

УДК 005.35; 336.01:336.7; 658.3
JEL classification: D21, G20, M14
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/6>

Наталія ПРИКАЗЮК, д-р екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-7813-8590
e-mail: prykaziuk@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Руслана ПІКУС, канд. екон. наук, проф.
ORCID ID: 0000-0002-1951-148X
e-mail: pikusruslana@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Людмила ЛОМОНОСОВА, PhD (Econ.)
ORCID ID: 0000-0002-2803-913X
e-mail: lomonosovaludmila36@gmail.com
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ESG-ОРІЄНТОВАНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

Вступ. Одним із стратегічних напрямів досягнення цілей сталого розвитку та ефективного управління актуальними ризиками є інтеграція ESG-концепцій у діяльність економічних суб'єктів. У світовій практиці формування ESG-стратегій фінансових установ здійснюється комплексно, оскільки враховує впровадження ключових засад в усі аспекти бізнес-діяльності, у тому числі в корпоративну культуру. Незважаючи на те, що вітчизняні фінансові установи вже розпочали використовувати ESG-принципи, здебільшого такі ініціативи є формальними та недотичними до корпоративної культури.

Методи. У процесі дослідження було використано загальнонаукові методи для формування ключових ідей роботи, а саме: метод формалізації – для наочного зображення основ ESG-орієнтованої корпоративної культури; метод аргументування – для визначення перепон трансформації корпоративної культури та шляхів їх подолання; метод альтернатив – для зіставлення можливих перспектив розвитку ESG-підходів у фінансових установах України.

Результати. Розроблено базис формування ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України та запропоновано поетапну концепцію розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури, що враховує існуючі перепони. Визначено та систематизовано заходи для реалізації принципу залученості в ESG-орієнтованій корпоративній культурі за зовнішніми та внутрішніми факторами.

Висновки. Визначено, що принцип залученості є центральним елементом трансформаційного процесу корпоративної культури у фінансових установах України, оскільки забезпечує проактивну участь персоналу у впровадженні ESG-концепцій, підвищує ефективність співпраці між різними функціональними рівнями та сприяє усвідомленню кожного співробітника його ролі в досягненні сталого розвитку.

Ключові слова: фінансова установа, корпоративна культура, сталий розвиток, залученість персоналу, ESG-концепція, ESG-орієнтована корпоративна культура.

Вступ

Диференціація сучасних глобальних викликів значно посилюється протягом останнього десятиліття, зумовивши необхідність проактивного переосмислення та впровадження релевантних підходів до ведення бізнесу, що покликані не лише реагувати на нові ризики, а й забезпечувати сталий розвиток. У глобальному рейтингу World Economic Forum серед ризиків, що будуть актуальні у довгостроковій перспективі, виділено п'ять ключових груп: економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні фактори (World Economic Forum, 2024). Водночас вказаний рейтинг очолюють такі групи, як екологічні, технологічні та соціальні ризики, що суттєво впливають на функціонування та розвиток бізнесу в усіх регіонах світу. Тому ESG-концепція (Environmental, Social, Governance) набуває особливого значення для сталого розвитку компаній, оскільки її використання забезпечує інтеграцію цих факторів у комплексну стратегію управління, обмежуючи ризики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Використання ESG-концепції є критично важливим для ефективного управління фінансовими установами в сучасних умовах, оскільки не лише оптимізує управління існуючими ризиками, але й сприяє покращенню репутації серед стейкхолдерів. Виходячи з того, що сьогодні інвестори надають перевагу компаніям із довгостроковою стратегією сталого розвитку та стандартам соціальної відповідальності, впровадження ESG-концепції також є

основною для підвищення інвестиційної привабливості установи, яка відповідає вказаним умовам. Додатковою перевагою введення засад ESG-концепції в бізнес-процеси є вдосконалення механізму управління компанією, оскільки підвищує прозорість та ефективність операцій, що в довгостроковій перспективі підвищує конкурентоздатність в ринкових умовах. Однак процес імплементації вказаної концепції в систему менеджменту фінансової установи є доволі складним та довготривалим.

Одним із векторів ефективного впровадження та використання ESG-концепції є створення корпоративної культури, що відповідає принципам сталого розвитку і засадам етичності, інклюзії та соціальної відповідальності в управлінських процесах фінансових установ. Незважаючи на активний розвиток інструментів використання та контролю виконання політик сталого розвитку, розроблених на основі засад ESG, дослідження тематики створення ESG-орієнтованої корпоративної культури є фрагментарними, що зумовлює нагальність і пріоритетність наукових пошуків за цим напрямом.

Серед фінансових установ України спостерігається зростаючий інтерес до впровадження принципів ESG в управлінські процеси та корпоративну культуру. Вказаний тренд свідчить про розширення фокусу вітчизняних управлінців з виключно економічних результатів на сталий розвиток, відповідальне ставлення до соціуму та довкілля. Однак, враховуючи специфіку функціонування фінансових установ та бізнес-середовища в Україні,

застосування виключно іноземних підходів до формування ESG-орієнтованої корпоративної культури недостатньо доцільне, тому вимагає додаткових наукових досліджень.

Метою дослідження є розробка концепції розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України задля підвищення їх стійкості до ризиків, забезпечення довгострокового сталого розвитку і оптимізації бізнес-процесів в умовах волатильності умов зовнішнього та/або внутрішнього середовища.

