

УДК 005.32:005.35:330.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.443

JEL Classification: M14, M12, Q56, C18

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ПАРАДИГМІ ESG УПРАВЛІННЯ

ХОЛОДКОВ Є. М., здобувач вищої освіти третього освітнього рівня (доктор філософії), Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua,

ORCID: 0009-0002-4888-7272.

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади оцінювання корпоративної культури підприємства в контексті інтеграції принципів ESG. Обґрунтовано доцільність використання ESG-парадигми як системної аналітичної рамки діагностики корпоративної культури, що дозволяє поєднати екологічний, соціальний та управлінський виміри з внутрішніми організаційними процесами та очікуваннями стейкхолдерів. Сформовано багатовимірну структурно-компонентну модель оцінювання, у межах якої кожен із вимірів ESG деталізовано за п'ятикомпонентною структурою показників. Запропоновано тривимірну типологічну ESG-матрицю у вигляді куба, що відображає просторове позиціонування корпоративної культури за трьома вимірами (E, S, G) із виділенням трьох рівнів зрілості за кожною віссю (низький, середній, високий). Це дозволило сформувати 27 типологічних конфігурацій корпоративної культури сталого розвитку та здійснювати її багатовекторну діагностику. Отримав подальший розвиток методичний підхід до кількісного оцінювання корпоративної культури шляхом поєднання ESG-вимірів із багаторівневою системою стейкхолдерного сприйняття (працівники, менеджмент, зовнішні партнери). Методично обґрунтовано застосування апарату нечітких множин для агрегування показників, що забезпечує врахування розмитості меж соціально-культурних характеристик та інтеграцію суб'єктивних оцінок різних груп респондентів. Розроблено алгоритм нормалізації показників, побудови функцій належності та формування інтегральних ESG-індексів, що дозволяє здійснювати просторове позиціонування корпоративної культури, виявляти диспропорції між вимірами та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у сфері сталого розвитку. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання моделі для стратегічної діагностики та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку корпоративної культури підприємства.*

***Ключові слова:** корпоративна культура; сталий розвиток; ESG; екологічні виміри; соціальні виміри; управлінські виміри; зацікавлені сторони; нечітка логіка; типологія.*

Постановка проблеми. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної культури все частіше інтегрують принципи сталого розвитку внаслідок зростаючих вимог до прозорості, відповідальності та довгострокової ефективності організацій. У науковій літературі

підкреслюється, що для забезпечення корпоративної стійкості та конкурентоспроможності необхідно розглядати корпоративну культуру не лише як набір усереднених норм і цінностей, але й як механізм реалізації стратегій сталого розвитку в інтегрованому середовищі взаємодії внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів [1; 2; 3]. У цьому контексті концепція ESG (Environmental, Social, Governance) виступає ефективною методологічною рамкою, оскільки вона поєднує екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організації в єдину структуру оцінювання [4]. Аналіз наукових публікацій свідчить про зміщення акценту з нормативно-ціннісного розуміння сталого розвитку до інституціонально та управлінськи вбудованих механізмів реалізації сталості в організації [1; 4–7].

Класична модель «triple bottom line» (TBL), запропонована Дж. Елкінгтоном [8], концептуалізує сталість через три результуючі виміри – економічний, соціальний та екологічний. Проте у сучасних дослідженнях наголошується, що TBL є радше рамкою для оцінювання результатів діяльності організації, ніж механізмом аналізу внутрішніх управлінських та культурних процесів [9]. Корпоративна культура як система норм, цінностей, моделей поведінки та управлінських практик не зводиться до фінансових або виробничих результатів, а формується через управлінські структури, процедури прийняття рішень і взаємодію зі стейкхолдерами.

На відміну від TBL, концепція ESG безпосередньо інтегрує екологічні, соціальні та управлінські аспекти в систему корпоративного управління, що робить її більш релевантною для оцінювання КК. У сучасній науковій дискусії ESG розглядається як еволюційний розвиток і конкретизація ідей сталого розвитку, інтегрований у систему корпоративного управління та інвестиційної оцінки [1; 4]. На відміну від традиційної тріади, ESG вводить управлінський компонент як окремий аналітичний вимір. Саме включення управлінського компоненту Governance є принципово важливим для оцінювання корпоративної культури, оскільки культура інституціоналізується через процедури прийняття рішень, систему відповідальності, прозорість, механізми контролю та лідерство. Дослідження доводять, що якість корпоративного управління суттєво впливає на формування етичних стандартів і поведінкових норм в організації [10; 11].

Соціальний вимір ESG корелює з концепціями організаційної культури як соціальної системи [12], що охоплює цінності, норми взаємодії, інклюзивність, справедливість та розвиток людського капіталу. Емпіричні дослідження доводять, що інклюзивна культура та етичні практики позитивно впливають на сталість і фінансові результати компаній [13]. Водночас саме управлінський компонент (Governance) забезпечує інтеграцію цінностей у формальні процедури, систему контролю та стратегічне планування, що є ключовим елементом корпоративної культури як інституційного феномену [10].

Екологічний компонент ESG також має культурний вимір, оскільки реалізація «зелених» стратегій пов'язана з організаційними переконаннями, екологічною свідомістю працівників і підтримкою керівництва [14]. Таким чином, екологічна відповідальність є не лише технічним або виробничим показником, а й відображенням глибинних установок організації.

Додатково, сучасні дослідження підкреслюють роль ESG як інституціоналізованого механізму взаємодії зі стейкхолдерами, що безпосередньо впливає на довіру, репутацію та легітимність організації [15]. Корпоративна культура, у свою чергу, визначає якість цієї взаємодії та рівень відповідальності перед зовнішнім середовищем.

Корпоративна культура є одним із ключових механізмів, що формує поведінку співробітників і управлінських команд, визначає ступінь дотримання норм, прозорості та ефективності внутрішніх процесів, та відповідно впливає на здатність організації досягати високих ESG-показників [5]. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем інтеграції ESG-принципів демонструють кращі соціальні та екологічні результати, а також вищу якість корпоративної культури, що відображається у вищій довірі з боку працівників, партнерів і громадськості [13; 16].

Таким чином, використання ESG як структурного підходу до оцінювання корпоративної культури є обґрунтованим не лише з точки зору розширення традиційних соціальних аспектів, а й як спосіб інтегрувати управлінські та екологічні виміри, які відіграють критичну роль у формуванні стабільної, адаптивної та відповідальної організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі широко представлені методики дослідження корпоративної культури та її діагностики, проте універсального набору атрибутів, що комплексно відображає її роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств, досі не сформовано. Корпоративна культура розглядається як один із ключових нематеріальних ресурсів організації, що впливає на її стратегічну стійкість, інноваційну спроможність та соціально-екологічну відповідальність (Schein; Cameron & Quinn; Denison). Водночас інтеграція корпоративної культури в парадигму сталого розвитку залишається фрагментарною та методологічно неоднозначною.

Більшість вітчизняних і зарубіжних досліджень присвячені окремим аспектам взаємозв'язку корпоративної культури зі сталим розвитком, зокрема соціальній відповідальності, екологічній поведінці, економічній безпеці та сталим результатам діяльності підприємств [2; 3; 17 - 21].

Класичні методики діагностики корпоративної культури, зокрема підхід Е. Шейна, інструмент OCAI К. Камерона та Р. Куїнна, Organizational Culture Survey, Organizational Culture Profile, а також індикативна методика та інші [12; 22–29], орієнтовані переважно на виявлення домінуючих цінностей, норм поведінки та організаційних практик. Водночас зазначені підходи не враховують багатовимірний вплив корпоративної культури на економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку підприємства, а також її сприйняття різними групами стейкхолдерів.

