

УДК 334.72: 330.131.7

## МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**ОРЛОВА Н.С.,**  
доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри  
управління Київського університету  
імені Бориса Грінченка

*У статті визначено перспективи розвитку корпорацій в умовах глобалізації для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку та стійкого розвитку економіки. Охарактеризовано зовнішні та внутрішні загрози, що впливають на побудову ефективної корпоративної стратегії. Проаналізовано міжнародні індекси та показники, які характеризують Україну в умовах сталого розвитку. Визначено проблеми формування ефективної стратегії соціальної відповідальності корпорації та запропоновано можливі напрями їх подолання.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, корпоративна стратегія, соціальна відповідальність, нефінансовий звіт.

*В статье определены перспективы развития корпораций в условиях глобализации для повышения их конкурентоспособности на рынке и устойчивого развития экономики. Охарактеризованы внешние и внутренние угрозы, влияющие на построение эффективной корпоративной стратегии. Проанализированы международные индексы и показатели, характеризующие Украину в условиях устойчивого развития. Определены проблемы формирования эффективной стратегии социальной ответственности корпорации и предложены возможные направления их преодоления.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, корпоративная стратегия, социальная ответственность, нефинансовый отчет.

*The article describes the prospects for the development of corporations in the globalization in order to increase their competitiveness in the market and sustainable development of the economy. The external and internal threats affecting the construction of an effective corporate strategy are described. The international indexes and indicators that characterize Ukraine in conditions of sustainable development are analyzed. The problems of formation of effective strategy of corporate social responsibility of the corporation are determined and possible ways of their overcoming are proposed.*

**Keywords:** sustainable development, corporate strategy; social responsibility; nonfinancial report.

*Постановка проблеми.* Перехід України до сталого економічного розвитку, її інтеграція до європейського і світового співтовариства вимагають запровадження сучасної практики взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку країни.

Державна економічна політика сучасної України формується і реалізується з огляду на поточну макроекономічну ситуацію та перспективи регіонального розвитку. Соціально-економічний стан країни зумовлює проведення обмежувальних заходів щодо державного фінансування потреб країни та активації власних джерел розвитку на рівні великих корпорацій. Ресурсна складова стає домінантою у сучасній державній політиці, що відповідає як Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», так і напрямам розвитку, визначеним для країн Європейського Союзу на цей період [1].

Одним з найважливіших пріоритетів сталого розвитку України повинно стати підвищення конкурентоспроможності держави через розробку та впровадження програм і проектів підвищення конкурентоспроможності корпорацій; стимулювання міжрегіональної інтеграції, подолання міжрегіонального відчуження, інтеграції регіональних економічних, інформаційних, освітніх просторів у єдиний загальноукраїнський простір; створення ефективної системи охорони навколишнього середовища через врахування екологічної складової у стратегіях розвитку, поліпшення матеріального, фінансового, інформаційного, кадрового та іншого ресурсного потенціалу. Визначення загроз і можливостей для розвитку корпорацій в умовах сталого розвитку залишається важливим питанням в глобалізаційних та інтеграційних процесах.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Багато вітчизняних науковців визначають проблеми та шляхи формування стратегії розвитку України за умов глобалізаційних процесів та фінансового посередництва корпорацій [2, 3, 4, 5]. Деякі зарубіжні автори [6, 7] вже визначили особливості розвитку корпоративного управління та формування соціальної відповідальності корпорацій. Проте значна частина питань, пов'язаних саме з загрозами та можливостями корпорацій в умовах сучасного сталого розвитку України на основі міжнародних ініціатив та стандартів потребують додаткового дослідження.

*Метою статті* є визначення можливих загроз для розвитку корпорацій в умовах сталого розвитку та напрямів формування їх ефективної корпоративної стратегії в глобальному економічному середовищі.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Слід зазначити, що в існуючій українській дійсності слабкість інституційного середовища і політична нестабільність, які виражаються у відсутності чітких, законодавчо закріплених прав власності на активи приватизованих компаній, звужують горизонти бізнес-планування і істотним чином знижують стимули до реалізації стратегії довгострокового зростання вартості корпорацій, зокрема за рахунок поліпшення якості корпоративного управління.

Доцільно визначити та розглянути зовнішні та внутрішні загрози для корпорацій, які впливають на формування її корпоративної стратегії в умовах сталого розвитку України.