Огляд літератури. Аналіз існуючих наукових досліджень, присвячених проблематиці впровадження ESG-концепцій у діяльність організацій, свідчить про зростаючу доцільність інтеграції екологічних, соціальних і управлінських факторів у корпоративну культуру компаній, а також доводить позитивний вплив цього підходу на фінансові результати, репутацію та довгострокову стійкість бізнесу. Ряд вчених, аналітиків та консультантів під час досліджень впливу імплементації ESG-концепцій в управлінські процеси виявили такі позитивні наслідки: С. Кім та З. Лі (Kim, & Li, 2021) довели наявність взаємозв'язку між зростанням прибутковості і покращенням ESG-скорингу, одночасно з підвищенням кредитного рейтингу компанії (зокрема соціальні фактори мали найбільший позитивний вплив, у той час як екологічні фактори зумовили зворотний ефект); Е. Кацамакас та Д. М. Санчес-Картас (Katsamakas, & Sanchez-Cartas, 2023) вказали на переваги інвестування в розвиток ESG-стратегій, оскільки цей підхід підвищує привабливість для споживачів, може спровокувати скорочення витрат на виробництво та зростання вартості продукції, що в кінцевому результаті приводить до підвищення конкурентоздатності компанії; Х. Джин та Х. Лей (Jin, & Lei, 2023) розглянули механізм досягнення цілей сталого розвитку на основі імплементації ESG-факторів та виокремили їхній значний вплив на розвиток інновацій у недержавних підприємствах; С. Шарма (Sharma, 2023) визначив перевагу застосування ESG-концепцій, що полягає в оптимізації ризик-менеджменту організацій та швидкій адаптації до нових викликів у періоди криз (на прикладі пандемії COVID-19). Відмінною є думка А. Едманса (Edmans, 2022), який вказує на рівнозначність інвестування організацій у розвиток стратегій на основі ESG та інших напрямів, оскільки сьогодні підвищення інтересу інвесторів до факторів ESG є нішевим, а в довгостроковій перспективі варто зосереджуватись на співпраці з компаніями, що демонструють перманентну готовність до покращення фінансових, соціальних та інноваційних результатів. Також Д. Джуніус, А. Адісурджо, Ю. Ріджанто та Ю. Аделіна (Junius et al., 2020) на основі множинного регресійного аналізу фінансових показників не виявили суттєвого впливу компонентів ESG на ринкову вартість компаній у країнах, що розвиваються.

Водночас питання розвитку корпоративної культури, що базується на засадах ESG-концепції, досі залишається маловисвітленим у працях зарубіжних та вітчизняних вчених, оскільки розглядається з точки зору його переваг і регіональних та/або галузевих особливостей. На думку науковців Х. Бао, Б. Сун, М. Хан, К. Май та Х. Лі (Бао et al., 2023), використання принципів ESG у корпоративній культурі приводить до розвитку екологічних інновацій завдяки розвитку у внутрішніх стейкхолдерів зацікавленості та доброчесності через контроль супервайзерів організації. У своїй праці Ф. Бай, М. Шан та Ю. Хуанг (Bai, Shang, & Huang, 2024) висвітлюють різницю впливів корпоративних культур різного типу на результативність впровадження ESG-концепції, доводячи ефективність базових принципів інноваційності та якості, як ключових засад максимізації користі для всіх стейкхолдерів компанії.

Серед науковців, що досліджували особливості використання ESG-концепцій саме у фінансових установах України, варто вказати на: О. С. Вовченко (Вовченко, 2023), праця якої присвячена вивченню ESG-стратегії як основи розвитку ризик-менеджменту українських банків з метою досягнення сталого розвитку; Н. І. Шульгу та В. Омеленчука (Шульга, & Омеленчук, 2024), які дослідили вплив ESG-факторів на діяльність європейських банків та окреслили перспективи впровадження зарубіжного досвіду на вітчизняному банківському ринку; Н. В. Приказюк, А. С. Шолойко та Т. П. Моташко (Prykaziuk, Sholoiko, & Motashko, 2024; Приказюк, 2024), результати досліджень яких відображають визначення ESG-ризиків та перспективи впровадження принципів ESG для установ небанківського фінансового сектору України.

Методи

У процесі наукових пошуків за обраною тематикою було використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового дослідження. Зокрема такі загальнонаукові методи, як системний підхід, аналіз та синтез, порівняння та абстрагування, індукція та дедукція, стали основними під час формування ключових ідей роботи. До переліку спеціальних методів наукового дослідження, що використані в процесі підготовки роботи, було застосовано: метод формалізації – для наочного зображення базису формування та концепції ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України у вигляді схем; метод аргументування – для визначення перепон трансформації корпоративної культури у фінансових установах України та доцільних шляхів їх подолання; метод альтернатив – для зіставлення підходів щодо перспектив розвитку ESG-підходів у фінансових установах України в сучасній науковій думці.

Результати

У 2021 р. Національний банк України (НБУ) опублікував "Політику щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року" (Національний банк України, 2021), у якій окреслено взаємозв'язок компонентів сталого розвитку та сталого фінансування, будуючись на передових практиках імплементації ESG-факторів у діяльність компаній. Також у документі було визначено Дорожню карту з розвитку сталого фінансування для банківської системи та небанківських фінансових установ з можливістю коригування чи уточнення залежно від нових викликів та умов. Однак через початок повномасштабного вторгнення шкалу часу більшості напрямів було зміщено. Сьогодні в межах євроінтеграційних процесів для багатьох вітчизняних фінансових установ розширились можливості для участі в міжнародних проектах, у яких використання ESG-концепцій та наявність відповідної звітності є вагомим конкурентною перевагою. Тому багато учасників банківського та небанківського фінансового ринку України добровільно впроваджують ESG-принципи у свою діяльність, що також сприяє залученню інвестицій та задоволення потреби іноземних інвесторів і кредиторів, які зосереджують увагу на сталому розвитку та відповідальності бізнесу. У зв'язку з цим, розвиток ESG-орієнтованої корпоративної культури стає не лише важливою умовою для успішного посилення міжнародної співпраці, але й критичною складовою довгострокової стратегії фінансових установ, спрямованої на підвищення їхньої стійкості, прозорості та відповідальності перед усіма стейкхолдерами.

