



**Кужелев М. О.**

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,  
Національний університет Державної податкової служби України, Ірпінь, Україна  
kuzheliev.kmo@donnu.edu.ua

## Формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні

**Анотація.** У статті розглянуто історичні й трансформаційні аспекти формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні і світі. Досліджено модель А. Керолла як систему «відповідальностей» корпорації та основні тенденції її розвитку. Запропоновано кубічну модель корпоративної соціальної відповідальності та основні підходи до формування національної

моделі КСВ. Впровадження цієї моделі дозволить вирішити низку завдань у трикутнику «держава – суспільство – корпорація» та підвищити рівень корпоративної культури в суспільстві.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність; модель корпоративної соціальної відповідальності; стейкхолдери; корпорація.

### Mykhailo Kuzheliev

D.Sc. (Economics), Professor, National State Tax Service University of Ukraine, Irpin town, Ukraine  
31 Universitetska Str., Irpin town, Kyiv Region, 08201, Ukraine

### Corporate social responsibility paradigm formation in Ukraine

**Abstract.** The national model of the corporate social responsibility formation radically changes the role of the corporation in terms of the economic system and it is the basic element of existed corporate relations. This presupposes transformation of the corporations in complex institution that is based on the social grounds. There are historical and transformation aspects of the corporate social responsibility paradigm formation in Ukraine. Model of A. Carroll as well as global trends of the corporate social responsibility model has been investigated. The result of the research is development of a cubic model of the corporate social responsibility and the main approaches to the formation of the national model of CSR that will solve a number of problems in the triangle «state – society – corporation» and increase the level of the corporate culture in Ukraine.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Model of Corporate Social Responsibility; Stakeholders; Corporation

**JEL Classification:** G30; M14

### Кужелев М. А.

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов,  
Национальный университет Государственной налоговой службы Украины, Ирпень, Украина

### Формирование парадигмы корпоративной социальной ответственности в Украине

**Аннотация.** В статье рассмотрены исторические и трансформационные аспекты формирования парадигмы корпоративной социальной ответственности (КСО) в Украине и мире. Исследована модель А. Кэрролла как система «ответственностей» корпорации и основные тенденции ее развития. Предложена кубическая модель корпоративной социальной ответственности и основные подходы к формированию национальной модели КСО. Использование данной модели позволит решить ряд задач в треугольнике «государство – общество – корпорация» и повысит уровень корпоративной культуры в обществе.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность; модель корпоративной социальной ответственности; стейкхолдеры; корпорация.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі формування національної моделі корпоративного управління ідея соціалізації бізнесу набуває все більшу популярність. Це пояснюється тим, що однією з найважливіших умов стабільного розвитку економічної системи є гармонізація відносин бізнесу, держави й суспільства. Корпоративному сектору необхідні чіткі правила гри на ринку: стабільне й достатнє законодавство, передбачувані ставки податків і зборів, довгострокова програма розвитку економіки. У свою чергу, держава й суспільство вимагають від бізнесу відповідальної поведінки, прозорості ведення справ, врахування інтересів стейкхолдерів у процесі прийняття управлінських рішень і участі у вирішенні соціальних проблем як на мікро-, так і на макрорівні. Така парадигма корпоративних відносин проста й вигідна для всіх суб'єктів, але дотепер не реалізована в Україні.

Процеси інтеграції України в ЄС призвели до появи низки проблем, з якими національні корпорації раніше не стикалися – необхідність брати на себе певні соціальні зобов'язання, дотримання міжнародних вимог щодо етичного ведення бізнесу й жорсткі умови європейських інвесторів щодо екологічного аудита проєктів. Таким чином, формування національної моделі корпоративної соціальної відповідальності – це один із ключових напрямків у системі корпоративних відносин. У той же час в українській економічній науці не приділяється достатньої уваги цим питанням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні основи даної проблеми були закладені в дослідженнях таких учених, як Г. Мінс (Mians, 1962) [1], А. Берлі (Berle, 1963) [2], М. Фрідман (Friedman, 1970) [3] і Л. Козер (Coser, 1968) [4], А. Керолл (Carroll, 1979) [5]. Серед сучасних західних досліджень можна виділити роботи С. Вільямс (Williams, 2008) [6] та С. Джастрем (Jastram, 2007) [7].

