

# ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ ЗА КРИТЕРІЄМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

© 2025 ОТЕНКО В. І., ВІЖУНОВ А. О., УСТИМЕНКО А. В.

УДК 005.934:005.35  
JEL Classification: M14

## Отенко В. І., Віжунув А. О., Устименко А. В. Формування корпоративної безпеки за критерієм соціальної відповідальності бізнесу

У теорії корпоративного управління загальновідомим є факт, що компанія, яка додержується принципів корпоративної та соціальної відповідальності, має більш високий рівень безпеки для інвестування, розвитку партнерських відносин, суспільної довіри та лояльності від споживачів до її продукції. Для інвесторів високі міжнародні рейтинги компанії у дотриманні принципів та стандартів ESG є індикатором для розвитку партнерських взаємовідносин, додатковою перевагою у формуванні позиції стратегічно важливого партнера. Добровільні соціальні зобов'язання, що беруть на себе компанії, створюють позитивний імідж для суспільства, працівників, споживачів і посилюють їх конкурентні позиції на міжнародних ринках. Це виступає критерієм того, що компанія є відповідальною у питаннях охорони праці своїх працівників, захисту навколишнього середовища, підтримки біорізноманіття й т. ін. Й навпаки, відсутність такого екологічного та соціального іміджу істотно ускладнює ведення бізнесу, створює певні ризики у формуванні корпоративної безпеки. Тому в світі значно зростає зацікавленість міжнародних компаній в оцінюванні рівня відповідності їх діяльності ESG-критеріям. У статті для оцінювання рівня соціальності, екологічності, якості корпоративного управління запропоновано використовувати модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Для виконання завдання розроблено систему критеріїв та показників надано рекомендації зі створення експертної комісії для проведення оцінювання. Результати оцінки дозволять сформулювати комплекс організаційних заходів з формування стану корпоративної безпеки на засадах соціальної та екологічної відповідальності.

**Ключові слова:** корпоративна безпека, соціальна та корпоративна відповідальність, принципи, ESG-рейтинги, міжнародні стандарти, оцінювання, екологічність, соціальність, якість корпоративного управління, критерії, показники.

**Табл.:** 4. **Бібл.:** 16.

**Отенко Василь Іванович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [otenkoip@gmail.com](mailto:otenkoip@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5979-1084>

**Віжунув Артем Олександрович** – аспірант кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [artemmdk1997@gmail.com](mailto:artemmdk1997@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0238-3773>

**Устименко Андрій Володимирович** – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [apuslegatt@icoud.com](mailto:apuslegatt@icoud.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-4021-7608>

UDC 005.934:005.35  
JEL Classification: M14

## Otenko V. I., Vizhunov A. O., Ustymenko A. V. Formation of Corporate Security Based on the Criterion of Social Responsibility of Business

In the theory of corporate governance, it is a widely recognized fact that a company adhering to the principles of corporate and social responsibility has a higher level of security for investment, development of partnerships, public trust, and consumer loyalty to its products. For investors, high international ratings of a company in compliance with ESG principles and standards serve as an indicator for the development of partnership relations, providing an additional advantage in establishing the position of a strategically important partner. The voluntary social commitments undertaken by companies create a positive image for society, employees, consumers, and enhance their competitive positions in international markets. This serves as a criterion that the company is responsible in matters of occupational safety for its employees, environmental protection, support for biodiversity, and so on. Conversely, the absence of such an ecological and social image significantly complicates business operations and creates certain risks in the formation of corporate security. Therefore, there has been a considerable increase in the interest of international companies in assessing the level of compliance of their activities with ESG criteria. The article proposes using the European Foundation for Quality Management (EFQM) excellence model to evaluate the levels of sociality, ecological sustainability, and quality of corporate governance. A system of criteria and indicators has been developed for this purpose, along with recommendations for establishing an expert commission to conduct the assessment. The results of the evaluation will enable the formation of a comprehensive set of organizational measures aimed at establishing corporate security based on the principles of social and ecological responsibility.

**Keywords:** corporate security, social and corporate responsibility, principles, ESG ratings, international standards, assessment, ecological sustainability, sociality, quality of corporate governance, criteria, indicators.

