

**Сошников А.О.**

ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України»

**Єршова Ю.О.**

Офіс аналітики та консультацій з питань сталого розвитку

## ПОВНОВАЖЕННЯ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА ПРИ РОЗБУДОВІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

*У статті проаналізовано підходи та практики розвитку соціально відповідального ведення бізнесу (іноземний та національний досвід), досліджуються повноваження органів управління товариства та їх вплив на розвиток соціально відповідального бізнесу.*

*З кожним роком збільшується кількість суб'єктів господарювання, що починають розвивати свій бізнес на принципах соціальної відповідальності чи соціальної згуртованості.*

*Надзвичайні кризові явища, такі як: пандемія COVID-19, а особливо, повномасштабне вторгнення російської федерації проти України, створили передумови «прискорення» переосмислення ролі бізнесу (як самим бізнесом, так і державою), його впливу на суспільство. Наразі, бізнес почав брати на себе часткове виконання функцій держави (наприклад, через залучення ресурсної підтримки для обороноздатності держави).*

*В західних державах є чітке розуміння, які органи управління чи посадові особи компанії приймають ті чи інші рішення розвитку бізнесу, як активного учасника суспільних відносин, реалізації, фінансування соціальних ініціатив та проєктів. Враховуючі, що в Україні побудова бізнесу як соціально відповідального набуло широкого розповсюдження тільки останні роки, наразі, відсутній і чіткий розподіл повноважень органів управління товариством, які ухвалюють відповідні рішення.*

*Оскільки, саме вищий орган управління товариством визначає стратегічний розвиток бізнесу (за пропозицією виконавчого органу або незалежного консультанта), тоді доречним є, що саме загальні збори, як вищий орган управління визначає вектори та засади побудови бізнес-моделі на принципах соціально відповідального ведення бізнесу. Виконавчий орган здійснює поточне управління бізнесом, забезпечує розвиток бізнесу, тому і реалізує відповідний соціальний вектор розвитку бізнесу, через поточні програми корпоративної соціальної відповідальності (забезпечується реалізація як власних соціальних проєктів, так і сторонніх ініціатив).*

*Вбачається, що саме корпоративні благодійні фонди згодом будуть набирати вагу в Україні. Значна частина великого бізнесу матимуть окремі спеціалізовані фонди, які і будуть знаходитись під загальним впливом власника бізнесу та/або керівництва компанії, але менеджмент фонду буде самостійно ухвалювати рішення щодо поточної діяльності.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, корпоративні відносини, суб'єкти господарювання, господарське товариство, соціально відповідальний бізнес, внутрішньогосподарські відносини, органи товариства, повноваження загальних зборів, повноваження загальних зборів, виконавчий орган, акціонери, власник бізнесу.

**Постановка проблеми.** З кожним роком зростає кількість суб'єктів господарювання, що починають розвивати свій бізнес на принципах соціальної відповідальності та/або соціальної згуртованості. Якщо в США, країнах-членах ЄС це вже усталена практика для значної кількості

компаній, то в Україні ще незначна кількість компаній демонструють відповідальне ведення бізнесу. Однак, діяльність частини цих компаній має несистемний, ситуаційний характер [1].

Хоча надзвичайні кризові явища, такі як: пандемія COVID-19, а особливо, повномасштабне

вторгнення російської федерації проти України, створили передумови «прискорення» переосмислення ролі бізнесу, його впливу на суспільство. Наразі, бізнес почав брати на себе часткове виконання функцій держави (наприклад, через залучення ресурсної підтримки для обороноздатності держави).

В західних державах є чітке розуміння хто з органів управління чи посадова особа компанії приймає ті чи інші рішення розвитку бізнесу як активного учасника суспільних відносин, фінансування або участі у реалізації соціальних ініціатив та проєктів. Враховуючі, що в Україні побудова бізнесу як соціально відповідального набула широкого розповсюдження тільки останні роки, тому відсутній чіткий розподіл повноважень органів управління товариством, які ухвалюють відповідні рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток соціально відповідального бізнесу та його вплив на суспільні відносини активно досліджувався, як іноземними дослідниками, так і вітчизняними авторами. Так, серед вітчизняних дослідників можна виділити: О. Гоголю, С. Касторську, Н. Ковальчук, К. Комарову, С. Король, І. Кудінову, О. Кузьміна, Н. Лосовську, Н. Погуду, Л. Селіверстову, Н. Станасюк, О. Уголькову. Органи управління товариства досить ґрунтовно вивчали: О. Беяневич, О. Гарагонич, Л. Дорошенко, А. Мягкий, та інші. Необхідно відзначити, що визначення повноважень органів управління товариства при розбудові соціально відповідального бізнесу не були предметом наукового дослідження.

