

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПРОВІДНИХ МОДЕЛЯХ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**МАКЕДОН В.В., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,  
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. А. НОБЕЛЯ**

*У статті розглянуто поняття та визначено роль корпоративного управління, охарактеризовано основні моделі корпоративного управління соціальною відповідальністю (КУСВ), здійснено їх порівняльний аналіз, виділено їх основні позитивні та негативні риси при впровадженні в Україні.*

*The concept of corporate management is considered in the article, there are described the social by responsibility's models in corporate management, their comparative analysis, their positive and negative features when introduction in Ukraine.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Поняття «корпоративне управління» широко використовується в західній економічній літературі і досить швидко запроваджується в Україні. Це пояснюється поширеною формою корпоративного господарювання і власності, необхідністю управління нею і активним розвитком такої власності в Україні. На сьогодні не існує єдиного визначення корпоративного управління ні у зарубіжній, ні у вітчизняній науковій літературі. Часто під корпоративним управлінням розуміють загальний менеджмент, стратегічне управління організацією, систему органів управління чи сукупність організаційно-правових норм. Усі визначення мають право на існування, але складність проблеми потребує більш глибокого підходу до вивчення цієї проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** При підготовці статті були використані праці іноземних та українських авторів у суміжних галузях науки. Серед авторів, праці яких присвячені даній тематиці, відомі П. Буряк, М. Гераськін, А. Демб, В. Євтушевський, О. Кібенко, Г. Козаченко, С. Пішпек, С. Румянцев, Л. Скібіцька, І. Спасибо-Фатсева, І. Храброва, В. Шенн.

**Формулювання цілей статті.** Не дивлячись на розмаїття думок, всі автори погоджуються з необхідністю подальшого вивчення особливостей корпоративного управління. При цьому у вітчизняній літературі й досі якісно не висвітлені сучасні моделі КУСВ. Мета

роботи полягає у обґрунтуванні моделей корпоративного управління соціальною відповідальністю та здійсненні їх порівняльного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насамперед корпоративне управління можна розглядати як управління корпоративними правами [6]. Проте для нас найбільш цікавим є розгляд корпоративного управління крізь призму соціальної відповідальності. Саме тому нижче ми пропонуємо опис сучасних моделей КУСВ.

Сьогодні виділяють такі моделі КУСВ [3, 9]:

1. Американська модель характеризується переважно підходом, що передбачає розподіл частини прибутку компанії для інвестування її суспільно-корисних ініціатив. Модель зорієнтована, перш за все, на «публічних» акціонерів, тому навіть власник 2-5% акцій може вважатися великим акціонером [11]. Їй притаманна однорівнева структура органів управління, за якої рада директорів включає виконавчих та незалежних директорів. Аналізуючи недоліки такої моделі корпоративного управління, слід зазначити про наявність конфлікту інтересів інвесторів, що прагнуть високих прибутків, та керівництва компанії, що орієнтується на короткотермінові цілі хоча й з метою зацікавлення інвесторів. Наслідки цього нерідко проявляються в спотворенні фінансової звітності. Прикладом втілення американської моделі соціально відповідальної поведінки компанії може бути соціальна політика ВАТ «СУАЛ-холдинг» (Росія). До 2004 р. компанія фактично займалася вкладеннями ресурсів у добродійні ініціативи місцевих громадських організацій і зацікавлених груп, хоча після 2004 р. практично всі філантропічні проекти компанії були значно скорочені. Цієї ж моделі соціально відповідальної поведінки дотримується й група компаній «Об'єднані Машинобудівні Заводи», надаючи пряму фінансову підтримку фондам, добродійним об'єднанням і дитячим установам відповідно до заявлених у соціальній політиці компанії цілей. В Україні прикладом таких компаній є «System Capital Management», Корпорація «Індустріальна спілка Донбасу», які пов'язані з реконструкцією національних історичних пам'яток, фінансуванням гуманітарних проектів, проектів із будівництва і устаткування дитячих лікарень, підтримкою національної культури, що є відповідним підтвердженням дієвості і ефективності американської моделі КСВ [1,4].