**Tabl.:** 4. **Bibl.:** 16.

**Otenko Vasyl I.** – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: [otenkoip@gmail.com](mailto:otenkoip@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5979-1084>

**Vizhunov Artem O.** – Postgraduate Student of the Department of Management, Business and Administration, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: [artemmdk1997@gmail.com](mailto:artemmdk1997@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0238-3773>

**Ustymenko Andrii V.** – Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: [apuslegatt@icoud.com](mailto:apuslegatt@icoud.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4021-7608>

Дія інституту соціальної відповідальності розглядається як здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби через соціальну відповідальність бізнесу. Концепцію корпоративної соціальної відповідальності пов'язують з поняттями «корпоративної соціальної сприйнятливості», «соціальної відповідальності бізнесу», «загальних цінностей», «корпоративної стійкості». В корпоративному управлінні соціально відповідальна діяльність визначається добровільною діяльністю компаній приватного і державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів якості операційної та виробничої діяльності, управління персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на довкілля з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді.

Теоретичне обґрунтування та становлення цієї концепції [1; 2] відбулося за етапами:

- ✦ корпоративного егоїзму, коли основним призначенням діяльності компанії вважалося заробляти достатній прибуток, створювати нові робочі місця і виробляти товари і послуги, які потребує суспільство;
- ✦ корпоративного альтруїзму, де основна ідея відповідає положенню, що бізнес не може лише прагнути до збільшення прибутків і повинен прикладати зусилля для вирішення проблем суспільства та охорони навколишнього середовища через правову та етичну поведінку організації до всіх зацікавлених сторін і, передусім, до суспільства;
- ✦ розумного егоїзму, що забезпечується вирішенням соціальних проблем суспільства бізнесом за рахунок корпоративних соціальних програм, у вигляді спонсорської чи благодійної допомоги, спрямованої на поліпшення та створення соціального іміджу компанії.

Тому, як показують світові інноваційні рейтинги сучасних корпорацій, їх корпоративна безпека створюється гармонізацією відносин між компанією і суспільством, де основними завданнями виступають забезпечення інформаційної прозорості та суспільного контролю над діяльністю корпорації, формування системи стимулів та обмежень для ефективного розвитку корпоративного сектора економіки, водночас стримуючи негативні наслідки і дотримуючись базових інтересів стейкхолдерів.

Як зазначає Педро Матос у дослідженні «ESG – принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі»: «У 2017 році 85 % компаній, за рейтингами Індексу S&P 500, опублікували свої звіти про сталість починаючи з 11 % у 2011 році» [3, с. 64]. Зацікавленість міжнародних компаній-лідерів у інформаційній прозорості критеріїв ESG визначена необхідністю засвідчення їх прихильності та відповідності принципам соціальної відповідальності, для підвищення рівня їх конкурентоздатності та інвестиційної привабливості для інвесторів. Такі дані на сьогодні стали широко доступними, оскільки їх можна отримати за допомогою різних вебсайтів таких незалежних консалтингових агентств, як RAEX-Europe, S&P Global Score (SAM), Sustainalytics ESG Risk Rating, MSCI ESG Rating.

Однак, як наголошує значна кількість дослідників [4; 5], ці рейтинги та показники їх оцінювання значно відрізняються та можуть стати конкурентною платформою для «зеленого піару», оскільки: отримання реальних даних щодо діяльності малих компаній є достатньо складною справою для ринків, що розвиваються; відсутність таких даних становить певну проблему для проведення ретельного аналізу; використовуються дані з різних відкритих джерел – регуляторних та урядових документів, друкованих видань, онлайн-ресурсів; доволі часто дані розкриваються в мережах під соціальним впливом і не є інструментом об'єктивного вимірювання.

Основною причиною є відсутність єдиних стандартів та універсальної методології до оцінювання параметрів ESG. Так, уже існує ряд публікацій, що підтверджують 50 %-ву різницю між даними, що представлені в рейтингах агентств [6; 7; 8]. Вважається, що традиційно ESG-параметри розкривають за результатами діяльності, за якими відображується, наскільки компанія може бути вразливою до ESG-ризиків та як управляти такими ризиками. Це означає, що ESG-рейтинги дозволяють розкрити ситуацію за значною кількістю показників з охорони довкілля та праці – еквіваленту викидів CO<sub>2</sub>, охорона праці робітників.

Виникають певні розбіжності й у вимірюванні соціальних факторів, що підтверджується обговореннями серед науковців-дослідників питань, пов'язаних із характером впливу на вартість компанії типу управління із поступовою зміною. Й тому практики недовірливо відносяться при укладанні ESG-рейтингів та серед причин впливу виділяють: 1). розмір компанії – великі компанії можуть одержувати кращі ESG-параметри, оскільки вони можуть виділити більше ресурсів на підготовку та публікацію ESG-звітів та контролювати репутаційні ризики; 2). «географія» звітності ESG-параметрів різниться для компаній, зареєстрованих у регіонах з вищими вимогами; 3) приналежність до певної галуззі, оскільки нормалізація ESG-параметрів за галуззю може занадто спростити їх; 4). ESG-параметри можуть мати ретроспективне значення та не пояснювати, яким чином дотримання етичних норм у поведінці компанії покращує її сталі результати.