Сучасні дослідження корпоративної культури у контексті сталого розвитку дедалі частіше інтегрують концепцію ESG (Environmental, Social, Governance) як системну рамку оцінювання нефінансових аспектів діяльності підприємств. Зокрема, показано, що корпоративна культура є критичним фактором досягнення ESG-цілей, оскільки формує поведінкові патерни управлінців і працівників, що визначають реальну екологічну, соціальну та управлінську ефективність організацій [4; 5].

Окремі автори підкреслюють, що корпоративна культура функціонує як «організаційне суспільне благо», яке забезпечує координацію, довіру та продуктивність, але водночас є вразливим до інституційних шоків і кризових умов, що особливо актуально для підприємств у нестабільних середовищах [30].

Водночас існуючі методики оцінювання корпоративної культури переважно не інтегрують сталий розвиток як багатовимірну управлінську категорію, а ESG-показники часто аналізуються ізольовано від поведінкових та культурних чинників. Дослідження зосереджуються на фінансових та інституційних аспектах ESG, залишаючи поза увагою культурну основу сталого розвитку, що формує сталість управлінських рішень та організаційних практик [31].

Більшість сучасних досліджень зосереджені не на вимірюванні корпоративної культури як самостійної багатовимірної системи сталого розвитку, а на аналізі її впливу на результати діяльності підприємства. Зокрема, культура розглядається як чинник формування сталих показників, екологічних інвестицій, CSR-практик або інноваційної спроможності [18–21]. У вітчизняних роботах корпоративна культура також інтерпретується переважно як передумова реалізації цілей сталого розвитку або соціальних проєктів [3; 17; 32].

Окремі дослідження розширюють підходи до оцінювання корпоративної культури через призму її сприйняття різними групами стейкхолдерів, рівня гендерної чутливості та інклюзивності [33–36]. Зокрема, запропоновано методичні підходи до оцінювання сприйняття корпоративної культури зацікавленими сторонами, визначення її гендерної збалансованості та формування інклюзивної моделі взаємодії культурних полів персоналу.

Зазначені підходи мають переважно спеціалізований характер і зосереджуються на окремих соціальних або поведінкових аспектах корпоративної культури. Вони не забезпечують поєднання екологічного, соціального та управлінського вимірів у межах цілісної тривимірної системи оцінювання, що звужує можливості її комплексної діагностики в координатах ESG. У більшості наявних методик відсутній інтегрований підхід, за якого ці виміри розглядалися б як структурно взаємопов'язана система.

У результаті дослідження здебільшого аналізують вплив корпоративної культури на сталі результати діяльності, але не пропонують інструментарію її формалізованої тривимірної оцінки як внутрішньої основи сталого розвитку. Комплексні кількісні методики, що об'єднують екологічний, соціальний та управлінський компоненти в єдиній аналітичній моделі, залишаються недостатньо

розробленими, що зумовлює потребу в подальших методологічних напрацюваннях. Таким чином, у науковій літературі спостерігається методологічний розрив між дослідженнями корпоративної культури та ESG-підходами до сталого розвитку. Бракує інтегрованих моделей, які б дозволяли кількісно оцінювати корпоративну культуру саме як інституційну детермінанту сталого розвитку, з урахуванням екологічного, соціального та управлінського вимірів.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз підходів до оцінювання сталого розвитку засвідчив, що ESG-модель на сьогодні є найбільш структурованою та інституціоналізованою аналітичною рамкою, яка забезпечує систематизацію екологічних, соціальних та управлінських параметрів діяльності підприємства. Водночас більшість існуючих ESG-інструментів орієнтовані переважно на формалізовані політики, нефінансову звітність та відповідність нормативним вимогам, що обмежує їх здатність відобразити глибинний рівень інтерналізації принципів сталого розвитку у корпоративній культурі.

Аналіз сучасних методик оцінювання корпоративної культури показав, що домінуючі моделі зосереджуються на вимірюванні типу культури, рівня залученості персоналу, організаційного клімату або відповідності цінностей працівників задекларованим принципам компанії. Проте такі підходи, як правило, не інтегрують вимір сталого розвитку як системоутворюючий критерій і не дозволяють оцінити ступінь узгодженості культурних характеристик із екологічними, соціальними та управлінськими вимогами сучасного бізнес-середовища.

Таким чином, виявлено методичну прогалину: існуючі ESG-моделі не фокусуються на культурному вимірі інтеграції принципів сталого розвитку, тоді як традиційні інструменти оцінювання корпоративної культури не враховують системну ESG-парадигму. Це обумовлює необхідність розроблення інтегрованого підходу, який поєднує аналітичну логіку ESG з багаторівневою структурою корпоративної культури.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування та розроблення методичного підходу до оцінювання корпоративної культури підприємства в парадигмі ESG-управління на основі багатовимірної моделі, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські виміри з багаторівневою структурою сприйняття корпора-

тивної культури різними групами стейкхолдерів, а також формування формалізованої системи компонентів та показників і алгоритму їх агрегування для кількісної діагностики рівня інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративні практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі формування методичного підходу до оцінювання корпоративної культури як складової сталого розвитку було проаналізовано найбільш поширені концептуальні рамки, що використовуються в сучасних дослідженнях: класична трикомпонентна модель (triple bottom line), підхід корпоративної соціальної відповідальності (CSR), інтегрована звітність та концепція ESG. Узагальнення наукових джерел [1–21; 31; 32; 37], засвідчує, що саме ESG-підхід забезпечує найбільш адекватну аналітичну рамку для оцінювання корпоративної культури як управлінського та поведінкового феномену. На відміну від класичної концепції triple bottom line, що фокусується на економічних, соціальних та екологічних результатах діяльності, ESG-підхід акцентує увагу на управлінських та інституційних механізмах забезпечення сталості. Оскільки корпоративна культура є передусім управлінсько-поведінковим феноменом, вимірювання Governance дозволяє безпосередньо оцінити інституціоналізацію принципів сталого розвитку в управлінських процесах, корпоративних політиках та стратегічних рішеннях. Таким чином, ESG-парадигма є більш релевантною для аналізу корпоративної культури порівняно з економічною складовою TBL, яка відображає результати діяльності, але не внутрішні культурні механізми їх формування.

Виходячи із обґрунтованої необхідності інтеграції ESG-парадигми у систему оцінювання корпоративної культури, у роботі запропоновано структурну модель її діагностики, що поєднує вимірювання сталого розвитку з багаторівневою природою корпоративної культури.

Методичну основу моделі становить інтеграція двох аналітичних логік: по-перше, тривимірної структури ESG (Environmental, Social, Governance), що відображає ключові напрями сталого розвитку підприємства [15–19; 31; 32]; по-друге, багаторівневого підходу до аналізу організаційних явищ, відповідно до якого корпоративна культура проявляється на індивідуальному, організаційному та зовнішньому рівнях взаємодії [33–36; 38].

У межах запропонованої моделі корпоративна культура інтерпретується як системоутворюючий механізм інтеграції принципів сталого розвитку у поведінкові, управлінські та інституційні практики підприємства. Відповідно її оцінювання здійснюється у трьох взаємопов'язаних вимірюваннях:

1. Environmental (E) – Екологічне та фізичне вимірювання фокусується на екологічній відповідальності, фізичних умовах праці та ресурсній ефективності. Це забезпечує оцінку того, як корпоративна культура сприяє безпечному та екологічно свідомому середовищу, а також впровадженню «зелених» практик у діяльність підприємства.

2. Social (S) – Соціальне та людське вимірювання охоплює цінності, благополуччя співробітників, інклюзію, гендерну рівність, розвиток компетенцій та взаємодію з громадою та партнерами. Включення соціального аспекту дозволяє оцінити, наскільки корпоративна культура сприяє реалізації соціальних цілей сталого розвитку, підтримує вразливі групи та формує етичні норми в організації.

