергоре сурс- інвест»	Бенчмаркінгове значення показників			Додана вартість за показниками I_{ESGi}		
		Модель A _{EBIT}	Модель B _{EAT}	Модель C _{EVA}	Модель A _{EBIT}	Модель B _{EAT}	Модель C _{EVA}
I _{En2} — Неінвестиційні витрати на охорону навколишнього середовища (тис. грн.)	1637,6	334,4	215,2	259,2	-12,4608	-9,7296	-9,8552
I _{En6} — Загальне річне споживання води (м ³)	5759,2	628	471,2	568	-82,168	-51,612	-53,3008
I _{En7} — Загальне річне продукування відходів (т)	679,2	86,4	265,6	320	-64,4264	-7048	-6094,4
I _{En8} — Загальна річна кількість небезпечних відходів (т)	68	11,2	49,6	59,2	-51,7608	-2207,2	-849,6
I _{Soc1} — Загальна сума витрат на благодійну діяльність (тис. грн.)	6678,4	825,6	901,6	4866,4	-79,6928	-33,1608	-2426,4
I _{Soc6} — кількість звільнених працівників (кількість)	45	8	4,8	6,4	-40,848	-29,8984	-30,476
I _{Soc5} — Загальна кількість працівників (кількість)	236	79,2	104	125,6	-23,4232	-7359,2	-6056
I _{Soc9} — Витрати на освітні програми для працівників (тис. грн.)	43,9776	8,9552	5937,6	15,716	-29,6112	-22,34	-7894,4
I _{Cg1} — Інформація про фінансові результати (ні = 0,98; так = 0,02)	0,02	0,02	0,02	0,02	11,0032	-516,8	6379,2
I _{Cg5} — Колективний договір (ні = 0,53; так = 0,47)	0,53	0,47	0,47	0,47	-1374,4	-1128,8	-796,8
I _{Cg4} — Звіти з екологічних та	0,4	0,4	0,4	0,4	13,2512	-622,4	7682,4

соціальних питань (ні = 0,60; так = 0,40)							
I _{Cg6} — Етичний кодекс (так = 0,72; ні = 0,28)	0,28	0,28	0,28	0,28	11,476	-539,2	6653,6
I _{Eco1} (EBIT)	118,31	118,31					
I _{Eco2} (EAT)	48,06		53,62				
I _{Eco3} (EVA)	68,60			68,60			
SESG _{VA} згідно моделі A _{EBIT}					-350,04		
SESG _{VA} згідно моделі B _{EAT}						-166,16	
SESG _{VA} згідно моделі C _{EVA}							-97,03

Модель SESG_{VA} дала змогу оцінити додану вартість корпорації «Енергоресурс-інвест» у фінансових одиницях (як і будь-який традиційний фінансовий метод визначення вартості), але окрім того дозволила врахувати екологічні та соціальні наслідки діяльності компанії та вплив корпоративного управління. Така концепція цінностей відповідає ідеї сталого розвитку.

Хоча наведена вище концепція моделі SESG_{VA} базується на SVA, розробленій Фігге та Ханом [36; 37], порівняльний показник розраховується за допомогою DEA, який визначає параметри компанії відносно найкращих і найефективніших компаній галузі (об'єкта бенчмаркінгового порівняння). DEA дозволяє оцінити кращу ділову практику, а для неефективної компанії кількісно визначити прогрес, якого необхідно досягти, якщо підприємство хоче забезпечити оптимальне співвідношення витрат на ESG-цілі та економічних результатів і, таким чином, максимізувати ефективність соціального менеджменту (згідно моделі SESG_{VA}).

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ XXI СТ.

3.1. ESG-стратегії та інновації в управлінні сталим розвитком підприємства

Основою парадигми менеджменту XXI ст. є цілі сталого розвитку та ESG-концепція. Поняття «ESG» означає сталий розвиток діяльності підприємств чи територій за принципами відповідального ставлення до довкілля (англ. E – Environment); високої соціальної відповідальності (англ. S – Social); високої якості корпоративного управління (англ. G – Governance) (рис. 3.1). Іншими словами, ESG – це певні стандарти ведення бізнесу, які передбачають турботу про навколишнє середовище та екологію, про людей, які взаємодіють з компанією та працюють на неї, а також гарантують прозорість у менеджменті.

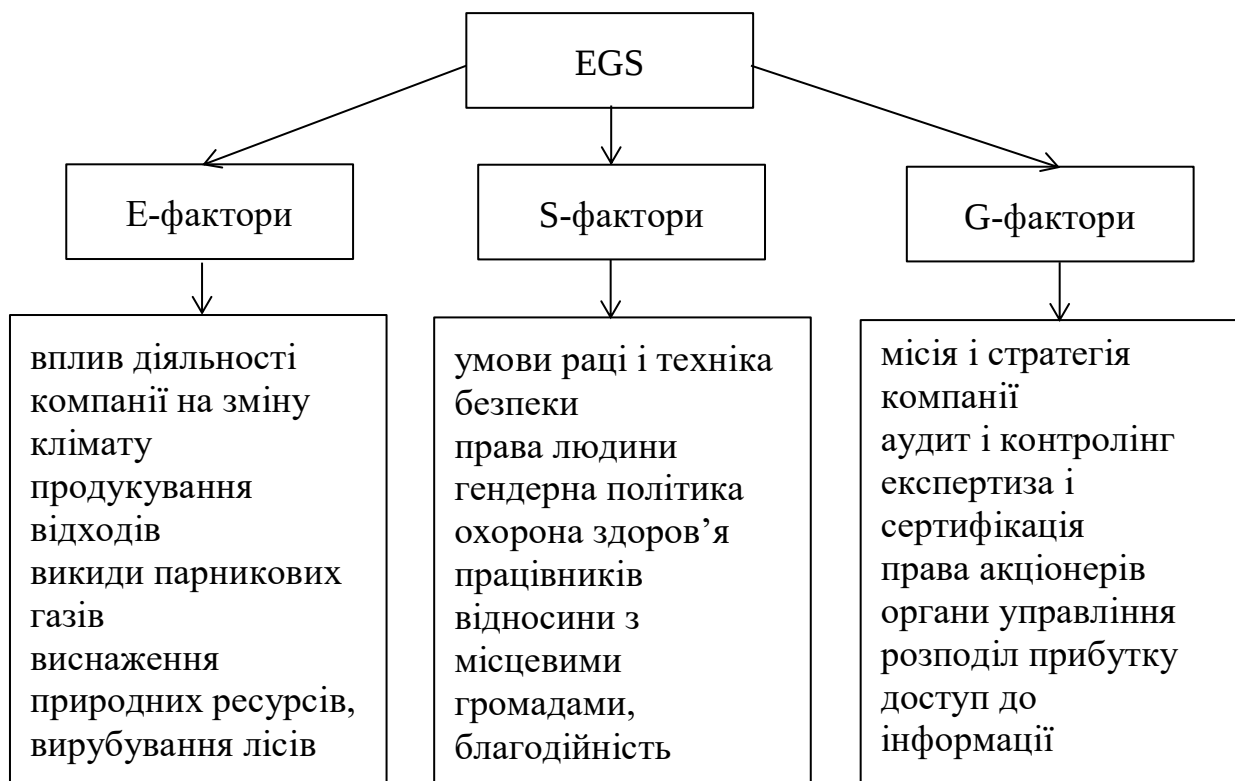


Рис. 3.1. Складові ESG-менеджменту [35]

Але стала додана вартість – це не просто сума трьох елементів, а синергетичний ефект трьох видів діяльності. Інвестиції повинні приносити і

фінансову вигоду (фінансова вартість), і кращу якість довкілля (екологічна вартість), і соціальний розвиток (соціальна вартість). Основна проблема такого поєднання полягає в монетизації соціальної та екологічної цінності, що виникає. На практиці премія вартості компанії за ефективне екологічне управління варіюється від 10 до 50%. Дисконт за недостатню ефективність може сягати 80%.

