

**Кужелєв М. О.**  
*д.е.н., професор, професор кафедри фінансів,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,  
м. Київ, Україна*

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ: УКРАЇНСЬКІ ПРАКТИКИ**

Дослідження проблем корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в структурі корпоративного управління в Україні набуває особливої актуальності в умовах інтеграції національної економіки до європейського економічного простору та глобальних трансформацій, спричинених викликами повоєнного відновлення. Актуальність даної теми посилюється й необхідністю формування новітньої парадигми відповідального ведення бізнесу, яка враховуватиме національну специфіку та сприятиме подоланню системних проблем соціально-економічного розвитку, зокрема корупції, тіньової економіки, соціальної нерівності та низки екологічних проблем. Саме ґрунтовне та системне дослідження інтеграції КСВ у структуру корпоративного управління створює теоретико-методологічний базис для розробки ефективних стратегій взаємодії всіх ключових учасників корпоративних відносин (бізнесу, держави та суспільства) у забезпеченні повоєнного відновлення України.

Дослідження Центру «Розвиток КСВ» показують, що імплементація принципів КСВ у структуру корпоративного управління національних корпоративних структур залишається фрагментарною, а сприйняття соціальної відповідальності часто обмежується благодійністю та разовими соціальними проектами [1]. Однак в умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів виникає необхідність системної інтеграції КСВ у бізнес-стратегії та операційну діяльність будь якої національної корпоративної структури [2].

Водночас аналіз національних практик КСВ свідчить про суттєвий розрив між міжнародними стандартами та українськими реаліями. За даними звітів

Глобального договору ООН в Україні лише 17% крупних корпорацій мають чітко сформовану стратегію КСВ, інтегровану в систему корпоративного управління, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 73% [3]. Ключовими бар'єрами залишаються недосконалість нормативно-правової бази, відсутність економічних стимулів, низький рівень корпоративної культури та обмеженість ресурсів, що підтверджується аналітичними матеріалами European Business Association [4]. Водночас, корпорації за участю іноземного капітала та корпорації-учасники ЗЕД мають вищий рівень інтеграції КСВ у систему корпоративного управління, що обумовлено вимогами тих ринків, на які вони бажають просувати свою продукцію [5].

Ухвалення в 2020 році Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року [6] створило об'єктивне підґрунтя для розробки комплексних стратегій КСВ. Проте, дослідження вітчизняних експертів та науковців свідчать про доволі низький рівень обізнаності менеджменту щодо міжнародних стандартів соціальної відповідальності (ISO 26000, SA 8000, AA 1000) та недостатнє розуміння впливу КСВ на фінансові результати діяльності підприємства [7; 8].

На нашу думку, для активізації процесів інтеграції КСВ у структуру корпоративного управління в Україні необхідно здійснити низку заходів: розробити галузеві стандарти КСВ з урахуванням специфіки діяльності окремих груп корпорацій; активізувати механізми державно-приватного партнерства у сфері «соціалізації» національних корпоративних структур; запровадити ефективні механізми податкового стимулювання інвестицій у соціальні (а в контексті війни й оборонні) проєкти; сприяння залучення корпорацій до вирішення екологічних проблем та наслідків бойових дій на території країни.

Таким чином, активізація процесів інтеграції КСВ у систему корпоративного управління сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності національних корпоративних структур на глобальних ринках (які в умовах воєнного стану утримувати стало значно складніше), але й

сприятиме формуванню нової парадигми корпоративної соціальної відповідальності, орієнтованої на збалансування економічних, соціальних та екологічних інтересів суспільства, держави, менеджменту компаній та всіх груп стейкхолдерів.

### Література

1. Центр «Розвиток КСВ». URL: <https://csr-ukraine.org/>
2. Кужелев М. О. Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 3-4 (1). С. 60-63.
3. Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>
4. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analityka/>
5. Кужелев М.О. Корпоративний контроль: методологія дослідження, фінансовий аспект та моделі формування. *Фінанси, облік, банки*. 2012. Вип. 1 (18). С. 24-34.
6. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p>
7. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М. А., Ляшенко О. М, Саєнсуєс М. А., Місько Г. А., Зінченко А. Г.; за наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О. С. Київ : ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
8. Гаврилко П. П., Брітченко І. Г. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2016. 228 с.