На думку Дж. Молейро Мартінс, А. Абреу та Дж. Каладо (Moleiro Martins, Abreu, & Calado, 2018), в умовах глобалізації основною засадою підтримки конкурентоспроможності організацій є розвиток "здорового" внутрішнього середовища, тобто корпоративної культури, що спрямована на стимулювання інновацій та підприємницьких ініціатив.

Також вчені зазначають, що трансформація корпоративної культури можлива за наявності мотивації персоналу на всіх функціональних рівнях та з чітко визначеними цілями в довгостроковій перспективі. З іншого боку, розглядають видозміну корпоративної культури М. Джин та Б. Кім (Jin, & Kim, 2022), визначаючи результатом підвищення ефективності праці завдяки впровадженню політик інновацій та змін, що залучають персонал у сам процес формування нової стратегії організації. З огляду на вищезазначене, процес формування ESG-орієнтованої корпоративної культури у

фінансових установах України має ґрунтуватися на синергетичному підході, за якого кінцева мета трансформації внутрішнього середовища організації узгоджується з основоположними принципами та концептуальними засадами ESG (рис. 1). Окрім того, персонал на всіх функціональних рівнях повинен бути зацікавлений у досягненні кінцевої мети, що реалізовується завдяки принципу залученості, тобто фактичній участі не лише у виконанні визначених заходів, але й у їх розробці.



Рис. 1. Базис формування ESG-орієнтованої корпоративної культури (КК) у фінансових установах України

Джерело: власна розробка авторів.

Запропонований базис є основою для окреслення поняття ESG-орієнтованої корпоративної культури, що визначає систему цінностей, принципів і практик, яка інтегрує екологічні, соціальні й управлінські аспекти на всіх функціональних рівнях і в усіх сферах діяльності організації та спрямована на забезпечення сталого розвитку, соціальної відповідальності, етичного управління та прозорості з метою ефективного управління ризиками і підвищення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Також зазначимо, що принцип залученості відіграє важливу роль в успішності адаптації ESG-орієнтованої корпоративної культури. У своїй праці О. В. Войтенко (Войтенко, 2021) наголошує на тому, що досягнення залученості персоналу можливе за умови чіткого усвідомлення ним кінцевої мети діяльності організації, однак зі збереженням певної автономності у шляхах її досягнення. У зарубіжній практиці принцип залученості (позначають терміном "engagement") широко використовується під час досліджень розвитку "engagement culture", тобто культури залученості. Вчені виділяють зовнішні (адміністративні аспекти, безпека праці, підтримка здоров'я працівників, міжособистісні стосунки з колегами та керівниками) та внутрішні (зацікавленість у роботі, визнання та винагороди, можливості для зростання і просування) фактори, що є основою для реалізації вказаного принципу (Evangeline, & Gopal Ragavan, 2016). У табл. 1 запропоновано заходи для реалізації принципу залученості в ESG-орієнтованій корпоративній культурі у фінансових установах України, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Додатковою перевагою використання принципу залученості до корпоративної культури є зростання продуктивності праці з відповідним покращенням економічного розвитку підприємства, що підтверджується дослідженнями цього аспекту малого та середнього бізнесу (Lorincová, Miklošik, & Hitka, 2021). Також вказаний принцип відіграє роль механізму самоусвідомлення працівником власної значущості для компанії, оскільки поєднує участь у формуванні цілей сталого розвитку та їх досягненні (Ishiyama, 2021). На думку М. Е. Морозової, в умовах змін стратегічних напрямів розвитку вітчизняних компаній управлінням варто змінювати підходи до роботи з персоналом, додаючи до "класичної" мотивації відчуття залученості, що забезпечить конкурентоспроможність та якісно новий рівень корпоративної культури (Морозова, 2022).

Зазначені особливості реалізації принципу залученості до ESG-орієнтованої корпоративної культури свідчать про доцільність активізації розвитку зазначеної концепції у фінансових установах України. Водночас варто розглянути існуючі перепони, що можуть сповільнити трансформаційний процес корпоративної культури, і шляхи їх подолання.

1. Недостатня обізнаність та розуміння ESG-принципів. Якщо для фінансових установ, які є дочірніми підприємствами, філіями чи представництвами іноземних компаній, існує практика проведення освітніх заходів за тематикою ESG, то для українських установ ознайомлення з цією концепцією сьогодні має другорядний пріоритет. Окрім

того, в умовах війни в Україні, що продовжується, виконання базових принципів ESG є доволі складним через труднощі в енергетичній, логістичній, паливній та інших сферах. Заходами, що можуть покращити рівень обізнаності, є організація тренінгів, семінарів та освітніх програм

для працівників на всіх функціональних рівнях; створення доступних та зрозумілих інформаційних ресурсів, що пояснюють сутність і значення ESG, зокрема для конкретних фінансових установ.