До зовнішніх загроз можна віднести економічні, екологічні та соціально-інституціональні умови та інтереси країни, дієвість та ефективність соціально-економічної політики, механізмів її практичної реалізації. Саме ці загрози впливають на конкурентоспроможність корпорацій та країни в цілому.

До внутрішніх загроз належать загрози, які пов'язані з неефективним

веденням бізнесу: низький рівень корпоративного управління, нерозвинена стратегія розвитку корпорації, невідповідність звітності корпорацій міжнародним вимогам та стандартам. Внутрішні загрози стримують розвиток корпорацій на внутрішньому ринку та не дають змогу інтегруватися в інші економіки.

Щоб проаналізувати зовнішню ситуацію для розвитку корпорацій, проаналізуємо декілька індексів та показників, які характеризують Україну в умовах сталого розвитку.

SolAbility випустила рейтинг 183 країн за Глобальним індексом сталої конкурентоспроможності (Sustainable Competitiveness Country Index, GSCI), що вимірює поточну і майбутню спроможність країн та їх економік створювати та підтримувати фінансовий і нефінансовий дохід для свого населення. В дослідженні було використано 106 індикаторів, скомпонованих з даними Світового Банку та ООН [8].

Україна в цьому рейтингу займає 64 сходинку у міжнародному рейтингу (44,6) – такий рівень у рейтингу притаманний країнам, що розвиваються. Низькими показниками є рейтинг інтенсивності використання ресурсів та рейтинг можливості ефективного управління на рівні країни (табл. 1).

Ще один рейтинг країн в галузі сталого розвитку (спільно розроблений RobecoSAM і Robeco), який зосереджує увагу на таких факторах як старіння, конкурентоспроможність та екологічні ризики у довгостроковій перспективі і використовується в поєднанні зі стандартними рейтингами облігацій [9].

Таблиця 1

Глобальний індекс стійкої (сталого) конкурентоспроможності країн  
у 2016 р. (за даними [8])

Країна	Рейтинг стійкої конкурентоспроможності	Показник	Рейтинг природного капіталу	Рейтинг інтенсивності використання ресурсів	Рейтинг Інтелектуального капіталу	Рейтинг можливості ефективного управління	Рейтинг соціального капіталу
Швеція	1	60,9	2	26	2	23	10
Норвегія	2	59,4	15	44	9	3	1
Фінляндія	3	56,2	4	103	5	74	7
Данія	4	56,0	60	42	8	16	5
Ісландія	5	56,0	24	92	17	13	3
Словенія	6	54,8	50	141	3	21	6
Швейцарія	7	54,4	52	54	12	35	13
Ірландія	8	53,9	43	21	24	29	24
Люксембург	9	53,8	75	35	28	25	2
Австрія	10	53,8	47	112	18	10	11
.....	.....	.....					
Узбекистан	63	44,6	106	127	63	42	59
Україна	64	44,6	95	156	35	87	54

Ранжування країн RobecoSAM може бути потужним інструментом для підвищення аналізу ризиків для державних облігацій, що дозволяє інвесторам приймати більш зважені інвестиційні рішення. Оцінка стійкості країни ґрунтується на 17 показниках стану навколишнього середовища, соціальної сфери і управління, які отримують відповідно 15%, 25% і 60% від загального бала. Оцінка варіюється від 1 до 10 і повинна інтерпретуватися як оцінка, при цьому максимальна оцінка 10 і найнижча 1 (рис. 1).

На рис. 1. діаграма ліворуч визначає країни з найвищим рейтингом, діаграма праворуч – з найнижчим. Україні покращила свої позиції у цьому рейтингу з 3,6 у 2015 до 4,0 у 2016, але ці показники залишаються низькими у загальному рейтингу. Через призму цього рейтингу інвестори можуть робити висновки щодо можливостей фінансового інвестування та роботу корпоративного сектору у країні.

