

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-183-201****УДК 330.34****JEL Classification: K 22, L 20, M 14, M 21, O10, O44, Q01****Наталія Іванова**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
підприємництва і торгівлі

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [ivanova.nat.vlad@gmail.com](mailto:ivanova.nat.vlad@gmail.com) **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

**ResearcherID:** I-3574-2016

**Ольга Попело**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та державної служби  
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

**E-mail:** [popelo.olha@gmail.com](mailto:popelo.olha@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

**ResearcherID:** I-8572-2016

**ОЦІНКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ  
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*В статті розглянуто актуальність питання впровадження стратегії сталого розвитку, яка стає ключовим завданням сучасного суспільства та бізнесу, спостерігається загальне усвідомлення важливості сталого розвитку для забезпечення благополуччя суспільства та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. У цьому контексті корпорації відіграють вагомую роль, оскільки їх діяльність має значний вплив на соціальне та екологічне середовище. Для досягнення цієї мети важливо побудувати ефективну систему корпоративного управління, яка б сприяла досягненню балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами. Авторами обґрунтовано, що оцінка корпоративного управління є ключовим інструментом у реалізації стратегії сталого розвитку. Запропоновано процес аналізу та оцінки ефективності управлінського механізму корпорації з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей, включаючи ті, що пов'язані зі сталістю розвитку. Для вимірювання відповідності корпоративного управління принципам сталого розвитку розроблено напрями та критерії такої оцінки. Це можуть бути економічні, соціальні та екологічні показники, які відображають збалансований підхід корпорації до своєї діяльності. В дослідженні підкреслюється, що впровадження сталого управління дозволяє корпораціям досягати позитивних результатів в економічній, соціальній та екологічній сферах. Це забезпечує їм конкурентну перевагу, збільшує довіру споживачів та інших зацікавлених сторін, а також сприяє сталому зростанню. Розроблено контури корпоративного управління в аспекті забезпечення цілей та принципів сталого розвитку.*

*Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку є важливим інструментом для досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями. Впровадження сталого управління допомагає корпораціям стати відповідальнішими гравцями на ринку, забезпечуючи позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Ключові слова:** корпоративне управління, корпоративний менеджмент, сталий розвиток, оцінка ефективності, економічна ефективність, соціальна відповідальність, екологічна безпека

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 10.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ стикається зі складними проблемами, такими як зміни клімату, вичерпання ресурсів, нерівномірність розподілу багатства та інші, які потребують спільних зусиль для вирішення. Корпорації, як ключові гравці економічного ландшафту, мають великий вплив на ці виклики і можуть зробити важливий внесок у досягнення цілей сталого розвитку. Сталість розвитку та успішність й ефективність діяльності акціонерних компаній дедалі більше залежатиме від ефективності системи корпоративного управління, орієнтованої на забезпечення екологічної, соціальної та економічної відповідальності. Оцінка сталого розвитку допомагає ідентифікувати та деталізувати ці напрями, враховувати їх при прийнятті рішень та забезпечувати більш стійку діяльність корпорацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні підходи й актуальні питання корпоративного управління знайшли відображення у численних наукових доробках вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: В. Боковець, Н. Бочарової, І. Васильчука, М. Вересклі, К. Майєра, А. Монкса, Н. Міноу, Т. Капелюшної, О. Хілухи, О. Циганкова, Л. Юрчишеної та багатьох інших.

Вагомий внесок у дослідження проблем сталого розвитку регіонів України зробили О. Амоша, М. Бутко, В. Геєць, Б. Данилишин, Л. Дейнеко, М. Долішній, Л. Мельник, Л. Руденко, Л. Чернюк, А. Чухно та інші вчені.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Актуальність оцінки акціонерних компаній та системи корпоративного управління у контексті відповідності їх діяльності цілям та принципам сталого розвитку обґрунтовується науковими дослідженнями та практичними вимогами, які стосуються збалансованого і стійкого розвитку економіки, соціальної справедливості та екологічної стійкості. Проте наразі існує недостатнє розуміння та практичне застосування основних принципів моделі сталого розвитку, як у глобальному масштабі, так і в українській економіці. Фахівці висловлюють думку, що однією з головних причин цієї проблеми є неусвідомлення нерозривності взаємодії трьох компонентів та недостатнє врахування системних

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

змін, пов'язаних з цим аспектом. До цих пір часто приймається рішення на користь економічної вигоди, нехтуючи екологічною безпекою.

**Мета статті.** Метою статті є розробка концептуальних підходів щодо оцінки корпоративного управління в контексті досягнення цілей та дотримання принципів сталого розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах корпоративного управління набуває все більшої важливості проблема забезпечення сталого розвитку в XXI столітті. Вже сьогодні спостерігається формування нової соціально-економічної парадигми, яка активно враховує аспекти сталості.

Поняття «сталий розвиток» було визначено Міжнародною комісією з навколишнього середовища та розвитку (Г. Брунтланд) у 1987 році у звіті «Наше спільне майбутнє» [1]. Під час проведення Саміту Землі в 1992 році в Ріо-де-Жанейро був сформований «Порядок денний XXI століття», в який було закладено головну ідею перегляду концепції економічного зростання, включаючи підтримку соціальної справедливості та дотримання екологічної безпеки. Ці принципи стали основою для міжнародного співробітництва і розвитку національних систем, які містять соціальні, екологічні та економічні компоненти. Головним досягненням нової парадигми стало визнання того, що проблеми довкілля та соціально-економічного розвитку є безумовно пов'язаними і не можуть розглядатись окремо.