3. Governance (G) – Управлінське та інституційне вимірювання забезпечує аналіз структури управління, прозорості та етичності прийняття рішень, стратегічного планування та інтеграції ESG-принципів у корпоративну стратегію. Це вимірювання демонструє, наскільки вищий менеджмент організації активно інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність і як корпоративні політики формують поведінку всіх рівнів організації.

Для забезпечення комплексності та багаторівневого аналізу корпоративної культури у межах ESG-підходу в дослідженні запропоновано здійснювати її оцінювання з позиції трьох рівнів сприйняття та реалізації культурних норм і практик. Такий підхід дозволяє враховувати як внутрішню інтерпретацію корпоративних цінностей, так і зовнішнє відображення організаційної поведінки у взаємодії зі стейкхолдерами.

Оцінювання пропонується проводити з урахуванням бачення трьох груп суб'єктів:

- Перша група – працівники, які відображають індивідуальний рівень сприйняття корпоративної культури. На цьому рівні оцінюється ступінь усвідомлення та прийняття ESG-принципів, дотримання норм безпеки й етичних стандартів, екологічна та

соціальна відповідальність у повсякденній діяльності, рівень залученості та мотивації.

- Друга група – керівники та управлінський персонал (менеджмент), які репрезентують організаційний рівень функціонування корпоративної культури. Саме цей рівень відображає системну інтеграцію ESG-принципів у корпоративну політику, процедури, стратегію та управлінські рішення. Оцінювання на даному рівні дозволяє визначити ефективність інституціоналізації цінностей, прозорість процесів, відповідність стратегічних цілей принципам сталого розвитку та здатність організації забезпечувати їх практичну реалізацію.

- Третя група – зовнішні партнери та представники спільнот, які формують зовнішнє сприйняття корпоративної культури. До цієї групи належать споживачі, постачальники, інвестори, органи влади, громадські організації та інші стейкхолдери. Їхня оцінка відображає рівень довіри, прозорості, етичності взаємодії, соціального та екологічного впливу підприємства, а також його участь у спільних ініціативах сталого розвитку.

Таким чином, запропонований підхід передбачає оцінювання корпоративної культури як з боку внутрішніх стейкхолдерів – працівників та керівників, так і з боку зовнішнього середовища. Це забезпечує цілісне уявлення про ступінь інтеграції ESG-принципів у поведінкові, управлінські та інституційні практики організації та підвищує об'єктивність отриманих результатів.

Таке структуроване подання дозволяє не лише оцінити поточний стан корпоративної культури, а й виявити пріоритетні напрями для вдосконалення її відповідності цілям сталого розвитку. Визначення трьох базових вимірювань корпоративної культури у межах ESG-парадигми обумовлює необхідність переходу від концептуального обґрунтування до формування операціоналізованої системи оцінювання. Для забезпечення наукової валідності та практичної застосовності запропонованого підходу необхідно розробити структуровану систему показників, яка дозволить здійснювати комплексну діагностику корпоративної культури в межах кожного з напрямів E – Environmental, S – Social та G – Governance.

Розроблення такої системи передбачає визначення компонентів (груп показників), за якими буде здійснюватися оцінювання

у кожному вимірюванні. Саме компоненти виступають аналітичними блоками, що відображають ключові прояви корпоративної культури – від ціннісних орієнтацій і поведінкових моделей до інституційних механізмів управління та стратегічної інтеграції принципів сталого розвитку.

У процесі визначення компонентів оцінювання корпоративної культури в контексті сталого розвитку було враховано існуючі наукові підходи до її структуризації. Попередні дослідження пропонують різні набори складових корпоративної культури залежно від дослідницького фокусу.

Зокрема, у класичних моделях корпоративної культури акцент зроблено на цінностях, нормах поведінки, символах та організаційних практиках [12, 24]. Ряд авторів структурують корпоративну культуру через соціально-психологічні та поведінкові компоненти, зокрема систему цінностей, комунікації, мотивацію та лідерство [26; 39]. Інші дослідники розширюють підхід, виокремлюючи управлінську складову, що включає стиль керівництва, механізми прийняття рішень та стратегічну узгодженість [40].

При визначенні компонентної структури корпоративної культури доцільним є звернення до напрацювань вітчизняних дослідників. Зокрема, за основу було взято методологічний підхід, запропонований М. Овчаренко та С. Червяковим [29], відповідно до якого корпоративна культура структурується за трьома ключовими складовими: соціальною, інтелектуальною та духовною. Така модель дозволяє систематизувати ціннісні орієнтації персоналу, рівень розвитку знань і компетентностей, а також морально-етичні засади функціонування організації. Водночас зазначений підхід не охоплює управлінський вимір корпоративної культури та не враховує вплив зовнішнього середовища на формування культурних практик підприємства, що обмежує його застосування в умовах сучасної парадигми сталого розвитку.

Подальший розвиток компонентного підходу представлено у роботах [33; 34], які розширили базову структуру, доповнивши її управлінською складовою та компонентом фізичного оточення. Включення управлінської компоненти дозволило врахувати механізми прийняття рішень, стиль керівництва та інституційні аспекти функціонування організації, тоді як компонент фізичного оточення

забезпечив урахування матеріально-просторових умов діяльності підприємства. Така модифікація надала більш цілісне уявлення про різноманітність проявів корпоративної культури та створила підґрунтя для її подальшої інтеграції з принципами сталого розвитку.

У сучасних дослідженнях, пов'язаних із концепцією сталого розвитку, додатково акцентується увага на соціальній відповідальності, етичності, взаємодії зі стейкхолдерами та інституційній прозорості [5; 17–19]. Окремі автори включають екологічну орієнтацію, ресурсну ефективність та безпечність фізичного середовища як складові організаційної культури у контексті sustainability [14; 32; 37].

Узагальнення зазначених підходів дозволило виокремити ключові компоненти корпоративної культури, релевантні до ESG-парадигми. Для забезпечення цілісності методики компоненти залишаються єдиними для трьох груп суб'єктів оцінювання (індивідуальних співробітників, організації як системи та зовнішніх партнерів і спільнот), тоді як конкретні показники в межах компонентів варіюються залежно від перспективи аналізу.

Структурована система компонентів і відповідних груп показників за екологічним вимірюванням наведена в табл. 1.

У табл. 1 систематизовано групи показників, що дозволяють оцінити екологічний та фізично-середовищний вимір корпоративної культури. Представлені компоненти відображають як внутрішні аспекти формування безпечного та екологічно відповідального середовища, так і стратегічну інтеграцію «зелених» принципів і їхній вплив на зовнішніх стейкхолдерів. Така структура забезпечує можливість оцінювання не лише формальних політик, а й реальної поведінкової інтеграції екологічних цінностей у діяльність організації.

Система компонентів і показників соціального вимірювання наведена в табл. 2.

У табл. 2 відображено групи показників, що характеризують соціально-людський аспект корпоративної культури. Компоненти охоплюють ціннісно-нормативну основу організації, добробут та розвиток персоналу, інклюзію, гендерну рівність, освітні та адаптивні механізми, а також соціальний вплив на партнерів і громади. Такий підхід дозволяє оцінити відповідність корпоративної куль-

тури цілям соціальної складової сталого розвитку та визначити рівень її інституціоналізації.