Врахування S-фактору ESG-стратегії в соціальному менеджменті допомагає компаніям залучити та утримати висококваліфікованих співробітників, що важливо в цифровій економіці, підвищити їх мотивацію, збільшити продуктивність праці в цілому. Очевидна все більша кореляція між задоволеністю співробітників та доходами компаній.

Увага до G-фактору корпоративного управління додає до вартості підприємства до половини її ціни. Такі дані наведено у дослідженні «Вага ефективної ради директорів у вартості компанії: оцінка глобальних інвесторів», проведеному CGI спільно з компанією Korn Ferry [39]. Більшість портфельних керуючих виключають компанії зі слабким корпоративним управлінням із інвестиційного портфеля. При оцінці ESG-факторів вага фактору G (корпоративне управління) може становити від 30 до 70%.

На практиці вплив ESG-факторів в оцінці вартості компанії в середньому становить до 25%.

Потенціал створення комбінованої «сталі доданої вартості» характеризує здатність організації формувати як матеріальні, а й прямі нематеріальні активи, серед них:

1. Лояльність клієнтів. Такий нематеріальний актив створюють S-фактори ESG-стратегії. Вони впливають на ставлення клієнтів до організації, її бренду, що створює в кінцевому рахунку більший попит на продукцію, послуги та фінансові прояви.

2. Людський капітал. Чим сильніша залежність організації від людського капіталу, тим більший у неї потенціал підтримки вартості через ESG-інвестиції. Сьогодні саме людський капітал веде до інновацій цифровізації. Очевидно, що

ефективний реінжиніринг бізнес-процесів компаній залежить від рівня кваліфікації персоналу.

3. Інноваційні технології. Це ще один вид нематеріального активу, що перебуває під впливом людського капіталу. Технології стали драйвером розвитку компаній та територій.

У наш час помітно зростає кількість досліджень, що підтверджують зв'язок результатів інвестування з ESG-рейтингами та показниками. Очевидна кореляція між дотриманням ESG-критеріїв та фінансовими результатами компаній. Встановлено наявність суттєвого впливу інформації про ESG-критерії на майбутню капіталізацію бізнесу. Стало очевидним, що інвестори враховують ESG-фактори в моделях оцінки для визначення вартості компанії. Кореляційний аналіз вказав на суттєвий взаємозв'язок між коефіцієнтами рентабельності та коефіцієнтами рівня розкриття ESG-факторів.

У зв'язку з цим сучасні дослідники розглядають ESG-практику як елемент корпоративної стратегії компаній різних секторів та галузей економіки, як критерій надання фінансування інвесторами, які враховують ESG-рейтинг бізнесу при видачі кредитів, і як форму нефінансової звітності, що відображає імідж підприємства у діловому середовищі та соціумі.

Сукупний потенціал комбінованої вартості може оцінюватися розміром так званої оціночної премії, тобто, наскільки більше готові на ринку платити за конкретне підприємство (бізнес) порівняно з його балансовою вартістю.

Саме поняття ESG вперше сформульовано у 2004 році в доповіді «Глобального договору ООН», де було проголошено, що «врахування ESG-факторів сприяє створенню сильніших та стійкіших інвестиційних ринків та сталому розвитку суспільства загалом» [28]. У сучасному вигляді ESG-принципи управління сформулював колишній генеральний секретар ООН Кофі Аннан, який запропонував включати їх до корпоративних стратегій.

На практиці ESG охоплює набір чинників, що використовуються для вимірювання «нефінансового впливу» діяльності підприємства. Сучасні науковці відзначають, що «необхідно підкреслити тісний зв'язок концепції

EGS-менеджменту з концепціями сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. В основі сталого розвитку лежать економічні, екологічні та соціальні напрямки діяльності, в рамках яких компанії можуть забезпечувати суттєвий внесок у добробут нинішніх та майбутніх поколінь» [9]. Отже, процес досягнення Цілей сталого розвитку ООН тісно пов'язаний з диференційованими екологічними, соціальними та управлінськими факторами, які мають бути закладені у стратегію та бізнес-моделі підприємства.

В Україні EGS-проблематика поки характерна для великих компаній, що зумовлено передовсім зовнішніми причинами, оскільки вони зацікавлені в іноземних інвестиціях та кредитах, а також через необхідність відповідати вимогам зарубіжних споживачів продукції та іноземних контрагентів, вимогам Європейського Союзу, та через намагання відповідати параметрам транскордонного вуглецевого регулювання. З такої точки зору корпорація «Енергоресурс-інвест» не є винятком, по суті, ESG – це глобальний виклик вітчизняному бізнесу. Враховуючи той факт, що у наш час значно зріс інтерес з боку інвесторів та інших корпоративних зацікавлених сторін до екологічних, соціальних питань та питань соціально відповідального менеджменту в бізнесі, впровадження ESG-принципів відкриває нові можливості, що дозволяють галузі забезпечувати зростання виробництва та сталий розвиток.

Корпорація «Енергоресурс-інвест» вже має низку досягнень у сфері ESG. Зокрема, проведена модернізація виробничої бази створила умови для використання новітніх інноваційних технологій, наприклад, газоочищення, замкнутий оборотний цикл води, рециклінг та максимальне використання вторинної сировини. Реалізуються проекти пропаганди здорового способу життя, здорового харчування працівників, медичного страхування співробітників. В управлінні компанією керівництво дотримується політики гендерного балансу. Якщо серед робітничого персоналу співвідношення чоловіків та жінок – 75/25, то серед управлінських та інженерно-технічних працівників – 34/66 [11]. На нашу думку, подальше впровадження принципів ESG у діяльність корпорація «Енергоресурс-інвест» слід розглядати як елемент

апробації концептуальної моделі організаційно-економічного механізму досягнення цілей сталого розвитку господарської системи (рис. 3.2).