Таблиця 1

Заходи для реалізації принципу залученості в ESG-орієнтованій корпоративній культурі (КК) у фінансових установах України

Фактори реалізації	Види факторів	Заходи для персоналу	Вектор КК
Внутрішні	Мотивація працювати	Підкреслення значущості роботи співробітника для досягнення сталого розвитку компанії та суспільства; визначення ролі співробітника в досягненні ESG-цілей; проведення освітніх заходів щодо ESG-ризиків конкретної установи та можливих убезпеченням від них завдяки проактивній діяльності кожного	S; G
	Визнання та винагороди	Ведення системи винагород за участь, досягнення обраних цілей в ESG-ініціативах; мотиваційні подарунки та нагороди за реалізовані ідеї покращення ESG-складових фінансової установи; внутрішні та публічні заходи з визнанням найактивніших учасників ESG-ініціатив	E; S; G
	Перспективи розвитку	Пропозиції участі в міжнародних проєктах, спрямованих на досягнення сталого розвитку; горизонтальне і вертикальне зростання в межах фінансової установи завдяки навичкам, отриманих у межах ESG-ініціатив; кар'єрні консультації та програми для учасників ESG-ініціатив	S; G
	Рівень задоволення	Проведення опитувань задоволеністю умовами праці та їх відповідність засадам ESG; публікація результатів опитування з конкретними планами щодо виправлення недоліків	G
	Готовність просувати роботодавця	Створення комфортних умов праці, що відповідають принципам ESG; регулярна звітність управління про реалізовані екологічні, соціальні та управлінські ініціативи; створення індивідуальних наборів для співробітників, що можуть бути використанні для проведення заходів на основі ESG-концепції	E; S; G
Зовнішні	Адміністративні аспекти	Забезпечення екологічного, чистого, комфортного місця роботи, достатності робочих приладів та матеріалів; введення мотивації за використання екологічного транспорту	E; G
	Безпека та здоров'я працівника	Організація програм страхування, підтримки здоров'я, включаючи тренінги з охорони праці та психологічної допомоги; проведення регулярних медичних оглядів та забезпечення безпечних умов праці	E; S; G
	Міжособистісні стосунки в компанії	Ініціативи з покращення корпоративної культури через командні заходи та робочі майстер-класи; програми наставництва та розвитку навичок співпраці між працівниками	S; G
	Вплив на бізнес-процеси	Залучення працівників у процес прийняття рішень, що стосуються ESG-стратегії; організація круглих столів для обговорення впливу ESG на діяльність компанії	E; S; G
	Контакт з кінцевим споживачем	Залучення працівників до опитувань і досліджень з метою покращення клієнтського досвіду; тренінги з розуміння потреб клієнтів і способів покращення обслуговування відповідно до ESG-принципів	E; S; G
	Відповідність компанії ESG-принципам	Програми навчання працівників щодо ESG-принципів та їх впливу на репутацію компанії; залучення працівників до розробки та реалізації ESG-звітності	S; G

Джерело: складено та доповнено авторами на основі (Evangeline, & Gopal Ragavan, 2016).

2. Відсутність інституційно-правової бази та регуляторних вимог. Цей фактор значно ускладнює впровадження ESG-принципів у фінансових установах, оскільки державні органи не надають достатньо чітких інструкцій та форм для їх реалізації і звітування. Поточна ситуація створює ризики для компаній, зокрема через втрачені можливості доступу до міжнародних ринків та інвестицій, де ESG-принципи є важливою базовою умовою. Відповідно, фінансові установи змушені самостійно ініціювати розробку та впровадження внутрішніх стандартів ESG, що часто вимагає додаткових ресурсів і може сповільнити загальний темп їх розвитку. У вітчизняній науковій думці представлено варіанти розробки ESG-звітності для українських підприємств на основі існуючих міжнародних форматів (Олійник, & Поліщук, 2024; Шостак, & Плисенко, 2024). На нашу думку, позитивний результат розробки та запровадження ESG-звітності для фінансових установ можливий лише за умови регуляторного нагляду з боку НБУ, оскільки це забезпечить стандартизацію та прозорість, а тому рівні умови для усіх учасників ринку. З іншого боку, такий підхід унеможливить маніпуляції та сприятиме прискоренню інтеграції

України на світових фінансових ринках, на яких ESG-звітність уже є обов'язковою.

3. Обмеженість фінансових та людських ресурсів. Впровадження ESG-ініціатив зазвичай потребує додаткових ресурсів, що можуть бути обмеженими у більшості українських фінансових установах через війну. Інвестиції в навчання персоналу, розробку нової інфраструктури, впровадження екологічних технологій та посилення внутрішнього контролю можуть бути значними залежно від планового результату трансформації, тому не всі компанії готові або здатні їх виділяти в умовах невизначеності. Окрім того, брак спеціалістів саме у сфері ESG також вимагає або залучення іноземних експертів, або навчання персоналу на відповідних курсах, що також збільшує витрати. З огляду на специфіку українського фінансового ринку, фінансування таких проєктів доцільно здійснювати: на основі міжнародних грантів, інвестицій; через оптимізацію внутрішніх ресурсів або пріоритизацію поточних проєктів. Водночас використання інвестицій має відповідати визначеним потребам ESG-проєктів, які відображатимуться у відповідних формах звітності чи моніторингу.

4. Економічна доцільність ESG-ініціатив. Глобальний попит на ESG-орієнтованість поки не знайшов належного місця у фінансових установах України через недостатнє розуміння довгострокових переваг від впровадження в діяльність ESG-принципів. Збільшення розмаїття зовнішніх ризиків формує в управлінців адаптивність до нових викликів разом з необхідністю створення резервних фондів. Оскільки питання окупності інвестицій у ESG-ініціативи в короткостроковій перспективі має дискусійний характер (Patel, Pearce, & Oghazi, 2020; Cauthorn et al., 2023), то менеджменту фінансових установ варто чітко розрізняти проекти, що матимуть значущий позитивний ефект у довгостроковій перспективі, і проекти основного потоку, актуальність яких продиктована глобальними трендами. Для вирішення цього питання в межах компанії доцільно створити робочу групу, що відповідатиме за аналіз ESG-ініціатив для конкретної сфери чи регіону.

