

Світлана Брехаря

## УКРАЇНСЬКИЙ БІЗНЕС: ВІД ЕКОНОМІЧНОЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ ДО КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*У статті йдеться про те, як події, що сталися в Україні після 2013 року, спонукали великий бізнес відкорегувати КСВ-стратегії, а безліч малих та середніх підприємств - інтегрувати суспільно-відповідальні дії у власну модель життєдіяльності, допомагаючи армії чи вимушеним переселенцям. Автор переконаний, що українські практики суспільної відповідальності бізнесу воєнних часів здатні збагатити платформу В4Р (бізнес заради миру), що була започаткована в 2013 році в рамках Глобального договору ООН.*

**Ключові слова:** *раціональна економіка, соціальна відповідальність бізнесу, середній клас.*

**Brekharya Svitlana. Ukrainian business: from economic rationality to corporate social responsibility.** *The article deals with the events in Ukraine after 2013, which motivated a major business to change the strategy of corporate social responsibility, and small and medium-sized enterprises - to integrate socially responsible actions into their livelihoods. According to the author, the Ukrainian CSR practices of wartime can enrich the B4P platform (the platform was founded in 2013 as part of the UN Global Compact).*

**Key words:** *Economic rationality, of corporate social responsibility, B4P platform.*

У статті автор досліджує міграцію українського бізнесу від парадигми економічної раціональності (засобу прийняття рішень, що заснований на прагненні отримати найбільший економічний результат з мінімальними затратами необхідних ресурсів) до корпоративно-соціальної відповідальності (добровільного дотримання компаніями принципів і стандартів соціально відповідального

(корисного для суспільства і довколишнього середовища) ведення бізнесу на вищому, ніж встановлений законодавством, рівні).

Основні завдання, окреслені в рамках дослідження:

- проаналізувати становлення українського бізнесу, процес первинного накопичення капіталу і приватизації;
- дослідити, які фактори стимулювали тяжіння українського бізнесу до КСВ;
- описати етапи становлення КСВ в Україні, мотиви участі бізнесу у суспільно-відповідальних проектах на різних етапах;
- дослідити сучасні суспільно-відповідальні дії бізнесу.

Клас приватних підприємців в Україні почав формуватися ще в умовах Радянського Союзу, до здобуття країною незалежності. Під час перебудови - структурної трансформації планової економіки - в Радянському Союзі було ухвалено низку законів, які легалізували приватне підприємництво і дали можливість громадянам відкрити власну справу. Перспективу створення власного бізнесу наші співвітчизники отримали завдяки прийнятому у листопаді 1986 року Закону «Про індивідуальну трудову діяльність» та Закону «Про кооперацію в СРСР», який набув чинності в липні 1988. Ці закони стали стимулом для формування прошарку малого бізнесу.

3 серпня 1990 Верховною Радою УРСР був ухвалений Закон «Про економічну самостійність УРСР», згідно з основними пунктами якого народ України проголошувався власником національних багатств і національного прибутку, стверджувалося розмаїття і рівноправність форм власності та їх захист державою, децентралізація власності і роздержавлення економіки, повна економічна самостійність і свобода підприємництва всіх юридичних і фізичних осіб у межах дії законів України, самостійність регулювання грошового обороту. Фактично, цей закон заклав основи економічного суверенітету України ще до моменту розпаду СРСР і здобуття Україною політичної незалежності.

Дев'яності роки двадцятого століття стали періодом активного формування малого бізнесу - в країні з'явилася безліч дрібних компаній, наші співвітчизники створювали малі підприємства, що

займалися торгівлею чи надавали послуги. У перші роки незалежності малий бізнес в Україні розвивався найбільш інтенсивно.

Період становлення стартового капіталу великих українських буржуа також припав на дев'яності роки. Вже до 1994 року в Україні з'являються перші великі корпорації, більшість з яких мають трейдерське коріння - багато представників великого капіталу в Україні заробили свої перші великі гроші на поставках газу. Першим схему «газ в обмін на товари» в Україні застосував Ігор Бакай, його концерн «Республіка» став єдиним імпортером газу в Україну в 1994 році - тільки «Республіка» мала контракт на поставку газу в Україну і ексклюзивні права на розрахунки з «Газпромом» за його транспортування. Як сказав Дмитро Фірташ в інтерв'ю російським «Ведомостям», квоту на постачання туркменського газу в Україну Ігор Бакай отримав від тодішнього Президента Леоніда Кравчука [1]. Після приходу до влади Леоніда Кучми схема поставок газу в Україну змінюється: 26 грудня 1995 голова Держнафтогазпрому України Євген Довжок затвердив документ «Групування областей України для забезпечення їх природним газом у 1996 році» [2]. Згідно з умовами, прописаними в документі, трейдери ЄЕСУ, «Інтерпайп», «Інтергаз» та Itera Energy отримали ексклюзивне право поставляти газ в певні області України. При цьому найбільш кредитоспроможні області дісталися на той момент ЄЕСУ (компанію очолювала Юлія Тимошенко, відома як протезе Павла Лазаренка, який у той час обіймав посаду першого віцепрем'єра) - Дніпропетровська, Харківська, Донецька, Черкаська. У 1997 році перерозподіляючи області між трейдерами, зі списку постачальників газу в Україну викреслили компанію «Інтерпайп», але до того часу Віктор Пінчук, власник «Інтерпайпу», очолив раду директорів «Ітери», яка, як і раніше, фігурувала в переліку трейдерів. У документі «Про введення в дію групування регіонів України для забезпечення їх природним газом у 1997 році» серед газових трейдерів, як і в 1996, значаться ЄЕСУ, Ітера та Інтергаз.

На постачаннях газу промисловим підприємствам накопичила свій первинний капітал і донецька компанія ІСД. У 1995 році між ІСД і ЄЕСУ було укладено угоду, згідно з якою ЄЕСУ продавала в Донецькій області газ через компанію-посередника, якою стала

ІСД. «Індустріальний союз Донбасу» отримував по \$ 0,50 комісійних з кожної тисячі кубометрів і забезпечував розрахунки за газ: укладав з кінцевими споживачами - великими промисловими підприємствами - договори, які передбачали штрафні санкції в розмірі 0,75% за кожен день прострочення платежу або 273% річних. У 1996 році ІСД поставив 5,5 мільярдів кубометрів газу підприємствам Донецька [3].