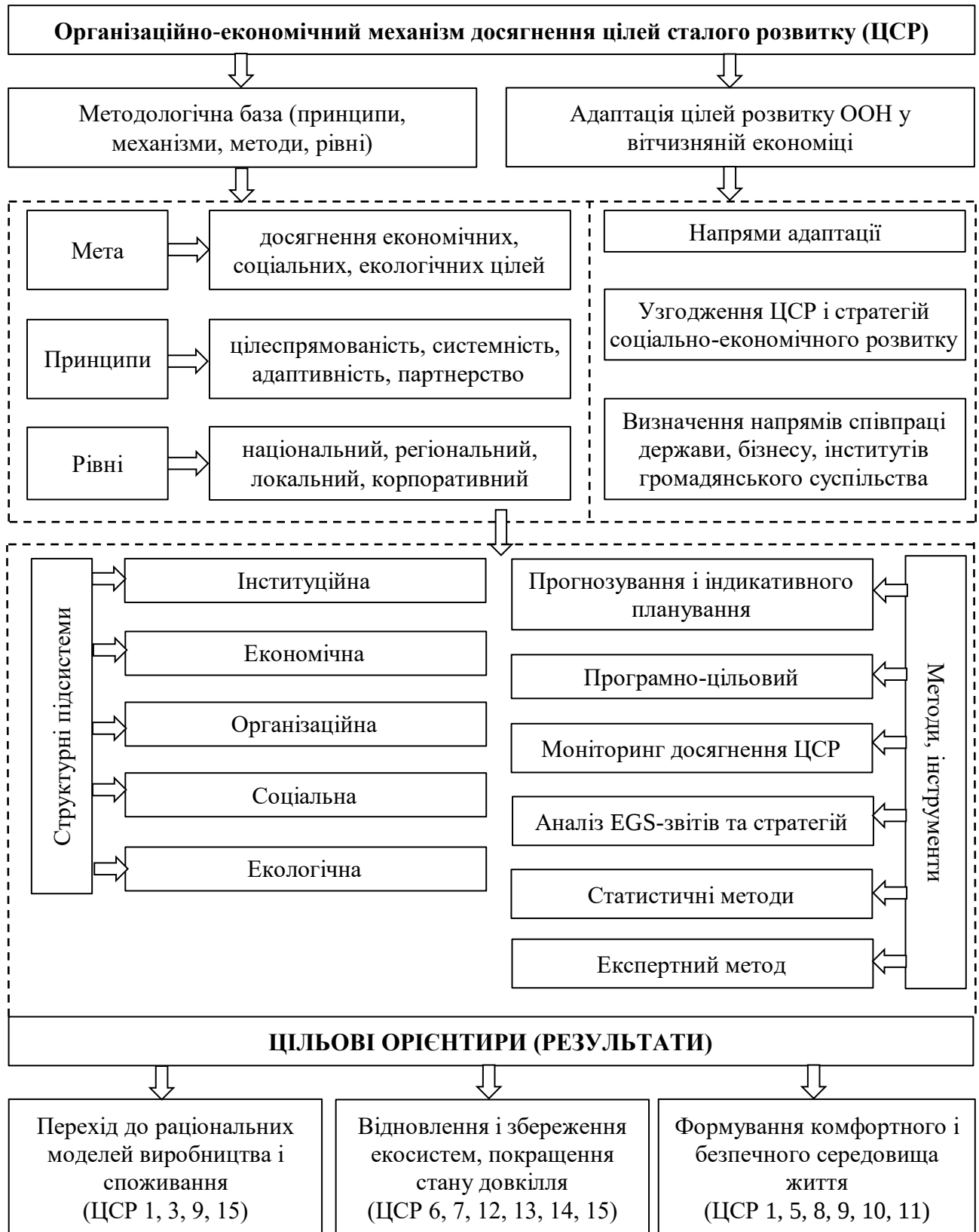


Рис. 3.2. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму досягнення цілей сталого розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест»

Реалізація на практиці запропонованого механізму сталого розвитку з урахуванням ESG-факторів, за рахунок трансформації бізнес-процесів корпорації «Енергоресурс-інвест» шляхом скорочення впливу на довкілля, впровадження практик соціально- та екологічно відповідального бізнесу, сприятиме досягненню цілей сталого розвитку як самого підприємства, так і регіональної економічної системи загалом. Також створення ефективної системи розкриття інформації про врахування ESG-факторів у діяльності компаній різних галузей економіки та їх внесок у забезпечення сталого розвитку необхідне для залучення інвестицій у післявоєнну відбудову України. Тому концепція ESG та питання досягнення цілей сталого розвитку ООН стають дедалі важливішими чинниками у питаннях інвестування бізнесу, а соціальна та екологічна відповідальність відіграє дедалі більшу роль в оцінці інвестиційної привабливості.

Чому питання реалізації EGS-стратегії актуалізувалося відносно нещодавно? Очевидно тому, що основою її розвитку стала цифровізація управління. Саме цифрові екосистеми дозволяють так перетворювати відповідні бізнес-процеси традиційної економіки, що одночасно має місце і економічний ефект (наприклад зниження витрат), і соціальний ефект (наприклад, прискорення послуг клієнтам аж до миттєвих), і екологічний ефект (наприклад, зниження споживання ресурсів), а також ефект удосконалення соціального менеджменту (наприклад, взаємодія соціально орієнтованих інвесторів із одержувачами потенційних інвестицій на IT-платформах). Усі ці ефекти сьогодні досягаються одним проектом платформної економіки. Саме IT-платформи якісно забезпечують процеси комунікацій та взаємодії соціально орієнтованих інвесторів з одержувачами потенційних інвестицій, інформаційний обмін, укладання угод, краудсорсинг та краудфандинг, інклюзивне управління, дифузю інновацій та рух капіталу [13].

Окремо слід сказати, що вже тривалий час формується система відповідального фінансування і «зелених» фінансових інструментів як складова національної стратегії розвитку України. Сутність відповідального

інвестування полягає у спрямуванні ресурсів у ті об'єкти, що забезпечують внесок у досягнення цілей сталого розвитку [4]. Поширене у розвинених країнах «зелене» фінансування передбачає виділення коштів на проект за умови поліпшення навколишнього середовища, пом'якшення наслідків зміни клімату та більш ефективного використання ресурсів [17, с. 282]. На практиці відповідальне інвестування передбачає все суттєвіше врахування інвесторами ESG-факторів у процесі прийняття інвестиційних рішень для кращого управління ризиками та забезпечення сталого та довгострокового повернення від інвестицій.