Ряд дослідників пояснюють такі розбіжності, перш за все, недостатнім розумінням значення соціальної відповідальності для фірми, недостатніми опрацюванням застосованої методики для відповідних вимірювань, неоднозначністю поглядів щодо охорони праці та соціального захисту, тоді як провайдери ESG-критеріїв, відповідно до загального права, наголошують на захисті інвесторів і посиленому захисті прав акціонерів, як і на інших аспектах якості та безпеки корпоративного управління. Тому, як зазначають дослідники [3; 9], неузгодженість зменшується після врахування чинників правового походження.

На сьогодні в літературі активно обговорюється питання щодо довіри до результатів ESG-оцінювання консалтинговими агентствами. Найбільш відомі консалтингові компанії такі: ISS (Institutional Shareholder Services – американська консалтингова компанія) та «Glass Lewis». Контрольний пакет акцій компанії «Glass Lewis» належить Deutsche Börse, Group Genstar Capital та ISS management, що є монополістами, ведучими поста-

чальниками рішень у галузі корпоративного управління та відповідального інвестування, ринкової аналітики, фондових послуг, заходів і редакційного контенту для інституціональних інвесторів та світових корпорацій. Станом на 2021 р. компанія займала 42 % частки ринку та має значний вплив в інституційній інвестиційній екосистемі за рахунок консультування інституційних інвесторів – голосування в корпоративних виборах та необхідності в покращенні якості корпоративного управління. Для довідки, компанії ISS (займала 48 % частки ринку станом на 2021 р.) за консультування платять хедж-фонди, пайові інвестиційні фонди та інші організації, які володіють акціями компаній (часто за голосування їх акціями) відносно голосів акціонерів. Наукові дослідження [8; 9; 10] довели негативний вплив таких консалтингових агентств. Аналітики вважають, що відомі консалтингові компанії надають рейтингову оцінку, а отже, «продають дорожню карту» для підвищення рейтингу компаній.

Цінність індустрії проксі-консалтингу є предметом постійних дебатів і дискурсів наукової та бізнес-спільноти, громадськості. Слід зазначити, що при цьому не знайдено консенсусу у відповіді на питання через обмежену інформацію, що зв'язує інвесторів із їхніми проксі-консультантами. Так, визнання концерну BMW Group як соціально відповідальної інноваційної компанії принесла участь в одному з перших світових рейтингів щодо дотримання принципів корпоративної та соціальної відповідальності. Компанія активно реагує на інноваційні зміни в суспільстві, економіці та екології і в системі електрифікації залишається лідером з виробництва двигунів для транспортних засобів з нульовим викидом. Крім зазначеного, компанія в свою організаційну структуру ввела обов'язкову посаду менеджера, який відповідає за дотримання екологічних норм при виробництві продукції. Соціальні заходи компанії стосуються сфер освіти (розробка навчальних програм), охорони здоров'я (участь в лікуванні пацієнтів із захворюваннями на ВІА/СНІД). Цікавим є факт того, що експертне оцінювання концерну було проведено Фондом Бертельсмана, який позиціонує себе незалежним і політично нейтральним фондом.

Основне призначення цієї організації – конкретний внесок у вирішення актуальних суспільних проблем. Основними положеннями, яких додержується фонд, виступають «необхідність використання в усіх сферах життя підприємливого, ефективного формотворчого підходу» та «якомога меншого втручання держави». Філософія Фонду Бертельсмана ґрунтується на твердженні,

що конкуренція та громадянська ініціатива виступають сутнісним базисом суспільного прогресу. Цей фонд працює у сфері проєктного менеджменту в галузях економіки, освіти, підприємницької культури, політики, охорони здоров'я, міжнародного порозуміння. Рейтинг позицій підприємств видається щорічно з 2004 року та цитується пресою. Таким чином, економічна політика індустріальних держав оцінюється за обраними фондом критеріями, які відповідають перспективам економічного зростання держав і зайнятості.

**Щ**одо соціалізації економіки, то саме Фонд Бертельсмана рекомендував канцлеру Німеччини Герхарду Шредеру дотримуватися вимог щодо: скасування допомоги з безробіття в політиці соціального страхування Німеччини, скорочення заробітної плати на 15 %; перенесення виплат соціального страхування з підприємців на робітників. Експерти Фонду вважали, що такими заходами можна досягти скорочення безробіття, забезпечити санацію державних фінансів.