У сучасних економічних умовах американська модель соціально-відповідальної поведінки компаній використовується найширше. На нашу думку, це пояснюється тим, що:

– вона досить легко втілюється в життя, результати її реалізації часто є публічно наочними. Важливим є і той факт, що з погляду інвестора, участь компанії в добродійній діяльності характеризує її як соціально стійку і, отже, за інших рівних умов, привабливішу для зовнішніх вкладень;

– ця модель у разі коректного її втілення, знаходить найбільш позитивний відгук від населення, громадських організацій і персоналу, оскільки дозволяє цим групам сприймати компанію як таку, що піклується про потреби мешканців міста, району тощо.

Основними повідомленнями, які компанія, що застосовує американську модель КСВ, може нести цільовим групам і використовувати у побудові зовнішніх комунікацій, є такі, як екологічність роботи компанії; стабільність і надійність. Тож, обираючи американську модель КСВ, компаніям необхідно забезпечити залучення місцевої влади, громадських організацій і населення до процесу вибору об'єктів соціально-орієнтованого інвестування, а також відстежувати результат від цих вкладень [10,12].

2. Європейська (німецька) модель КСВ передбачає, що соціально-відповідальна діяльність компанії пов'язана з досягненням її бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості компанії.

Практично всі ініціативи, що фінансуються компанією в рамках такої моделі, мають безпосередньо стосуватися підвищення прибутку. Поштовхом до розвитку соціальної відповідальності в Європі став закон, що зобов'язав пенсійні фонди інформувати громадськість про те, чи вкладають вони надходження від пенсійних внесків у діяльність соціально відповідальних

компаній. Взагалі, сектор інвестицій в соціально відповідальний бізнес (socially responsible investments – SRI) у світі постійно зростає. Сьогодні активи тільки європейських SRI-фондів сягають 15 млрд. доларів [5].

На нашу думку, найбільш популярними об'єктами інвестицій у рамках цієї моделі є розвиток науки, освіти і технологій; розвиток персоналу компанії; внесок в розвиток муніципальних утворень, де розташовані виробничі потужності компанії; природоохоронна

діяльність; програми приведення діяльності компанії у відповідність до світових галузевих стандартів; добродійні внески за участю працівників компанії.

Прикладом реалізації такої моделі може бути рішення британської компанії «FTSE» (спільний проєкт газети «The Financial Times» і «Лондонської фондової біржі» – «London Stock Exchange Office») [3] визначити додатковим критерієм включення до свого індексу (FTSE 4 Good) показника ефективності діяльності компанії щодо захисту навколишнього середовища, дотримання прав людини і взаємовідносин із працівниками та акціонерами. «FTSE» співпрацює із «Ethical Investment Research Services» («EIRIS») і його мережею міжнародних партнерів для вивчення виконання компаніями вимог корпоративної соціальної відповідальності [8]. Для отримання і перевірки достовірності інформації використовуються виключно відкриті джерела, такі як річні звіти; огляд веб-сторінок компанії; письмове та телефонне анкетування.

Серед пострадянських компаній дотримуються європейської моделі КУСВ група компаній «Лукойл», ЗАТ «Северсталь» і ВАТ «СУАЛ-холдинг» (остання в процесі впровадження соціальної відповідальності в свою діяльність змінила модель з американської на європейську). Так, у соціальному кодексі компанії «Лукойл» для забезпечення ефективності соціальних вкладень групи, використовується безперервний контроль над витратами, гнучке використання пайової участі компанії та її працівників у фінансуванні соціальних ініціатив, а також – залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проєктів компанії. Таким чином, кожна з ініціатив компанії у сфері навчання і соціального забезпечення персоналу, фінансування соціальних об'єктів, направлена на підвищення вартості її матеріальних і нематеріальних активів. Раніше згаданий «СУАЛ-холдинг» використав свої вкладення в розвиток міст регіону, підвищення ефективності місцевого бізнесу, оскільки саме на території відповідних адміністративно-територіальних одиниць розташовані виробничі потужності холдингу. До реалізації соціальних проєктів холдингу залучені місцеві влади в рамках підписаних угод, що обумовлюють обов'язки кожної із сторін [2].

