

інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни є мінімізація ризиків та максимізація можливостей для успішного здійснення інвестицій.

Отже, роль стратегічного управління у формуванні та виконанні інвестиційно-логістичної стратегії в умовах війни в Україні полягає в аналізі ситуації, розробці заходів безпеки, формуванні інвестиційної стратегії та виявленні можливостей, що забезпечують національну безпеку та стабільність економіки країни.

Список використаних джерел

1. Гринів Н. Т., & Равліковська А. А. (2022). Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні Візії, 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975>
2. Державна служба статистики України. (2023). Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Отримано з www.ukrstat.gov.ua.

Олександр ВОСТРЯКОВ,

канд. екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту,
декан факультету економіки та управління,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна

ORCID 0000-0002-9030-6569

ovostriakov@gmail.com

Євгеній НОТЕВСЬКИЙ,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент»,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,

президент громадської організації «Молодь – майбутнє нації», Україна

evgeniynotevskiyenot@gmail.com

ПЕРСПЕКТИВИ І ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕАЛІЯХ ВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Ключові слова: ESG-менеджмент, ESG-управління, стратегічне управління.

Анотація: У статті розглянуті основні перспективи запровадження екологічних, соціальних і управлінських засад ESG-менеджменту у практику компаній в умовах воєнної України. Обґрунтована готовність українських підприємства до застосування ESG-

підходів. Виділені найпопулярніші рейтинги і стандарти ESG, які використовуються в Україні. Окреслені основні проблеми, з якими може зіткнутися український бізнес при переході на нову управлінську модель.

Oleksandr VOSTRIAKOV,

PhD, Dean of the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Yevhenii NOTEVSKYI,

PhD student at the Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman,
President of the NGO «Youth is the Future of the Nation», Ukraine

PERSPECTIVES AND PROBLEMS OF ESTABLISHING ESG MANAGEMENT IN THE REALITIES OF WARRENING UKRAINE

Keywords: ESG management, ESG governance, strategic management.

Abstract: The article discusses the main prospects for the implementation of environmental, social and governance principles of ESG management in the practice of companies in the conditions of military Ukraine. The readiness of Ukrainian enterprises to apply ESG approaches is substantiated. The most popular ESG ratings and standards used in Ukraine are highlighted. The main problems that Ukrainian business may face in the transition to a new management model are outlined.

Російсько-українська війна завдала суттєвих збитків вітчизняній економіці та змусила керівників українських підприємств справлятися з новими викликами. Станом на 1 вересня 2023 р. сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України, склала \$151,2 млрд. При цьому втрати промисловості та підприємств оцінюються у \$36,6 млрд. та \$11,4 млрд. відповідно [1]. Суттєво скоротилися доходи працівників; зменшилася кількість робочих місць, купівельна спроможність та обсяги накопичених активів [2]. Невизначена ситуація на фронті означає постійне витрачання ресурсів економіки на протистояння з ворогом та втрати людського капіталу, які неможливо точно передбачити й оцінити.

У таких скрутних умовах євроінтеграція системи управління бізнесом в Україні та отримання закордонного інвестування стають украй необхідними для стабілізації вітчизняної економіки. Одним із важливих етапів євроінтеграції та привернення уваги інвесторів Європи і США до українських підприємств є упровадження у практику вітчизняного менеджменту концепції ESG (Environmental, Social, Governance), яка поєднує в собі економічні, соціальні й управлінські принципи глобальної взаємодії людства.

Вимога до компаній включати ESG-фактори у бізнес-стратегію й публічно звітувати щодо виконання зобов'язань на сьогодні є імперативом на світовому ринку залучення інвестицій. Як слушно зазначає керівниця групи форензик і пряму сталого розвитку та ESG KPMG Ukraine О. Макаренко, при ігноруванні українським бізнесом цієї вимоги залучення коштів зарубіжних інвесторів обійдеться значно дорожче або ж унеможливиться взагалі [3].

Перша офіційна згадка про ESG зустрічається у звіті ООН за 2004-й р. «Хто дбає, перемагає» («Who Cares Wins»). Ця концепція була розроблена для сприяння спільній інтеграції відповідних екологічних, соціальних критеріїв і критеріїв корпоративного управління в операції та послуги фінансового сектору. До *екологічних питань* ESG відносяться: зміна клімату та пов'язані з ним ризики; необхідність мінімізації токсичних викидів і відходів; регулювання розширення меж екологічної відповідальності за вироблену продукцію й послуги; підвищення впливом громадянського суспільства ефективності діяльності підприємств, забезпечення прозорості й підзвітності, репутаційних ризиків, якщо управління неналежне; підтримка ринків, які розвиваються та пропонують екологічно чисті товари й послуги [4].