**Мета статті** – проаналізувати практики розвитку соціально відповідального ведення бізнесу, вивчити повноваження органів управління товариства при розбудові соціально відповідального бізнесу та розробити відповідні рекомендації та пропозиції.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративне управління впливає на соціальний та економічний розвиток країни через урахування інтересів широкого кола заінтересованих осіб, що забезпечує здійснення товариствами діяльності на благо суспільства та зростання національного багатства [2].

Розвиток бізнесу на засадах соціальної відповідальності підтримують різні стейкхолдери. Так наприклад, понад 90% працівників компанії стверджують, що бізнес повинен існувати з певною метою, відмінною від отримання прибутку. В свою чергу, 88% вважають, що компаніям більше неприйнятно заробляти гроші за рахунок суспільства загалом [3]. Останнім часом споживачі кінцевого продукту компанії (товару,

послуги) також звертають досить значну увагу на позиціонування бізнесу та участь компанії у реалізації соціально-важливих проєктів. Окремо необхідно відзначити вплив російсько-української війни на клієнтський вибір (все більше громадян усвідомлено не купують товари відомих брендів, які продовжують продаватися на ринку держави-агресора або в мережевих компаніях, які продовжують здійснювати господарську діяльність на території російської федерації).

Н. Погуда, С. Касторська підкреслюють, що частина суб'єктів господарювання продовжують будувати свій бізнес, спираючись здебільшого на досягнення економічного ефекту (отримання прибутку), в свою чергу, частина компаній намагаються будувати бізнес, враховуючі концепцію соціальної відповідальності. Останні вводять корпоративну соціальну відповідальність вже як базовий елемент при розробці, а в подальшому, і реалізації стратегії розвитку власного бізнесу [4].

Л. Селіверстова та Н. Лосовська вважають, що соціальна відповідальність бізнесу є добровільною, а не обов'язковою діяльністю, і вона має бути спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із добродійним виконанням міжнародних та державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки [5]. З даною позицією неможна погодитись, оскільки соціально відповідальне ведення бізнесу вже є не тільки трендом, але і важливим елементом стратегічного планування бізнесу, який дозволяє зрозуміти (дати сигнал) кінцевому споживачу, суспільству та державі, що бізнес націлений на довготривалу свою господарську діяльність та про готовність стати активним партнером територіальної громади чи держави. Інші автори вважають, що соціальна відповідальність компанії стає обов'язковою складовою для бізнесу, адже сучасні тенденції розвитку свідомості населення потребують відповідних змін у стратегії компанії. Кінцеві споживачі все більше усвідомлюють значення таких категорій, як зміна клімату, нерівність доходів населення, диспропорції в охороні здоров'я, несправедлива практика праці та гендерна нерівність [6]. О. Костіна зазначає, що бізнес-процеси підприємства повинні складати єдину

систему, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої цінності виробленого товару [7].

О. Гоголя, І. Кудінова наводять серед основних переваг ведення українськими компаніями соціально відповідального бізнесу наступні:

- поліпшення фінансових показників;
- поліпшення іміджу та репутації брендів;
- підвищення продажу та лояльність споживачів;
- зменшення плинності кадрів, підвищення відданості персоналу;
- скорочення тиску з боку перевіряючих органів [8].

Серед основних груп суб'єктів соціальної відповідальності за ступенем впливу на реалізацію відповідної політики виділяють тих, без участі яких корпоративні соціальні програми не можуть бути прийняті та реалізовані (акціонери, топ-менеджмент) та за функціональним розподілом: хто фінансує соціальну діяльність (наприклад, акціонери, партнери по бізнесу) та тих хто організовує соціальну діяльність (менеджери, неприбуткові комерційні організації) [9, с. 48–49].