Необхідною умовою для «першого мільйона» в Україні ставав патронат влади: трейдери повинні були робити ставку на адміністративний ресурс - постачальники російського газу в Україну і посередники його продажу на території країни визначалися в кабінетах владної еліти.

На етапі первинного накопичення капіталу головним принципом бізнесу була *економічна раціональність* – спосіб прийняття рішень, що заснований на прагненні отримати найбільший економічний результат з мінімальними затратами необхідних ресурсів. Саме в рамках цієї моделі в Україні проходила адресна приватизація, квітла корупція і хабарництво, відбувалося зрощення великого капіталу з владою. В результаті обрання цієї моделі (що стало, між іншим, і наслідком заплутаного держрегулювання економічної діяльності) з перших моментів становлення українського бізнесу відбувалася його тінізація. У міжнародній практиці граничним значенням рівня тінізації економіки визнано 30% від ВВП. За оцінкою Міністерства економіки України рівень тінізації економіки у 2000 році досяг 47%, у 2014 становив 43%, а у 2015 - 40% [4].

Одним із перших економічних завдань у незалежній Україні стало перетворення відносин власності, для реалізації якого у серпні 1991 року було створено Фонд Держмайна України, а в червні 1992 року - затверджена перша Державна програма приватизації.

В ідеалі приватизація мала б не лише змінити парадигму власності, а й стимулювати розвиток приватного капіталу та адаптацію країни до ринкової економіки. На практиці ж Україна зіткнулася з трьома факторами, що зумовили значною мірою подальший перебіг приватизаційних процесів:

- з відсутністю кадрів (ідейних реформаторів), що були б здатні професійно провести економічну реформу відповідно до українських реалій;

- з радянською номенклатурою, яка усвідомлювала свій інтерес у процесі зміни відносин власності і готова була на цей процес впливати;

- з низькою на той час громадянською зрілістю суспільства, яке переважно індивідуально ставилося до контролю за процесом переходу власності із державної в приватну .

Одним із поширених на першому етапі приватизації став метод викупу підприємств і створення акціонерних товариств, контрольний пакет акцій яких нібито належав трудовому колективу. Саме це дозволяло адміністрації підприємств зберегти контроль над ними – як правило, на папері 51% акцій мав колектив, а насправді в дев'яти випадках із десяти левова частка їх належала певній групі осіб на чолі з директором [5] («Мотор-Січ», ММК ім.Ілліча).

Методи тіньового лобювання власних інтересів найбільш активно використовувалися бізнес-елітою в ході приватизаційного процесу після 2000-х – прикладом тому можуть бути закриті приватизаційні конкурси, умови яких виписувалися під конкретного покупця («Криворіжсталь», «Укррудпром», «Запоріжсталь»). Так, наприклад, у 2001 році в ході приватизації «Запоріжсталі» серед умов допуску до аукціону була вимога поставок на комбінат у попередні роки 700 тисяч тонн залізної руди – цим вимогам відповідали тільки компанії, що були наближені на той момент до керівництва комбінату. Аналогічна ситуація спостерігалася і під час приватизації в 2004 році «Криворіжсталі» - додаткові умови конкурсу, що були прописані ФДІ, вимагали від потенційного покупця «Криворіжсталі» виробництва і реалізації українського коксу в обсязі не менше 1 мільйона тонн на рік протягом 3 останніх перед приватизацією років. Цій умові відповідав лише консорціум «Інвестиційно-металургійний союз», що був створений Пінчуком і Ахметовим незадовго до приватизації «Криворіжсталі».

Активну участь в українській приватизації стратегічних об'єктів брав і російський капітал. 63,49% «Керчрибпрому» було придбано «Морською зіркою» (Росія); 25% «Гарантспецсервіс» опинилося у власності корпорації «Росзагмаш» (Росія) [6]; 30% акцій Миколаївського глиноземного було придбано «Українським алюмінієм», що

представляв інтереси «Русалу» [7], 76% «Луганськтепловозу» акцій було продано російському «Трансмашхолдингу» [8].

Стосовно участі широких верств населення в приватизації. У 1995 році за результатами опитування фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва 28% українських громадян не знали, що робити з приватизаційним сертифікатом [9]. Як наслідок, більшість пересічних громадян продала свій приватизаційний сертифікат на чорному ринку, де ціна державних приватизаційних паперів не перевищувала десяти доларів США.

«Не слід очікувати від неконтрольованої суспільством влади ефективності та чесності», - слова Олександра Пасхавера ознаменували процес української приватизації, головними бенефіціарами якої врешті-решт стали три основні групи: «червоні директори», вітчизняне олігархічне лобі та російський капітал. Приватизаційні процеси та умови їх проведення дали поштовх до формування в Україні олігархічних груп, олігархічної моделі економіки та олігархічно-чиновницької моделі управління державою.

Для великого олігархічного капіталу корупція стала засобом, що дає доступ до розподілу державного бюджету чи суспільної власності. Для середнього ж і малого бізнесу корупція переважно була непродуктивними витратами, що зменшували прибутки.

Хабарництво і корупція з боку органів влади були однією з причин, що стримували розвиток малого і середнього бізнесу. Так, у 2010 за даними ІФС близько 46% опитаних підприємств підтвердили, що вдавалися до неофіційних шляхів вирішення питань із державними органами [10]. У 2016 році фіскальний тиск і корупція залишаються головними проблемами для сегмента МСБ – про це говорять і українські бізнесмени, і експерти [11]; [12]. До цього часу в рамках антикорупційної реформи вже створені Національне антикорупційне бюро, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Національне агентство з питань запобігання корупції. Але ці органи покликані боротися з топ-корупціонерами – державними чиновниками вищого рангу, в той час як ніша боротьби з корупцією в середній ланці залишається відкритою. Антикорупційний ефект, відчутний для всіх сегментів бізнесу, здатна дати реформа Державної фіскальної служби, яку повинна реалізувати

Україна. У серпні 2015 року Міністерство фінансів оприлюднило план реформатування структури фіскальної служби, в якому передбачено два напрями:

- затвердження нової структури центрального апарату ДФС, яка сформована згідно з рекомендаціями МВФ;
- реформування кадрового складу ДФС, зокрема повне оновлення кадрового складу центрального апарату [13].