Отже, під концептом «сталий розвиток» розуміється такий розвиток, який дозволяє задовольняти потреби сучасного покоління, не піддаючи загрози таку ж можливість для прийдешніх поколінь. Основними цілями реалізації цієї парадигми є забезпечення високої якості навколишнього середовища та економічного благополуччя для всіх народів світу та задоволення потреб людей і збереження сталого розвитку протягом тривалого періоду.

У впровадженні парадигми сталого розвитку невід'ємними один від одного є концепти економічного зростання та економічного розвитку. В своїх роботах американський економіст Г. Дейлі стверджує, що сталий розвиток передбачає суттєвий перехід від економіки зростання, разом з усім, що з нею пов'язано, до стійкої економіки [2, с. 36]. Економічне зростання розглядається як кількісна зміна параметрів соціально-економічної системи, проявляючись у збільшенні обсягів

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

виробництва і споживання ресурсів, тобто притаманні всі ознаки екстенсивності. Економічний розвиток, своєю чергою, проявляється у якісних змінах, що призводять до підвищення ефективності функціонування системи та структурних покращень її основних елементів. З цього приводу варто зауважити, що важливою передумовою переходу до парадигми сталого розвитку є економічне екстенсивне зростання протягом тривалого часу, котре призвело до виснажливого використання природних ресурсів і, як наслідок, посилення соціальної нерівності через обмежений доступ до них. Виникнення парадигми сталого розвитку згладжує базис традиційної економіки. Ми говоримо про ідею необмеженого економічного зростання, яке, як підтверджує досвід, призводить до виснаження природних і людських ресурсів [3, с. 88].

Присутність конфліктів в економічній системі спонукає її перейти на новий рівень функціонування, перетворити та адаптувати свою структуру до умов, які склались. А, власне, в цьому і полягає розвиток. Однією з ознак наявності потреби у збалансованості процесів є використання поширеного терміну «соціально-економічний розвиток», який означає нерозривність та взаємовплив змін в соціальному та економічному середовищі. Але сучасний стан природного середовища такий, що потребує включення ще однієї складової та формування соціо-еколого-економічної тріади.

Наразі, серед найзначущих методологічних викликів, що стоять перед теорією сталого розвитку, можна виокремити:

- формулювання принципів та моделей для забезпечення довготривалої стійкості;
- визначення меж та встановлення джерел економічного зростання;
- розробка практичних підходів до гармонізації тріади «економіка – соціум – екологія»;
- вивчення еколого-економічних наслідків технічного прогресу;
- визначення підходів до ідентифікації факторів та виміру результативності розвитку;
- адаптація структури соціо-еколого-економічних систем на рівні національних та субнаціональних одиниць до глобальних тенденцій [4, 6, 7].

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Важливим аспектом в цьому процесі є механізми взаємодії між зазначеними трьома компонентами. Зокрема, взаємозалежність та тісний зв'язок соціальної й екологічної підсистем обумовлює необхідність гарантування однакових прав для сьогоденних та майбутніх поколінь на використання природних ресурсів [5, с. 5]. У взаємодії соціальної та економічної компонент окреслюється контур потреби справедливого розподілу матеріальних благ між людьми та забезпечення цільової допомоги уразливим верствам суспільства. Гармонізація екологічної та економічної складових передбачає контроль, проведення оцінки вартості техногенних впливів на навколишнє середовище та мінімізацію їх негативних наслідків.

Наразі, через три десятиліття після утвердження ідеї сталого розвитку, ми можемо свідчити, що ця парадигма є глобальним базисом розвитку суспільства, а також основою не тільки стратегічного розвитку, але й поточного функціонування як на макрорівні, так окремих підприємств та організацій. У цьому контексті актуальним питанням виникає побудова методології ідентифікації сталості як типу організаційного розвитку, в тому числі, в аспекті корпоративного управління.

Оцінка корпоративного управління у контексті парадигми сталого розвитку, на наш погляд, має такі орієнтири [8]:

- по-перше, визначити рівень відповідності системи корпоративного управління принципам економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки;

- по-друге, оцінити внесок корпорації у забезпечення сталого розвитку на регіональному, національному та, за певних умов, у глобальному вимірі. А також виявити фактори, що обумовлюють інвестиційну привабливість та умови і пріоритети міжорганізаційної співпраці корпорації;

- по-третє, з'ясувати умови і тенденції підвищення ефективності системи корпоративного управління з метою інтеграції регіональної та національної господарської системи, елементом якої є об'єкт дослідження, у глобальний економічний простір з урахуванням сучасних світових тенденцій.