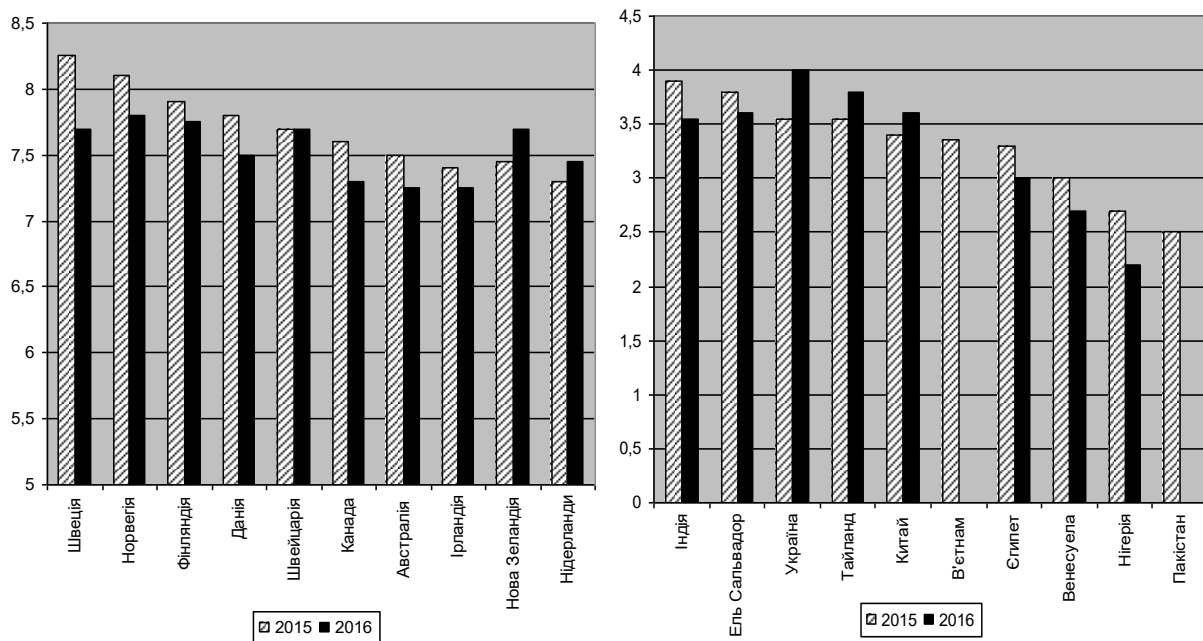


Рис. 1. Рейтинг сталого розвитку (стійкості) країн за 2015/2016 рр. (за даними [9])

Міжнародні рейтинги сталого розвитку доводять, що зовнішні можливості для розвитку корпорацій в Україні на сучасному економічному розвитку країни мізерні. Вітчизняні корпорації, реагуючи на нові виклики сталого розвитку країни, вимушені враховувати в своїй діяльності, окрім економічного аспекту, вимоги соціального та екологічного характеру з боку зацікавлених сторін.

Використання зовнішніх механізмів корпоративного управління (злиття і поглинання) є дуже ефективним механізмом корпоративного управління. За допомогою цього зовнішнього шляху розвитку компанія забезпечує відповідність своєї діяльності вибраної концепції розвитку.

Злиття і поглинання володіють цілим рядом переваг в порівнянні з внутрішніми механізмами корпоративного розвитку. Основним з них є синергетичний ефект, що виражається в створенні додаткової вартості від злиття/поглинання, який носить пріоритетний довгостроковий характер. Розв'язання проблеми злиття (поглинання) підприємств у всіх галузях промисловості України наштовхується на ряд перешкод державного регулювання зовнішніх механізмів корпоративного управління: відсутність належних гарантій захисту приватної власності; складності доступу до іноземної валюти; недосконалий режим зовнішньої торгівлі; низька норма прибутку на

вкладений капітал та довгі строки окупності; недостатньо високий рівень інвестиційної привабливості корпорацій; незавершеність формування інфраструктури ринку цінних паперів; низький рівень розвитку підприємництва.

Для ефективності злиття/поглинання вітчизняним компаніям слід звертати увагу також на внутрішні механізми корпоративного управління: створення ефективної структури управління, формування дивідендної політики, можливості розкриття корпоративної інформації для поліпшення прозорості корпорацій на ринку, впровадження міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності в систему корпоративного управління вітчизняними підприємствами [10].