Зовнішні орієнтації бізнесу. Весь український бізнес – малий, середній та великий – був однією з найзацікавленіших сторін у питанні обрання зовнішньополітичного курсу країни. Кожна з існуючих до 2013 року альтернатив – Європейський чи Митний союз – мала певну привабливість для певних галузей, від вибору країни залежало не лише політичне, а й насамперед економічне майбутнє суспільства. Як демонструють результати соціологічного опитування Інституту економічних досліджень і політичних консультацій, до 2013 року всередині вітчизняного бізнесу відчувався чіткий розподіл: підприємства-експортери, торговельні партнери яких перебували на Заході, обирали західний напрям інтеграції, підприємства, які експортували свою продукцію до Росії – Митний союз. Однак, як відзначають автори дослідження, уже в 2013 році український бізнес змінив свою точку зору: думка бізнесменів перестала залежати від того, куди вони експортують свою продукцію. Український бізнес виявив прагнення до гармонічних відносин і з Заходом, і зі Сходом, але за необхідності однозначного вибору тяжів до західних правил і стандартів [14].

Якщо говорити про мотивацію великого капіталу, то для українських олігархів важливе значення під час вибору стратегії економічної інтеграції мали насамперед політичні ризики. У випадку з ЄС великий бізнес отримував би чіткі процедури врегулювання економічних суперечок та інституціональні гарантії як спосіб забезпечити свої капітали (згідно із Зоною вільної торгівлі Україна зобов'язується узгодити значну частину свого торговельного законодавства з нормами, принципами і правилами ЄС). У випадку із вступом до Митного союзу, як показує досвід інших членів МС, існував високий ризик експансії російського капіталу. Так, віце-президент Незалежної асоціації підприємців

Республіки Казахстан Тимур Назханов в інтерв'ю польському інтернет-виданню "Obserwator finansowy" звертає увагу на те, що в органах Митного союзу більшість голосів належить російській стороні. На практиці, за його словами, це означає, що голосування - формальна фікція. «Наші чиновники не можуть захищати інтереси вітчизняних підприємців. Ми увійшли до Митного Союзу абсолютно не підготовленими і зараз збираємо врожай цієї помилки. Багато наших підприємств, які, наприклад, займаються переробкою і виробництвом продуктів харчування, не можуть зайти на ринок Росії, тому що російська сторона використовує нетарифне регулювання. Простіше кажучи, створює перешкоди на шляху казахських товарів. Ми фактично інвестуємо в російський автопром. А сировину, яку ми відправляємо до Росії й Білорусі сьогодні, ми постачали й раніше і без Митного союзу», - резюмує Тимур Назханов [15].

Представники великого капіталу висловлювали своє ставлення до вибору зовнішньополітичного курсу як особисто, так і опосередковано, через своїх менеджерів або аналітичні структури – просвіропейську позицію виявляли і Пінчук, і Ахметов, і Фірташ, і Порошенко. Публічно проти ідеї євроінтеграції висловився голова правління «Мотор Січі» В'ячеслав Богуслаєв, який у вересні 2013 заявив, що підписання угоди з ЄС негативно вплине на високотехнологічні галузі країни. Богуслаєв був упевнений, що зі вступом до ЄС всі українські заводи стануть ремонтними (16).

Рішення Віктора Януковича про непідписання Угоди про асоціацію з ЄС, що було сприйнято суспільством як повна зміна геополітичного курсу, стало одним із каталізаторів революції і подальшої зміни влади. Відмовившись від євроінтеграційного курсу, влада прийняла рішення, яке не залишило багатьом бізнесменам іншого вибору, крім участі у Євромайдані: непідписання Угоди про асоціацію фактично закривало для бізнесу перспективу прозорих практик державних закупівель, перспективу створення структури, що протидіяла б корупції, а також перспективу приведення українського законодавства до норм Європейського Союзу. Малий і середній бізнес став одним зі спонсорів і активних учасників Євромайдану практично з перших днів протесту. Так, згідно з дослідженням Фонду «Демократичні ініціативи» «Обличчя Євромайдану: соціальний



портрет учасників протесту», яке проводилося у період 7-8 грудня 2013 року, 9,3% учасників Євромайдану становили підприємці, 8% - керівники підприємств [17]. Згідно із опитуванням Фонду за два місяці, 3 лютого кількість підприємців серед учасників протесту зросла майже удвічі - до 17% [18].

Подальші зовнішні орієнтири бізнесу були зумовлені анексією Криму, війною на Донбасі и початком роботи з 1 січня 2016 року Зони вільної торгівлі з ЄС. Якщо в 2013 році частка Росії в українському експорті становила 15%, то в 2016 році вона скоротилася до 8,% (дані Мінекономрозвитку, підсумки за перші п'ять місяців 2016 року). При цьому частка Європи в українському експорті в 2016 році становила 40,1% [19].

Економічні реалії, що стали наслідком політичних змін, мотивують бізнес формувати власні стратегії корпоративно-суспільної відповідальності - традиції КСВ в Європейському Союзі давні і стійкі. І якщо раніше одним із головних аспектів КСВ була добровільність, то сьогодні європейські владні інститути у питаннях КСВ балансують між добровільністю і регулюванням. Так, в ЄС в 2015 році вступила в дію директива 2014/95/EU, яка зобов'язує всі держави-члени ЄС ввести в дію закони, нормативні акти та адміністративні положення, що містять вимогу до компаній включати у звітність екологічні аспекти діяльності, питання поваги прав людини, аспекти боротьби з корупцією і хабарництвом. Вимоги директиви стають обов'язковими починаючи з 2017 року та стосуються великих компаній, що мають інтерес для суспільства і налічують більше 500 робітників [20].