Методологію оцінювання рівня відповідності системи корпоративного управління цілям стратегії сталого розвитку можна представити у вигляді послідовності етапів, об'єднаних у постановочну, проектно-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

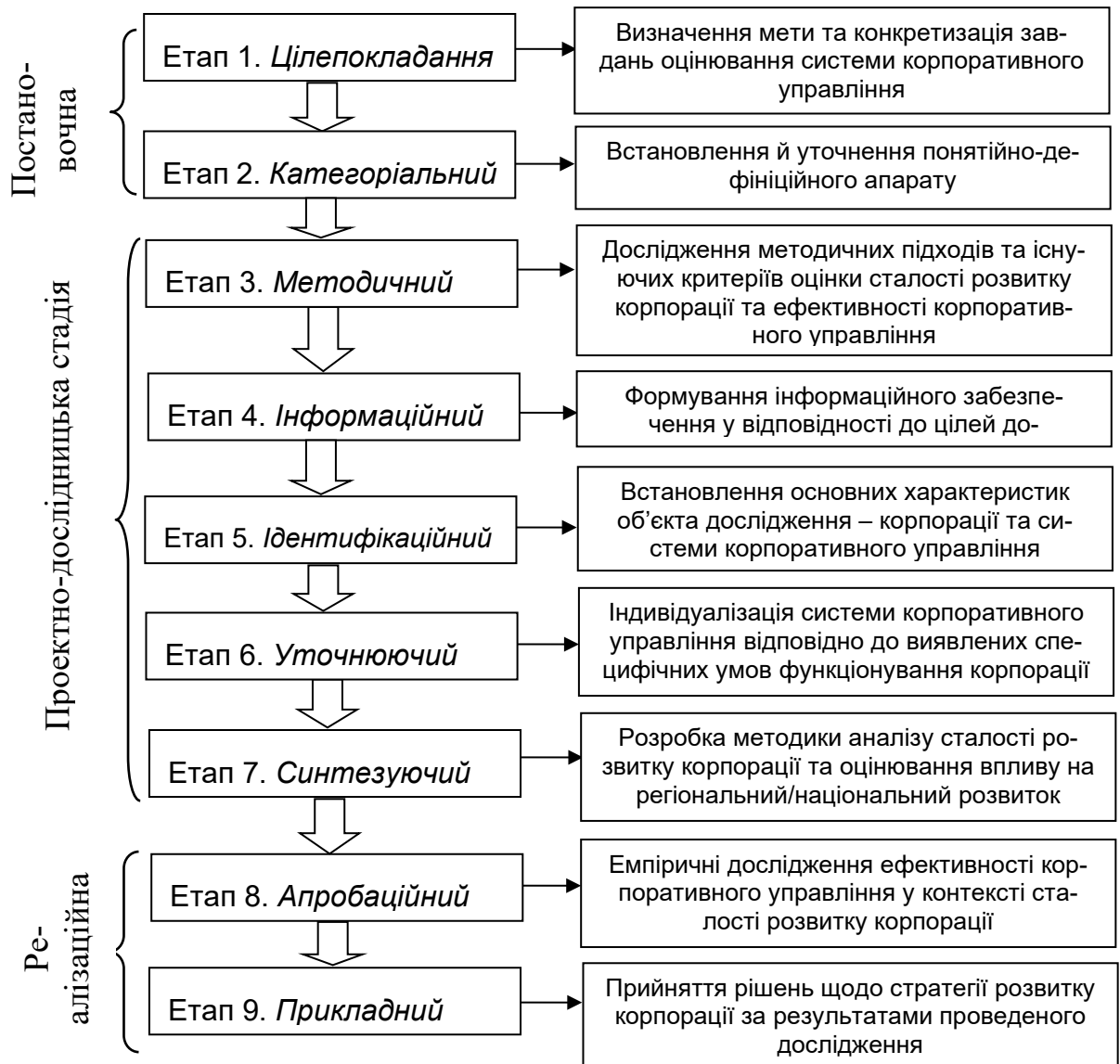
---

дослідницьку та реалізаційну стадії (рис. 1). На першому етапі методологічного обґрунтування процесу оцінювання корпоративного управління у аспекті реалізації стратегії сталого розвитку необхідно визначити основні цілі та завдання дослідження. Під час другого етапу, який також можна віднести до постановочної фази, визначається понятійно-термінологічна база. Використання чітко визначеного набору термінів, після уточнення значення його складових, має бути обґрунтованим і відповідати меті дослідження та особливостям функціонування та характеристикам самого об'єкта - системи корпоративного управління.

Проектно-дослідницька фаза, яка включає в себе результати наукового дослідження, щодо створення методики оцінки корпоративного управління з погляду стратегії сталого розвитку, розпочинається з аналізу наявних методологічних підходів та методик оцінки, з урахуванням їхньої можливості відображення основних характеристик та унікальних властивостей досліджуваного об'єкта. На четвертому етапі здійснюється збір інформації відповідно до вибраного методичного підходу, яка б не лише відображала особливості корпорації як економічної сутності та суб'єкта господарювання, але й володіла характеристиками достовірності, актуальності та релевантності.

Основною метою п'ятого, ідентифікаційного, етапу є визначення меж досліджуваного об'єкта, а саме корпорації. Застосовуючи системний підхід, встановлюються змістовно-структурні характеристики як самої корпорації, як суб'єкта господарювання, так і системи корпоративного управління. Відбувається ідентифікація об'єкта дослідження шляхом визначення основних характеристик та взаємозв'язків між явищами, елементами та їхніми взаємовідносинами. На цьому етапі не лише виділяється корпорація як окрема структурна одиниця серед інших, із загальними особливостями. Але й здійснюється групування в підсистеми виявлених елементів системи корпоративного управління на основі подібних типових характеристик.