Таблиця 1

Компонентна структура оцінювання корпоративної культури в екологічному вимірюванні (Environmental)

Компонент корпоративної культури	Індивідуальні співробітники	Менеджмент (організація)	Зовнішні партнери / спільноти
Фізично-середовищна	Умови праці, безпека, ергономіка, комфорт	Політика безпеки, стандарти робочого середовища, екологічна безпека, управління ризиками	Вплив на зовнішню інфраструктуру, стандарти екологічної відповідальності партнерів та громад
Етична екологічна	Усвідомлення екологічних норм, відповідальне споживання ресурсів	Стратегія сталого використання ресурсів, дотримання екологічних норм, «зелена» корпоративна політика	Участь у партнерських екопроектах, вплив на громаду та навколишнє середовище, підтримка вразливих груп
Інноваційно-адаптивна	Розуміння і сприйняття екологічних практик	Впровадження екологічних інновацій, оптимізація ресурсів, навчання персоналу щодо сталого розвитку	Адаптація до нових стандартів, спільні інноваційні проекти з партнерами, участь у сталих ініціативах
Комунікаційно-кооперативна	Знання про екологічні практики та правила	Внутрішні комунікаційні механізми щодо екології, прозорість екологічних рішень	Діалог та співпраця із зовнішніми стейкхолдерами, партнерські екопроекти, спільні заходи з громадою
Результативна та стратегічна	Усвідомлення власного внеску у сталий розвиток	Ефективність корпоративних екологічних практик, інтеграція ESG у стратегію підприємства	Довгострокові результати для громади та партнерів, сталий екологічний вплив

Таблиця 2

**Компонентна структура оцінювання корпоративної культури
в соціальному вимірюванні (Social)**

Компонент корпоративної культури	Індивідуальні співробітники	Менеджмент (організація)	Зовнішні партнери / спільноти
Ціннісно-духовна	Усвідомлення цінностей, мотивація через сенс роботи	Корпоративні цінності та місія, культура підприємства, гендерна рівність, інклюзія	Вплив корпоративної місії на партнерів та громаду, підтримка вразливих груп
Благополуччя та здоров'я	Фізичне та психологічне благополуччя, баланс робота–життя	Корпоративні програми підтримки здоров'я, соціальна політика, справедлива оплата	Соціальні ініціативи для партнерів і громади, підтримка вразливих груп
Комунікаційно-кооперативна	Зворотний зв'язок, взаємодія	Механізми відкритої комунікації, участь співробітників у прийнятті рішень	Взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами, партнерські соціальні проекти, інклюзивні програми
Адаптивна соціальна	Гнучкість, готовність до змін	Впровадження нових HR-практик, адаптація політик до принципів сталого розвитку	Підтримка змін і інновацій у партнерських організаціях і громадах, розвиток співпраці
Освітньо-розвивальна	Навчання новим компетенціям	Корпоративні програми навчання, розвиток компетенцій	Спільні освітні проекти та тренінги для партнерів і громади
Результативна та соціально-впливова	Вплив практик на особисте благополуччя	Загальний соціальний ефект корпоративної культури, впровадження політик інклюзії та гендерної рівності	Вплив на громаду та зовнішніх партнерів, підтримка вразливих груп, оцінка соціальної ефективності

Структура оцінювання управлінського вимірювання корпоративної культури представлена у табл. 3.

Таблиця 3

Інституційно-управлінська структура оцінювання корпоративної культури в межах вимірювання (Governance)

Компонент корпоративної культури	Індивідуальні співробітники	Менеджмент (організація)	Зовнішні партнери / спільноти
Лідерська та процесна	Розуміння відповідальності, дотримання правил	Організаційна структура, ефективність процедур, координація, інтеграція ESG-політик	Дотримання процедур, взаємодія з партнерами, інтеграція спільних процесів, прозорість управлінських рішень
Етична управлінська	Усвідомлення етичних норм, антикорупційна поведінка	Корпоративна етика, антикорупційна політика, дотримання ESG-стандартів, забезпечення чесної оплати, соціальна відповідальність	Етичні стандарти спільної діяльності, прозорі практики з партнерами, підтримка вразливих груп
Прозора та комунікаційна	Доступ до інформації, розуміння цілей	Внутрішня прозорість, організаційні механізми обміну інформацією	Зовнішня звітність, прозорість взаємодії з стейкхолдерами, включно з громадою
Адаптивна управлінська	Гнучкість у прийнятті рішень	Підприємство як система, здатна адаптуватися до змін, навчання управлінського персоналу, адаптація політик до принципів сталого розвитку	Адаптація процедур разом з партнерами, інтеграція з зовнішніми вимогами, підтримка ESG-ініціатив
Стратегічно-інтелектуальна	Розвиток управлінських навичок	Вищий менеджмент інтегрує ESG-практики у стратегію, довгострокове планування, стратегічне мислення	Підтримка довгострокової ESG-стратегії, участь у зовнішньому аудиті та контролі

У табл. 3 систематизовано компоненти, що відображають якість управлінських процесів, рівень етичності, прозорості, стратегічної інтеграції ESG-принципів та адаптивності організації. Представлена структура дозволяє оцінити, наскільки корпоративна культура інституціоналізована через процедури прийняття рішень, систему відповідальності та довгострокове стратегічне бачення, а також як ці механізми транслуються у взаємодію із зовнішніми партнерами та спільнотами.

Запропонована модель формує тривимірний аналітичний простір, у якому корпоративна культура розглядається одночасно через виміри сталого розвитку (ESG), рівні сприйняття стейкхолдерів та структурні компоненти культури. Перекриття окремих показників між соціальним та управлінським вимірюваннями відображає міжвимірну природу ESG, де соціальні принципи реалізуються через управлінські механізми.

Розроблена система компонентів формує цілісну багатовимірну модель оцінювання корпоративної культури, що поєднує поведінковий, ціннісний та інституційний рівні аналізу й забезпечує методологічну основу для подальшої кількісної або експертної діагностики її відповідності принципам сталого розвитку.

Запропонована компонентна структура формує методологічну основу для подальшої операціоналізації оцінювання корпоративної культури у контексті сталого розвитку. Для забезпечення її емпіричної вимірюваності сформовано систему показників, диференційованих за трьома аналітичними рівнями: індивідуальним, організаційним та зовнішнім.

Виділення зазначених рівнів ґрунтується на положеннях теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory) та багаторівневого управління (multi-level governance), відповідно до яких сталість організаційних практик формується через взаємодію внутрішніх та зовнішніх акторів, а корпоративна культура проявляється одночасно у поведінковому, управлінському та інституційному вимірах.

На індивідуальному рівні показники відображають сприйняття та інтерналізацію корпоративних норм і цінностей працівниками. На організаційному рівні здійснюється оцінювання ступеня інституціоналізації корпоративної культури через політики, процедури, стратегії та управлінські рішення, зокрема інтеграцію принципів

ESG у діяльність вищого менеджменту. На зовнішньому рівні показники характеризують сприйняття корпоративної культури партнерами і спільнотами, а також соціальний, екологічний та управлінський вплив підприємства поза його межами.

Таким чином, запропонований підхід забезпечує перехід від концептуального опису корпоративної культури до формалізованої системи її вимірювання, що поєднує внутрішнє сприйняття, інституційні управлінські практики та зовнішній стейкхолдерний вимір.

У цьому дослідженні запропоновано методику оцінки корпоративної культури, що ґрунтується на трьох рівнях сприйняття сталого розвитку корпоративної культури – це рівні окремого працівника, організації та зовнішнього оточення. Оцінку рівня інтеграції ESG-принципів пропонується проводити відповідно до її сприйняття трьома групами стейкхолдерів: 1) працівниками; 2) керівниками, які відображають думку на рівні організації; 3) партнерами (споживачами, постачальниками, посередниками, органами влади), що репрезентують зовнішнє сприйняття культури організації.

Для оцінки кожної групи передбачається збір даних за допомогою шкал показників, де кожен показник вимірюється чисельно від 0 до 1, що відображає інтенсивність або присутність певного аспекту корпоративної культури. Кожна група отримує окремі оцінки за компонентами ESG, які складаються з кількох показників.