Питання соціальної відповідальності корпорацій розглядалися і в роботах вітчизняних науковців, зокрема О. Шеремета [8], Л. І. Дмитриченко [9] та ін.

**Метою статті** є аналіз методологічних основ формування регіональних моделей соціальної відповідальності й розробка рекомендацій щодо формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

**Основні результати дослідження.** Соціальна відповідальність корпорації як суб'єкта соціально-економічної діяльності передбачає готовність відповідати за наслідки фінансово-господарчої діяльності, а також здатність брати участь у житті суспільства, отже, це елемент взаємодії індивідів, організацій між собою, що зважає на певні очікування навколишнього соціального середовища й усвідомлює свій борг перед суспільством, враховуючи соціальні норми, цінності й закони, які склалися [10].

Основи побудови регіональних моделей КСВ були закладені ще в 50-ті роки ХХ століття, коли було розроблено множини релевантних концепцій. Так, М. Фрідман відзначав, що «висловлення бізнесменів із приводу соціальної

відповідальності, можливо, приносять їм у короткостроковій перспективі престиж. Однак це дозволяє підсилити й без того переважаючу думку про те, що гонка за прибутком є нечистою й аморальною справою, і її необхідно стримувати й контролювати за допомогою зовнішніх сил» [3].

Широкого поширення одержав підхід А. Керолла, що запропонував погоджувати всю зазначену множини концепцій з розвитком теорії корпоративної соціальної відповідальності як «ядра», погодженого з альтернативними концепціями або трансформованого в них. За А. Кероллом, соціальна відповідальність бізнесу являє собою багаторівневу відповідальність і містить у собі економічні, юридичні, етичні, а також дискреційні очікування, які суспільство пред'являє організаціям у певні моменти [5].

Саме модель А. Керолла багато в чому визначає рамки сучасних досліджень в межах побудови моделей КСВ. Головна мета й відповідальність будь-якої корпорації економічна, тобто одержання прибутку. Іншими словами, будь-яка фірма, що реалізує свою економічну відповідальність перед суспільством, вже соціально відповідальна. Разом з тим компанія повинна бути законотворчою й діяти в межах встановленого правового поля – це юридична відповідальність. Етична відповідальність визначає межі поведінки корпорації, дотримання яких законодавчо не закріплене, але суспільство очікує такої поведінки у відповідності моральними нормами й очікуваннями, що склалися. Філантропічна (дискреційна) відповідальність припускає той або інший ступінь добровільної участі в розвитку добробуту суспільства. Таке трактування КСВ само по собі не дає відповідей на всі питання, що ставляться до соціальної відповідальності, але дозволяє їх систематизувати. В 2003 р. А. Керолл модифікував піраміду шляхом віднесення філантропічної відповідальності до категорій етичної або економічної відповідальності, тому що займаючись «стратегічною філантропією», компанії нерідко керуються економічними мотивами, ґрунтуючись на своїй економічній відповідальності [10].

Таким чином, модель КСВ можна розглядати як систему «відповідальностей» корпорації, що визначає комплекс соціально відповідальних дій і заходів. Мотивом для соціально відповідальної поведінки є очікування стейкхолдерів, дії яких обумовлюють економічний успіх корпорації, а значить і її існування.

На нашу думку, в умовах формування парадигми корпоративної соціальної відповідальності в Україні доцільно розглядати КСВ з погляду формування кубічної моделі (рис. 1) [11].

Саме кубічна трьохвекторна структура КСВ дозволяє детально розглянути систему корпоративних відносин, які виникають у трикутнику «держава – суспільство – корпорація» у проекціях «економічна відповідальність – юридична відповідальність», «економічна відповідальність – етична відповідальність» і «юридична відповідальність – етична відповідальність» для вибору оптимальної моделі КСВ для України.