Дослідники виокремлюють наступні принципи корпоративного управління:

- підпорядкування більшості меншості;
- залежності ступеня впливу учасника на управління корпоративним підприємством від розміру (частки) його вкладу в капітал корпоративного підприємства;
- загального керівництва і контролю учасників (членів) корпоративного підприємства за його діяльністю;
- централізації управління і розмежування компетенції органів корпоративного підприємства; можливості залучення до управління корпоративним підприємством осіб, які не є її учасниками (членами).

В свою чергу, принцип централізації управління і розмежування компетенції органів корпоративного підприємства, з однієї сторони, передбачає як зосередження повноважень з прийняття важливих, стратегічних рішень з питань діяльності корпоративного підприємства в одних руках (вищий орган), так і – послаблення централізації шляхом передачі певних питань на вирішення нижчим органам, структурним підрозділам. Діяльність вищого органу спрямована на формування та зовнішнє вираження волі корпоративного підприємства, інші органи забезпечують здійснення цієї волі у відносинах підприємства з іншими суб'єктами права [10, с. 156–157].

В Україні найбільш розповсюджені форми організаційно-правових форм товариств, це – товариство з обмеженою відповідальністю та акціонерне товариство. Тому доцільно розглянути їх органи управління та їх вплив (можливий вплив) на ухвалення відповідних рішень щодо побудови соціально відповідального бізнесу.

Відповідно до пункту 2 частини 2 статті 4 Закону України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року № 2465-ІХ управління поточною діяльністю акціонерного товариства здійснюють виконавчі директори [11]. В свою чергу, частиною 1 статті 36 цього Закону вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів, до виключної компетенцією відноситься визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства (частина 2 статті 39 Закону України «Про акціонерні товариства»).

Схожий підхід був закладений і Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06 лютого 2018 року № 2275-VIII, так відповідно до статті 28 органами управління товариства є загальні збори учасників, наглядова рада (у разі утворення) та виконавчий орган [12]. Загальні збори учасників визначені, як вищий орган товариства. До компетенції загальних зборів учасників належить і визначення основних напрямів діяльності товариства. Згідно з статтею 39 цього Закону управління поточною діяльністю товариства покладено на виконавчий орган товариства, до компетенції якого належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства. Виконавчий орган товариства підзвітний загальним зборам учасників і наглядовій раді товариства (у разі утворення) та організовує виконання їхніх рішень. Необхідно додатково відзначити, що «напрями діяльності товариства» не можна ототожнювати з стратегічними напрямками розвитку товариства, оскільки в даному контексті йде мова більше про конкретні види господарської (економічної) діяльності.

О. Гарагонич, Л. Дорошенко підкреслюють, що вищий орган управління товариства (загальні збори акціонерів, загальні збори учасників тощо) має максимальний (*авт. – найбільший*) обсяг повноважень і є найбільш репрезентативним органом корпоративного підприємства, вираження волі підприємства при реалізації його господарської компетенції шляхом безпосереднього контакту з іншими учасниками господарських відносин законодавцем покладається на інші органи корпоративного підприємства, насамперед виконавчий орган [10, с. 172].

На думку, А. Мягкого, вищі органи управління товариства здійснюють загальне керівництво за його діяльністю, визначають стратегію розвитку даної юридичної особи, а виконавчі органи управління здійснюють керівництво поточною діяльністю товариства [13, с. 107]. Також дану позицію підтримують інші дослідники, які вважають, що саме на виконавчі органи управління товариства покладається поточне керівництво діяльністю підприємства, що передбачає реалізацію господарських цілей, стратегії і політики підприємства [10, с. 173].

Принципами корпоративного управління, затверджені Рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22 липня 2014 року № 955 однією з засадничих розвитку корпоративного управління проголошено належну увагу до інтересів акціонерів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та економічну ефективність корпоративного управління [2]. Тому що завданням виконавчих органів управління товариства є захист майнових та немайнових (покращення ділової репутації) інтересів акціонерів та інших учасників товариства, який досягається через продуману операційну діяльність.