У двохтисячних корпоративно-соціальна відповідальність перетворюється на глобальную ініціативу, але єдине загальноприйняте визначення корпоративної соціальної відповідальності відсутнє. Так, Зелена книга Європейського Союзу визначає КСВ як інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі [21]. Філіп Котлер пояснює КСВ як зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя [22]. Об'єднання корпорацій США, що

займається розвитком і просуванням концепції KCB Business for Social Responsibility визначає корпоративну соціальну відповідальність як досягнення комерційного успіху шляхами, що базуються на етичних нормах і повазі до людей, співтовариств і навколишнього середовища [23]. В стратегії ЄС щодо КСВ від 2011 року поняття корпоративно-соціальної відповідальності сформульовано як відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство [24]. Олександр Пасхавер оперує поняттям соціально-відповідального бізнесу, саме його дефініція найбільш повна та визначає СВБ як добровільне дотримання компаніями принципів і стандартів соціально відповідального (корисного для суспільства і навколишнього середовища) ведення бізнесу на вищому, ніж установлений законодавством, рівні [25].

Виходячи на світову арену, українські підприємства мають орієнтуватися на міжнародні стандарти КСВ. У світовій практиці сьогодні існує декілька ініціатив, що визначають принципи та стандарти КСВ, при цьому необхідно підкреслити, що ці принципи і стандарти не є юридичними нормами регулювання поведінки бізнесу, а є лише етичними нормами, яких має дотримуватися бізнес на добровільних началах.

Однією з перших таких ініціатив став Глобальний договір ООН, що був розпочатий Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном: на Всесвітньому економічному конгресі в 1999 році лідери бізнесу були запрошені приєднатися до глобальної ініціативи з метою партнерства та підтримки принципів у сфері прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища, протидії корупції. Глобальний договір містить десять пунктів – орієнтирів діяльності бізнесу, які мають стати кодексом поведінки для всіх компаній, що приєднуються до ініціативи. Зокрема, серед пунктів зобов'язання бізнесу: протидіяти корупції, підтримувати і поважати захист прав людини, сприяти розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій, виступати проти всіх форм примусової праці, дитячої праці, не допускати расової дискримінації серед співробітників. Україна приєдналася до Глобального договору в 2006 році, а в 2007 ініціативу ООН підтримали 85 українських компаній. Натомість уже в 2013 році Глобальний договір повідомив про виключення 4 українських компаній із лав

ініціативи. Причина – відмова компаній звітувати про прогрес протягом двох років поспіль. Станом на 16 липня 2016 року від України зареєстровано 266 учасників Глобального договору ООН [26].

Прийнятий в 2010 році міжнародний стандарт ISO 26000 розкриває сутність соціальної відповідальності, надає бізнесу рекомендації стосовно практик і принципів КСВ. Документ був розроблений за участю експертів з різних країн, серед яких були представники споживачів, робітників, держави, промисловості, недержавних організацій [27]. Українська сторона також брала участь у розробці цього міжнародного стандарту.

Ще один документ, який містить стандарти КСВ – це «Керівні Принципи ОЕСР щодо транснаціональних компаній». Принципи ОЕСР - це зібрання стандартів з різних галузей, починаючи від прав людини, прав працівників та безпеки праці, питань доступу до інформації, оподаткування та охорони навколишнього середовища. З метою поширення та забезпечення дотримання Принципів, держави, які підписали їх, створили Національні Контактні Пункти ОЕСР (НКП ОЕСР). Для підприємств, які розташовані на території однієї з держав, що підписала документ, його дотримання є обов'язковим, не зважаючи на місце ведення діяльності. У випадку порушення компанією Принципів, постраждали особи мають право поскаржитися до НКП ОЕСР і очікувати на допомогу. Заяву можуть подавати професійні спілки, неурядові організації, організації споживачів або бізнес-партнери. 12 березня 2014 року Рада ОЕСР схвалила рішення щодо поглиблення співпраці з Україною, а 7 жовтня 2014 року у штаб-квартирі ОЕСР у Парижі було підписано Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та ОЕСР щодо поглиблення співробітництва. Після приєднання України до Декларації ОЕСР щодо принципів міжнародного інвестування та діяльності транснаціональних компаній Національний Контактний Пункт з'явиться і в Україні [28].

На базі теоретичних моделей, що були створені міжнародними командами спеціалістів, Євросоюз формулює і послідовно втілює стратегію збільшення внеску бізнесу в соціальний прогрес і захист довколишнього середовища. В липні 2001 року Європейська комісія опублікувала Зелену книгу про корпоративно соціаль-

ну відповідальність. У квітні 2003 р. Європейський парламент схвалив в Резолюцію щодо корпоративної соціальної відповідальності. А в 2011 була прийнята оновлена стратегія Європейського Союзу щодо КСВ, яка запрошує уряди всіх країн членів ЄС до розробки національних політик щодо КСВ, та закликає використовувати по відношенню до компаній мікс добровільності та регуляції в сфері КСВ. При цьому одним із головних принципів оновленої стратегії проголошено публічну звітність компаній, які мають розкривати соціальні і екологічні показники діяльності. Серед міжнародних норм і стандартів, що перераховані в стратегії ЄС щодо КСВ – і Глобальний договір ООН, і ISO 26000, і Керівні Принципи ОЕСР щодо транснаціональних компаній [29].

Стратегія запрошує уряди всіх країн членів ЄС до розробки національних політик по КСВ, як наслідок - на сьогодні майже всі країни члени ЄС мають національні урядові політики щодо КСВ. Перші кроки України на шляху до створення національної стратегії КСВ сталися в 2013 році, коли в червні 2013 року Указом Президента затверджуються плани щодо розроблення стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Над стратегією починає працювати робоча група при Координаційній раді сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. Її робота припиняється майже на три роки у зв'язку з ситуацією в країні (анексія Крима, військові дії на Донбасі) та відновлюється у лютому 2016 року. Група функціонує у статусі ініціативної в рамках відкритої до приєднання громадянської платформи [30].

Перші кроки на шляху українського бізнесу до КСВ – це етап корпоративної філантропії, коли українські ФПГ створюють благодійні фонди олігархів, які є власниками цих ФПГ. На рішення українських капіталістів рухатися в напрямку КСВ в той період вплинуло декілька факторів:

- негативний імідж, що став результатом первинного накопичення капіталу; приватизації деяких об'єктів, умови продажу яких були дискримінаційними (виписаними під певних покупців);
- необхідність подолання негативного сприйняття громадянами ролі великого капіталу в суспільних процесах, необхід-

ність легітимації великого капіталу серед громадян країни, захист приватизованих активів від реприватизації;

- необхідність виходу ФПГ на західні ринки, залучення іноземних інвестицій;
- трансформація соціальних інвестицій у політичний капітал, що міг би бути використаний у період виборів;
- розуміння того, що успіх бізнесу залежить не лише від фінансових показників і взаємовідносин з владою, а й від взаємовідносин компанії із суспільством.