Оцінювання корпоративної культури у контексті ESG має справу з категоріями, що носять якісно-інтерпретаційний характер (довіра, відповідальність, етичність, залученість, стратегічна узгодженість тощо). Такі характеристики не піддаються жорсткій бінарній класифікації та характеризуються розмитістю меж між станами. Використання класичних методів агрегування (лінійне зважування, факторний аналіз, PCA) передбачає чітку визначеність належності показників до певного рівня, що не відображає природу соціально-культурних феноменів.

Для інтеграції численних показників у межах кожного компонента корпоративної культури запропоновано застосувати метод нечіткої логіки (fuzzy logic) [41 - 43]. Метод нечіткої логіки дозволяє моделювати часткову належність показника до декількох рівнів одночасно, враховувати суб'єктивність експертних оцінок, працювати з лінгвістичними змінними, забезпечувати більш гнучке

агрегування оцінок. Таким чином, застосування нечіткої логіки є методично обґрунтованим з огляду на багатовимірність, суб'єктивність та інтерпретаційний характер оцінюваного феномену. Цей підхід дозволяє агрегувати окремі показники, отримані, наприклад, від працівників, менеджменту або зовнішніх партнерів, у єдиний індекс для кожного виміру ESG, зберігаючи при цьому інформацію про невизначеність та розкид оцінок.

Нехай x_{ijr} – значення j -го показника компонента i для одного респондента r , $k \in \{1, 2, 3\}$ – група респондентів (1 – працівники, 2 – менеджмент, 3 – зовнішні партнери); $d \in \{E, S, G\}$ – напрям вимірювання. Для агрегації значень застосовується нормалізація за формулою:

$$\tilde{x}_{dijr}^{(k)} = \frac{x_{dijr}^{(k)} - x_{dij}^{\min}}{x_{dij}^{\max} - x_{dij}^{\min}} \quad (1)$$

де x_{dij}^{\min} та x_{dij}^{\max} – мінімальне і максимальне значення показника j компонента i напрямку d серед усіх респондентів r ;

$i=1, \dots, M_d$ – компонент у напрямі d ;

$j=1, \dots, m_{di}$ – показник у межах компонента i ;

$r=1, \dots, N_k$ – респондент у групі k ;

$x_{dijr}^{(k)}$ – значення j -го показника компонента i напрямку d , надане респондентом r групи k ;

$$x_{dij}^{\min} = \min_{k,r} x_{dijr}^{(k)}, \quad x_{dij}^{\max} = \max_{k,r} x_{dijr}^{(k)}. \quad (2)$$

Якщо $x_{dij}^{\max} = x_{dij}^{\min}$, тоді $\tilde{x}_{dijr}^{(k)} = 0$.

Після нормалізації $\tilde{x}_{dijr}^{(k)} \in [0, 1]$.

Далі визначається функція належності до нечіткої множини «низький (L) – середній (M) – високий рівень (H)»:

$$\mu_L(x) = \begin{cases} 1, & x \leq 0.33 \\ \frac{0.67-x}{0.34}, & 0.33 < x < 0.67 \\ 0, & x \geq 0.67 \end{cases} \quad (3)$$

$$\mu_M(x) = \begin{cases} 0, & x \leq 0.33 \\ \frac{x-0.33}{0.17}, & 0.33 < x < 0.5 \\ \frac{0.67-x}{0.17}, & 0.5 \leq x < 0.67 \\ 0, & x \geq 0.67 \end{cases} \quad (4)$$

$$\mu_H(x) = \begin{cases} 0, & x \leq 0.33 \\ \frac{x-0.33}{0.34}, & 0.33 < x < 0.67 \\ 1, & x \geq 0.67 \end{cases} \quad (5)$$

Функції є неперервними та визначені на відрізку $[0,1]$.

Агрегований показник компонента C_i визначається як середньозважене значення за всіма нормалізованими показниками і респондентами:

$$C_{dir}^{(k)} = \frac{\sum_{j=1}^{m_{di}} w_{dij} \tilde{x}_{dijr}^{(k)}}{\sum_{j=1}^{m_{di}} w_{dij}} \quad (6)$$

Усереднення за респондентами групи:

$$C_{di}^{(k)} = \frac{1}{N_k} \sum_{r=1}^{N_k} C_{dir}^{(k)} \quad (7)$$

де N – кількість респондентів у групі;

m_i – кількість показників у компоненті i напрямку d ;

w_{dij} – вага показника j компонента i напрямку d , яка може бути визначена експертно ($w_{dij} > 0$);

$$C_{di}^{(k)} \in [0, 1].$$

Для кожного напрямку вимірювання формуються інтегровані ESG-індекси:

$$ESG_d^{(k)} = \frac{1}{M_d} \sum_{i=1}^{M_d} C_{di}^{(k)} \quad (8)$$

де $d \in \{E, S, G\}$;

M_d – кількість компонентів у вимірюванні за напрямком d ;

k – група респондентів;

$$ESG_d^{(k)} \in [0, 1].$$

У результаті дослідження запропоновано матричну модель оцінювання корпоративної культури в координатах ESG, що передбачає її позиціонування у тривимірному аналітичному просторі. Оцінювання здійснюється з урахуванням сприйняття різними гру-

пами стейкхолдерів, що дозволяє ідентифікувати диференційовані культурні профілі організації.

Методичною основою моделі стали підходи до оцінювання корпоративної культури зацікавленими сторонами, розроблені у попередніх дослідженнях [33–35]. У межах даної роботи зазначені підходи адаптовано та концептуально розширено шляхом інтеграції екологічного, соціального та управлінського вимірів у єдину матричну систему оцінювання.

Отримані агреговані значення для кожної групи k використовуються для позиціювання у тривимірному просторі ESG матриці. Значення індексу класифікується за рівнями: «низький» (0–0,33), «середній» (0,33–0,67), «високий» (0,67–1) і потрапляє в осередок, у якому розташовується точка, що репрезентує корпоративну культуру. Розподіл за рівними інтервалами обрано з міркувань методичної простоти та забезпечення порівнянності результатів між компонентами та групами оцінювання. Кожна позиція у матриці відображає інтегрований профіль корпоративної культури, що дозволяє оцінити її стан як у розрізі окремих груп, так і на рівні підприємства загалом.

Такий підхід дозволяє враховувати як суб'єктивні оцінки, так і розкид думок серед респондентів, забезпечуючи точну та репрезентативну інтеграцію показників у єдиний індекс, придатний для практичного застосування на підприємстві та наукового аналізу.

Після розрахунку інтегральних показників $ESG_d^{(k)}$ для кожної групи респондентів та кожного напрямку вимірювання доцільно перейти до просторової інтерпретації отриманих результатів. З метою комплексної оцінки рівня сталості корпоративної культури підприємства в роботі пропонується використати тривимірну ESG-матрицю (рис. 1).

Матриця формується у координатному просторі з трьома ортогональними осями, що відповідають базовим напрямкам сталого розвитку корпоративної культури:

- по осі E – екологічний вимір корпоративної культури (Environmental);
- по осі S – соціальний вимір корпоративної культури (Social);
- по осі G – управлінський вимір корпоративної культури (Governance).