Однак, на думку громадського об'єднання LobbyControl, рейтингова оцінка яку публікує фонд, не відповідає принципам інформаційної прозорості щодо її методології та науковості, оскільки позитивними чинниками виступають: стриманість в заробітній платі, часткова зайнятість та низька страйкова квота. А питання щодо справедливості розподілу, якості життя та умови праці залишаються поза увагою експертів фонду. Також є необґрунтованими докази щодо негативного впливу високої державної квоти, яких дотримується Фонд при оцінюванні рейтингу.

Таким чином, створилася певна дуальність у поглядах на відповідність рейтингових оцінок «соціалізації бізнесу», «соціальної та екологічної відповідальності компанії», «соціальної політики держав», що проводять консалтингові агенції та організації. Це обумовлює необхідність вирішення проблемного питання щодо результатів звітів за стандартами ESG, які соціально відповідальні інвестори мають використовувати для перевірки потенційних інвестицій. Екологічні критерії визначають роль компанії як охоронника природи; соціальні – рівень довіру персоналу, постачальників, клієнтів і суспільства до компанії, її діяльності; корпоративна відповідальність стосується якості корпоративного управління, керівництва компанією, оплати праці керівників, аудиту, внутрішнього контролю та прав акціонерів.

Багатозначність поглядів на корпоративну соціальну відповідальність зумовлює необхідність визначення відповідних загальних принципів корпоративного управління, виконання яких

забезпечить доцільність управлінських рішень та ефективність їх реалізації при веденні бізнесу на міжнародних ринках. Такими принципами є загальновізані і широко поширені у світі стандарти та правила корпоративного управління [13; 14; 15]. Без їх застосування неможливе вільне функціонування ринку інвестицій. Сутність цих принципів зводиться до максимальної відкритості і справедливості процесів корпоративного управління, наявних умов вільного доступу до релевантної інформації для всіх учасників цього процесу.

В Україні оцінювання рівня відповідності вітчизняних підприємств передовим міжнародним практикам та принципам ефективності корпоративного управління проводилось за методологією агентства IBI-Rating [11]. За зазначеною методологією оцінюванню підлягають 5 напрямів, кожен з яких складали 5 питань. При цьому Агентством враховуються вимоги чинного законодавства, принципи корпоративного управління, затверджені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також рекомендації профільної асоціації – «Професійна асоціація корпоративного управління» (ПАКУ).

Інформаційну базу представляють: офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), бази даних НКЦПФР про ринок цінних паперів, офіційні сайти Міністерства юстиції України та підконтрольних йому установ, Єдиного державного реєстру судових рішень, Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України, офіційні вебсайти підприємств, офіційні сайти вітчизняних і міжнародних фондових бірж. Внутрішніми документами, що підлягають аналізу, є: Статут підприємства, Положення Про загальні збори акціонерів, Положення Про наглядову (спостережну) раду, Положення Про ревізійну комісію, Протоколи загальних зборів акціонерів, Кодекс корпоративного управління/етики та інші. Оцінювання якості корпоративного управління здійснюється за 4-рівневою шкалою (табл. 1).

**П**ри наданні рейтингу важливою є інформація щодо стандартизації бізнес-процесів на підприємствах, що запроваджують інновації. Стандартизація інноваційної діяльності нерозривно пов'язана із стандартизацією суміжних галузей, а саме Проєкт-менеджменту (Project-management, ISO 21500:2012), Менеджменту знань (Knowledge management, CWA 14924-1:2005, PAS 2001:2001, AS 5037-2005), Ризик-менеджменту (Risk management, ISO 31000:2009).

Чималі здобутки у сфері вироблення та впровадження стандартів інновацій зробили такі країни: Бразилія (стандарти ABNT), Об'єднана Європа

Шкала рівнів відповідності корпоративного управління

Рівень (CGM), %	Рейтинг	Характеристика рівнів відповідності корпоративного управління
CGM > 80 %	сдА(рі)	Об'єкт оцінки має зразковий рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) – мінімальні
60 % < CGM < 80 %	сдВ(рі)	Об'єкт оцінки має достатній рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів
40 % < CGM < 60 %	сдС(рі)	Об'єкт оцінки має задовільний рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) – значні
0 < CGM < 40 %	сдD(рі)	Об'єкт оцінки має незадовільний рівень корпоративного управління. Ризики для акціонерів, інвесторів та стейкхолдерів (зацікавлених осіб) – дуже високі

Джерело: [11].