До найгучніших проектів цього напрямку слід віднести фонди Пінчука та Ахметова. Одним з найбільш яскравих наочних прикладів, коли соціальна відповідальність великого бізнесу трансформувалася в політичний капітал, стала діяльність Маріупольського металургійного комбінату («ММК ім. Ілліча»), головою правління якого з 1997 по 2010 був Володимир Бойко (з 2010 по 2012 Бойко був гендиректором меткомбінату). «Місто одного брэнда» - так мас-медіа на той час називали Маріуполь, в якому комбінат і його підприємства, очолювані Володимиром Бойко, були основним місцем зайнятості населення. Комбінат надавав жителям міста не тільки робочі місця, але і реалізував безліч соціальних програм щодо підтримки пенсіонерів, ветеранів праці, підвищення кваліфікації та оздоровленню персоналу, фінансував програму з розвитку транспортної інфраструктури міста. За рахунок засобів комбінату в місті вводилися в експлуатацію об'єкти соціально-культурного і побутового призначення. Подібні дії забезпечили керівнику комбінату Володимирі Бойку високий ступінь довіри як серед співробітників комбінату, так і всього міського населення. Доказом тому можуть служити результати голосування двох територіально-виборчих округів, на які був поділений Маріуполь в 2007 році. Так, на позачергових виборах у Верховну Раду у 2007 році (як відомо, на ці вибори Володимир Бойко йшов у списку СПУ), у 48-му окрузі - Іллічівський район Маріуполя - лідером симпатій виборців стала СПУ з результатом 50,02% від загальної кількості тих, хто голосував. В 49-му окрузі – Орджонікідзевський район Маріуполя - СПУ поступилася першістю Партії регіонів, посівши друге місце з

результатом 37, 81%. В інших регіонах країни середній показник партії становив шосте місце в рейтингу [31].

За часів президентства Віктора Ющенка, влада зосереджується на політичних питаннях, а публічний діалог між владою та бізнесом залишається формальним. У бюджеті 2006 року на реалізацію програми розвитку національного підприємництва було передбачено 1,8 мільйона гривень, аналогічна цифра фігурувала і в бюджеті на 2007 рік. У 2008 році ця цифра склала 2 мільйони гривень, а в 2009 - 400 тисяч гривень. Увага влади зосереджується на проблемах великого капіталу.

Так, ставши президентом, Віктор Ющенко запроваджує практику проведення зустрічей з представниками великого бізнесу. В липні 2007 року за ініціативою Віктора Ющенка був підписаний Меморандум між президентом і представниками великого бізнесу [32]. Зокрема, в документі йдеться про загальну Відповідальність представників великого бізнесу й президента за розвиток економіки, соціальну стабільність и підвищення добробуту громадян. Сприяти досягненню цієї мети, на думку авторів документу, повинна співпраця президента й великого бізнесу при формуванні і реалізації економічної політики, збільшенні внутрішніх інвестицій в економіку України.

Юлія Тимошенко, ставши прем'єром удруге, також висловлюється за безпосередню участь бізнесменів у розробці законопроектів, запропонувавши направляти до Верховної Ради законопроекти, де знайдений компроміс між бізнес-інтересами та інтересами суспільства. Дещо пізніше - 23 квітня 2008 року - за ініціативою Кабміну створюється Національна стратегічна Асамблея при Уряді, що покликана консолідувати діяльність суспільства, представників бізнесу, Кабміну та органів виконавчої влади для формування и реалізації довгострокової стратегії розвитку України, підвищення конкурентоспроможності національної економіки на принципах соціального партнерства, відвертості и прозорості.

Проте, незважаючи на заявлені владою наміри публічно співпрацювати з великим бізнесом у різних площинах, у тому числі й економічній та законодавчій, єдиною точкою спільних публічних зусиль влади і бізнесу на той час є соціальні проекти, в

рамках яких представники крупного капіталу виступають як меценати. Інші заявлені представниками влади аспекти залишаються на рівні політичної риторики. Разом з тим, співпраця влади й бізнесу в соціальній сфері за часів Ющенка, коли влада акцентувала увагу на проблемних моментах суспільства, а капітал як спонсор брався за їх рішення, викликають питання з приводу відвертості й прозорості взаємостосунків влади и бізнеса. Так, за словами радника голови наглядової ради фундації Андрія Мірошніченка, після того, як дружина президента Катерина Ющенко очолила фундацію «Україна 3000», об'єми пожертвувань на його проекти зросли у багато разів. Тоді як фінансування фундації «Україна - дітям» Людмила Кучма з 2005 по 2007 роки скоротилося на 70% [33]. Як відомо, до фонду «Україна 3000» регулярно перераховували кошти і Ахметов, й Пінчук, й Костянтин Жеваго. Один з дослідників взаємостосунків влади і бізнесу Сергій Телешун також акцентує увагу на тому, що, влада і бізнес, виводячи в площину публічності співпрацю на соціальній ниві, домовленості про правила політичної і економічної гри залишають у тіні. «На політичних тусовках чи то в Києві, чи то в Батурині, чи то в Давосі присутні одні й ті ж особи. Вони дозволяють політичним суб'єктам (ключовим політичним акторам, партіям тощо) організаційно й медійно реалізовувати соціально-політичні проекти, водночас домовляючись про «ціну гарантій і правила гри», - зазначає Сергій Телешун [34].

За етапом корпоративної філантропії, що була характерна для України початку нульових, настає період, коли підприємства починають інтегрувати соціальну відповідальність у корпоративні стратегії, КСВ стає новим напрямком діяльності і в країні з'являються перші фахівці з корпоративно-соціальної відповідальності - КСВ стає професійною сферою. У 2008 році вперше в Україні дві компанії - банк «Надра» і ДТЕК – публікують соціальний звіт, розроблений за стандартами GRI (Глобальної ініціативи зі звітності). Подібні нефінансові соціальні звіти розкривають дані, важливі для інвестиційних рішень, дають можливість місцевим громадам відстежити внесок компанії в економічний і соціальний розвиток регіону, а громадським організаціям - проконтролювати виконання компанією взятих на себе зобов'язань.