Соціальні питання включають у себе здоров'я й безпеку працівників на робочому місці; наявність зв'язків із громадськістю; дотримання прав людини на території компанії й постачальників або підрядників; налагодження відносин із урядом і громадськістю у країнах, що розвиваються; контроль громадянського суспільства за прозорістю й підзвітністю компаній у сфері соціальної відповідальності [4]. До *управлінських питань* концепції ESG належать структурованість і підзвітність керівництва; практика бухгалтерського обліку й доступності відповідної інформації; структура аудиторського комітету й незалежність аудиторів; винагорода для керівників; протидія корупції й хабарництву [4].

Аналіз основних проблем управління українськими компаніями у воєнний час доводить необхідність упровадження у практику керівництва всіх трьох груп критеріїв ESG: екологічних, соціальних і управлінських. Зокрема, підвищення екологічної відповідальності керівництва підприємств допоможе мінімізувати завдану природі під час війни шкоду внаслідок: масштабних затоплень, у результаті яких вимилися пестициди, агрохімікати, важкі метали та інші шкідливі речовини; пошкодження нафтобази у Львові; вигорання лісів, особливо в Харківській області; пожеж у Херсонській, Запорізькій і Миколаївській областях тощо [5]. Упровадження ESG у практику керівництва виробничими підприємствами сприятиме збереженню наявних в Україні природних ресурсів та, у перспективі, відновленню екологічного середовища після закінчення бойових дій.

Застосування соціальних критеріїв ESG є невід’ємним складником проактивної поведінки підприємства — типу взаємодії компанії із зовнішніми суб’єктами, за якого підприємство цілеспрямовано впливає на конфігурацію навколишнього середовища, з випередженням формує конкурентні компетенції шляхом сприяння ініціативності і креативності персоналу компанії, системної ідентифікації та інноваційної реалізації неявних запитів споживачів, довгострокових двосторонніх партнерських відносин [6, с. 156]. Тобто, йдеться про ефективний і корисний для соціуму менеджмент, завдяки якому кожен українець відчуває себе «на своєму місці» й повноцінно використовує професійні й особистісні ресурси на благо суспільства.

Управління компанією на соціальних засадах ESG стає частиною процесу консолідації українського суспільства, яка вкрай необхідна для збереження духу нації під час війни. Більше того, соціальний складник став основним із перших днів повномасштабного вторгнення агресора для всіх без винятку компаній та організацій [3].

Слід зазначити, що ситуація війни сама по собі сприяє реалізації деяких соціальних положень концепції ESG, наприклад, про гендерну рівність. У 2022-му р. 65 працівниць Вінницької птахофабрики успішно пройшли навчання за спільною корпоративною програмою й отримали кваліфікацію «водій навантажувача», яка традиційно вважається «чоловічою» [7]. Після цього були покращені умови праці й відзначена висока якість виконання працівницями своїх службових обов’язків.

Співробітниці фабрики ініціювали також навчання за «чоловічими» спеціальностями: «тракторист» і «оператор виборчої дільниці». Перспективою продовження таких ініціатив стане поступове подолання кадрового дефіциту, пов’язаного з мобілізацією чоловіків.

Є суттєві позитивні зрушення і в іншому напрямку соціальної доктрини ESG — інклюзивному. У Києві, Львові, Дніпрі, Кам’янці-Подільському і Кропивницькому в межах ініціативи дружини Президента «Без бар’єрів» відкрилися автошколи для людей із інвалідністю [8]. Проводиться робота над створенням ІТ-компанії, де працюватимуть переважно люди з інвалідністю [7].

Однією з найважливіших перспектив упровадження управлінських засад концепції ESG в Україні є завоювання довіри громадськості керівництвом компаній, а також подолання актуальних проблем корупції й хабарництва. Як показав 7-й етап Загальнонаціонального опитування «Стан корупції в Україні. Сприйняття, досвід, ставлення», яке проводиться в межах Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» спільно з Проєктом USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «ВзаємоДія» (SACCI), готовність українського суспільства до подолання корупції дедалі зростає.

Так, 80% опитаних громадян висловили готовність брати участь у мітингах і публічних протестах проти корупції, 31% заявили, що долучаться до обговорення корупційних випадків у ЗМІ та соціальних мережах [9]. Також помітно зріс рівень нетерпимості до надання хабарів, подарунків або неофіційних послуг для вирішення особистих проблем: 58% респондентів з числа внутрішньо переміщених осіб заявили, що такі дії ніколи не можуть бути виправдані. У 2018-му і 2021-му рр. такої думки дотримувалися близько 42% опитаних [9]. Наведена вище статистика свідчить про те, що українське суспільство потребує прозорості й підзвітності управлінців, як у політичній сфері, так і в бізнесі.

Хоча потреба у впровадженні засад ESG давно сформована запитами соціуму, а різноманітні програми сталого розвитку (sustainable development/growth) упроваджуються в Україні уже протягом 15 років [3], фактори ESG при вибудовуванні стратегій розвитку враховуються небагатьма вітчизняними підприємствами. Як правило, це філії міжнародних компаній і представники великого бізнесу, які тісно співпрацюють із зарубіжними партнерами, залучають міжнародні інвестиції, акції яких виставляються на міжнародних біржах або мають євробонди.