(стандарти CEN), Японія (стандарти JISC), Іспанія (стандарти AENOR), Франція (стандарти AFNOR), Велика Британія (стандарти BSI), Німеччина (стандарти DIN) та Португалія (стандарти IPQ). Своєю чергою, стандарти ISO об'єднали у собі найкращий досвід.

Нова версія ISO 9004: 2009 «Managing for the sustained success of an organization - A quality management approach» («Менеджмент для стійкого успіху організації. Підхід менеджменту якості») є результатом міжнародного консенсусу щодо управлінських інструментів, за допомогою яких будь-яка організація може добитися стійкого успіху.

Стандарт ISO 14001:2015, який встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту, «є одним із найбільш визнаних стандартів у світі та ключовим бізнес-інструментом для багатьох організацій, які враховують свій вплив на навколишнє середовище [122]. Дотримання стандарту ISO 14001:2015 передбачає інтеграцію вимог до збереження довкілля в прийняття стратегічних рішень для підприємств, створює значні можливості для сталого розвитку, забезпечення стійких конкурентних переваг і залучення інвесторів. Основні переваги до сертифікації системи екологічного менеджменту за стандартами ISO 14001:2015 наведено в *табл. 2*. Нова версія ISO 9004:2009 передбачає зміни у середовищі і/або контексті організації, які можуть вимагати впровадження інновацій, щоб задовольнити потреби і очікування зацікавлених сторін (клієнтів, споживачів, бізнес-партнерів). Методику складають заходи з: ідентифікації інновацій; встановлення і підтримки ефективного інноваційного процесу; забезпечення відповідними ресурсами. Стандарт ISO 10018:2012 встановлює принципи участі персоналу при впровадженні систем менеджменту якості на основі ISO 9001, а також визнає послідовність процедур у реалізації:

ідентифікація можливостей («необхідність – мати винаходу»); знаходження зв'язків між можливостями і запропонованими рішеннями; перетворення ідей на практичні рішення; реалізацію рішень.

Для оцінювання рівня соціальності, екологічності, якості корпоративного управління запропоновано використати модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) [16]. Цю модель було розроблено у 1992 році для компаній, що претендували на Європейську премію якості. Основна ідея сфокусована на використанні дев'яти критеріїв, п'ять з яких представляють потенційні можливості (1. лідерство, 2. політика і стратегія, 3. персонал, 4. партнерство та ресурси, 5.б ізнес-процеси), чотири – результати (6. для клієнта, 7. для персоналу, 8. для суспільства, 9. для компанії).

Модель становить практичний інтерес, є інструментом самооцінювання процесів управління розвитком компанії за такими параметрами, як: формування стратегічного мислення, ефективності цілевизначення, ініціації та вмотивованості на розвиток персоналу, усунення недоліків і вирішення проблемних питань у реалізації процесів інноваційного розвитку. Систему показників для такого оцінювання наведено в *табл. 3* і *табл. 4*.

Цілевизначення виступає найважливішим етапом стратегічного управління розвитком компанії, що використовує фінансову та стратегічну діяльність. Досягнення фінансових показників є життєвою необхідною умовою функціонування компанії, оскільки може поставити під загрозу її існування. Досягнення стратегічних цілей необхідно для укріплення конкурентоздатності та ринкової позиції в довгостроковій перспективі. Тому при формуванні системи показників за критерієм «результат» необхідною умовою є поєднання стратегічного та фінансового аспектів (*табл. 4*).

Переваги впровадження системи екологічного менеджменту

Переваги	Пояснення
Формування екологічного іміджу	Формується та діє система виявлення та контролю впливів діяльності компанії на навколишнє середовище. Наявність структури для ідентифікації, моніторингу та дотримання різноманітних екологічних вимог до бізнес-процесів
Соціалізація іміджу	Дотримання законів і забезпечення відповідності. Інформатизація суспільства щодо визначення та дотримання правових, нормативних і договірних вимог компанії. Соціалізація іміджу та підвищення авторитету компанії
Скорочення матеріалота енерговитратності	Використання системи екологічного моніторингу для виявлення, контролю та скорочення кількості інцидентів, пов'язаних з негативним впливом на навколишнє середовище, які можуть коштувати компанії витрат на покриття штрафів, очищення та репарації. Використання системи екологічного менеджменту для скорочення витрат за рахунок збереження енергії та економії матеріалів
Забезпечення вдосконалення бізнес-процесів	Елемент постійного удосконалення бізнес-процесів компанії є невід'ємною частиною вимог стандарту ISO 14001. За допомогою комплексу системних заходів формується позитивний імідж компанії, скорочуються витрати, створюються технологічні можливості – нові й ефективніші способи зниження впливу на довкілля та заощадити час, ресурси для реалізації бізнес-процесів
Отримані персоналом знання забезпечують вмотивованість персоналу на розвиток	Активізується залученість персоналу до інноваційного розвитку. Враховуючи вибір між роботою в компанії, яка піклується про навколишнє середовище, і ту, яка цього не робить, більшість людей віддають перевагу першій. Залучення співробітників до групових зусиль зі скорочення негативного впливу компанії на довкілля часто призводить до підвищення концентрації та утримання співробітників. Таким чином, створюється система мотивації та навчання персоналу для розвитку