Результати дослідження Центру «Розвиток КСВ» у 2010 році зафіксували значні зміни у ставленні українських компаній щодо розуміння необхідності брати активну участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем, а не покладатися тільки на державу. У 2010 році частка тих представників бізнесу, хто вважав, що бізнес повинен брати активну участь у розв'язанні соціальних та екологічних проблем суспільства і житті громади становила 68,1% (у 2005 році – 32,7%). А частка тих, хто впевнений, що бізнес повинен тільки забезпечувати прибуток власникам та платити податки становила 49,1%. Половина українських підприємств у 2010 році вважала, що практики КСВ повинні впроваджуватися кожною компанією [35].

Наприкінці 2000-х відбувається відокремлення благодійності від КСВ: особисті благодійні фонди олігархів стають самостійними суб'єктами, що функціонують окремо від активів олігархів, а активи починають працювати за власною програмою КСВ, яка поступово стає частиною стратегічного менеджменту. Саме в цей період бізнес вперше звертається до практик по збереженню навколишнього середовища: проводиться перший український бізнес-самміт з питань зміни клімата, в портфоліо українських компаній з'являються КСВ-кейси по охороні довкілля («Тетра ПАК», «Прикарпаттяобленерго», «Астартга», ДТЭК, «Галнафтогаз», «Київстар» та інші). На цьому ж етапі одним із напрямків КСВ стають освітні програми. «Київстар» зосереджується на проекті допомоги дітям з обмеженими можливостями: компанія у 2010 році обладнала мультимедійні класи у восьми інтернатах для дітей, які не бачать. За допомогою комп'ютерної техніки, спеціального програмного забезпечення, доступу в інтернет і безкоштовного трафіку діти дістали нові можливості для розвитку і освіти [36].

Розрив між якістю освіти та вимогами роботодавців спричинив появу двох освітніх проектів, які реалізовувалися за підтримки Міносвіти.

Перший з них – Міжкорпоративний університет, що стартував у 2009 році. Українські компанії та провідні виші («МТС Україна», «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна», «Київська Інвестиційна Група», Київський національний університет ім. Т.Шевченка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний



інститут», Національний університет «Києво-Могилянська академія») об'єднали зусилля в проєкті Міжкорпоративний університет. Ця програма стала першим в Україні партнерським проєктом у галузі освіти, який передбачав інтеграцію практичних знань і досвіду компаній у процес підготовки майбутніх фахівців. Студенти, що здобували освіту в стінах університету, надбали саме тих навичок та знань, які затребувані в бізнес-практиках.

Другий проєкт – «паспорт професії», що був започаткований СКМ в 2011 році. Компанія ініціювала проєкт з розробки сучасних професійних стандартів, які мають на меті допомогти скоротити дисбаланс на ринку праці між попитом і пропозицією фахівців. В профстандартах чітко прописано, що повинен знати і вміти фахівець, щоб відповідати сучасним вимогам ринку.

Разом з тим, дослідження мотивації компаній щодо КСВ демонструють, що в дореволюційний період бізнес переважно керується інструментальними мотивами – мотивами, що відповідають будь-якому типу корисності. 92% опитаних представників компаній (серед них і міжнародні і українські компанії) у 2013 році були мотивовані щонайменше одним інструментальним мотивом.

Серед відповідей щодо причин рішення щодо КСВ в той період фігурували такі:

- «у Давосі, коли збираються компанії, це хороший тон, свого роду візитна картка (квиток) в іншу лігу, і як деякі можуть сказати - у вищу лігу»;
- «я вірю, що КСВ допоможе нам отримати ще більшу кількість клієнтів»;
- «нам потрібен доступ на міжнародні ринки капіталів»;
- «причина, яка обумовлює КСВ, я думаю, складається з двох частин, основний фокус - на конкурентній перевазі»;
- «все що зроблено за всіма аспектами КСВ приносить компанії прибуток» [37].

Події з кінця 2013 – Революція Гідності, анексія Росією Криму, утворення самопроголошених ЛНР і ДНР, гібридна війна – не лише згуртували суспільство, дестабілізували економіку країни, а й суттєво змінили напрям соціальних проєктів значної частини бізнесу. Одним із мотивів суспільної відповідальності українських

бізнесменів стає громадянська відповідальність. Зовнішні обставини відкорегували спрямування благодійних бюджетів великого бізнесу, а для малого і середнього – стали мотивом, який спонукав багато підприємств вперше приєднатися до суспільно корисних дій. Український бізнес бере найактивнішу участь у волонтерському русі, поєднавши свої дії з волонтерськими організаціями, а також реалізує безліч власних проектів, допомагаючи армії чи вимушеним переселенцям. Сьогодні українські компанії зберігають робочі місця за мобілізованими співробітниками, придбають необхідне військове спорядження; організують переїзд та частково компенсують вартість житла співробітникам, що опинилися на території конфлікту; відтворюють інфраструктуру та соціальні об'єкти в регіонах, що постраждали від військових дій.

Допомога армії стала напрямком діяльності «Концерн Галнафтогаз», «Приватбанку», «Агрома», «Rito», «Оболоні», «Фармак», «Здоров'я», «Нової Пошти» та багатьох інших. Серед кейсів цього періоду – допомога армії власною продукцією, перерахування власного заробітку чи відсотка від продажу, участь у зборі коштів.