Таким чином, ESG-підхід стає своєрідним стимулом для вбудовування цілей сталого розвитку у бізнес-стратегії та відображення результатів господарської діяльності у звітності щодо сталого розвитку. Крім того, в процесі поширення відповідального підходу до інвестування наявність позитивного впливу на екологію, соціальну сферу, а також високі стандарти корпоративного управління стали маркерами вкладу об'єкта інвестицій у сталий розвиток для інвесторів та забезпечують спрямування фінансових потоків до об'єктів, що враховують ESG-фактори та розкривають інформацію про це. Так, наприклад, з цією метою уряди країн Євросоюзу, США і Китаю ухвалили рішення про додаткові заходи щодо стимулювання відповідальних інвестицій: на додачу до імплементації ESG-факторів у діяльність суб'єктів, які залучають фінансування, вони також окреслили коло об'єктів інвестицій, чий внесок у досягнення цілей сталого розвитку можна якісно та кількісно оцінити. Це було зроблено завдяки розробці таксономії сталих видів діяльності і фіксації на рівні нормативних правових актів критеріїв, за якими можна визначити проекти та компанії, які забезпечують внесок у сталий розвиток. Такий підхід також дозволив прив'язати до цієї групи об'єктів для інвестицій максимальні стимули з метою надходження капіталу до них та форсування переходу економіки до сталого розвитку. Аналогічного підходу можна очікувати і від вітчизняних законодавців.

3.2. Нефінансова звітність як інструмент стратегічного аналізу в соціальному менеджменті

У сучасних умовах інтерес до управління компаніями, які враховують необхідність вирішення питань, пов'язаних з навколишнім середовищем, взаємовідносинами з суспільством, умовами праці співробітників та загалом власну роль у сталому розвитку, значно зріс. Такий інтерес обумовлений розумінням з боку інвесторів, урядів і суспільства того, що екологічні та соціальні питання і те, як підприємства ними управляють, впливають на потенціал бізнесу у створенні довгострокової вартості та можливість досягнення пріоритетних цілей, що перебувають на глобальному порядку денному.

У наш час особливої значущості набула орієнтація на екологізацію виробництва, що пов'язано з обмеженістю ресурсів і звуженням ринків збуту для вітчизняних підприємств. Значна частина роботодавців не забезпечують якісних умов праці своїм співробітникам, не приділяють належної уваги якості корпоративного управління і відносинам з стейкхолдерами. Тому зростає потреба у стандартизації процесів розробки нефінансової звітності та розкриття відповідної інформації для оцінки та присвоєння ESG-рейтингів українським підприємствам. Це дозволить попередити або усунути проблеми як у внутрішньому середовищі господарської діяльності, так в зовнішньому оточенні, позитивно вплинути на суспільство та екологію.

Під стратегічним аналізом сталого розвитку підприємства слід розуміти комплексне дослідження поточного та перспективного функціонування організації на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності, впливу останніх на становище організації та виявлення можливостей її розвитку, сформульованих у вигляді показників та пояснень, перетворених на стратегічний план організації [22, с. 79].

Отже, на сучасному етапі соціально-економічного розвитку важливим є розкриття інформації не тільки про фінансове становище господарюючого

суб'єкта, а й про технологію соціального менеджменту, що відображає спосіб реалізації завдань сталого розвитку підприємства. Результати виконання положень такого стратегічного плану та перспективні напрямки діяльності підприємства здебільшого відображаються у його нефінансовому звіті про сталий розвиток.

Будучи залежними від стейкхолдерів, сучасні організації усвідомлюють потребу здійснення аналізу сталого розвитку своєї діяльності і дедалі більше організацій проводять такий аналіз. Проте відсутність загальновизнаних стандартів формування звітності ускладнює порівняння різних підприємств з точки зору тих чи інших показників звітування. Це зумовлює необхідність запровадження інформаційно-методичного та вдосконалення правового забезпечення стратегічного аналізу і складання нефінансової звітності.

Останнім часом активно вдосконалюються та розробляються нові підходи аналізу сталого розвитку як складова інструментарію стратегічного аналізу. Одним із таких інструментів у наш час є формування нефінансової звітності зі сталого розвитку у форматі ESG-звіту. Такий інструмент дозволяє організації планувати та досягати цілей сталого розвитку.

Незалежно від галузі, ESG-аналіз застосовний до всіх секторів економіки, оскільки кожна складова ESG стосується соціальних відносин (рис. 3.1). Безперечно, головний вектор може зміщуватися від одного сегмента до іншого залежно від основного виду діяльності підприємства. Так, видобувна галузь орієнтується переважно на сегмент Е, а сфера послуг – на сегменти S і G.

Варто зауважити: якщо публікація фінансової звітності є обов'язковою для бізнесу, то розкриття нефінансової звітності поки не набуло нормативного характеру. В Україні ця практика диктується вимогами ринку та інституційних інвесторів, але Національний Банк України вже видав низку рекомендацій щодо нефінансової звітності та врахування ESG-факторів. У зв'язку з наростаючою популярністю ESG у банківській сфері НБУ разом із Міністерством фінансів розглядає можливість запровадження обов'язкової нефінансової звітності [21].

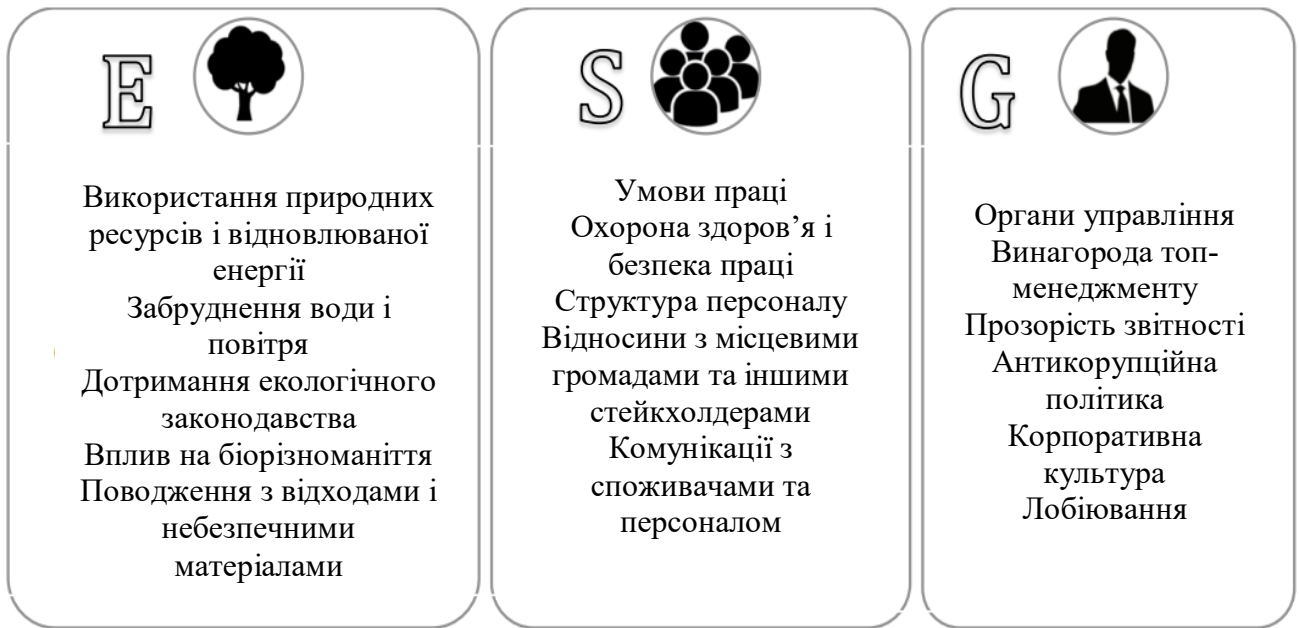


Рис. 3.1. Показники ESG-звітності

Важливо те, що компанія може входити до ESG-рейтингу, якщо за кожним з напрямків вона ставить певні цілі та реалізує механізми їх досягнення.