Соціальна спрямованість бізнесу буде більш ефективною, якщо соціальна відповідальність бізнесу буде включена у стратегію управління підприємствами. Суб'єкт господарювання при визначенні своїх стратегічних напрямків визначає елементи соціальної відповідальності, необхідні для реалізації своїх інтересів та інтересів зацікавлених груп учасників. Це і дозволяє підвищити конкурентоспроможність та покращити результати фінансово-господарської діяльності підприємства [1].

Суть вибору стратегічних пріоритетів розвитку – це довгострокова програма і система практичних дій з ініціювання та реалізації конструктивних змін у діяльності компанії, успіх як організації, так і її членів [14].

В Україні здебільшого участь у реалізації значних соціальних ініціатив ситуативно приймає власник бізнесу (акціонер), а сам бізнес підтримує (фінансує) відповідний проєкт. Дана модель пов'язана з відсутністю національних традицій ведення соціально відповідального бізнесу.

Оскільки, саме вищий орган управління товариством визначає розвиток бізнесу (за пропозицією виконавчого органу або незалежного консультанта), тоді доречним є, що саме загальні збори, як вищий орган управління визначає век-

тори та засади побудови бізнес-моделі на принципах соціально відповідального ведення бізнесу. Виконавчий орган товариства здійснює поточне управління бізнесом, забезпечує розвиток бізнесу, тому і реалізує відповідний соціальний вектор розвитку бізнесу, через поточні програми корпоративної соціальної відповідальності (забезпечується реалізація як власних соціальних проєктів, так і сторонніх ініціатив).

Доцільно передбачити, шляхом внесення відповідних доповнень до Закону України «Про акціонерні товариства» та Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», що до виключної компетенції загальних зборів акціонерів та загальних зборів учасників належить визначення стратегічних засад діяльності товариства, які також будуть містити принципи соціального відповідального ведення бізнесу.

В західних державах (США, країнах-членах ЄС та інших) широко використовується модель, коли акціонер чи учасник створює благодійний фонд, або компанія виступає засновником благодійного фонду (корпоративного фонду) і саме через ці інституції відбувається фінансування різних соціальних ініціатив та проєктів, зокрема і програм корпоративної соціальної відповідальності. Здебільшого вирішальний вплив (ухвалення рішень щодо фінансування проєктів та ініціатив) на ці фонди має власник бізнесу або менеджмент компанії. В Україні даний досвід ще недосить поширений, хоча аналогічні структури існують. Так, найбільш відомі благодійні фонди (корпоративної спрямованості), які пов'язані з бізнесом, це – Благодійна організація «Фонд Ріната Ахметова» (<https://akhmetovfoundation.org/en>) та Благодійна організація «Фонд Віктора Пінчука» (<https://pinchukfund.org/ua>). Вбачається, що саме корпоративні благодійні фонди згодом будуть набирати вагу в Україні, більша частина великого бізнесу матимуть окремі благодійні фонди, які будуть знаходитись під загальним впливом власника бізнесу та/або менеджменту компанії, але виконавчий орган управління благодійного фонду буде самостійно ухвалювати рішення щодо поточної діяльності.

**Висновки.** Соціально відповідальне ведення бізнесу є важливим елементом стратегічного планування бізнесу, який дозволяє зрозуміти (дати сигнал) кінцевому споживачу, суспільству та державі, що бізнес націлений на довготривалу свою господарську діяльність та про готовність стати активним партнером територіальної громади чи держави.

Вищий орган управління товариством визначає стратегічні вектори та засади побудови бізнес-моделі на принципах соціально відповідального ведення бізнесу. Виконавчий орган товариства реалізує відповідний соціальний вектор розвитку бізнесу, через поточні програми корпоративної соціальної відповідальності (забезпечується реалізація як власних соціальних проєктів, так і сторонніх ініціатив).

Доцільно передбачити, шляхом внесення відповідних доповнень до Законів України «Про акціонерні товариства» та «Про товариства

з обмеженою та додатковою відповідальністю», що до виключної компетенції загальних зборів акціонерів та загальних зборів учасників належить, крім іншого ще визначення стратегічних засад діяльності товариства.