Ініціативи компаній були найрізноманітнішими:

- одна із ініціатив «ПриватБанку» - спільний проект з оператором мобільного зв'язку PEOPLEnet. Компанії запросили українців приєднатися до благодійної ініціативи та передати непотрібні CDMA телефони українським воїнам в зоні АТО: телефони приймалися в будь-якому з відділень «Приватбанку» по всій Україні, PEOPLEnet встановлював на такі апарати безкоштовний зв'язок всередині своєї мережі і відправляв українським воїнам в зону АТО;

- «Нова пошта» організувала соціальну ініціативу «Гуманітарна пошта України», яка дає можливість волонтерським організаціям та ініціативним групам відправляти і отримувати гуманітарні вантажі безкоштовно в будь-якому відділенні компанії по всій Україні. У програмі беруть участь волонтерські організації та ініціативні групи, які систематично на постійній основі займаються збором і доставкою різної гуманітарної допомоги: солдатам Української армії, які проходять службу в зоні АТО, пораненим солдатам української армії по всій країні, жителям постраждалих регіонів, вимушеним переселенцям зі Сходу України;

- сервіс виклику таксі Uklon проводить акції «Військове таксі», мета яких - збір коштів на авто для української армії. У дні акцій сервіс перераховує всю вартість поїздки на купівлю авто військовослужбовцям;

- PricewaterhouseCoopers розроблено та впроваджується система корпоративного управління державними підприємствами Міністерства, яка сьогодні дозволяє впроваджувати ефективний контроль та сталий розвиток підприємств МО України.

**Висновки:** період становлення українського бізнесу, первинного накопичення капіталу та приватизації характеризувався прагненням бізнесу отримати найбільший економічний результат з мінімальними затратами необхідних ресурсів. На цьому етапі головним принципом бізнесу була економічна раціональність. У рамках цієї моделі в Україні проходила адресна приватизація, квітла корупція і хабарництво, відбувалося зрощення великого капіталу з владою. Лише на початку нульових український бізнес уперше звертається до корпоративної філантропії. На цьому етапі на рішення українських капіталістів рухатися в напрямі суспільно відповідальних дій вплинули інструментальні мотиви - мотиви, що відповідають будь-якому типу корисності: необхідність виходу на західні фінансові ринки для залучення інвестицій, трансформація соціальних інвестицій у політичний капітал, що міг би бути використаний в період виборів, отримання преференцій, необхідність легітимації великого капіталу, захист приватизованих активів від реприватизації. Подальше тяжіння до європейських ринків спонукало український бізнес залучати до своєї діяльності практики КСВ. А початок роботи з 1 січня 2016 року Зони вільної торгівлі з ЄС мотивує бізнес формувати власні стратегії корпоративно-суспільної відповідальності - традиції КСВ в Європейському Союзі давні і стійкі.

Події, що сталися в Україні після 2013 року, спонукали великий бізнес відкорегувати КСВ-стратегії, а безліч малих та середніх підприємств - інтегрувати суспільно відповідальні дії у власну модель життєдіяльності, допомагаючи армії чи вимушеним переселенцям. Серед найбільш затребуваних орієнтирів КСВ сучасного періоду слід назвати такі:

- *трудові практики* (релокація співробітників та їх сімей на безпечні території, збереження робочого місця за мобілізованими співробітниками, збір коштів для придбання необхідного військового спорядження для мобілізованих, допомога пораненим співробітникам, сім'ям загиблих, організація заходів, спрямованих на боротьбу із психологічними кризами);

- *інвестиції у території присутності компаній* (відновлення інфраструктури звільнених населених пунктів, гуманітарна допомога цивільному населенню, освітні проекти для дітей, допомога вимушеним переселенцям, допомога сім'ям загиблих, психологічна реабілітація військових);

- *інвестиції у обороноздатність країни* (допомога армії, інформаційна робота);

- *інтелектуальні інвестиції в ході реформування країни* (консультування органів влади, надання органам влади результатів власних досліджень).

Українські практики суспільної відповідальності бізнесу воєних часів здатні збагатити платформу В4Р (бізнес заради миру), що була започаткована в 2013 році в рамках Глобального договору ООН. В4Р – це форум, площадка, де компанії можуть здобувати знання, проводити обговорення, обмінюватися інформацією стосовно дій бізнесу в регіонах, що постраждали від конфліктів.

Необхідно акцентувати, що соціально відповідальні дії поєднуються в Україні із соціальною безвідповідальністю - квітне корупція і хабарництво. Завдання держави у площині взаємовідносин із бізнесом на сьогодні – не лише формування національної стратегії КСВ, створення сприятливих умов для соціально-відповідального бізнесу, організація діалогу і партнерства між всіма сторонами, що зацікавлені в реалізації КСВ-стандартів, а й створення антикорупційного законодавства. Державні органи мають фокусувати увагу на впровадженні в Україні КСВ практик: розвиток КСВ, з одного боку, є умовою інтеграції України в економічний та соціальний простір Європи, а з іншого – фактором, що впливає на рівень конкурентоспроможності країни.

1. Дмитрий Фирташ: я добился всего сам // Ведомости. – М. – 2006. – 27 червня
2. Евгений Колесник. На золотой трубе сидели // Зеркало недели. – 1996. – 12 січня
3. Александр Матюшенко. Дежа вю. Часть 1. Президенты и стрелочники // Левый берег. – 2011. – 13 жовтня: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lb.ua/news/2011/10/13/119281\\_deja\\_vu\\_chast\\_1\\_prezidenti\\_i\\_.html](http://lb.ua/news/2011/10/13/119281_deja_vu_chast_1_prezidenti_i_.html)
4. Губарева И.О., Доровский В.А. Пути снижения теннизации экономики Украины // БизнесИнформ. - №11. – Харьков, 2010, №11: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Bi/2010\\_11/31-33.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Bi/2010_11/31-33.pdf)
5. Міщенко М., Буров І. Соціальні аспекти приватизаційних процесів в Україні. – К., 1998. – С.56–57.
6. Крупка М.І. Реформування власності й залучення в Україну іноземного капіталу // Фінанси України. – 2002. – №5. – С.31.
7. Подписан договор о продаже акций Николаевского глиноземного завода: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lenta.ru/economy/2000/03/30/aluminium/>
8. Брянський машзавод придбав 76% акцій Луганськтепловозу // УНІАН. - 2010. - 15 червня: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.ua/stockmarket/368660-bryanskiy-mashzavod-pridbav-76-aksiy-luganskteplovozu.html>
9. Приватизация // Форбс-Украина. - №10. – 2011: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1332853-privatizaciya>
10. Інвестиційний клімат в Україні: яким його бачить бізнес (2011) // Офіційний сайт Международной финансовой корпорации: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/fad199804b74511b924bb36eac26e1c2/IC\\_report\\_2011\\_ukr.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fad199804b74511b924bb36eac26e1c2](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/fad199804b74511b924bb36eac26e1c2/IC_report_2011_ukr.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=fad199804b74511b924bb36eac26e1c2)
11. «100 днів уряду»: результати експертного опитування // Фонд демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. – 2016. – 21 липня: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dif.org.ua/ua/publications/press-relizy/100-dniv-urjadu---rezultati-ekspertnogo-opituvannja.htm>
12. Проблеми малого та середнього бізнесу: дослідження USAID // Finbalance.com.ua. – 2016. – 12 липня: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finbalance.com.ua/news/Problemi-maloho-i-serednoho-biznesu-doslidzhennya-USAID>
13. Законодавче забезпечення реформування податкової системи України // Дослідження інституту законодавства Верховної Ради України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kompmp.rada.gov.ua/kompmp/control/uk/publish/article?art\\_id=58528&cat\\_id=50568](http://kompmp.rada.gov.ua/kompmp/control/uk/publish/article?art_id=58528&cat_id=50568)
14. Оксана Кузякив. Украинский бизнес начинает смотреть в сторону Запада // Зеркало недели. – 2013. – 4 жовтня: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://gazeta.zn.ua/internal/ukrainskiy-biznes-nachinaet-smotret-v-storonu-zapada\\_.html](http://gazeta.zn.ua/internal/ukrainskiy-biznes-nachinaet-smotret-v-storonu-zapada_.html)
15. Mikhal Kozak. W Związku Celnym Kazachstan traci najwięcej, Rosja najwięcej zyskuje // Obserwator finansowy. – 2013. – 4 липня: [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/analizy/w-zwiazkucelnym-kazachstan-traci-najwiecej-rosja-najwiecej-zyskuje/?k=makroekonomia>