У світовій практиці градація підприємств у розрізі ESG відбувається наступним чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Міжнародний поділ компаній за категоріями відповідності принципам ESG

ССС	В	ВВ	ВВВ	А	АА	ААА
ВІДСТАЮЧИЙ		СЕРЕДНІЙ			ЛІДЕР	
До цієї категорії належать компанії, які не здатні керувати ризиками ESG і є у своїй галузі аусайдерами		До цієї категорії належать підприємства, які мають змішаний або типовий досвід управління можливостями та ризиками ESG у порівнянні з конкурентами			До цієї категорії належать компанії-лідери галузі з управління можливостями та ризиками ESG	

Джерело: [41]

Водночас, представники бізнесу, випереджаючи зовнішнє регулювання, самі усвідомлюють, наскільки важливими є ініціативи, що реалізуються у сфері сталого розвитку, та потенційну користь їхнього подання суспільству. На рис.

3.2 проілюстрована динаміка кількості нефінансових звітів, що публікуються в Україні. Наведені дані свідчать про зростання зацікавленості вітчизняних компаній у представленні результатів соціального менеджменту і поданні звітів зі сталого розвитку. Для деяких організацій підготовка нефінансової звітності стала такою є технологією управління, як і фінансової.

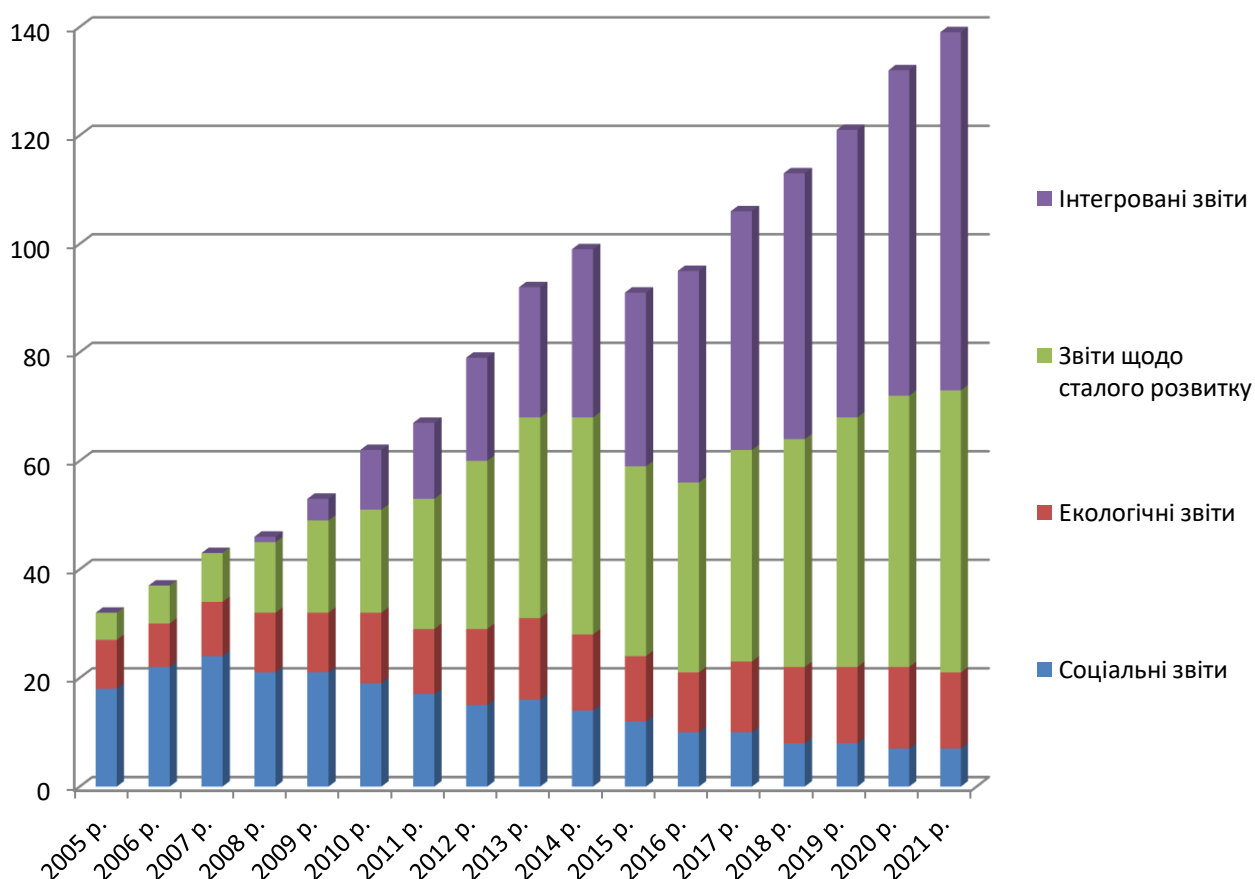


Рис. 3.2 Динаміка кількості нефінансових звітів в Україні (2005–2021 рр.)

Джерело: [20].

Вітчизняний досвід свідчить, що стратегічний аналіз сталого розвитку та публікація відповідної звітності здійснюються переважно на великих підприємствах, частіше у публічних акціонерних товариствах. Це виправдано тим, що такі компанії потребують залучення інвестиційних ресурсів, у їх підпорядкуванні знаходиться значна кількість співробітників, вони здатні істотно впливати на соціальну, економічну, екологічну ситуацію в громадах своєї присутності, на рівні регіону та країни в цілому. Також зазначена

тенденція обумовлена об'єктивною нестачею ресурсів для проведення стратегічного аналізу на малих та середніх підприємствах.

Незважаючи на те, що концепція ESG в Україні менш поширена, ніж за кордоном, значна частка вітчизняних інвесторів та низка найбільших банків з іноземним капіталом звертають увагу на наявність та повноту ESG-звітності в організацій. Значимість ESG-звітів для кредиторів чи інвесторів полягає в тому, що за їх наявності вони частіше ухвалюють фінансове рішення на користь певного підприємства – очікуючи підвищення прибутковості інвестицій та зниження ризиків. У протилежному випадку інвестори або відмовляються від капіталовкладень, або скорочують частку у господарських товариствах.