5. Неприйняття змін персоналом фінансових установ. Інтеграція нових принципів, включаючи ESG, у корпоративну культуру часто супроводжується суттєвими змінами в управлінні та операційних процесах, що може викликати опір з боку персоналу. Працівники, що звикли до класичних підходів ведення бізнесу, можуть сприймати ESG як зайве ускладнення або навіть загрозу їх звичному робочому розпорядку. Відсутність розуміння, як ESG-ініціативи впливають на особистий добробут,

кар'єрні перспективи та користь для компанії і середовища, може призводити до пасивного або активного опору змінам. Для подолання цього бар'єра доцільно залучати персонал до процесу розробки та впровадження ESG-ініціатив через опитування, робочі групи та майстер-класи; створювати мотиваційні програми для співробітників, які активно підтримують та впроваджують ESG-принципи у свою повсякденну роботу. Саме використання принципу залученості спрямоване на покращення мотивації персоналу та усвідомлення переваг від трансформації корпоративної культури.

Наявність окреслених перепон зумовлює доцільність розробки поетапної концепції розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України (рис. 2). Загалом фазова або поетапна інфраструктура програмних рішень трансформації корпоративної культури є найбільш оптимальною в умовах турбулентності зовнішнього середовища, оскільки враховує можливості конкретної компанії на різних етапах її функціонування, одночасно зі стимулюванням розвитку відповідного інноваційного середовища (Bendak et al., 2020). Запропонована концепція розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури у фінансових установах України, яка містить три етапи, враховує відмінний ступінь глибини проникнення ESG-принципів у різних компаній, що відображає поточну ситуацію на фінансовому ринку України.

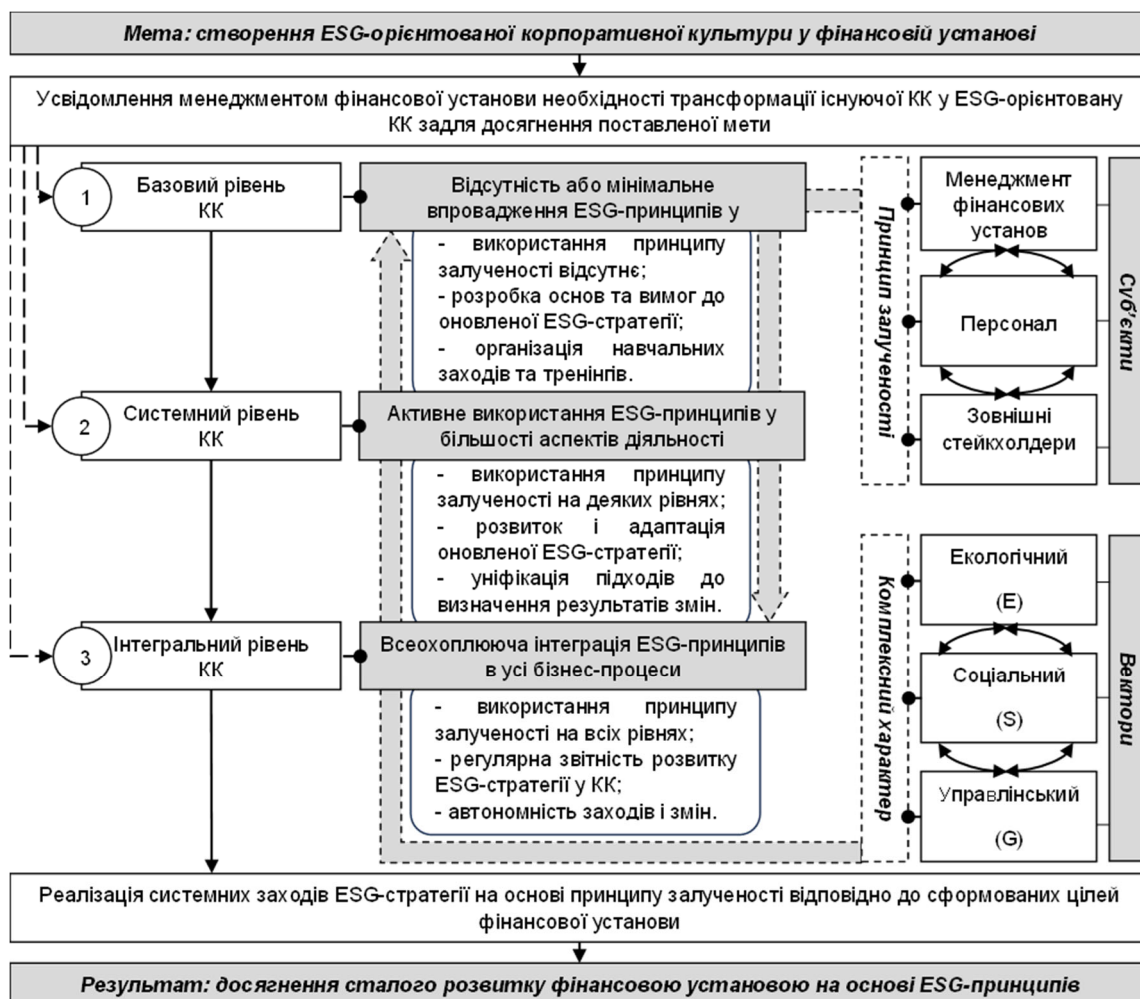


Рис. 2. Концепція розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури (КК) у фінансових установах України

Джерело: власна розробка авторів.