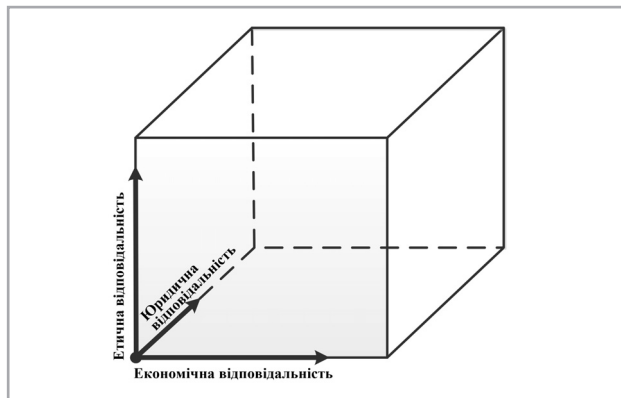


Рис. 1. Кубічна модель КСВ

Джерело: Власна розробка автора

Для спрощення сприйняття тривекторної структури для кожної з граней зробимо проекцію, що дозволить розглядати модель у двовірному просторі. Таким чином, кубічна модель транспонується в три площини. Розглянемо докладніше кожну з них. Виходячи з моделі А. Керола, в основі піраміди корпоративної соціальної відповідальності перебуває економічна відповідальність, тому в якості незалежної змінної розглянемо саме її. Можливі два випадки – незмінна юридична відповідальність, або етична відповідальність.

Проекція юридичної відповідальності матиме такий вигляд (рис. 2).



Рис. 2. Проекція юридичної відповідальності кубічної моделі корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: Власна розробка автора

У цьому випадку незалежною змінною є економічна відповідальність корпорації, а залежною – етична відповідальність. Від юридичної відповідальності слід абстрагуватися. Приймаємо її за константу, тобто припустимо, що змін у законодавстві, що регламентує корпоративну соціальну відповідальність не відбувається або вони незначні в досліджуваному періоді.

Перший квадрант характеризується високим рівнем розвитку економічної складової й високим рівнем корпоративної культури в суспільстві, тобто рівень корпоративної соціальної відповідальності в цьому випадку винятково залежить від приватних ініціатив менеджменту й власників корпорації. Це характерно для «відкритої» (американської) моделі корпоративної соціальної відповідальності. Другий квадрант характеризується більш низьким рівнем розвитку етичної складової при високому рівні економічної відповідальності корпорації – це притаманно для «прихованої» (європейської) моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка припускає активну участь держави в регулюванні соціально-трудових відносин як на макрорівні, так і на мезо-, і на мікрорівні [12]. Третій і четвертий квадранти характерні для так званої «змішаної» моделі корпоративної соціальної відповідальності (британської моделі), яка поєднує в собі елементи відкритої й прихованої моделей корпоративної соціальної відповідальності.

Третій квадрант тяжіє до «прихованої» форми корпоративної соціальної відповідальності, а в четвертому квадранті домінують принципи «відкритої» моделі. Що стосується України, то на сьогоднішній день вона належить саме до третього квадранта, тому що при низькому рівні розвитку економіки й відсутності законодавчих норм, що регламентують корпоративну соціальну відповідальність, національні корпорації самостійно вирішують які соціальні програми розбудовувати в таких умовах. Слід зазначити, що основною метою побудови національної моделі корпоративної соціальної відповідальності має стати перехід у четвертий квадрант даної проекції.