Говорячи про важливість ESG-звітності для банків, слід зазначити, що вона допомагає оперативно оцінити нефінансові кредитні ризики позичальників. У зв'язку з цим наявність ESG звітності – це чинник, який підвищує надійність і довіру кредитних установ, оскільки ключовим аспектом для них є можливість вчасного погашення боргу. Таким чином дотримання критеріїв ESG дозволяє емітентам як представити якість напрямів діяльності підприємства, так і залучити кошти іноземних інвесторів, банків, інших фінансових інституцій.

Розглядаючи переваги ESG-звітності, можна відзначити:

- організація систематизує ризики та можливості у власній діяльності, впорядковуючи їх у документі, чим підвищує ефективність управління такими ризиками та реалізацією своїх можливостей;
- публікуючи нефінансову звітність, підприємство набуває конкурентної переваги при залученні інвестиційних та кредитних ресурсів, у зв'язку з тим, що інвестори та кредитори звертають все більше уваги на соціально орієнтовані організації, відповідальні в сфері екології та соціальних відносин;
- уникнення тиску з боку учасників ринку та регулюючих органів, можливі преференції та знижені податкові ставки;
- розвиток міжнародного співробітництва;

- підвищується конкурентоспроможність організації на ринку праці через те, що потенційного працівника турбують як умови праці, так і позиція підприємства щодо локальних і глобальних проблем; також зростає довіра співробітників, які поділяють цілі сталого розвитку з організацією (зміцнення корпоративної культури);

- збільшення лояльності кінцевих споживачів, які звертають увагу при виборі товару на громадську позицію виробника та екологічні наслідки його діяльності.

Усі перелічені переваги розробки і оприлюднення ESG-звітності мають безпосередній вплив на фінансове становище компанії, що можна виділити в окрему значну перевагу нефінансової звітності.

При складанні звіту бізнес орієнтується на типові стандарти підготовки ESG-звітності, в яких відображено ту чи іншу методику розкриття інформації. Популярними стандартами ESG-звітності є Стандарти звітності у сфері сталого розвитку Глобальної ініціативи зі звітності GRI (Global Reporting Initiative) та Стандарти звітності SASB (Sustainability Accounting Standards Board) [33]. Більше половини вітчизняних нефінансових звітів підготовлено саме за цими стандартами. На рис. 2.3 відображене місце зазначених стандартів в ієрархії стандартів нефінансової звітності та у ресурсній базі складання ESG-звіту загалом.

Оскільки сталий розвиток є важливим пріоритетом для корпорації «Енергоресурс-інвест», на підприємстві доцільно використати комплексний підхід до оцінки та звітності з сталого розвитку, ухваливши та реалізувавши ESG-стратегію.

У пропонованій стратегії варто сформулювати 10 пріоритетних напрямів, за допомогою яких можна здійснити суттєвий вплив на суспільство і довкілля, врахувати специфіку галузі та очікування зацікавлених сторін. До таких напрямів належать екологія, безпека, місцеві громади, добробут співробітників, корпоративне управління, права людини, етика, протидія корупції, ланцюжки постачання, зміна клімату та підтримка обороноздатності держави.

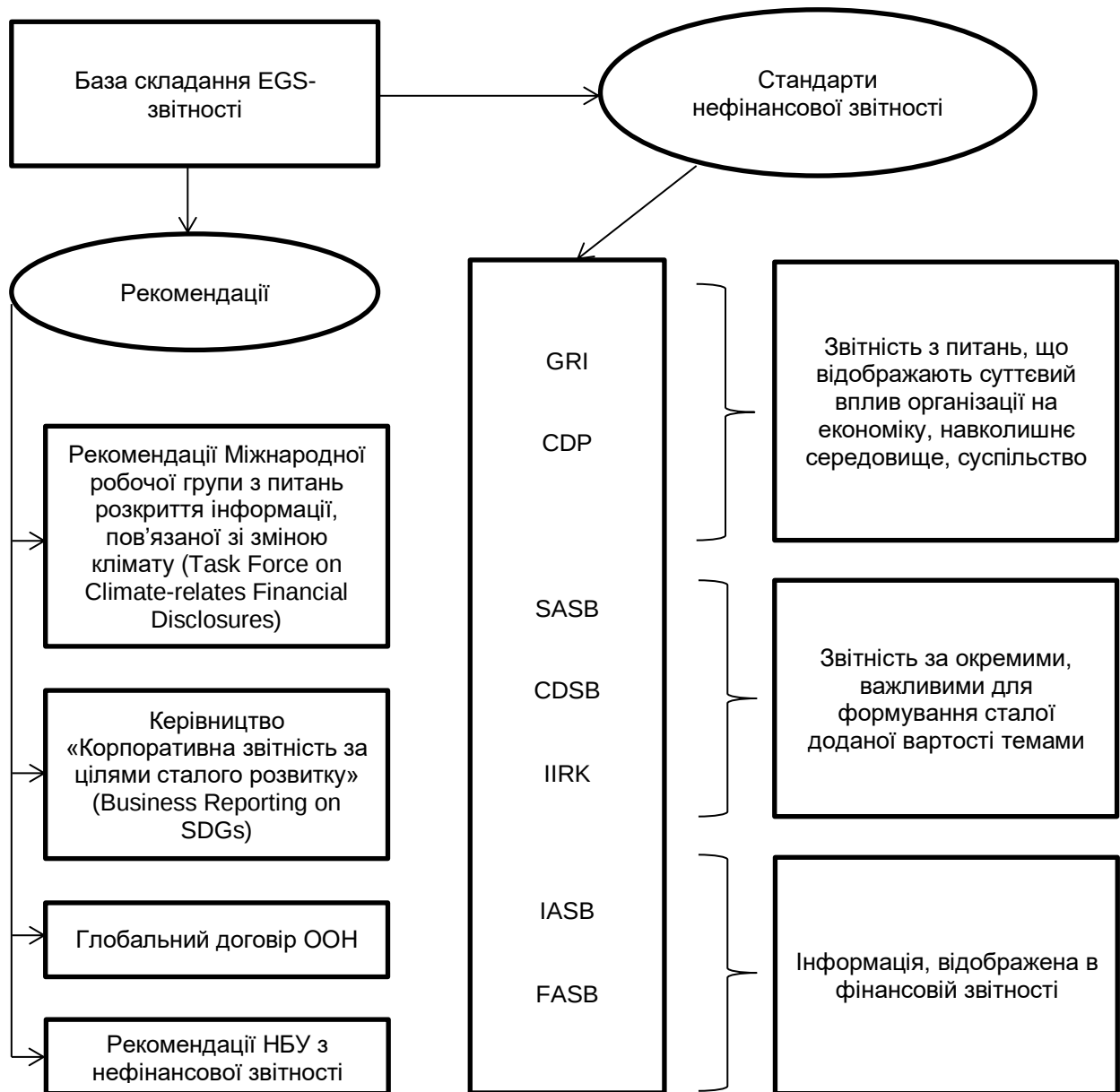


Рис. 3.3. Ресурсна база формування ESG-звітності

Бізнес-стратегія корпорації «Енергоресурс-інвест», пріоритетом якої буде забезпечення сталого розвитку, дозволить компанії претендувати на залучення ESG-фінансування з боку міжнародних та вітчизняних фінансових інститутів, знайти зарубіжних ділових партнерів. Її реалізація дасть змогу пов'язати нефінансові та фінансові показники, сприятиме утриманню корпорацією лідируючого становища на галузевому та регіональному ринку.