**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Рис. 1. Методологічний базис процесу формування методики оцінювання корпоративного управління в аспекті стратегії сталого розвитку**

**Джерело:** розроблено авторами

Шостий етап розробки методології оцінювання передбачає визначення комплексу характеристик, які надають об'єкту дослідження індивідуальності та слугують критеріями під час визначення показників оцінювання в розробленій методиці. З урахуванням

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

специфіки корпорації, корпоративного управління та закономірностей їх становлення і розвитку, можливо здійснити диференціацію за структурно-функціональними та поточними умовами функціонування та розвитку.

На сьомому етапі безпосередньо розробляється методика оцінювання відповідності системи корпоративного управління та розвитку корпорації принципам сталого розвитку, а також визначається її роль і вплив на регіональну господарську систему та суспільство в цілому. Застосовуючи загальнонаукові теоретичні та частково емпіричні методи дослідження (індукції, дедукції, системного підходу, формалізації, абстрагування, аналізу і синтезу, систематизації, узагальнення, моделювання тощо), на цьому етапі має бути розроблена система показників, які інтегруються для комплексної оцінки корпоративного управління з урахуванням аспектів сталого розвитку.

Розроблена методика оцінювання повинна бути достовірною, тобто придатною для використання з метою оцінки ефективності корпоративного управління, а також впливу корпорації на зацікавлених сторін та її роль у забезпеченні регіонального (або національного) розвитку. Також визначені показники і критерії оцінювання мають чітко визначити межі досліджуваних характеристик об'єкта, забезпечуючи об'єктивність процесу. На нашу думку, обраний метод також має мати можливість диференціації, що дозволить у практичному застосуванні визначити різні аспекти впливу (економічна ефективність, соціальна відповідальність та екологічна безпека) на різних рівнях прояву ознаки (принаймні – низькому, середньому та високому). Достовірність, об'єктивність та універсальність, які повинні бути властиві методиці оцінювання, забезпечать можливість відтворення результатів та їх порівняння в часі, а також можливість прийняття коригуючих рішень на їх основі.

Відповідність характеристикам методики оцінювання перевіряється на наступному, восьмому, етапі – під час проведення емпіричних досліджень. В процесі оцінки ефективності корпоративного управління можуть застосовуватися різні методи та інструменти, включаючи аудити, опитування зацікавлених сторін, порівняльні аналізи з аналогічними компаніями та внутрішні оцінки. Шляхом апробації відбувається перевірка відповідності отриманих методом прийомів досягненню поставленої мети. На дев'ятому етапі слід уточнити



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

основні положення методики оцінювання, що можливо під час практичного використання на основі конкретних господарських суб'єктів – акціонерних компаній. За потреби, на основі результатів апробації, може бути здійснена коригування встановлених параметрів системи корпоративного управління. Загальна оцінка ефективності корпоративного управління дає компанії можливість виявити сильні і слабкі сторони своєї системи управління та прийняти необхідні заходи для організаційного удосконалення та досягнення кращих результатів.

Відтак, проблема методології оцінювання корпоративного управління у контексті реалізації цілей сталого розвитку є багатофакторною, проте пріоритетним є питання щодо цілей та завдань дослідження. Сутність мети впливає з визначення поняття «оцінка корпоративного управління» і полягає в ідентифікації результативності системи управління з точки зору дотримання корпорацією принципів сталого розвитку та виконує декілька завдань:

- вивчення властивостей та стану підсистем корпорації у напрямках економічної ефективності, соціальної відповідальності корпоративного бізнесу та екологічної безпеки діяльності;
- комплексне обґрунтування стратегічних напрямів забезпечення сталого розвитку у довгостроковій перспективі та політики позитивного впливу корпорації на економічний простір всіх рівнів та суспільство в цілому;
- встановлення параметрів для контролю та регулювання результативності системи корпоративного управління;
- визначення потенційних інтеграційних можливостей корпорації на основі міжорганізаційної взаємодії.

Питання оцінки системи корпоративного управління та сталості розвитку корпорації, на наш погляд, хоча і є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, проте потребують індивідуальних підходів. Так, основними факторами, які доцільно розглянути в процесі оцінки ефективності корпоративного управління, можуть бути наступні [9, 10]:

1. Структура корпоративного управління (оцінка складу правління, рівня його незалежності від, наявності комітетів і контрольних органів).

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

2. Ролі і відповідальності (оцінка прозорості розподілу ролей і функцій між правлінням, керівництвом компанії та іншими структурними підрозділами).
3. Транспарентність і звітність (оцінка наявності чіткої системи фінансової звітності, добросовісної практики повідомлення акціонерів і стейкхолдерів про фінансовий стан і діяльність компанії).
4. Конфлікт інтересів (оцінка процедур управління конфліктами інтересів, зокрема виявлення і управління потенційними конфліктами інтересів управлінських кадрів та інших зацікавлених сторін).
5. Комунікація і спілкування (оцінка ефективності комунікаційних каналів в компанії, включаючи внутрішні та зовнішні комунікації, обмін інформацією з акціонерами, зі стейкхолдерами та загальна інформаційну політику компанії).
6. Ризик-орієнтованість (оцінка наявності системи управління ризиками, включаючи оцінку і контроль ризиків, впровадження політики екологічної безпеки і забезпечення соціальної відповідальності бізнесу).
7. Довгострокова стратегія сталого розвитку (оцінка розробки та виконання стратегічного плану компанії, включаючи оцінку управління змінами та інноваційність).