Розглянемо проекцію етичної відповідальності в рамках кубічної моделі корпоративної соціальної відповідальності (рис. 3). У цьому випадку незалежною змінною є

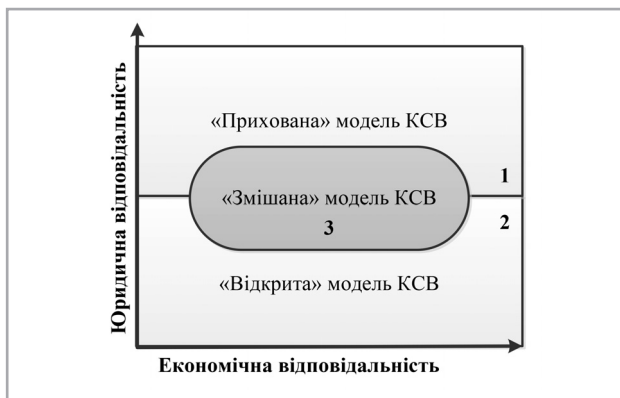


Рис. 3. Проекція етичної відповідальності кубічної моделі корпоративної соціальної відповідальності  
Джерело: Власна розробка автора

економічна відповідальність корпорації, залежною – юридична відповідальність, а етичну приймаємо за константу, тобто припустимо, що загальний рівень корпоративної культури в суспільстві досяг певного рівня й у даний момент часу серйозних змін не відбувається.

Перший квадрант даної проекції характеризується високим рівнем нормативно-правового регулювання багатьох аспектів соціальної діяльності корпорацій за певного рівня їх економічної відповідальності. Такі параметри характерні для економічних систем, що вибрали «приховану» модель корпоративної соціальної відповідальності.

Для другого квадранта характерна наявність певних юридичних воль у сфері корпоративної соціальної відповідальності для корпорацій при певному самостійному рівні економічної відповідальності перед соціумом, власниками й державою. Це класичний приклад «відкритої» моделі з усіма вищеописаними параметрами поведінки суб'єктами корпоративної соціальної відповідальності.

Що стосується третього сектору, то в даній проекції важко чітко визначити параметри, властиві для «змішаної» моделі корпоративної соціальної відповідальності. При цьому характеристики кожної конкретної регіональної моделі змішаного типу (у тому числі й української) будуть ідентичні параметрам або «відкритої», або «схованої» моделі. Тому виділення даного квадранта досить умовно.

І, нарешті, проекція економічної відповідальності кубічної моделі корпоративної соціальної відповідальності прийме наступний вид (рис. 4). У цьому випадку незалежно змінною вже є юридична відповідальність корпорації, яка посідає друге місце в піраміді А. Керола, а залежною – етична відповідальність. Економічну відповідальність приймаємо за константу, тобто, припус-



Рис. 3. Проекція економічної відповідальності кубічної моделі корпоративної соціальної відповідальності  
Джерело: Власна розробка автора

тимо, що рівень економічного розвитку досяг певного рівня, серйозних змін не відбувається, і можна абстрагуватися від впливу даного параметра.

За заданих умов виходить, що для першого квадранта проекції буде характерним високий рівень етичних заходів та ініціатив, за мінімального законодавчого втручання держави в питання функціонування корпоративної соціальної відповідальності. Це ідеальний набір характеристик, властивих «відкритій» моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Регіональні моделі, засновані на принципах «прихованої» моделі, будуть перебувати в третьому квадранті, який характеризується високим рівнем нормативно-правового регулювання соціальних аспектів діяльності корпорацій. Для даного квадранта характерне юридичне закріплення системи цінностей, норм і правил, які розглядаються як належні й обґрунтовані обов'язки корпорацій. При цьому етична складова може не виходити за нормативно встановлені межі й перебуває на відносно «низькому» рівні.

Другий і четвертий квадранти будуть характерні для «змішаної» моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка поєднує в собі елементи відкритої й прихованої моделей КСВ. Слід наголосити, що другий квадрант тяжіє до «прихованої» форми корпоративної соціальної відповідальності, а в четвертому квадранті домінують принципи «відкритої» моделі.

Українська модель корпоративної соціальної відповідальності на сьогоднішній день належить до четвертого квадранта, що є нормальним для структури, що формується, однак метою має стати перехід у другий квадрант, який характеризується більш високим рівнем етичної відповідальності перед суспільством, власниками, державою й іншими зацікавленими особами.