Проаналізувавши теоретичні засади нефінансової звітності, сформулюємо основні елементи ESG-звіту корпорації «Енергоресурс-інвест» та дамо коротку характеристику його за розділами щодо елементів аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Пропонована структура ESG-звіту корпорації «Енергоресурс-інвест»

Розділ	Напрямок аналізу
ESG трансформація	Охарактеризувати основні заходи в рамках ESG-трансформації, показати ретроспективу розвитку нефінансової звітності компанії та поставлену мету сталого розвитку до 2030 р.
ESG-стратегія	Здійснити аналіз ходу реалізації ESG-стратегії, навести конкретні результати. Побудувати систему соціального та екологічного менеджменту, провести оцінку якості співпраці з стейкхолдерами, регіональними органами влади, долучитися до реалізації комплексної Програми соціального розвитку Львівщини, підготувати та затвердити «Кодекс ділової етики корпорації «Енергоресурс-інвест», регулярно моніторити процес реалізації стратегії; здійснювати оцінку ефективності проведеної роботи
ESG-цілі 2030	Сформулювати базові теми та нові виклики глобалізованого зовнішнього середовища (відобразити їх як плановані показники). Виділити набір ключових критеріїв досягнення цілей та конкретні кількісні орієнтири; ідентифікувати фактори досягнення цілей сталого розвитку; проводити щорічний перегляд поставлених цілей
Взаємодія із зацікавленими сторонами	Проводити опитування зацікавлених сторін (співробітників, ділових партнерів, споживачів продукції, акціонерів, кредиторів) для визначення суттєвих тем відповідно до стандартів GRI з метою вдосконалення соціального менеджменту
Екологічний, соціальний та корпоративний аспекти	За кожним пунктом плану сформулювати показники, цілі та результати діяльності організації як суб'єкта програми сталого розвитку. Дати комплексну оцінку рівня сталого розвитку та виявити фактори впливу, проаналізувати ризики та визначити потенційні можливості
Загальні вимоги	Застосовувати стандарти нефінансової звітності та сформувати відповідно до них окремі показники сталого розвитку при підготовці звіту про сталий

	розвиток. Керувалася переліченими вище стандартами та рекомендаціями щодо формування нефінансової звітності, наводити у звіті ключові результати та подальші плани щодо розвитку ESG-практик у корпорації. Звіт має бути добре структурований, якісно складений та оформлений. Він повинен бути інформативним, містити корисну інформацію для його користувачів, виражену в кількісних показниках. У звіті слід врахувати інтереси всіх стейкхолдерів, приділити достатньо уваги впливу корпорації «Енергоресурс-інвест» на всі аспекти ESG-концепції
--	--

Використання пропонованого алгоритму дозволить корпорації «Енергоресурс-інвест» продемонструвати, що компанія якісно провела стратегічний аналіз сталого розвитку своєї діяльності, чітко окреслила у звіті досягнуті результати, програми розвитку, тренди та плани діяльності на майбутнє – тобто підтвердити, що ESG-звітність є ефективним та інноваційним інструментом стратегічного аналізу сталого розвитку організації.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних засад управління соціальними відносинами та процесами на підприємстві, а також особливостей соціального менеджменту за матеріалами корпорації «Енергоресурс-інвест», дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Соціальний менеджмент є новою парадигмою менеджменту кінця XX – початку XXI століття, становлення якої пов'язане з процесами його антропізації або «олюднення» організаційних відносин, подолання технократизму та бюрократії в управлінні та квалітизації, внаслідок якої будь-який менеджмент стає «менеджментом якості».

2. Соціальна організаційна система володіє здатністю як до саморегулювання, так і цілеспрямованого впливу та перетворення навколишнього середовища з метою власного життєзабезпечення. Тому предметом соціального менеджменту в організаційних системах є загальні і тенденції їх розвитку, а також механізми використання закономірностей соціальних процесів окремими суб'єктами управління.

3. Соціальні технології – це технології менеджменту, орієнтовані на вирішення загальних, конкретних і специфічних завдань соціальних систем (людських спільнот); це метод управління соціальними процесами, що забезпечує систему їх відтворення у певних параметрах – якості, властивості системи, цілісність діяльності тощо. Сутність соціальних технологій може бути узагальнена як інноваційна система методів ідентифікації та реалізації внутрішнього потенціалу соціальної системи, максимізація соціального результату за умови мінімізації управлінських витрат.

4. За результатами виконаного дослідження можна запропонувати такі ключові напрямки ESG-трансформації бізнес-моделей вітчизняних компаній:

- інтеграція ESG-факторів у корпоративне управління;

- створення ефективної системи розкриття інформації про врахування ESG-факторів у діяльності бізнесу та його внесок у досягнення цілей сталого розвитку;

- орієнтацію при реалізації бізнес-проектів на таксономію соціально відповідальних видів діяльності та проектів, які безпосередньо роблять внесок у досягнення цілей сталого розвитку.

При цьому ESG-стандарти, керівництва та рейтинги можуть бути використані як методичний інструментарій для трансформації бізнес-стратегій та оцінки процесів інтеграції в них цілей сталого розвитку та їх досягнення.

5. ESG-звітність – це не лише модний тренд, маркетинговий інструмент, але й елемент плану, який безпосередньо пов'язаний із економічною життєздатністю компанії. ESG-звітність дає змогу не тільки відобразити поточне становище організації з точки зору сталого розвитку, здійснити обґрунтування ухвалених економічних рішень, а і є ефективним інструментом стратегічного аналізу та комунікації бізнесу із стейкхолдерами. Про значущість звітності у сфері сталого розвитку свідчать зростаючі вимоги зацікавлених сторін та динаміка формування звітності зарубіжними і вітчизняними компаніями. Слід констатувати відсутність єдності підходів до формування і змісту нефінансової звітності, хоча напрацьовано все більше рекомендацій, посібників та стандартів з міжнародної практики соціального менеджменту. ESG-менеджмент та нефінансова звітність є не лише затребуваними, а й по-суті обов'язковими для успішного розвитку підприємства у XXI ст., оскільки їх ефективність виявляється у сприятливих змінах нефінансових показників, які, у свою чергу, впливають на фінансові результати. Також має значення підвищення привабливості суб'єкта господарювання для інвесторів, якості управління, рівня соціальної орієнтованості, здатності прогнозувати потенційні ризики та можливості для інновацій.