Базовий рівень ESG-орієнтованої корпоративної культури відображає етап, коли фінансова установа функціонує за традиційними бізнес-моделями, де ESG-принципи або не використовуються взагалі, або їх залучення номінальне. Більшість бізнес-процесів залишаються статичними, орієнтованими переважно на покращення фінансових показників, з мінімальною увагою до соціальних чи екологічних аспектів. ESG-стратегія не сформована, однак можлива реалізація окремих ініціатив або формальних заходів, що є реакцією на зовнішній тиск або вимоги ринку, які не є частиною довгострокової стратегії. Також відсутнє використання принципу залученості, відповідно працівники не мають належного розуміння засад ESG, а ініціативи розглядаються як вторинні або необов'язкові. Сьогодні базовий рівень корпоративної культури мають деякі банки, страхові компанії, фінансові компанії та кредитні спілки, проте інформація щодо використання вітчизняними ломбардами та лізингодавцями ESG-принципів відсутня.

Системний рівень ESG-орієнтованої корпоративної культури означає активне впровадження фінансовою установою ESG-принципів у ключові напрями діяльності, такі як екологічна стійкість та соціальна відповідальність. На цьому етапі починається розробка більш структурованої ESG-стратегії, що передбачає конкретні цілі, плани дій та індикатори для оцінювання прогресу. ESG-ініціативи інтегруються у стратегію розвитку, але їх виконання ще не є повністю скоординованим, а робочі процеси адаптуються до нових вимог затвердженої довгострокової стратегії. Також активізується процес навчання персоналу, щоб забезпечити краще розуміння ESG-принципів. Визнається важливість дотримання екологічних, управлінських і соціальних стандартів, проте культура ще не цілком спрямована на їх впровадження. Принцип залученості відіграє базову роль під час визначення та планування ESG-ініціатив. За даними Незалежної асоціації банків України та Світового банку, українські банки вже зайняли проактивну позицію для впровадження найкращих практик ESG у своїй діяльності (НАБУ, 2024). Відповідно сьогодні системний рівень корпоративної культури в Україні має більшість банків, які є дочірніми представництвами або філіями іноземних, та деякі страхові компанії.

Інтегральний рівень ESG-орієнтованої корпоративної культури означає організацію та повну адаптацію роботи фінансової установи до визначених стандартів ESG, що охоплюють не лише екологічні та соціальні аспекти, але й управлінські моделі. Усі бізнес-процеси побудовані з урахуванням ESG-ризиків і можливостей, що в результаті забезпечують сталий розвиток. Поставлені стратегічні цілі є довгостроковими та мають конкретні показники ESG для оцінювання ефективності роботи установи. Також компанія проактивно розвиває свою ESG-позицію на ринку та залучає зовнішніх партнерів для спільних ініціатив. На цьому етапі корпоративна культура стає ESG-орієнтованою, оскільки працівники усвідомлюють свою роль у досягненні сталого розвитку, активно підтримують ініціативи й пропонують власні рішення щодо подальшого вдосконалення ESG-практик. Окрім цього, фінансова установа впроваджує комплексну систему підзвітності, що відображає вплив її діяльності на всі три компоненти ESG (Environmental, Social, Governance). Поки вітчизняні фінансові установи не досягнули зазначеного рівня, оскільки відсутня всеохопна інтеграція ESG-принципів у корпоративну культуру та бізнес-процеси, що обмежує їх можливості щодо ефективного управління сучасними викликами та ризиками.

Для досягнення інтегрального рівня необхідне не лише вдосконалення внутрішніх процесів, але й залучення всіх стейкхолдерів до формування спільної стратегії сталого розвитку.

Дискусія і висновки

У результаті проведеного дослідження запропоновано поетапну концепцію розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури фінансових установ України, що враховує національні особливості та існуючі перепони впровадження ESG-принципів. Аналіз показав, що формування вказаної корпоративної культури стає стратегічно важливим для забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності, підвищення репутації та конкурентоспроможності фінансових установ у довгостроковій перспективі. Концепція передбачає три рівні розвитку – базовий, комплексний та інтегральний, кожен з яких характеризується прогресивним поглибленням інтеграції ESG-принципів у бізнес-процеси та міжфункціональну синергію. Базовою основою успішного розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури є принцип залученості, який передбачає проактивну участь всіх працівників фінансової установи у впровадженні екологічних, соціальних і управлінських ініціатив, що сприяє формуванню загального розуміння важливості сталого розвитку та підвищує ефективність внутрішніх процесів та взаємодії між стейкхолдерами. Використання принципу залученості також створює основу для побудови прозорої системи управління, у якій кожен працівник бачить свою роль у досягненні стратегічних цілей і впливає на довгострокову стійкість установи.

Основними викликами впровадження запропонованої концепції є недостатня обізнаність менеджменту та персоналу фінансових установ щодо переваг ESG, обмеженість ресурсів, а також відсутність інституційно-правової бази та регуляторних вимог, що створює значні перепони для системної реалізації змін. Однак потенціал розвитку ESG-орієнтованої корпоративної культури в Україні залишається високим і потребує активної підтримки з боку державних інституцій, зокрема через впровадження спеціальних законодавчих стимулів та регуляторних вимог. Окрім того, слід зазначити роль міжнародних партнерів, які можуть виступати джерелом фінансування та експертної підтримки на шляху впровадження ESG-стратегій.

Подальші напрями досліджень аналізованої тематики можуть бути спрямовані на адаптацію запропонованої концепції ESG-орієнтованої корпоративної культури для окремих видів фінансових установ (напр., окремо для страхових компаній, банків, інвестиційних компаній, кредитних спілок тощо) залежно від їхнього розміру та спеціалізації.