За даними KPMG Ukraine, найпопулярнішим в Україні на сьогодні є ESG-рейтинг Morningstar Sustainalytics. Звіти великих компаній часто готуються за GRI STANDARDS чи у відповідності до Глобального договору ООН [3].

Подальше впровадження засад концепції ESG в Україні та входження українських компаній у світові рейтинги можуть бути пов'язані з низкою *проблем*, як-от:

- високі загрози воєнного характеру;
- несприйняття деякими зовнішніми суб'єктами екологічних, соціальних засад в управлінні;
- високі витрати на впровадження нових засад у практику управління (зокрема, екологічних);
- потреба у високій гнучкості кризового управління, що не завжди можливе при ESG-менеджменті тощо.

З огляду на сказане вище, можна констатувати, що українська економіка приходить до засад ESG-менеджменту не лише свідомо, з метою євроінтеграції, але й закономірно, унаслідок консолідації українського суспільства перед загрозами війни. Україна стрімко розвивається, долаючи воєнну кризу, вибудовує власний, національний стандарт екологічного, суспільно корисного й ефективного стратегічного управління підприємствами. Тому виникає потреба у ґрунтовному аналізі рейтингів, стандартів і методів ESG для

адаптації до них управлінської практики вітчизняних компаній. Це дозволить стабілізувати економіку держави, наскільки це можливо за воєнного стану, та підготувати українські підприємства до ефективної конкуренції за інвестиції на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Загальна сума збитків інфраструктурі України перевищила \$151 мільярд — KSE. *Укрінформ* : веб-сайт. 2023, 4-те жовтня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3769765-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-perevisila-151-milard-kse.html> (дата звернення: 09.10.2023).
2. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. *LB.ua* : веб-сайт. 2023, 31-ше березня. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 09.10.2023).
3. Макаренко О. Навіть у воєнний час тренд ESG залишається нагальним. *KPMG Ukraine* : веб-сайт. 2022, 22-ге серпня. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/08/navit-u-voyenny-chas-trend-esg-zalyshayetsya-nagalnym.html> (дата звернення: 09.10.2023).
4. *Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World. Recommendations by the Financial Industry to Better Integrate Environmental, Social and Governance Issues in Analysis, Asset Management and Securities Brokerage.* United Nations Environment, 2004. 41 p. URL: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf (date of access: 09.10.2023).
5. Овсяний К. До і після. Наслідки повномасштабної війни для екології України. Погляд з супутника. *Радіо «Свобода»* : веб-сайт. 2023, 25-те лютого. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/skhemy-ekolohiya-viyna/32284610.html> (дата звернення: 09.10.2023).
6. Паздрій В. Модель проактивної поведінки компанії. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 155–164.
7. Мороз П. Як війна трансформує ESG-підходи в бізнесі. *Економічна правда* : веб-сайт. 2023, 4-те жовтня. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/10/4/705083/> (дата звернення: 09.10.2023).
8. Олена Зеленська взяла участь у презентації автошкіл для людей з інвалідністю. *Президент України Володимир Зеленський* : офіційне інтернет-представництво. 2023, 6-те липня. URL: <https://www.president.gov.ua/news/olena-zelenska-vzyala-uchast-u-prezentaciyi-avtoshkil-dlya-l-84105> (дата звернення: 09.10.2023).

9. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. *USAID* : веб-сайт. 2023, 26-те липня. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/> (дата звернення: 09.10.2023).

Катерина ДАЦКО,

канд. екон. наук, виконавчий директор,

ГО «Фундація інституційного розвитку», Україна

ORCID 0000-0002-8617-6925

kp.datsko@gmail.com

АНТИКОРУПЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Ключові слова: антикорупційна робота, доброчесність, комплаєнс, менеджмент, управління ризиками.

Анотація. Дослідження визначає переваги розбудови доброчесного середовища організації та місце у цьому процесі антикорупційної роботи. У роботі визначені особливості інтеграції антикорупційної роботи в систему управління організацією на прикладі Моделі трьох ліній управління ризиками.

Kateryna DATSKO

PhD, Executive director,

Foundation for Institution Development, Ukraine

ANTI-CORRUPTION IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEM

Keywords: anti-corruption work, integrity, compliance, management, risk management.

Abstract. The research determines the advantages of building integrity environment of the organization and the place of anti-corruption work in this process. The work defines the features of the integration of anti-corruption work into the management system of the organization using the example of the Model of three lines of risk management.

Формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права - один із основних принципів антикорупційної політики України на 2021-2025 роки, закладених в Антикорупційній стратегії [1]. У впровадженні цього принципу ключову роль відіграє керівництво органів державної влади, органів