Сьогодні європейська модель КУСВ адаптується найбільш великими промисловими компаніями, що досягли певного рівня стабільності бізнесу. Європейська модель має на увазі економічне

обґрунтування соціальних ініціатив і їх інтеграцію у корпоративну стратегію розвитку компанії. Тому, перед впровадженням цієї моделі, керівництву промислової компанії необхідно бути впевненим, що, крім визначення об'єктів вкладень і виділення відповідних коштів, вся діяльність компанії буде переглянута з точки зору її відповідності моделі корпоративної соціальної відповідальності. До того ж, мають бути розроблені та закріплені механізми контролю за ефективністю вкладених коштів.

Актуальність та дієвість європейської моделі КСВ сьогодні підтверджується результатами дослідження Асоціації менеджерів (національна некомерційна громадська організація, діяльність якої спрямована на всебічний розвиток ділового співтовариства) за 2010 р., згідно з яким від компаній, що прагнуть бути соціально відповідальними, очікується соціально відповідальне ведення бізнесу в цілому, а не тільки благодійність [7].

Ми переконані, що з погляду інвестора, європейська модель є привабливішою при оцінці соціально відповідальної поведінки компанії, оскільки може бути виміряною конкретними результатами, у тому числі й грошовими.

3. Азіатська (японська) модель КСВ передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Основні характеристики японської моделі полягають у об'єднанні бізнесу з боку окремих компаній в групи, що передбачає високу концентрацію власності в руках середніх та великих інвесторів з перехресним їх володінням компаніями-учасницями групи. Основним джерелом фінансування групи є власний банк, що

концентрує заощадження у депозитній формі та знижує вплив фондового ринку [11]. Система управління орієнтована на соціальну єдність усіх учасників та здійснюється за принципом «рівний серед рівних». Взагалі соціальні зобов'язання посідають значне місце і є чи не кінцевою метою діяльності товариства. Для азіатської моделі характерною є активна роль держави, яка впродовж тривалого часу брала участь у стратегічному плануванні бізнесу. Управління бізнесом, з японської точки зору, не може обмежуватися тільки організаційним розвитком і отриманням прибутку. Воно має базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому. Основні недоліки даної моделі полягають в недостатній прозорості інформації про діяльність

акціонерного товариства, низькій системі захисту прав дрібних акціонерів та недостатній увазі питанням прибуткової діяльності.

Для зазначеної моделі характерним є сприйняття підприємства як «виробничої сім'ї». Працівник вважається членом такої сім'ї, а тому, його відповідальність і права, виходять далеко за межі звичайних функціональних обов'язків. У свою чергу, корпорація підтримує його протягом життєвого шляху: допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчанні, виплачує щедру вихідну допомогу і корпоративні пенсії.

Особливості розуміння соціальної відповідальності у межах азійської моделі виявляються в специфічних інститутах «довічного найму», «принцип старшинства» [12] при оплаті праці і просуванні по службі. Ці механізми не закріплені законодавчо, але фактично є соціальним імперативом, що реалізовується в більшості великих компаній. Наведемо порівняльний аналіз моделей корпоративного управління соціальною відповідальністю в табл.

Зауважимо, що кожна з розглянутих моделей дуже рідко існує в «чистому» вигляді, але деякі риси можуть повторюватися або ж переплігатися одна в одній. У країнах з перехідною економікою, до яких належать Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи, поки що не сформувалась стійка модель КУСВ, але вже можна говорити про своєрідну систему, яка поєднує риси американської європейської та азійської моделей.

**Висновки.** У підсумку можна стверджувати, що ідеальної моделі корпоративного управління соціальною відповідальністю в світі не існує, кожний з них властиві свої позитивні та негативні риси. Однак, ми можемо відмітити, що майже всі перелічені механізми досягнення основної мети корпоративного управління американської, європейської та азійської моделей, можуть бути притаманні суспільству, яке має розвинуту структуру ринку, а також стійку сформовану законодавчу базу.