Внесок авторів: Наталія Приказюк – концептуалізація, методологія, супервізія, написання (перегляд і редагування); Руслана Пікус – концептуалізація, методологія, написання (перегляд і редагування); Людмила Ломоносова – формальний аналіз, валідація даних, написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- Войтенко, О. (2021). Залученість персоналу організацій: Основні підходи, чинники формування та практичне значення. *Вісник Національного університету оборони України*, 63(5), 27–34. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34>
- Вовченко, О. (2023). ESG-стратегія як основа управління ризиками сталого розвитку в банках. *Економіка та суспільство*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>
- Матос, П. (2020). *ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі*. Видавництво Львівської політехніки.
- Морозова, М. (2022). Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*, 32(3), 47–53. <https://doi.org/10.35774/econ2022.03.047>

Національний банк України. (2021). Політика Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finsuvannja_2025.pdf?v=7

НАБУ. (2024). Українські банки активно впроваджують принципи ESG: підсумки зустрічі НАБУ, НБУ та Світового банку. <https://nabu.ua/ua/ukrayinski-banki-aktivno-vprovadzhuut-printsipi-esg-pidsumki-zustrichi-nabu-nbu.html>

Олійник, О., & Поліщук, І. (2024). Облікове забезпечення формування показників ESG-звітності відповідно до інформаційних запитів користувачів: законодавче регулювання. *Економіка та суспільство*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>

Приказюк, Н. (2024). Впровадження принципів ESG небанківськими фінансовими інститутами: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>

Шостак, І., & Плисенко, Г. (2024). Інтегрована звітність в контексті принципів ESG. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2(19), 146–152. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>

Шульга, Н., & Омеленчук, В. (2024). ESG-ризики банків. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 133(2), 101–119. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>

Bao, X., Sun, B., Han, M., Mai, Q., & Lin, H. (2023). Corporate integrity culture on environmental, social, and governance (ESG) performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1399–1417. <https://doi.org/10.1002/csr.2637>

Bendak, S., Shikhli, A. M., Abdel-Razek, R. H., & Ardito, L. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>

Cauthorn, T., Dumrose, M., Eckert, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Rating changes revisited: New evidence on short-term ESG momentum. *Finance Research Letters*, 54, 103703. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103703>

Edmans, A. (2022). The end of ESG. *Financial Management*, 51(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>

Evangeline, E.T., & Gopal Ragavan, V.P. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i2/86340>

Ishiyama, N. (2021). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: The case of Japan. *Asia Pacific Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>

Jin, M., & Kim, B. (2022). The effects of ESG activity recognition of corporate employees on job performance: The case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 316. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070316>

Jin, X., & Lei, X. (2023). A Study on the Mechanism of ESG's Impact on Corporate Value under the Concept of Sustainable Development. *Sustainability*, 15(11), 8442. <https://doi.org/10.3390/su15118442>

Junius, D., Adisurjo, A., Rijanto, Y. A., & Adelina, Y. E. (2020). The impact of ESG performance to firm performance and market value. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 5(1), 21–41. <https://doi.org/10.29303/jaa.v5i1.84>

Katsamakos, E., & Sanchez-Cartas, J. M. (2023). A computational model of the competitive effects of ESG. *Plos One*, 18(7), e0284237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284237>

Kim, S., & Li, Z. (2021). Understanding the Impact of ESG Practices in Corporate Finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. <https://doi.org/10.3390/su13073746>

Lorincová, S., Miklošik, A., & Hitka, M. (2021). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>

Moleiro Martins, J., Abreu, A., & Calado, J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. In G. Yu. Wang (Ed.), *Globalization*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81266>

Patel, P. C., Pearce, J. A., & Oghazi, P. (2020). Not so myopic: Investors lowering short-term growth expectations under high industry ESG-sales-related dynamism and predictability. *Journal of Business Research*, 128, 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.013>

Prykaziuk, N., Sholoiko, A., & Motashko, T. (2024). ESG risks for non-banking financial institutions. *Sustainable development and circular economy: Trends, innovations, prospects*. Publishing House "Baltija Publishing". <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-11>

Sharma, S. (2023). Does ESG risk management ensure better risk management? Evidence from India. *Procedia Computer Science*, 221, 912–919. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.068>

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. 19th Ed. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

References

Bai, F., Shang, M., & Huang, Y. (2024). Corporate culture and ESG performance: Empirical evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 437. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140732>

Bao, X., Sun, B., Han, M., Mai, Q., & Lin, H. (2023). Corporate integrity culture on environmental, social, and governance (ESG) performance.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(2), 1399–1417. <https://doi.org/10.1002/csr.2637>

Bendak, S., Shikhli, A. M., Abdel-Razek, R. H., & Ardito, L. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>

Cauthorn, T., Dumrose, M., Eckert, J., Klein, C., & Zwergel, B. (2023). Rating changes revisited: New evidence on short-term ESG momentum. *Finance Research Letters*, 54, 103703. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103703>

Edmans, A. (2022). The end of ESG. *Financial Management*, 51(1), 3–17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>

Evangeline, E.T., & Gopal Ragavan, V.P. (2016). Organisational culture and motivation as instigators for employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(2). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i2/86340>

Ishiyama, N. (2021). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: The case of Japan. *Asia Pacific Business Review*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410>

Jin, M., & Kim, B. (2022). The effects of ESG activity recognition of corporate employees on job performance: The case of South Korea. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(7), 316. <https://doi.org/10.3390/jrfm15070316>