В перспективі саме корпоративні благодійні фонди стануть найбільш дієвим інструментом соціально відповідального ведення великого бізнесу.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення корпоративних фондів, як однієї з сучасних форм побудови соціально відповідального бізнесу.

#### Список літератури:

1. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_6).
2. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22 липня 2014 року № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text>
3. Kayla O'Neill. 16 CSR Facts You Need To Know. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know>
4. Погуда Н. В., Касторська С. К.. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегія розвитку туристичного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2020/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/53.pdf)
5. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2019/4.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/4.pdf)
6. О. Є. Кузьмін, Н. С. Станасюк, О. З. Уголькова. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmened-56-64.pdf>
7. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
8. Гоголя О. П., Кудінова І. П. Соціальна відповідальність бізнесу. К.: Видавництво Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2008. 79 с
9. Король С. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 42–55.
10. Гарагонич О. В., Л. М. Дорошенко Корпоративне право: навчальний посібник / за заг. ред. О.В. Гарагонича, С. М. Грудницької, Л. М. Дорошенко. 2-е вид., випр. і доп. К.: Видавничий дім «АртЕк», 2018. 400 с.
11. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#n1985>
12. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06 лютого 2018 року № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
13. Беляневич О. А., Мягкий А. В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми: монографія. К.: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2017. 320 с.
14. Бажанова Н.В. Чекановська Л.Б. Особливості реалізації стратегічних і тактичних рішень в кризових умовах на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Mykola-Boichenko/publication/371476826\\_VIDNOVLENNA\\_ROZVITOK\\_TA\\_REFORMUVANNA\\_LOGISTIKI\\_MIZNARODNIH\\_PEREVEZEN/links/6485b8fab3dfd73b777bc550/VIDNOVLENNA-ROZVITOK-TA-REFORMUVANNA-LOGISTIKI-MIZNARODNIH-PEREVEZEN.pdf#page=353](https://www.researchgate.net/profile/Mykola-Boichenko/publication/371476826_VIDNOVLENNA_ROZVITOK_TA_REFORMUVANNA_LOGISTIKI_MIZNARODNIH_PEREVEZEN/links/6485b8fab3dfd73b777bc550/VIDNOVLENNA-ROZVITOK-TA-REFORMUVANNA-LOGISTIKI-MIZNARODNIH-PEREVEZEN.pdf#page=353)

**Soshnykov A.O., Yershova Yu.O. AUTHORIZATION OF THE COMPANY'S MANAGEMENT BODIES IN THE DEVELOPMENT OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS**

*The article analyses the approaches and practices of socially responsible business development (foreign and national experience), examines the powers of the company's management bodies and their influence on the development of socially responsible business.*

*Every year, the number of business entities that start to develop their business based on the principles of social responsibility or social cohesion is increasing.*

*Extraordinary crisis phenomena, such as: the COVID-19 pandemic, and especially, the full-scale invasion of the Russian Federation against Ukraine, created the prerequisites for the "acceleration" of rethinking the role of business (both by business itself and by the state), its impact on society. Currently, business has begun to take over the partial performance of the functions of the state (for example, by attracting resource support for the state's defence capability).*

*In Western countries, there is a clear understanding of which management bodies or company officials make certain business development decisions, as an active participant in public relations, implementation, financing of social initiatives and projects. Taking into account that in Ukraine, building a socially responsible business has become widespread only in recent years, currently there is no clear division of powers of the company's management bodies, which make relevant decisions.*

*Since it is the highest management body of the company that determines the strategic development of the business (on the proposal of the executive body or an independent consultant), then it is appropriate that the general meeting, as the highest management body, determines the vectors and principles of building a business model based on the principles of socially responsible business conduct. The executive body carries out current business management, ensures business development, therefore implements the appropriate social vector of business development, and through current programs of corporate social responsibility (the implementation of both its own social projects and third-party initiatives is ensured).*

*It can be seen that it is corporate charitable funds that will eventually gain weight in Ukraine. A significant part of large businesses will have separate specialized funds, which will be under the general influence of the business owner and/or company management, but the fund management will independently make decisions about current activities.*

**Key words:** *corporate governance, corporate relations, business entities, business partnership, socially responsible business, internal business relations, company bodies, renewal of general meetings, renewal of general meetings, executive body, shareholders, business owner.*