В Україні модель корпоративної соціальної відповідальності перебуває в стадії формування, і якщо проаналізувати структуру соціальних видатків у корпоративному секторі, можна простежити наступну тенденцію: вектор політики корпоративної соціальної відповідальності став спрямований насамперед на персонал і споживачів [8]. Більшість національних корпорацій не бажають фінансувати програми щодо захисту природних ресурсів і співробітництва із суспільством. Серед компаній, що впроваджують екологічну відповідальність, найбільш поширеною є практика застосування енергозберігаючих технологій. У цих умовах оптимальною для української економіки буде змішана модель корпоративної соціальної відповідальності, коли ступінь суспільної самосвідомості залишається низькою, тому добровільне дотримання принципів і правил корпоративної соціальної відповідальності має поєднуватись з державним регулюванням і контролем соціально відповідальної поведінки корпорацій.

Результати досліджень, проведених аналітичною компанією «Economist Intelligence Unit» (EIU), свідчать, що корпорації, що приділяють особливу увагу так званім проблемам стабільності ресурсів, випереджають конкурентів як за обсягами продажів, так і за розмірами отриманого прибутку. А головним результатом від впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності топ-менеджери корпорацій вважають залучення нових клієнтів і підвищення вартості акцій на фінансовому ринку [13].

Можна стверджувати, що концепція А. Керола цілком вкладається в національну модель корпоративної соціальної відповідальності. Однак слід зазначити, що в Україні склалися специфічні очікування бізнесу й суспільства. Держава бажає перекласти частину соціальних програм і ініціатив на плечі корпоративного сектору в той час, як в умовах економічної кризи основним завданням будь-якої корпоративної структури є виживання. І для того, щоб бути соціально відповідальною й досить знаходитися в рамках економічної і юридичної відповідальності, прагнучи при цьому отримати прибуток.

Таким чином, оцінюючи поточну ситуацію формування української моделі корпоративної соціальної відповідальності, можна відзначити наступне:

1. Україна йде шляхом формування так званої змішаної моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка припускає залучення державних і суспільних інститутів у процес узгодження суспільних інтересів, тобто дотримується принцип добровільності.

2. З моменту підписання «Глобального договору ООН», значно виріс рівень розуміння корпоративної соціальної відповідальності. Так, у порівнянні з 2005 р., удвічі збільшилася кількість корпорацій, що беруть активну участь у вирішенні соціальних й екологічних проблем [14].

3. Змінилися також пріоритети національних корпорацій у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Так, якщо в 2005 р. соціально відповідальна поведінка декларувалася переважно великими корпораціями, то в 2014 р. процес впровадження й інтенсивності здійснення соціально відповідальних проектів не залежав від масштабів діяльності корпорації [14].

4. Пріоритетним напрямком соціальної відповідальності для українських корпорацій є трудові практики: три чверті опитаних компаній здійснюють соціальні програми для персоналу (соціальний пакет, медичний пакет, пенсійне забезпечення, відсутність дискримінації при працевлаштуванні та ін.) [14].

5. Більшість національних корпорацій не бажають фінансувати програми щодо захисту природних ресурсів і співробітництва із суспільством, серед тих компаній, які впроваджують екологічну відповідальність, найпоширеніші практики застосування енергозберігаючих технологій, а також програми сортування й утилізації відходів.

6. В умовах економічної кризи доцільною може стати інтеграція програм корпоративної соціальної відповідальності в корпоративну стратегію, що дозволить розглядати їх як необхідну умову сталого розвитку, а не як статтю витрат.

**Висновки.** Із усього вищевикладеного випливає, що процес формування національної моделі КСВ в Україні пов'язаний з переходом до добровільного прийняття соціальних стандартів і норм поведінки під державним контролем узятих зобов'язань. Важливе місце в контексті розвитку національної моделі КСВ займає розробка вимог до розкриття інформації, впровадження стандартів формування й перевірки соціальної звітності бізнесу та створення ринку корпоративного контролю. Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі взаємозв'язків рівнів податкового вилучення, штрафних санкцій і соціальної відповідальності корпорацій у контексті кубічної моделі КСВ.