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 3

Показники для оцінювання потенційних можливостей розвитку компанії за критеріями корпоративної та соціальної відповідальності

№ показника за критерієм	Показники та їх характеристика
1	2
1.1	Вироблення місії, бачення, цінностей на принципах корпоративної та соціальної відповідальності
1.2	Діє культура стратегічного мислення та лідерства в прийнятті стратегічних рішень
1.3	Ініціація ідей та активізація пошукової діяльності – ідентифікація можливостей та створення умов інноваційного розвитку
1.4	Інформаційна прозорість у визначенні стратегічних намірів інноваційного розвитку та способів їх реалізації
2.1	Політика та стратегія формуються на глибокому розумінні та усвідомленні дійсних потреб компанії
2.2	При розробленні стратегії використовується достовірна інформація, вивчаються слабкі та сильні сторони компанії, що дозволяє виявити та ініціювати нові напрямлення розвитку
2.3	При прийнятті стратегічних рішень враховуються інтереси стейкхолдерів, ключових учасників корпоративних відносин
2.4	Стратегія оновлюється, переглядається, коректується через консенсус з стейкхолдерами в прийнятті важливих стратегічних рішень, що дозволяє розподілити ризики між партнерами
3.1	Сформована ефективна систем управління персоналом, що дозволяє реалізовувати політику підбору кадрів та селекції талантів, стимулювати інноваційне мислення, інноваційні ідеї
3.2	Розроблена методика оцінювання компетентності та знань персоналу, що виступає стимулюючою складовою кадрової політики розвитку компанії

1	2
3.3	Розроблена та діє система навчання та розвитку, що створює можливості для кар'єрного зростання персоналу
3.4	Сформована система мотивації та стимулювання персоналу, що активізує залучення персоналу до управління розвитком
4.1	Діє ефективна система комунікацій та зовнішніх зв'язків, що дозволяє сформувати та використовувати спільну базу знань та досвіду
4.2	Ефективна координація власних дій з діями партнерів за рахунок можливостей використання нових моделей, структур та механізмів співробітництва
4.3	Участь компанії в науково-технологічних кластерах, венчурних компаніях для трансферу знань та обміну досвідом з партнерами
4.4	Своєчасність розрахунків з бізнес-партнерами забезпечує репутацію надійного фінансового партнера, що підвищує можливості компанії для залучення фінансових ресурсів
5.1	Цифровізація бізнес-процесів компанії створює потенціал їх трансформації та удосконалення
5.2	Продукція та сервісне обслуговування відповідає очікуванням та потребам споживачів
5.3	Реалізація принципів гармонійності та узгодженості між бізнес-процесами, балансу – при створенні інноваційного портфеля
5.4	Дотримання інноваційної культури в бізнес-процесах компанії

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4

**Показники для оцінювання результатів розвитку компанії  
за критеріями корпоративної та соціальної відповідальності**

№ показника за критерієм	Показники та їх характеристика
1	2
6.1	Періодично формуються відомості, огляди, результати моніторингу очікувань споживачів від продукції та діяльності компанії
6.2	Активне використання соціальних мереж, новаторських технік, методів для виявлення потреби покупців, клієнтів
6.3	Застосовується система виміру, показників для оцінювання задоволення потреб споживачів
6.4	Працюють лінії зворотного зв'язку із споживачами. Споживачі залучені до формування інноваційної цінності, соціалізації іміджу компанії
7.1	Застосовується вимірник готовності персоналу до реалізації організаційних змін, сприйняття їх персоналом компанії
7.2	Діють навчальні центри, що допомагають персоналу підвищити професійний рівень, сформувати необхідні навички та знання
7.3	Організовані та діють команди, проєктні групи, що працюють над розробкою та комерціалізацією нових ідей
7.4	Забезпечена інформаційна прозорість у прийнятті стратегічних рішень – персонал інформований про стратегічні цілі компанії
8.1	Високий рівень відкритості компанії перед суспільством
8.2	Сформована позитивна суспільна думка про компанію
8.3	Керівник компанії є харизматичним лідером, що має авторитет у суспільства
8.4	Зовнішні прояви могутності компанії
9.1	Стийке фінансове положення, покращення кредитної історії компанії стосуються формування довіри до компанії у кредиторів, інвесторів та акціонерів для інвестування нових ініціатив, інноваційних проєктів