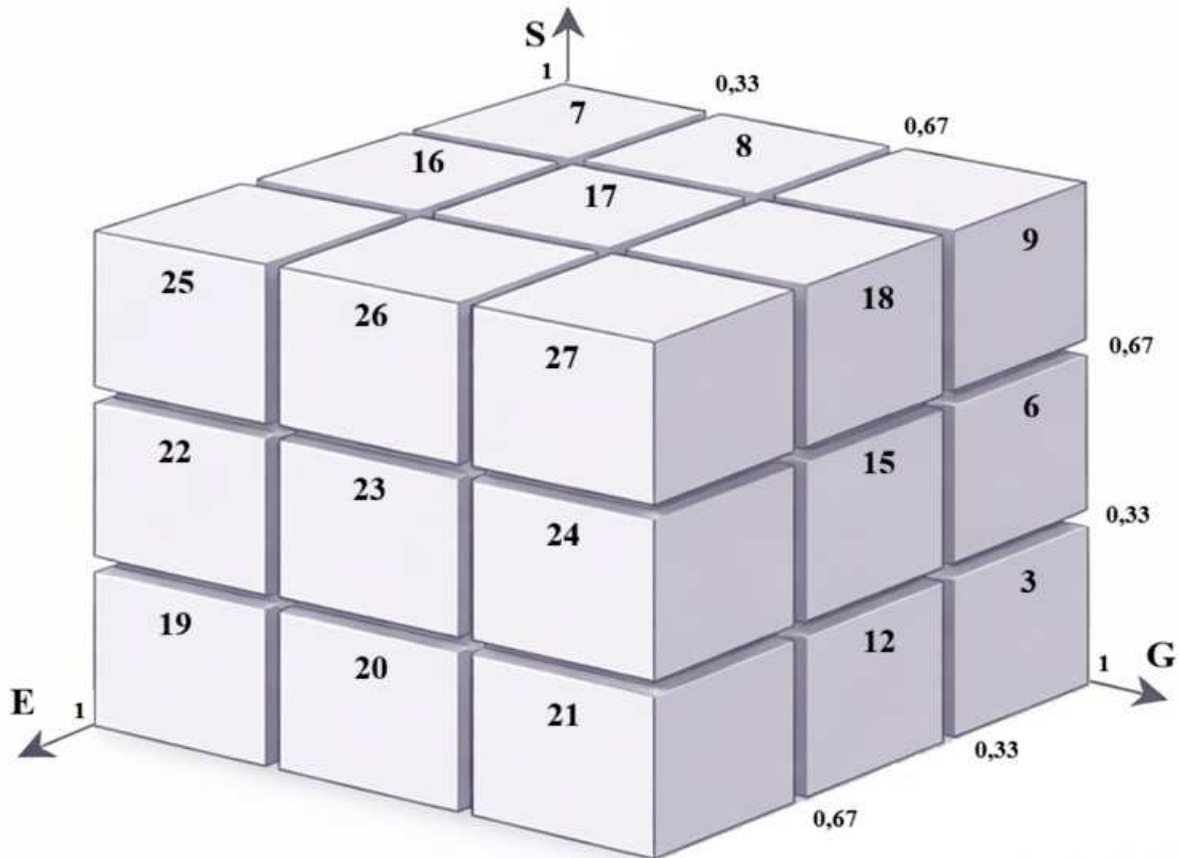


Рис. 1. Тривимірна типологічна модель корпоративної культури сталого розвитку (ESG-матриця)

Кожна точка в межах цієї матриці описується координатами:

$$\mathbf{ESG}^{(k)} = (ESG_E^{(k)}, ESG_S^{(k)}, ESG_G^{(k)}). \quad (9)$$

Запропонована типологічна модель корпоративної культури сталого розвитку представлена у вигляді тривимірного куба, що інтегрує виміри ESG (Environmental, Social, Governance). Кожен вимір поділено на три рівні зрілості (низький, середній, високий), що формує 27 типологічних комірок простору.

Оцінки трьох груп стейкхолдерів (працівників, менеджменту та зовнішніх партнерів) відображаються на матриці у вигляді окремих точок у межах цього куба. Кожна точка розміщується відповідно до значень інтегральних показників за напрямками E , S та G та потрапляє до однієї з 27 комірок залежно від поєднання рівнів за трьома вимірами.

Таке позиціонування дозволяє визначити, до якого типологічного профілю належить оцінка кожної групи, а також порівняти їх

між собою. Просторове розміщення точок у межах куба дає можливість виявити зони збалансованого розвитку корпоративної культури, зафіксувати наявні диспропорції між вимірами ESG та оцінити узгодженість сприйняття сталості корпоративної культури різними групами стейкхолдерів.

Таким чином, модель забезпечує ідентифікацію профілів корпоративної культури сталого розвитку та дозволяє діагностувати можливі розриви між внутрішнім рівнем інституціоналізації ESG-принципів і їх зовнішнім сприйняттям.

Для подальшого аналізу корпоративної культури у межах ESG-парадигми запропоновано її класифікацію за тривимірною матрицею, що поєднує Environmental (E), Social (S) та Governance (G) складові. Кожна з цих складових оцінюється для трьох груп суб'єктів: індивідуальних співробітників, організаційного рівня та зовнішніх партнерів. Такий підхід дозволяє відобразити багаторівневу природу корпоративної культури, інтегровану із принципами сталого розвитку та ESG-принципами, і забезпечує науково обґрунтовану основу для позиціонування організацій за 27 комірками типології.

Для уніфікації та порівнянності результатів оцінювання корпоративної культури у межах ESG-підходу кожен показник запропоновано нормалізувати у діапазоні від 0 до 1. Це дозволяє інтегрувати різнорідні показники у єдину шкалу та відобразити їх у тривимірній ESG-матриці. Виходячи з нормалізованих значень, рівні корпоративної культури інтерпретуються таким чином:

– низький рівень (Н) – показник у діапазоні 0–0,33, характеризує обмежену або декларативну інтеграцію принципів сталого розвитку;

– середній рівень (С) – показник у діапазоні 0,34–0,67, свідчить про часткове впровадження практик ESG та середню ефективність корпоративної культури;

– високий рівень (В) – показник у діапазоні 0,68–1, відображає системну інтеграцію ESG-принципів, високий рівень усвідомлення та практичне застосування принципів сталого розвитку.

У табл. 4 наведено повну типологію корпоративної культури на основі ESG-матриці (27 комірок), де кожна комірка відображає певну комбінацію рівнів Environmental, Social та Governance, а також відповідний тип корпоративної культури.

Таблиця 4

**Типологія корпоративної культури підприємства
на основі ESG-матриці**

№ осер.	Екологічний вимір (E)	Соціальний вимір (S)	Управлінський вимір (G)	Тип корпоративної культури
1	Н	Н	Н	Низькоінтегрована одновимірна
2	Н	Н	С	Асиметрична з управлінською домінантою
3	Н	Н	В	Управлінсько-домінантна
4	Н	С	Н	Асиметрична з соціальною домінантою
5	Н	С	С	Двовимірно узгоджена (S–G)
6	Н	С	В	Соціально-управлінсько інтегрована
7	Н	В	Н	Соціально-домінантна
8	Н	В	С	Соціально орієнтована частково узгоджена
9	Н	В	В	Двовимірно конгруентна (S–G високі)
10	С	Н	Н	Екологічно-орієнтована одновимірна
11	С	Н	С	Екологічно-управлінська частково узгоджена
12	С	Н	В	Екологічно-управлінсько домінантна
13	С	С	Н	Двовимірно узгоджена (E–S)
14	С	С	С	Помірно конгруентна інтегрована
15	С	С	В	Інституціоналізована з управлінським посиленням
16	С	В	Н	Соціально-екологічна асиметрична
17	С	В	С	Двовимірно узгоджена (S–E з координацією)
18	С	В	В	Частково тривимірно інтегрована
19	В	Н	Н	Екологічно-домінантна одновимірна
20	В	Н	С	Екологічно-управлінська узгоджена
21	В	Н	В	Екологічно-управлінсько інтегрована
22	В	С	Н	Екологічно-соціальна узгоджена
23	В	С	С	Двовимірно збалансована (E–S–G середні)
24	В	С	В	Тривимірно узгоджена з управлінським підсиленням
25	В	В	Н	Соціально-екологічна з управлінською асиметрією
26	В	В	С	Високо інтегрована частково конгруентна
27	В	В	В	Повністю тривимірно конгруентна ESG-культура (зріла, стійка)

Запропонована типологія дозволяє не лише позиціонувати організацію у тривимірному просторі ESG, а й ідентифікувати домінуючі характеристики її корпоративної культури. Застосування такої матриці забезпечує системний підхід до оцінки сталості корпоративної культури, її відповідності принципам ESG та інтеграції стейкхолдерських очікувань на всіх рівнях управління. Це створює методологічну основу для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративної культури та стратегії сталого розвитку підприємства.