Оцінка корпоративного управління у контексті відповідності цілям та принципам сталого розвитку, безумовно, має охоплювати три напрями (табл. 1-3).

Оцінка соціальної відповідальності корпорації включає в себе широкий спектр показників, що оцінюють взаємодію корпорації зі спільнотами, працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. В табл. 1 запропоновано перелік критеріїв, які можуть бути використані для оцінки соціальної відповідальності корпорації.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 1

**Перелік критеріїв для оцінки за принципами соціально відповідального бізнесу**

Напрямок оцінювання	Критерії оцінки
Програми організації праці	- забезпечення безпеки та гігієни праці; - сприяння розвитку професійних навичок та кар'єрного росту працівників; - забезпечення рівних можливостей для всіх працівників
Ставлення до споживачів	- якість продукції та послуг; - сприяння безпеці та задоволеності клієнтів; - прозорість інформації про продукцію та її вплив
Відношення до громадських спільнот	- співпраця з місцевими громадами та внесок у їх розвиток; - реалізація благодійних та соціальних проектів; - взаємодія з громадськими організаціями
Етична поведінка та корпоративна культура	- розвиток і виконання кодексу етики; - підтримка доброчесної поведінки серед працівників та керівництва
Взаємодія з акціонерами та інвесторами	- звітність та прозорість фінансової діяльності; - сприяння розумінню стратегії сталого розвитку
Вплив на суспільство	- поліпшення якості життя та добробуту у громадах, де працює корпорація; - врахування інтересів всіх сторін впливу
Охорона здоров'я та безпека праці	- забезпечення безпечних умов роботи та дотримання норм безпеки; - профілактика ризиків і нещасних випадків на робочому місці

**Джерело:** складено авторами

Оцінка екологічної відповідальності та безпеки діяльності корпорації передбачає врахування різних аспектів впливу на довкілля. В табл. 2. нами запропоновано орієнтовний перелік напрямів та критеріїв, які можуть бути використані для оцінки екологічної відповідальності компанії.

Ці показники можуть бути адаптовані залежно від конкретної галузі та умов діяльності корпорації, а також від вимог та потреб її зацікавлених сторін.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 2

**Перелік критеріїв для оцінки екологічної відповідальності та безпечності діяльності корпорації**

Напрямок оцінювання	Критерії оцінки
Екологічна продукція	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виробництво продукції з найменшим впливом на довкілля;</li> <li>- використання екологічно чистих матеріалів та компонентів</li> <li>- впровадження та виконання стандартів та норм безпеки для продукції;</li> <li>- реагування на скарги та відгуки споживачів щодо безпеки продукції</li> </ul>
Зниження викидів та забруднень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення викидів шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт;</li> <li>- ефективне управління відходами та їх переробка</li> </ul>
Збереження природних ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективне використання енергії та води;</li> <li>- застосування вартісної оцінки ресурсів та їх збереження.</li> <li>- забезпечення безпеки навколишнього середовища під час діяльності;</li> <li>- відстеження впливу на довкілля та прийняття заходів на попередження негативних наслідків</li> </ul>
Реалізація екологічних ініціатив	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосування зелених технологій та практик;</li> <li>- участь у програмах з охорони природи та розбудови екосистем;</li> <li>- внесок у відновлення природних резерватів та біорізноманітності</li> </ul>
Аварійна готовність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка та впровадження планів надзвичайних ситуацій;</li> <li>- тестування та оцінка систем управління кризовими ситуаціями</li> </ul>

**Джерело:** складено авторами

Оцінка економічного зростання та економічної ефективності компанії є більш традиційним підходом до оцінки ефективності системи управління і включає в себе ряд показників, які вимірюють фінансово-економічні результати, ефективність використання ресурсів та здатність до інновацій. В табл. 3 авторами запропоновано орієнтовний перелік напрямів та критеріїв, які можуть бути використані для оцінки економічного зростання.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Таблиця 3

**Перелік критеріїв для оцінки економічного зростання корпорації**

Напрямок оцінювання	Критерії оцінки
Обсяг виробництва і реалізації продукції та доходи компанії	- динаміка обсягів продажу та доходів корпорації; - приріст обсягів продажу за певний період; - динаміка обсягів виробництва продукції; - співвідношення виробленої та реалізованої продукції
Прибутковість	- чистий прибуток корпорації у відсотках від доходів; - динаміка чистого прибутку; - валовий прибуток у відсотках від валових доходів
Економічна ефективність	- рентабельність активів та капіталу корпорації; - рентабельність окремих виробничих ліній чи секторів відношення витрат до доходів; - використання енергії та матеріалів на одиницю продукції
Продуктивність праці	- продуктивність праці на одного працівника, на одне робоче місце; - зростання продуктивності праці за певний період
Інноваційність продукції та задоволеність споживачів	- вклад корпорації в дослідження та розробки; - кількість нових продуктів чи технологій, впроваджених корпорацією; - співвідношення якості продукції та її ціни; - задоволення потреб споживачів; - конкурентоспроможність продукції

**Джерело:** складено авторами

Запропонований перелік критеріїв є орієнтовним і, звичайно, не є вичерпним. Ці критерії допомагають оцінювати інтегрований вплив корпорації на економіку, соціальну сферу та навколишнє середовище, враховуючи різноманітні аспекти сталості. Оцінка ефективності корпоративного управління включає аналіз системи управління компанії з метою визначення її ефективності і впровадження необхідних удосконалень та може проводитися зовнішніми аудитором або внутрішніми експертами з управління.