Кожна корпорація, яка сповідує ідеї корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та вважає її філософією свого бізнесу, розробляє своє бачення сталого розвитку та формулює принципи корпоративної соціальної відповідальності в стратегії розвитку компанії. Залежно від характеру бізнесу та визначених пріоритетів розвитку компанія формулює свої принципи корпоративної соціальної відповідальності: виробництво якісної продукції та послуг, які необхідні для суспільства; безумовне виконання законодавства - податкового, екологічного, праці; ефективне ведення бізнесу, який орієнтований на створення додаткової економічної вартості та підвищення конкурентоспроможності в інтересах власників та суспільства; розбудова сумлінних та взаємовигідних відносин зі всіма зацікавленими сторонами; дотримання міжнародних угод та використання рекомендацій міжнародних стандартів; використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва; надання ефективних робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг; забезпечення безпеки праці; сприяння всебічному професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників.

У формуванні ефективної стратегії корпоративної соціальної відповідальності слід зазначити її ключові складові та їх вплив на розвиток корпоративного управління (рис. 2.).

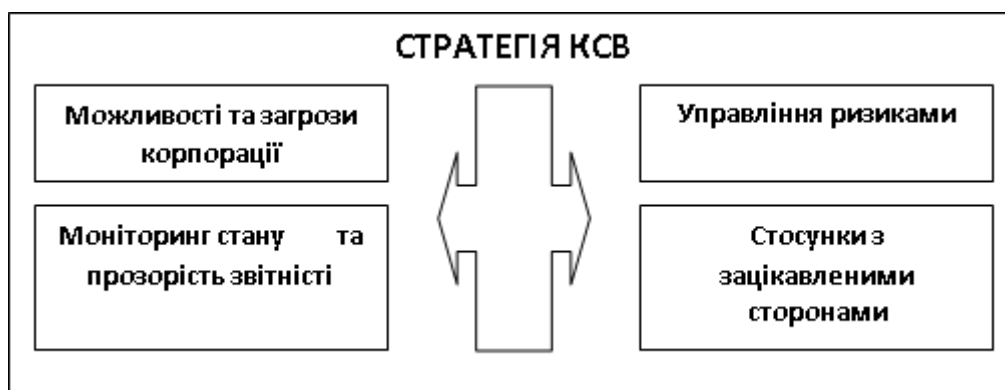


Рис. 2. Ключові складові розвитку стратегії КСВ

Що стосується управління ризиками, то корпорація, у процесі своєї діяльності, стикається з всілякими ризиками - соціальними, економічними, юридичними. Умовно ризики можна розділити на дві групи: фінансові та

нефінансові ризики. Найбільший вплив на компанію мають саме нефінансові ризики.

Нефінансові ризики – це ризики недосягнення мети компанії, зумовлені поведінкою ключових зацікавлених сторін. Тому налагодження постійної взаємодії із зацікавленими сторонами і послідовне впровадження корпоративних політик і стандартів регулювання цією взаємодією є основним інструментом управління нефінансовими ризиками. До них належать політичні, соціальні, кадрові, ризики репутації, екологічні ризики, ризики державного регулювання тощо. Управління нефінансовими ризиками в компанії проводиться з метою підтримки стратегії розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі. Оперативне управління нефінансовими ризиками включає розробку комплексу заходів і проектів з управління цими ризиками. Управління нефінансовими ризиками супроводжується моніторингом виконання запланованих заходів та оцінкою ефективності їх управління, рівнем досягнення стратегічних цілей [11].

Репутаційні ризики, які повинні враховуватися у стратегії КСВ, можуть істотно вплинути на фінансовий стан корпорації. Репутація компанії може коштувати більше її матеріальних активів. На думку експертів вартість корпорації може зрости на 40-60% у результаті ефективного управління репутаційними ризиками [12].

Щодо прозорості звітності корпорацій та її підготовки за міжнародними стандартами сталого розвитку треба зазначити, що у 2015 році Центром розвитку «КСВ» в Україні було проведено оцінку Індексу прозорості ТОП-100 найбільших компаній України з 18 секторів економіки. За результатами оцінки виявилось, що середній рівень розкриття інформації вітчизняних ТОП-100 корпорацій – 21,5%, всього 17 з них підготували звіти з КСВ (нефінансові звіти) за міжнародними стандартами та 15 компаній зі 100 досягли рівня відкритості 50% та вище. Рівень поширення нефінансової звітності в Україні значно нижчий ніж в інших країнах, а тому така звітність має значний потенціал для розвитку.