На сьогоднішній день українське законодавство не окреслює сферу відносин, де може існувати корпоративне управління, проте певні розробки у сфері принципів корпоративного управління на національному рівні вже існують. Відтак більш глибоке дослідження світового досвіду в цьому питанні має стати наступним етапом розробки національного кодексу принципів корпоративного управління з перспективою запровадження його в дію на рівні окремих корпоративних суб'єктів.

**Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління соціальною відповідальністю**

<b>Модель</b>	<b>Позитивні риси</b>	<b>Негативні риси</b>
Американська модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока гнучкість систем управління;</li> <li>- орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості в короткостроковому періоді;</li> <li>- інноваційність і достатня ризикованість проєктів;</li> <li>- знаходить найбільш позитивний відгук від стейкхолдерів;</li> <li>- захист прав дрібних акціонерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність конфлікту інтересів інвесторів, що прагнуть високих прибутків, та керівництва компанії, що орієнтується на короткотермінові цілі хоча й з метою зацікавлення інвесторів;</li> <li>- переоцінена роль фондового ринку;</li> <li>- сильний організаційний і інформаційний вплив на раду директорів з боку вищого виконавчого керівництва корпорації;</li> <li>- недостатня частота і регулярність засідань ради директорів, що не охоплюють найважливіших питань корпорації.</li> </ul>
Європейська (німецька) модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невеликі ризики банкрутств і руйнівних «конфліктів інтересів»;</li> <li>- стабільність як внутрішніх так і зовнішніх факторів для компанії;</li> <li>- залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проєктів компанії;</li> <li>- двоступенева структура управління, що складається із виконавчої і спостережної рад;</li> <li>- стратегія довгострокового контролю за корпорацією;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малоєфективне впровадження інвестиційних проєктів;</li> <li>- правила розкриття інформації менш суворі ніж у американській моделі;</li> <li>- інтереси різноманітних стейкхолдерів не завжди збігаються, і вони можуть дотримуватися різних поглядів на відповідну корпоративну політику.</li> </ul>
Азіатська (японська) модель	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на довгостроковий розвиток компанії;</li> <li>- ефективний контроль за менеджерами компанії;</li> <li>- стабільність внутрішніх і зовнішніх для компанії факторів;</li> <li>- стабільні партнерські відносини у групі акціонерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- темпи росту і прибутковості компаній нижчі, ніж американських;</li> <li>- недостатня прозорість інформації про діяльність акціонерного товариства;</li> <li>- низька система захисту прав дрібних акціонерів;</li> <li>- недостатня увага приділяється питанням збереження прибутку.</li> </ul>

**Література:**

1. Буряк П. Корпоративне управління: Особливості розвитку в Україні / П. Буряк, Н. Татарин // Фінанси України . – 2006.- № 6.-С.114-121.

2. Гераськин М.И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М. И. Гераськин. – М.: Анко, 2005. – 293 с.
3. Дамб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Дамб, Ф.Нойбауер / Пер.з англ.– К.: Основи, 1997. – 302 с.
4. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч.посібник / В.А. Євтушевський – К.: Знання-прес, 2008, – 462 с.
5. Козаченко Г.В. Корпоративне управління: Підручник / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова – К.: Лібра, 2004. – 368 с.
6. Корпоративне управління: Монографія / І. Спасибо-Фатеева, О. Кібенко, В. Борисова; За ред. проф. І. Спасибо-Фатеевої. – Х.: Право, 2007. – 500 с.
7. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Пер. с англ. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1996, – 240 с.
8. Підпек С. Теорії корпоративного управління та становлення корпоративного сектора / С. Пішпек // Вісник Київського Національного університету ім. Тараса Шевченка. – Випуск 41. – 2008. – С.12-14.
9. Румянцев С. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С.А. Румянцев – К.: Т-во «Знання», 2003. – 149 с.
10. Скібіцька Л.І. та ін. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість. Монографія / За ред. В.І. Щелкунова, Г.В. Жаворонкової.- К.: Наукова думка, 2010.- 616 с.
11. Храброва И. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффiliated лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. / И.А. Храброва / – М.: «Альпина», 2000. – 198 с.
12. Шенн В. Корпоративный менеджмент: опыт России и США / В.И. Шенн, А.В. Жуплев, А.А. Володин – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 280 с.