Відомо, що діяльність акціонерної компанії пов'язана з наявністю широкого кола стейкхолдерів, тобто осіб, які виявляють законний інтерес у діяльності компанії. А відтак, має дотримуватися прав та враховувати законні інтереси зацікавлених осіб. До цих осіб належать в

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

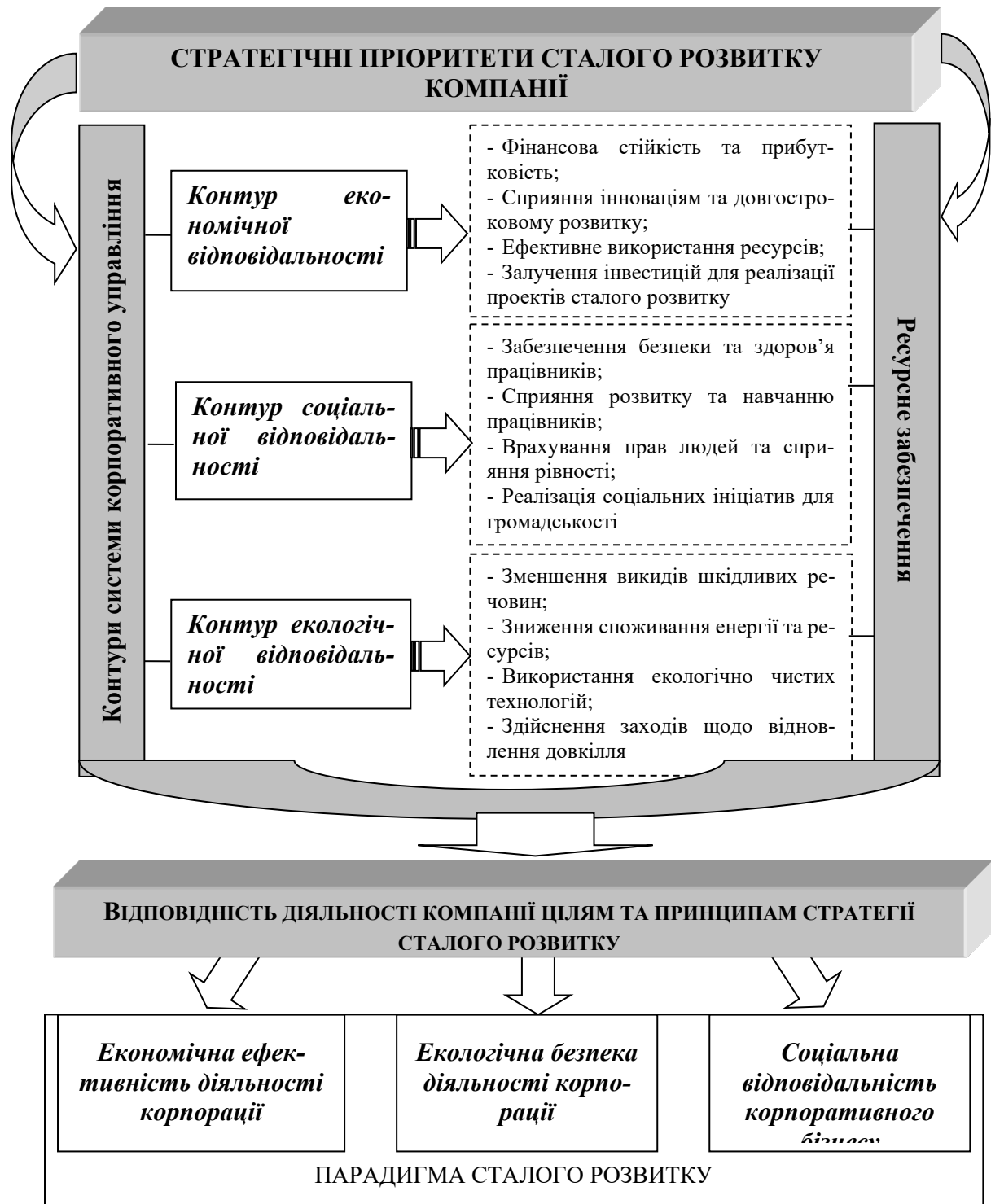
першу чергу працівники (як акціонери компанії, так і ті, хто не є акціонерами), кредитори, споживачі продукції компанії, місцева громада, де розташована компанія, а також відповідні державні органи та органи місцевого самоврядування. Компанія повинна активно співпрацювати з цими особами для створення благополуччя, робочих місць та забезпечення фінансової стійкості компанії.