Корпорації України на даний час не можуть користуватися перевагами нефінансової звітності, які забезпечують більш глибоке розуміння ризиків і можливостей, з якими стикається компанія; розвиток уявлення зацікавлених сторін про вплив сталого розвитку та його процесів на навколишнє середовище; здатність порівняння продуктивності всередині та між корпораціями; можливість довести до свідомості широкого кола громадськості інформацію про дії компанії з метою реалізації соціальних програм; покращення репутації компанії в очах суспільства, що стимулює попит на товари; висока довіра зацікавлених осіб-менеджерів; збільшення інвестицій в прозорі підприємства; розвиток інноваційних технологій.

У багатьох країнах фондові біржі та державні органи вимагають від компаній розкриття нефінансової інформації, у тому числі підготовку звітності у сфері сталого розвитку. Щороку з'являються нові закони та рекомендації у цій сфері.

Серед останніх нововведень на фондових біржах щодо розкриття нефінансової інформації у 2015 р. наступні:

Європейська Директива щодо розкриття нефінансової інформації найбільшими компаніями.

Тайванська фондова біржа (Taiwan Stock Exchange) запровадила вимоги до

певних компаній щодо підготовки нефінансових звітів відповідно до G4 GRI.

Бомбейська фондова біржа (Bombay Stock Exchange, BSE) оголосила про створення CSR Exchange. Грунтуючись на Законі про компанії 2013 року, громадські організації зможуть зареєструватися на майбутній біржі.

Регулятори ринку цінних паперів Канади внесли зміни в документи з розкриття інформації про корпоративне управління – «Disclosure of Corporate Governance Practices» та «Corporate Governance Disclosure» – з метою підвищення прозорості для інвесторів та інших зацікавлених сторін щодо представленості жінок у вищому керівництві компаній.

Австралійська фондова біржа (Australian Securities Exchange – ASX) оновила вимоги з надання нефінансової інформації. Наразі компанії мають розкривати дані щодо «екологічних та соціальних ризиків сталого розвитку» і як саме вони планують управляти і зменшувати ці ризики [13].

Ще одною внутрішньою загрозою у формуванні ефективної стратегії КСВ вітчизняних корпорацій є високий рівень корупції та низький рівень етичної поведінки директорів, менеджерів та персоналу компанії. У 2016 році компанія Ipsos MORI, що займається міжнародними ринковими дослідженнями, провела 4100 інтерв'ю в 41 країні щодо виявлення корупції та порушення етичних норм у бізнес-середовищі. Серед респондентів – члени рад директорів, керівники середньої і вищої ланки, а також інші співробітники, що представляють компанії різних розмірів і з різних галузей. Дослідження проводилося і в Україні, де було опитано 100 співробітників компаній [14].

Не зважаючи на всі заходи для боротьби з корупцією в Україні, на жаль, кількість респондентів, які вважають, що хабарництво і корупція широко розповсюджені в країні, залишається на неприйнятно високому рівні – 88%. За даним показником Україна знаходиться на найнижчих позиціях серед усіх країн-учасниць дослідження. Відсутність економічного зростання і поліпшення бізнес-клімату в нашій країні, в комбінації з відсутністю ефективної системи покарання, може підштовхнути бізнесменів до порушення етичних норм. Регуляторні норми справили позитивний вплив на етичні стандарти лише в 12% опитаних нами компаній. При цьому майже третина респондентів вірять в те, що притягнення до кримінальної відповідальності окремих співробітників сприятиме запобіганню шахрайства, хабарництва та корупції серед керівництва.

Корпорації повинні вжити заходів для створення корпоративної культури, в якій співробітники будуть зацікавлені в тому, щоб діяти етично як у внутрішньому середовищі компанії, так і з зовнішніми зацікавленими особами (інвесторами, фінансовими установами, фондами).

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Подолання розглянутих перешкод розвитку корпорацій в умовах сталого розвитку вимагає пришвидшення темпів реформування національної економіки України, що буде сприяти активізації механізмів корпоративного управління, формуванню потужних вітчизняних корпорацій у різних галузях економіки.