1	2
9.2	Зростання доходів, прибутку компанії забезпечує збільшення частки ринку, скорочення періоду від розробки до виведення на ринок нового товару
9.3	Підвищення рентабельності дає перевагу над конкурентами по витратам
9.4	Збільшення ступеня диверсифікації отримання доходів забезпечує лідерство в технологіях або в інноваційній діяльності

**Джерело:** розроблено авторами.

Здатність організації до діагностування можливостей дозволяє розробити нові успішні напрямки діяльності. Серед конкретних симптомів, що вказують на необхідність суспільної активізації компанії, є відсутність ґрунтовних ідей щодо розвитку таких відносин, наявність сформованого позитивного суспільного погляду на інноваційну цінність компанії. Для вирішення цих проблем компанії можуть сформувати навчальні центри або експертні комісії.

**Д**ля реалізації процесу діагностування та оцінювання необхідним є створення структур, що водночас будуть стимулювати, направляти, ініціювати та посилювати заплановані дії. Такими є: навчальні центри та експертні комісії як структури стимулювання та активізації; ради та фонди з розвитку; інкубатори та групи розвитку як засоби ініціації інноваційних ідей; корпоративні венчурні підрозділи та відділи залучення інвестицій.

Експертні комісії виступають засобом розширення перспективи розвитку компанії за критерієм соціально-екологічної відповідальності та оцінювання її можливостей. Зазвичай експертні комісії складають 8–10 осіб, якими можуть бути представники компанії, а також сторонні учасники – консультанти, клієнти, постачальники, вчені або інші авторитетні особи. В ідеалі експертна комісія включає учасників, чії компетентності охоплюють весь спектр інноваційних механізмів (моделі ведення бізнесу, стратегії управління і технології), що відрізняє їх від груп, що сформовано для дослідження та розробок.

Взаємодію експертних комісій з інноваційними командами побудовано на обміні ідеями та відкритому діалозі. Також експертну комісію можуть складати представники різних підрозділів компанії. У такому випадку комісія буде виконувати роль механізму для поширення інформації і мати більш просту структуру управління та контролю. Завдяки такому засобу вирішення поставленого завдання дозволить залучати в такий процес керівників підрозділів компанії.

## ВИСНОВКИ

Аналіз результатів світових рейтингів світових компаній лідерів за індексами конкурентоздатності, глобальності та інноваційності показує, що для світових компаній лідерів екологічна та соціальна відповідальність виступає необхідною ознакою сформованої та діючої культури інновацій. Особливістю бізнес-процесів таких компаній виступає їх цифровізація та висока технологічність, відповідність сучасним досягненням науково-технічного прогресу. Такі результати використовуються корпораціями на користь суспільства через врахування інтересів захисту довкілля, випуску екологічної продукції, що відповідає вимогам споживачів та є трендом світового економічного розвитку. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бержанір А. Л., Чирва Г. М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 21. С. 122–125. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/24.pdf>
2. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
3. Матос П. ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі: Критичний огляд досліджень. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 88 с. URL: [https://ua.cfaukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/P.Matos\\_ESG-PRYNTPYPY\\_ebook.pdf](https://ua.cfaukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/P.Matos_ESG-PRYNTPYPY_ebook.pdf)
4. Gibson R., Glossner S., Krueger P., Matos P., Stefan T. Responsible Institutional Investing around the World. Working paper. (19 December). 2019. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3525530](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3525530)
5. Gibson R., Krueger P., Riand N., Schmidt P. S. ESG Rating Disagreement and Stock Returns. Working paper. (22 December). 2019. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3433728](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3433728)
6. Berg F., Koelbel J. F., Rigobon R. Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings. M I T