Під час своєї діяльності компанія має дотримуватися прав зацікавлених осіб, визначених чинним законодавством (цивільним, господарським, трудовим, екологічним тощо). Крім цього, компанія повинна враховувати інтереси зацікавлених осіб при прийнятті рішень або виконанні дій, які можуть вплинути на них. Для забезпечення співпраці між компанією та зацікавленими особами, важливо, щоб наглядова рада та її комітети відігравали роль органу, який координує цей процес. При цьому інші органи компанії також мають враховувати та забезпечувати відстеження інтересів зазначених осіб під час своєї діяльності.

Корпорація має забезпечити можливість зацікавленим особам отримати доступ до необхідної інформації про свою діяльність для ефективного співробітництва. З метою активізації зацікавленості працівників у результативному функціонуванні компанії та її сталому розвитку, практика корпоративного управління включає такі заходи, наприклад, затвердження рішень з важливих питань компанії за погодженням з представниками трудового колективу, інформування працівників про прийняті рішення, що можуть вплинути на їхні інтереси, участь представників трудового колективу у діяльності наглядової ради та її комітетів. Також, корпоративна практика може включати розповсюдження серед працівників акцій компанії, поділ частини прибутку між ними та інші мотивуючі заходи, які сприяють збільшенню зацікавленості працівників у результативній роботі компанії.

В цілому, результатом оцінки корпоративного управління та сталості розвитку компанії має стати формування контурів корпоративного управління в контексті парадигми сталого розвитку (рис. 2).

**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Рис. 2. Контур корпоративного управління в контексті парадигми сталого розвитку**

**Джерело:** розроблено авторами

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Отже, забезпечення сталого розвитку компанії має передбачати формування системи корпоративного управління, яка б мала наступні орієнтири:

- забезпечення стабільних темпів економічного зростання, створення безпечних робочих місць та забезпечення зайнятості в регіоні, в якому компанії присутня;
- реструктуризація виробництва, спрямована на зменшення частки екологічно небезпечних, енерго- і ресурсоємних продуктів та виробництв, зростання відсотка високотехнологічних та науково-інтенсивних виробництв з мінімальним впливом на навколишнє середовище;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та адаптація до мінливих конкурентних умов і вимог споживачів;
- ефективне використання природних ресурсів, залучення джерел відновлювальної енергії;
- забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних компонентів корпорації;
- досягнення рівноваги між інтересами компанії, її стейкхолдерів і суспільства, включаючи місцеву владу, державні органи влади, населення та інші компанії.

**Висновки і пропозиції.** Акціонери та споживачі все більше віддають перевагу компаніям, які демонструють високий рівень соціальної та екологічної відповідальності. Оцінка сталого розвитку дозволяє корпораціям показати свою компетентність у цих сферах, що може сприяти залученню інвестицій та збільшенню попиту на їхні товари та послуги. Активна робота у напрямі дотримання цілей та принципів сталого розвитку, підтримка соціально відповідальних проектів, турбота про суспільство допомагають зберігати довіру споживачів та інвесторів. Багато країн вже впроваджують обов'язкові вимоги щодо звітування корпорацій про їхню соціальну та екологічну діяльність. Оцінка сталого розвитку стає важливим інструментом для дотримання цих вимог та встановлення взаємодії зі стейкхолдерами та регуляторами.

Отже, актуальність оцінки корпорацій у контексті відповідності цілям та принципам сталого розвитку є невід'ємною складовою стратегічного підходу до бізнесу, який враховує інтереси та потреби сьогоденних та майбутніх поколінь, а також глобальні виклики, які



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

стоять перед сучасним світом. Подальших досліджень потребують питання, пов'язані з розробкою показників оцінки, які були б універсальними і водночас могли б бути адаптованими під умови діяльності конкретного об'єкта оцінки.

**Список використаних джерел**

1. Програма дій «Порядок денний на XXI століття» : ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.) : пер. з англ. К. : Інтелсфера, 2000. 360 с.
2. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку К. : Інтелсфера, 2002. 304 с.
3. Сталий розвиток суспільства / [А. Садовенко, Л. Масловська, В. Середя, Т. Тимочко]. К. : АМУ, 2011. 392 с.
4. Global Trends 2030: Alternative Worlds. Publication of the National Intelligence Council. (2012). URL: [https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/GlobalTrends_2030.pdf) (дата звернення: 22.06.2023).
5. Сталий розвиток регіонів України / наук. кер. М. З. Згуровський. – К. : НТУУ «КПІ», 2009. – 172 с.
6. Гречко, А., Очеретяна, О. (2020). Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*, (15), С. 37-41.
7. Свистун К.О. Генезис поняття «сталий розвиток» та підходи до його запровадження. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 326–333.
8. Popelo, O., Tulchynska, S., Marhasova, V., Ivanova, N., & Samiilenko, H. (2021). An innovative approach to determine the sustainable development of regions by harmonization of the economic, social and environmental components. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24\_(8), 1-9.
9. Васильчук І.П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 39-44.
10. Капелюшна Т.В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в контексті сталого розвитку. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2016. №2 (16). С. 62-68