Головним завданням розвитку сучасної української моделі корпоративного управління в глобальному економічному середовищі все ще залишається створення ефективних конкурентоспроможних корпорацій. Це можливо тільки за умов впровадження основних принципів сталого розвитку в Україні: можливість формування та впровадження державних механізмів для

створення умов соціально-відповідального ведення бізнесу; об'єктивність, достовірність, повнота і точність корпоративної інформації; гармонізація інтересів людини, суспільства та держави в корпоративній діяльності; обмеження доступу до інформації виключно на підставі закону; подолання корупції; гармонізації звітності корпорацій України з міжнародними стандартами КСВ; формування ефективної стратегії корпоративної соціальної відповідальності та мінімізації впливу внутрішніх та зовнішніх загроз у діяльності корпорацій.

*Література:*

1. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» [Електронний ресурс] // Законодавство / Верховна Рада України. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2015. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 22.06.2017). – Назва з екрана.
2. Швець Л.І. Міжнародні норми корпоративної соціальної відповідальності [Текст] / Л.І. Швець // Сталий розвиток економіки. – 2012. – №4. – С. 133.
3. Бурасса М. Вклад ИСО в устойчивое развитие [Текст] / М. Бурасса // Стандарты и качество. – 2010. – №6. – С. 52-53.
4. Іващенко А.І. Стратегічне управління розвитком економіки України / Н.С. Орлова, А.І. Іващенко // Економіка та держава. – 2009. – №6. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/6\\_2009/7.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/6_2009/7.pdf)
5. Коваленко Ю.М. Фінансова система і фінансовий сектор: організаційно-інституційний підхід / Ю.М. Коваленко // Фінанси України. – 2011. – №4. – С. 75-87. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu\\_2011\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2011_4_8)
6. Preston L.E. Research in Corporate Social Performance and Policy / Ed. by L.E. Preston. Vol. 10. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
7. Berman Sh. L. et al. Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance // Academy of Management Journal. 1999. Vol. 42. N 5. P. 488-506.
8. The Global Sustainable Competitiveness Index 2016 [Електронний ресурс] // – 2016. – Режим доступу: <http://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>
9. Country Sustainability Ranking [Електронний ресурс] // – 2016. – Режим доступу <http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/country-sustainability-ranking/index.jsp>
10. Орлова Н.С. Державне регулювання зовнішніх механізмів корпоративного управління / Н.С. Орлова // Економіка та держава. – 2009. – №2. – С. 91-93. – Режим доступу: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2009/29.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2009/29.pdf)
11. Аграрна Еліта України «Корпоративна відповідальність: набір PR-акцій чи управління ризиками?» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ukrainian\\_Farmer\\_Agro\\_Elite](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Ukrainian_Farmer_Agro_Elite)
12. КСВ – «страховка» від виникнення репутаційних ризиків [Електронний ресурс] // Стійкий бізнес. – 2013 – № 4 . – Режим доступу: <http://www.csrjournal.com>
13. Corporate social responsibility disclosure efforts by national governments and stock exchanges [Електронний ресурс]. – Режим доступу:



<http://hausercenter.org/iri/wp-content/uploads/2011/08/CSR-3-12-15.pdf>

14. Міжнародне дослідження ЕУ щодо ризиків шахрайства в 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/news>

---

The article substantiates the actual task of developing a modern Ukrainian corporate governance model in the global economic environment remains the creation of effective competitive corporations.

The goal of the article is to identify possible threats for the development of corporations in conditions of sustainable development and directions for the formation of their effective corporate strategy in the global economic environment.

The methodological basis of the study is international indices and indicators characterizing Ukraine and other countries in conditions of sustainable development (The Global Sustainable Competitiveness Index, Sustainability Ranking). Based on international indices, the influence of external (economic, institutional) factors on the development of Ukrainian corporations was analyzed.

The article describes the prospects for the development of corporations in the globalization in order to increase their competitiveness in the market and sustainable development of the economy. The problems of formation of effective strategy of corporate social responsibility of the corporation are determined and possible ways of their overcoming are proposed.

External and internal threats to the development of corporations under the conditions of introduction of the basic principles of sustainable development in Ukraine are systematized: the possibility of forming and implementing state mechanisms for creating conditions for socially responsible business; objectivity, reliability, completeness and accuracy of corporate information; harmonization of interests of a person, society and the state in corporate activities; restrictions on access to information solely on the basis of law; overcoming corruption; harmonization of corporate reporting of Ukraine in accordance with international CSR standards; forming an effective corporate social responsibility strategy and minimizing the impact of internal and external threats in the activities of corporations.