Jin, X., & Lei, X. (2023). A Study on the Mechanism of ESG's Impact on Corporate Value under the Concept of Sustainable Development. *Sustainability*, 15(11), 8442. <https://doi.org/10.3390/su15118442>

Junius, D., Adisurjo, A., Rijanto, Y. A., & Adelina, Y. E. (2020). The impact of ESG performance to firm performance and market value. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 5(1), 21–41. <https://doi.org/10.29303/jaa.v5i1.84>

Katsamakos, E., & Sanchez-Cartas, J. M. (2023). A computational model of the competitive effects of ESG. *Plos One*, 18(7), e0284237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284237>

Kim, S., & Li, Z. (2021). Understanding the Impact of ESG Practices in Corporate Finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. <https://doi.org/10.3390/su13073746>

Lorincová, S., Miklošik, A., & Hitka, M. (2021). The role of corporate culture in economic development of small and medium-sized enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(1), 220–238. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.15983>

Matos, P. (2020). *ESG principles and responsible institutional investing in the world*. Vydavnystvo Lvivskoi polittehniky [in Ukrainian].

Moleiro Martins, J., Abreu, A., & Calado, J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. In G. Yu. Wang (Ed.), *Globalization*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81266>

Morozova, M. (2022). Personnel management features. *Economic Analysis*, 32(3), 47–53 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.35774/econ2022.03.047>

National Bank of Ukraine. (2021). *Policy of the National Bank of Ukraine regarding the development of sustainable financing for the period until 2025* [in Ukrainian]. https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo-finsuvannja_2025.pdf?v=7

NABU. (2024). *Ukrainian banks are actively implementing ESG principles: the results of the NABU, NBU and World Bank meeting*. [in Ukrainian]. <https://nabu.ua/ua/ukrayinski-banki-aktivno-vprovadzhuut-printsipi-esg-pidsumki-zustrichi-nabu-nbu.html>

Oliinyk, O., & Polishchuk, I. (2024). Accounting for the formation of ESG reporting indicators according to users' information requests: legislative regulation. *Economy and Society*, 65 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-13>

Patel, P. C., Pearce, J. A., & Oghazi, P. (2020). Not so myopic: Investors lowering short-term growth expectations under high industry ESG-sales-related dynamism and predictability. *Journal of Business Research*, 128, 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.013>

Prykaziuk, N. (2024). Implementation of ESG principles by non-bank financial institutions: trends and perspectives. *Economy and Society*, 61 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-39>

Prykaziuk, N., Sholoiko, A., & Motashko, T. (2024). *ESG risks for non-banking financial institutions. Sustainable development and circular economy: Trends, innovations, prospects*. Publishing House "Baltija Publishing". <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-11>

Sharma, S. (2023). Does ESG risk management ensure better risk management? Evidence from India. *Procedia Computer Science*, 221, 912–919. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.08.068>

Shostak, I., & Plysenko, H. (2024). Integrated reporting in the context of ESG principles. *Journal of Strategic Economic Research*, 2(19), 146–152 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.13>

Shulga, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG risks of banks. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 133(2), 101–119 [in Ukrainian]. [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06)

Voitenko, O. (2021). Employee engagement in organizations: main approaches, formation factors and practical significance. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 63(5), 27–34 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-63-5-27-34>

Vovchenko, O. (2023). ESG-strategy as a basis for sustainability risk management in banks. *Economy and Society*, 50 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>

World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. 19th Ed. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf

Отримано редакцією журналу / Received: 30.09.24

Прорецензовано / Revised: 27.10.24

Схвалено до друку / Accepted: 05.12.24

Natalia PRYKAZYUK, DSc (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-7813-8590
e-mail: nprykazyuk@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Ruslana PIKUS, PhD (Econ.), Prof.
ORCID ID: 0000-0002-1951-148X
e-mail: pikusruslana@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Lyudmila LOMONOSOVA, PhD (Econ.)
ORCID ID: 0000-0002-2803-913X
e-mail: lomonosovaludmila36@gmail.com
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

THE CONCEPT OF DEVELOPING AN ESG-ORIENTED CORPORATE CULTURE IN FINANCIAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

Background. *One of the key strategies for achieving sustainable development goals and effectively managing contemporary risks is the integration of ESG-concepts into the activities of economic entities. In global practice, the development of ESG-strategies by financial institutions is undertaken comprehensively, ensuring the incorporation of key principles into all aspects of business operations, including corporate culture. While Ukrainian financial institutions have already started to adopt ESG-principles, these initiatives are largely formal and lack of integration into the corporate culture transformation process.*

Methods. *In this research, general scientific methods were utilized to formulate the study's core ideas, while the formalization method was applied to visually depict the foundations of an ESG-oriented corporate culture, the argumentation method was employed to determine obstacles to the transformation of corporate culture and ways to overcome them, and the method of alternatives was used to compare potential pathways for developing ESG-approaches within Ukrainian financial institutions.*

Results: *The foundation for developing an ESG-oriented corporate culture in Ukrainian financial institutions has been formulated, and a phased concept for its advancement, considering existing obstacles, has been proposed. Measures for implementing the principle of employee engagement in ESG-oriented corporate culture have been identified and systematized based on external and internal factors.*

Conclusions: *The principle of employee engagement has been identified as a pivotal element in the transformation of corporate culture within Ukrainian financial institutions, as it facilitates proactive participation of staff in the implementation of ESG-concepts, optimizes inter-functional collaboration and cultivates a deep awareness among employees regarding their essential role in the sustainable development.*

Keywords: *financial institution, corporate culture, sustainable development, ESG-concept, ESG-oriented. corporate culture.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.