#### Література

1. Mians G. The Corporate Revolution in America / G. Mians. – New York. 1962. – P. 155.
2. Berle A.A. The American Economic Republic / A. Berle. – New York. 1963. – P. 211.

3. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – September, 13. – P.122–126.
4. Coser L. Conflict: Social aspects / L. Coser // International Encyclopedia of Social Sciences. – New York. – 1968. – vol.3. – P.76.
5. Carroll A. B. A three dimensional conceptual model of corporate performance / A. Carroll // Academy of Management Review. – 1979. – 4 (4). – P. 497–505.
6. Williams C. A. Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility / C. A. Williams. – Oxford: Oxford University Press, 2008. – P. 5–26.
7. Jastram S. The Link Between Corporate Social Responsibility and Strategic Management / S. Jastram. – Hamburg: Centre of International Studies, 2007. – P. 17.
8. Шеремет О. Удосконалення корпоративного управління / О. Шеремет // Економіка України. – 2004. – № 1(506). – С. 33.
9. Корпоративні відносини: методологія дослідження та механізми функціонування: Монографія / Л.І. Дмитриченко, А.М. Хімченко, М. О. Кужелев, М.П. Калиниченко. – Донецьк: Східний видавничий дім. – 2012. – 160 с.
10. Schwartz M. S. Corporate social responsibility: A three-domain approach / M. S. Schwartz, A. B.Carroll // Business Ethics Quarterly. – 2003. – 13. – P. 503–530.
11. Кужелев М.О. Формування національної моделі корпоративної соціальної відповідальності / М.О. Кужелев // Схід. – Донецьк: Східний видавничий дім. – 2012. – № 2. – С. 35-37.
12. Matten D. «Implicit» and «Explicit» CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe / A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter (Eds.) // CSR Across Europe. – Germany: Springer. – 2004.
13. Economist Intelligence Unit: сайт EIU [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eiu.com>.
14. Розробка національного стандарту з КСВ // Сайт Центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.csr-ukraine.org>.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2015

#### References

1. Mians, G. (1962). *The Corporate Revolution in America* New York: Economic Beality US Economic Theory
2. Berle, A. A. (1963). *The American Economic Republic*. New York: Harcourt Brace & World
3. Friedman, M. (1970, September). The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*, 122-126.
4. Coser, L. (1968). *Conflict: Social aspects International Encyclopedia of Social Sciences*. New York: International Encyclopedia of the Social Sciences
5. Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
6. Williams, C. A. (2008). *Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective: The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press
7. Jastram, S. (2007). *The Link between Corporate Social Responsibility and Strategic Management*. Hamburg: Centre of International Studies
8. Sheremet, O. (2004). Improving corporate governance. *Ekonomika Ukrainy (Economy of Ukraine)*, 1, 33 (in Ukr).
9. Dmytrychenko, L. I., & Khimchenko, A. M. et al. (2012). *Corporate relations: research of methodology and mechanisms*. Donetsk: Skhidnyi vydavnychiy dim (in Ukr).
10. Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003) Corporate social responsibility: A three- domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, 503-530.
11. Kuzheliev M. O. (2012) Formation of national model of corporate social responsibility. *Skhid (East)*, 2, 35-37. (in Ukr).
12. Matten, D., Habish, A., Jonker, J., & Wegner, M. (Eds.) (2004). «Implicit» and «Explicit» CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. CSR Across Europe.
13. *EIU. Economist Intelligence Unit*. Retrieved from <http://www.eiu.com>
14. Centre for Corporate Social Responsibility. *Development of a national standard on CSR*. Retrieved from <http://www.csr-ukraine.org> (in Ukr).

Received 20.02.2015

## ІНТЕРНЕТ-ХОЛДИНГ ІНСТИТУТУ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

5 7 в е б - р е с у р с і в

[www.SOSKIN.info](http://www.SOSKIN.info)