6. Таким чином, найважливішим вектором корпоративної стратегії щодо досягнення цілей сталого розвитку мають стати ESG-принципи соціального менеджменту. Як критерій для надання фінансування, інструмент

стимулювання та нефінансової звітності, що допомагає створювати компаніям позитивний імідж серед клієнтів і партнерів, ESG-підхід сприятиме досягненню цілей сталого розвитку як корпорації «Енергоресурс-інвест», так і національної економічної системи в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баценко Л., Галенін Р., Андрієнко А. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 258-265.
2. Бех В. П., Бех Ю. В., Попов С. І. Соціальне управління у контексті саморегуляції соціального організму країни : [монографія]; за наук . ред. д-ра філос. наук, проф. В. П. Беха. Запоріжжя : Просвіта, 2012. 571 с.
3. Букреєва Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. №38, С. 42-49.
4. Величко К. М., Ворончак І. О. Інноваційні технології соціального менеджменту. *Актуальні проблеми сучасної науки*: матер. Х Міжнар. наук.-практ. конф. студентів та викладачів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій (10 – 11 травня 2023 р.). Дрогобич: Ред.-вид. відділ ДДПУ імені Івана Франка, 2023. С. 403–405.
5. Гаєвський Б. А., Гаєвська О. Б. Соціальне управління : підруч. К. : КНЕУ, 2012. 250 с.
6. Галицький В. М. Привалов Ю. О., Чепурко Г. І. Поведінкові стратегії на ринку праці України.; за ред. Ю. Саєнко. К.: ПЦ "Фоліант", 2011. 227 с.
7. Гальчак Х. Р. Принцип соціальної відповідальності в контексті соціальноорієнтованого менеджменту. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2012. №25. С. 265–269.
8. Головінов О. М. Фактори формування інституту корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та держава*. 2014. № 9. С. 10–14
9. Длугопольський О. В. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2 (6). URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/119/106> (дата звернення: 01.11.2023).

10. Євченко Вероніка, Хлопоніна-Гнатенко Ольга. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 7-13
11. Звіт про управління Корпорації «Енергоресурс-інвест». URL: <https://drive.google.com/file/d/1gJOnUjKwwSLS-gd0XcfAxpNT-W1mGusr/view> (дата звернення: 01.11.2023).
12. Калінеску Т. В., Шаповалова Т. В., Ліхоносова Г. С. Соціальний аудит та інспектування: підручник. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013. 380 с.
13. Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. URL: <https://www.ar25.org/node/12949> (дата звернення: 01.11.2023).
14. Коленда Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «соціальний менеджмент». *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 3(7). С. 32-36.
15. Корпорація Енергоресурс-інвест. Офіційний інтернет-ресурс / Головна / Про Компанію. URL: <https://energoresurs.com/about-company/>
16. Котов Є. В., Вишневський О. С. Управління соціальними ризиками в умовах обмежених можливостей ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 107 с.
17. Кусик Н.Л. Ефективність соціально відповідальної діяльності: взаємозв'язок з інвестиційним кліматом та привабливістю. *Формування сучасних механізмів розвитку інноваційної сфери економіки*. 2013. № 8. С. 280-300.
18. Лефтеров О.В., Третьякова Т.М. Соціологія управління: навчально-методичний посібник (для студентів факультету психології, політології та соціології). Одеса : НУ «ОЮА», 2019. 36 с.
19. Надвинична Т. Л. Соціальний менеджмент: перспектива технологізації. *Психологія і суспільство*. 2011. №1. С. 114-121.
20. Огінок, С., Когут, А. Вплив соціального менеджменту на міжнародний бізнес. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18>

21. Пилипенко Н.М., Карпець О.В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf (дата звернення: 01.11.2023).

22. Плахотнік, О.О., Кучер, М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми економіки та управління*. № 7. С. 75-81

23. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №4. С. 43-49.

24. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в системах соціального управління (соціологічний аналіз) : моногр. К. : ІПК ДСЗУ, 2005. 222 с.

25. Туленков М. В. Теоретико-методологічні основи організаційної взаємодії в соціальному управлінні: Монографія. Київ: Каравела, 2009. 512 с.

26. Туленков М. В. Теоретичні основи раціональності соціального управління : монографія. Ніжин: ТОВ «Видавництво Аспект – Поліграф», 2009. 232 с.

27. Фінансова звітність корпорації Енергоресурс-інвест (за звітом незалежного аудитора). URL: <https://drive.google.com/file/d/1s0EF3bxh47jKoKv-2fg4IUQwO5-pTh3S/view>

28. Цілі сталого розвитку ООН. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 01.11.2023).

29. Яременко О. О. Соціальна політика: теоретико-методологічні основи дослідження процесів формування та ефективність реалізації : Монографія. Статті. Виступи. Інтерв'ю. К. : Ін-т екон. та прогнозу НАН України ; УІСД ім. Олександра Яременка, 2006. 480 с.

30. Ярова Л. І. «Соціальний менеджмент» та «соціальна держава» у традиції європейської теорії та практики. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. Політологія.

Соціологія. Право. 2013. № 2. С. 36-40.

31. Яценко А. М. Організаційно-культурні ресурси і механізми соціального управління: соціологічний аналіз; Одеський національний ун-т ім. І. І. Мечникова. Інститут соціальних наук. Кафедра соціології. О.: Астропринт, 2003. 205 с.

32. Calabrese A., Costa R., Ghiron N.L., Tiburzi L., Pedersen E.R.G. (2021). How sustainable-orientated service innovation strategies are contributing to the sustainable development goals. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120-146.

33. Cornell B., Damodaran A. Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good? NYU Stern School of Business. URL: <https://ssrn.com/abstract=3557432> (дата звернення: 01.11.2023).

34. International Valuation Standards Council. Perspectives Paper: A Framework to Assess ESG Value Creation. URL: <https://www.ivsc.org/a-framework-to-assess-esg-value-creation> (дата звернення: 01.11.2023).

35. International Valuation Standards Council. Perspectives Paper: ESG and Business Valuation. URL: <https://www.ivsc.org/perspectives-paper-esg-and-business-valuation> (дата звернення: 01.11.2023).

36. Introduction to ESG. Posted by Mark S. Bergman, Ariel J. Deckelbaum, and Brad S. Karp, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP, on Saturday, August 1, 2020. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/> (дата звернення: 01.11.2023).

37. Kocmanová Alena, Pavláková Docekalová Marie, Škapa Stanislav, Smolíková Lenka. Measuring Corporate Sustainability and Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added. *Sustainability*. 2016, 8, 945-951

38. Kocmanová Alena, Šimberová Iveta. Determination of environmental, social and corporate governance indicators: framework in the measurement of sustainable performance. *Journal of Business Economics and Management*. 2014. Volume 15(5): 1017–1033

39. Rosati F., Faria L.G.D. (2019). Addressing the SDGs in sustainability

reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312-1326.

40. Take Action for the Sustainable Development Goals. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (дата звернення: 01.11.2023).

41. What are the Principles for Responsible Investment? // Principles for Responsible Investment. URL: <https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsibleinvestment> (дата звернення: 01.11.2023).