16. «Регионал» предсказал гибель машиностроения после подписания СА // Левый берег. – 2013. – 2 сентября: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economics.lb.ua/business/2013/09/02/223372\\_regional\\_predskazal\\_gibel.html](http://economics.lb.ua/business/2013/09/02/223372_regional_predskazal_gibel.html)

17. Обличчя Євромайдану (соціальний портрет учасників протестів) в інфографіці // Фонд демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. – 2013. – 12 грудня: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dif.org.ua/ua/mass\\_media/obliciv-v-infografici.htm](http://dif.org.ua/ua/mass_media/obliciv-v-infografici.htm)

18. Від Майдану Тавору до Майдану Січі // Фонд демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. – 2014. – 6 лютого: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://dif.org.ua/ua/polls/2014\\_polls/vid-maidanu-taboru-do-maidan.htm](http://dif.org.ua/ua/polls/2014_polls/vid-maidanu-taboru-do-maidan.htm)

19. Експорт товарів України: за підсумками 5 місяців 2016 року // Інфографіка Мінекономрозвитку: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e8460cb7-8955-490d-ae63-4b4a9ef9bb8b&title=EksportTovarivPoslugUkraini-zaPidsumkamiKvartalu2016-Roku>

20. DIRECTIVE 2014/95/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL // Official Journal of the European Union. – 2014. – 15 november: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>

21. Зелена книга Європейського Союзу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art\\_id=1552](http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552)

22. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандард, 2005. – С.4.

23. Шевченко Т.П. Теоретичні засади управління корпоративно-соціальною відповідальністю на зовнішніх ринках // Бізнес-інформ. – 2013. - №4. – С.87

24. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>. – С.6

25. Пасхавер О. Й., Верховодова Л. Т., Агеєва К. М. Світовий досвід для України: взаємовідносини великого капіталу з владою і суспільством // Центр економічного розвитку. – К., 2007. – 68 с. - С.48

26. ШкураІ.С. Роль соціально-відповідального інвестування у забезпеченні сталого розвитку України // Економічний нобелівський вісник. – 2016. - №1. – С.255-256

27. Стандарти ISO. ISO 26000: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

28. Стратегія секторної конкурентоспроможності України – фаза III. Оцінка рамкової політики України щодо інвестування: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.oecd.org/globalrelations/Overview\\_2IPR\\_Ukraine\\_UKR.pdf](http://www.oecd.org/globalrelations/Overview_2IPR_Ukraine_UKR.pdf)

29. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

30. Національна стратегія КСВ в Україні: стан та перспективи: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tools.gurt.org.ua/articles/31876/>
31. Сайт ЦВК: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2007/w6p001>
32. Ющенко і представники великого бізнесу підписали Меморандум про співпрацю // УНІАН. – 2007. – 14 липня: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/society/53989-yuschenko-ta-predstavniki-velikogo-biznesu-pidpisali-memorandum-pro-spivpratsyu.html>
33. Подгайная Е. И себе, и людям // Власть денег. - 2007. - №148
34. Телешун С. Шлюб з розрахунку: український бізнес і політика // Політичний менеджмент. – 2008. - №2. - С.15
35. Корпоративно-соціальна відповідальність 2005 – 2010: стан та перспектива розвитку // Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ksv-2005-2010-analitychnyy-zvit.pdf>
36. Киевстар. Социальный отчет 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO\\_ru.pdf](http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO_ru.pdf)
37. Курицько Р., Филосов Я., Холлинсхед Г. КСО в Украине: циничный утилитаризм или аристотелевское «общее благо»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO\\_ru.pdf](http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO_ru.pdf)

*Наталія Кононенко*

## ГІБРИДНІ ЦІННОСТІ ЯК ЧИННИК, ЩО ГАЛЬМУЄ МОДЕРНІЗАЦІЮ УКРАЇНИ

*На тлі загального зростання загроз демократичному світу з боку агресивного модерного авторитаризму Україна демонструє невелику динаміку в рейтингу демократії транзитних країн від Freedom House. Втім, реформийдутьповільно, корупцію не зменшено, а головними рушійними силами модернізації залишаються втомлене громадянське суспільство та незалежні медіа. Чому український прогрес повільний? Наша відповідь: гібридний режим, породжений гібридними цінностями, які гальмують рух країни вперед*

**Ключові слова:** *гібридний режим, гібридні цінності, сучасний авторитаризм, транзитні країни, Україна, Росія*

**NataliaKononenko. Hybrid valuesor why Ukraine can't fight corruption. The world is under going attack by authoritarianism. Ukraine shows a slight trend in transit countries democracy rating**