- Sloan Research Paper No. 5822-19 (20 August). 2019. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3438533](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3438533)
7. Krueger P. Sustainability Footprinting as a Tool to Implement Mission-Related Investing: How to Use Portfolio-Level Measures of Sustainability to Better Align Investment Strategy and Mission. *Expert Focus*. 2019. Vol. 3. P. 158-162.
  8. Krueger P., Sautner Z., Starks L. T. The Importance of Climate Risks for Institutional Investors. *Review of Financial Studies*. 2020. Vol. 33 (3). P. 1067-1111.
  9. Kotsantonis S., Serafeim G. Four Things No One Will Tell You about ESG Data. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2019. Vol. 31 (2). P. 50-58.
  10. Larcker D. F., Watts E. Where's the Greenium? Stanford School of Business Working Paper (12 February). 2019. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3333847](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333847)
  11. Результати щорічного опитування Палати щодо сприйняття рівня корупції – презентація (06 лютого 2018). URL: <http://www.chamber.ua/uk/Media/Publications/8189>
  12. СТАНДАРТ ISO 14001. Система екологічного менеджменту. URL: <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-14001-systema-ekolo-hichnoho-menedzhmentu/>
  13. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/514-17>
  14. Про затвердження Принципів корпоративного управління : Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 р. № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>
  15. Про охорону навколишнього середовища. URL: <http://sfs.gov.ua/arhiv/podatkova-baza-do-nabrannya-chinnosti-podatkovim-kodeksom/normativno-pravova-baza/zakoni-ukraini/arhiv-zakoniv-ukraini/zakoni-ukraini-za-1991-rik/60472.html>
  16. Модель досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
- REFERENCES**
- Berg, F., Koelbel, J. F., and Rigobon, R. "Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings". MIT Sloan Research Paper no. 5822-19 (20 August). 2019. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3438533](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3438533)
- Berzhanir, A. L., and Chyrva, H. M. "Metodolohiia teoretychnykh doslidzhen korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti" [Methodology of Theoretical Research on Corporate Social Responsibility]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. 2018. <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/24.pdf>
- Gibson, R. et al. "ESG Rating Disagreement and Stock Returns". Working paper. (22 December). 2019. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3433728](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3433728)
- Gibson, R. et al. "Responsible Institutional Investing around the World". Working paper. (19 December). 2019. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3525530](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3525530)
- Kotsantonis, S., and Serafeim, G. "Four Things No One Will Tell You about ESG Data". *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 31 (2) (2019): 50-58.
- Krueger, P. "Sustainability Footprinting as a Tool to Implement Mission-Related Investing: How to Use Portfolio-Level Measures of Sustainability to Better Align Investment Strategy and Mission". *Expert Focus*, vol. 3 (2019): 158-162.
- Krueger, P., Sautner, Z., and Starks, L. T. "The Importance of Climate Risks for Institutional Investors". *Review of Financial Studies*, vol. 33 (3) (2020): 1067-1111.
- [Legal Act of Ukraine] (2008). <https://zakon.rada.gov.ua/go/514-17>
- [Legal Act of Ukraine] (2014). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>
- Larcker, D. F., and Watts, E. "Where's the Greenium?" Stanford School of Business Working Paper (12 February). 2019. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3333847](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333847)
- "Model doskonalosti Yevropeiskoho fondu upravlinnia yakistiu (EFQM)" [European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model]. *Vikipediia - vilna entsyklopediia*. <https://uk.wikipedia.org/wiki>
- Matos, P. "ESG-pryntsypy ta vidpovidalne instytutsiine investuvannia u sviti : Krytychnyi ohliad doslidzhen" [ESG Principles and Responsible Institutional Investing in the World: A Critical Review of Research]. Lviv : Vyd-vo Lviv. politekhniki, 2020. [https://ua.cfaukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/P.Matos\\_ESG-PRYNTSYPY\\_ebook.pdf](https://ua.cfaukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/P.Matos_ESG-PRYNTSYPY_ebook.pdf)
- "Pro okhoronu navkolyshnoho seredovyscha" [About Environmental Protection]. <http://sfs.gov.ua/arhiv/podatkova-baza-do-nabrannya-chinnosti-podatkovim-kodeksom/normativno-pravova-baza/zakoni-ukraini/arhiv-zakoniv-ukraini/zakoni-ukraini-za-1991-rik/60472.html>
- "Rezultaty shchorichnoho opytuvannia Palaty shchodo spryiniattia rivnia koruptsii - prezentatsiia (06 liutoho 2018)" [Results of the Chamber's Annual Survey on the Perception of the Level of Corruption - Presentation (February 6, 2018)]. <http://www.chamber.ua/uk/Media/Publications/8189>
- "STANDART ISO 14001. Systema ekolohichnoho menedzhmentu" [STANDARD ISO 14001. Environmental Management System]. <https://academy.tms.ua/uk/sertificat-ua/standart-iso-14001-systema-ekolo-hichnoho-menedzhmentu/>
- Voronkova, A. E. et al. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporations: Management and Culture]. Drohobych: Vymir, 2006.