Враховуючи запропоновану компонентну структуру корпоративної культури та необхідність інтеграції численних показників у межах ESG-парадигми, сформовано алгоритм методики її кількісної діагностики (рис. 2). Алгоритм поєднує процедури збору емпіричних даних, їх нормалізації, нечіткої агрегації показників та позиціонування результатів у тривимірній ESG-матриці корпоративної культури сталого розвитку.

Запропонований алгоритм методики оцінювання корпоративної культури у контексті сталого розвитку передбачає поетапну процедуру інтеграції показників у єдину систему діагностики.

Формування системи показників корпоративної культури здійснюється за компонентами Environmental, Social та Governance, диференційованими за трьома рівнями сприйняття: індивідуальним, організаційним та зовнішнім. Збір емпіричних даних здійснюється шляхом анкетування відповідних груп стейкхолдерів із використанням шкал вимірювання у діапазоні [0;1].

Для забезпечення порівнянності різнорідних показників та усунення впливу різних масштабів вимірювання виконується нормалізація первинних даних.

Агрегування показників у межах кожного компонента здійснюється із застосуванням апарату нечіткої логіки, що дозволяє врахувати невизначеність, суб'єктивність оцінок та варіативність думок респондентів. Результатом є інтегровані індекси компонентів ESG для кожної групи суб'єктів оцінювання.

Подальше узагальнення передбачає обчислення інтегрованого ESG-індексу корпоративної культури шляхом агрегування компонентних показників у межах відповідних вимірювань Environmental, Social та Governance.

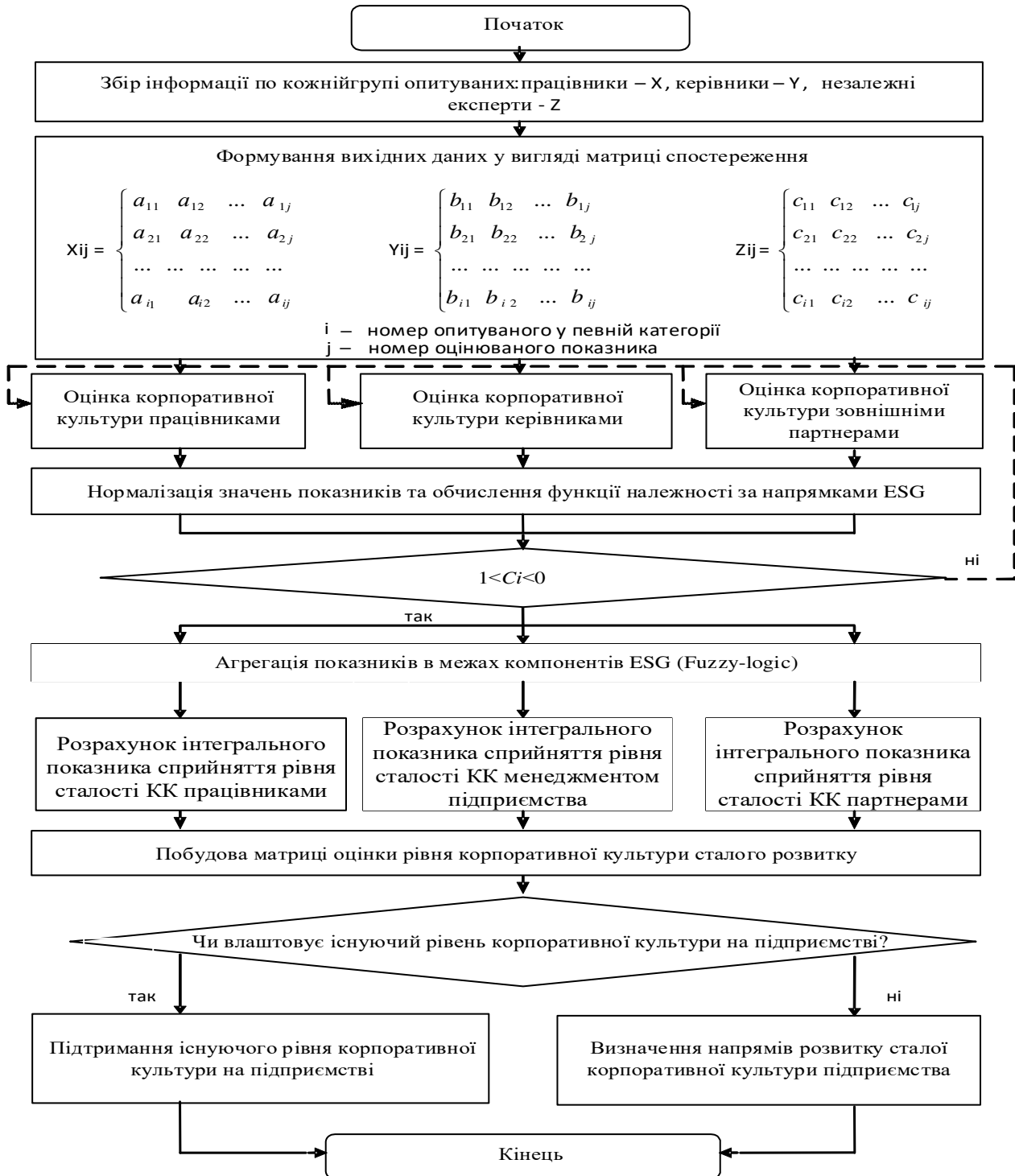


Рис. 2. Концептуально-алгоритмічна модель діагностики корпоративної культури сталого розвитку

Отримані значення класифікуються за трьома рівнями зрілості корпоративної культури (низький, середній, високий) із використанням рівновіддалених інтервалів у діапазоні $[0;1]$, що забезпечує порівняльність результатів між компонентами та групами стейкхолдерів.

Результати позиціюються у тривимірній ESG-матриці корпоративної культури, що формує 27 типологічних комірок і дозволяє ідентифікувати тип корпоративної культури сталого розвитку підприємства, а також виявити дисбаланси між екологічним, соціальним та управлінським вимірами.

Запропонований алгоритм забезпечує формалізовану інтеграцію поведінкових, управлінських та інституційних аспектів корпоративної культури в єдину аналітичну модель, придатну для практичного використання на підприємствах та наукового аналізу в межах досліджень сталого розвитку.

Таким чином, отримав подальший розвиток методичний підхід до оцінювання корпоративної культури підприємства у контексті сталого розвитку шляхом інтеграції ESG-компонентів (Environmental, Social, Governance) у єдину тривимірну аналітичну модель, що поєднує поведінкові, організаційні та зовнішні виміри сприйняття корпоративної культури.

Запропонований підхід відрізняється від існуючих методик комплексністю інтеграції індикаторів сталого розвитку у діагностику корпоративної культури, застосуванням апарату нечіткої логіки для агрегування суб'єктивних оцінок стейкхолдерів та формуванням типологічної ESG-матриці, яка дозволяє ідентифікувати рівень зрілості корпоративної культури та дисбаланси між екологічним, соціальним й управлінським вимірами.