**References**

1. *Prohrama dii «Porjadok dennij na XXI stolittia» : ukhvalena konferentsiieiu OON z navkolyshnoho seredovyshcha i rozvytku v Rio-de-Zhaneiro* (Samit «Planeta Zemlia», 1992 r.) [Program of Action "Agenda 21": adopted by the UN Conference on Environment and Development in Rio de Janeiro (Earth Summit, 1992)]. K. : Intelsfera, 2000. 360 p.
2. Deili, H. (2002). *Poza zrostanniam. Ekonomichna teoriia staloho rozvytku* [Beyond growth. Economic theory of sustainable development] K. : Intelsfera. 304 p.
3. Sadovenko, A., Maslovska, L., Sereda, V. & Tymochko T. (2011). *Stalyi rozvytok suspilstva*. [Sustainable development of society]. K. : AMU. 392 p.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

4. *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Publication of the National Intelligence Council. (2012). Available at: [https://www.dni.gov/files/documents/Global-Trends\\_2030.pdf](https://www.dni.gov/files/documents/Global-Trends_2030.pdf) (accessed 22 June, 2023).

5. *Stalyi rozvytok rehioniv Ukrainy* (2009) / nauk. ker. M. Z. Zghurovskiyi [Sustainable development of Ukrainian regions]. K. : NTUU «KPI». 172 p.

6. Hrechko, A., Ocheretiana, O. (2020). Doslidzhennia evoliutsii naukovoï dumky v aspektakh vyznachennia sutnosti poniattia «stalyi rozvytok pidpriemstva». [Study of the evolution of scientific thought in terms of defining the essence of the concept of "sustainable development of the enterprise"] *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, (15). 37-41.

7. Svy'stun K.O. (2017). Genezys ponyattya «stalyj rozvytok» ta pidhody do joho zaprovadzhennya [The genesis of the concept of "sustainable development" and approaches to its implementation]. *Molodyj vchenyj*, no. 2, pp. 326-333.

8. Popelo, O., Tulchynska, S., Marhasova, V., Ivanova, N., & Samiilenko, H. (2021). An innovative approach to determine the sustainable development of regions by harmonization of the economic, social and environmental components. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24\_(8), 1-9.

9. Vasylichuk I.P. (2012). Ocinka diyalnosti korporacij v konteksti stalogo rozvytku [Evaluation of corporations in the context of sustainable development]. *Visnyk socialno-ekonomichnyh doslidzen*, no. 2, pp. 39-44.

10. Kapeliushna, T. (2016). Pidkhid do otsinky efektyvnosti mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom v konteksti staloho rozvytku. [An approach to assessing the effectiveness of the enterprise management mechanism in the context of sustainable development]. «*Ekonomika. Menedzhment. Biznes*». №2 (16). P. 62-68

Отримано 21.02.2023

UDC 330.34

**Ivanova Nataliia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of Department of Entrepreneurship and Trade*

*Chernihiv Polytechnic National University*

**E-mail:** [ivanova.nat.vlad@gmail.com](mailto:ivanova.nat.vlad@gmail.com) **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

**ResearcherID:** I-3574-2016

**Olha Popelo**

*Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Civil Service  
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)*

**E-mail:** [popelo.olha@gmail.com](mailto:popelo.olha@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

**ResearcherID:** I-8572-2016.

*The article discusses the relevance of the issue of implementing a sustainable development strategy, which is becoming a key task for modern society and business, and there is a general awareness of the importance of sustainable development for ensuring the well-being of society and preserving natural resources for future generations. In this context, corporations*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

*play an important role, as their activities have a significant impact on the social and environmental environment. In order to achieve this goal, it is important to build an effective corporate governance system that would help achieve a balance between economic, social and environmental interests. The authors substantiate that corporate governance assessment is a key tool in implementing a sustainable development strategy. The authors propose a process for analyzing and evaluating the effectiveness of a corporation's management mechanism in order to ensure the achievement of strategic goals, including those related to sustainable development. In order to measure the compliance of corporate governance with the principles of sustainable development, the author develops directions and criteria for such an assessment. These may include economic, social and environmental indicators that reflect the corporation's balanced approach to its activities. The study emphasizes that the implementation of sustainable management allows corporations to achieve positive results in the economic, social and environmental spheres. This provides them with a competitive advantage, increases the trust of consumers and other stakeholders, and promotes sustainable growth. The corporate governance outline was developed in terms of ensuring the goals and principles of sustainable development.*

*Assessing corporate governance in the context of implementing a sustainable development strategy is an important tool for achieving a balance between economic, social and environmental goals. Implementation of sustainable management helps corporations to become more responsible players in the market, ensuring a positive impact on society and the environment.*

*Therefore, the relevance of corporate assessment in the context of compliance with the goals and principles of sustainable development is an integral part of a strategic approach to business that takes into account the interests and needs of current and future generations, as well as the global challenges facing the modern world. Further research is needed on the issues related to the development of assessment indicators that would be universal and at the same time could be adapted to the conditions of a particular assessment object.*

**Keywords:** *corporate governance, corporate management, sustainable development, efficiency assessment, economic efficiency, social responsibility, environmental safety*

*Fig.: 2. Tab.: 3, References: 10.*

**Бібліографічний опис для цитування:**

*Іванова Н., Попело О. Оцінка корпоративного управління в контексті реалізації стратегії сталого розвитку. Науковий вісник Полісся. 2023. № 1(26). С. 183-201.*