Висновки. У статті обґрунтовано науково-методичні засади оцінювання корпоративної культури у контексті сталого розвитку та доведено доцільність використання ESG-парадигми як інтегрованої аналітичної рамки для дослідження управлінських, соціальних та екологічних аспектів організаційної культури. Розроблено багатовимірну модель оцінювання корпоративної культури, що поєднує тривимірну структуру ESG, багаторівневу систему сприйняття (індивідуальний, організаційний та зовнішній рівні) та компонентну структуру корпоративної культури. Запропоновано систему показників та методику їх агрегування із застосуванням апарату нечіткої логіки, що забезпечує формалізацію суб'єктивних оцінок та підвищує валідність результатів діагностики. Запропоновано підхід до просторової інтерпретації результатів у тривимірній ESG-матриці, що дозволяє ідентифікувати тип корпоративної культури сталого

розвитку та виявляти дисбаланси між екологічним, соціальним й управлінським вимірами.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої методики підприємствами для діагностики корпоративної культури, підтримки управлінських рішень у сфері сталого розвитку та формування ESG-стратегії. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією методики на підприємствах різних галузей, удосконаленням системи показників та розробленням галузевих бенчмарків рівня розвитку корпоративної культури сталого розвитку.

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, No. 4. P. 210–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
2. Мирошниченко Ю. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 26. С. 66–78. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66>
3. Овчарик С. В. Корпоративна культура транспортних підприємств в контексті сталого розвитку. *Економіка і управління*. 2025. Вип. 1. С. 183–189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.26>
4. Gillan S. L., Koch A., Starks L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66. 101889. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
5. Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 2014. Vol. 60, No. 11. P. 2835–2857. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
6. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 110–131. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.110>
7. Rachwal-Mueller A., Fedotova I., Bocharova N., Azarenkov G. ESPEG Model and Corporate Management System for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Development Management*. 2023. Т. 21, № 3. С. 8–20. DOI: [10.57111/devt/3.2023.08](https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.08)

8. Elkington J. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing, 1997. 407 p.
9. Hahn R., Kühnen M. Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*. 2013. Vol. 59. P. 5–21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
10. Aguilera R. V., Rupp D. E., Williams C. A., Ganapathi J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, No. 3. P. 836–863. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
11. Ioannou I., Serafeim G. The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendation: Analysts' Perceptions and Shifting Institutional Logics. *Strategic Management Journal*. 2015. Vol. 36. P. 1053–1081. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2268>
12. Schein E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. 464 p.
13. Lins K. V., Servaes H., Tamayo A. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *Journal of Finance*. 2017. Vol. 72, No. 4. P. 1785–1824. DOI: <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
14. Bansal P., Song H.-C. Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11, No. 1. P. 105–149. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
15. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol. 38. P. 45–64. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
16. Clark G. L., Feiner A., Viehs M. From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance. Oxford: University of Oxford, Arabesque Partners, 2015. 62 p. URL: [https://arabesque.com/research/From the stockholder to the stakeholder web.pdf](https://arabesque.com/research/From%20the%20stockholder%20to%20the%20stakeholder%20web.pdf)
17. Прушківський В. Г., Литовка В. А. Корпоративна культура соціально відповідальних металургійних підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 106–111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-28>
18. Wang S., Huang L. A Study of the Relationship between Corporate Culture and Corporate Sustainable Performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 13. 7527. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137527>
19. Stahl G. K., Sully de Luque M., Miska C. Culture and Corporate Social Responsibility and Sustainability. In: Gelfand M. J., Erez M. (eds.). *The Oxford Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior*. Oxford Academic, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190085384.013.27>
20. Tian J., Cao W., Cheng Q., Huang Y., Hu S. Corporate Competing Culture and Environmental Investment. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 12. 774173. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774173>

21. Linnenluecke M. K., Griffiths A. Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45, Iss. 4. P. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
22. Bourdieu P. *La Distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Minuit, 1979. 670 p.
23. Brown A. *Organizational Culture*. London: Pitman, 1995. 270 p.
24. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
25. Cooke R. A., Rousseau D. M. Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*. 1988. Vol. 13, No. 3. P. 245–273. DOI: <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
26. Denison D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons, 1990. 267 p.
27. Sathe V. *Culture and Related Corporate Realities*. IL.: Irwin, Inc., 1985. 556 p.
28. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Wiley & Sons, 2017. 416 p.
29. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 2. С. 130–141.
30. Elliott M., Golub B., Leduc M. V. Corporate Culture and Organizational Fragility. *SSRN Electronic Journal*. 2023. 32 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4325317>
31. Hassani B. K., Bahini Y. Relationships between ESG Disclosure and Economic Growth: A Critical Review. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, No. 11. 538. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15110538>
32. Сазонова Т., Жижка Н., Прийдан Н. «Зелена» ДНК бізнесу: роль корпоративної культури у реалізації соціальних проєктів та досягненні цілей сталого розвитку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 4. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.10>
33. Fedotova I., Rachwal-Mueller A., Riznyk I., Panchenko A. Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. Vol. 1, No. 13. P. 131–147. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0113>
34. Федотова І. В. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 27–44. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0.27>
35. Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 54–78. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.54>

36. Федотова І. В., Нечепуренко П. С., Шведчикова А. О. Конвергенція індивідуальних і організаційних елементів в інклюзивній культурі підприємства: інноваційні та маркетингові підходи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 349–363. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-349-363>

37. Khan S. J., Mir A. A. Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*. 2019. Vol. 28, Iss. 4. P. 652–663. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2287>

38. Федотова І. В., Бочарова Н. А., Рахвал-Мюллер А. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. № 1(15). С. 138–151. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0112>

39. Hofstede G. *Cultures and Organizations*. N.Y.: Hill, 2010. 576 p.

40. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance*. Free Press, 1992. 214 p.

41. Škoda M., Flegl M., Lozano C. Fuzzy approach for group decision-making in crisis situations. *Business: Theory and Practice*. 2021. Vol. 22, No. 1. P. 180–189. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12148>

42. Ross T. J. *Fuzzy Logic with Engineering Applications*. 3th ed. Wiley, 2010. 607 p.

43. Zadeh L. A. Fuzzy Sets. *Information and Control*. 1965. Vol. 8, No. 3. P. 338–353. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X)

References

1. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917> [in English]

2. Myroshnychenko, Yu. (2021). Korporatyvna kultura yak osnovnyi chynnyk staloho rozvytku torhovelnoho pidpryemstva [Corporate culture as a key factor in the sustainable development of a commercial enterprise]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryemnytstva – Problems and prospects of entrepreneurship development*, (26), 66–78. <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.66> [in Ukrainian]

3. Ovcharyk, S. V. (2025). Korporatyvna kultura transportnykh pidpryemstv v konteksti staloho rozvytku [Corporate culture of transport enterprises in the context of sustainable development]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, (1), 183–189. <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.26> [in Ukrainian]

4. Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, Article 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889> [in English]

5. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984> [in English]

6. Fedotova, I. V., & Bocharova, N. A. (2022). Formuvannia modeli kontseptsii staloho rozvytku zhyttiezdatoho avtotransportnoho pidpriemstva [Formation of a concept model of sustainable development of a viable motor transport enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, (40), 110–131. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.110> [in Ukrainian]

7. Rachwal-Mueller, A., Fedotova, I., Bocharova, N., & Azarenkov, G. (2023). ESPEG Model and Corporate Management System for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Development Management*, 21(3), 8–20. <https://doi.org/10.57111/devt/3.2023.08> [in English]

8. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing. [in English]

9. Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005> [in English]

10. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678> [in English]

11. Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendation: Analysts' perceptions and shifting institutional logics. *Strategic Management Journal*, 36, 1053–1081. <https://doi.org/10.1002/smj.2268> [in English]

12. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. [in English]

13. Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *Journal of Finance*, 72(4), 1785–1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505> [in English]

14. Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095> [in English]

15. Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001> [in English]

16. Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). *From the stockholder to the stakeholder: How sustainability can drive financial outperformance*. University of Oxford, Arabesque Partners. Retrieved from https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf [in English]

17. Prushkivskiy, V. H., & Lytovka, V. A. (2020). Korporatyvna kultura sotsialno vidpovidalnykh metalurhiinykh pidpriemstv [Corporate culture of socially responsible metallurgical enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (164), 106–111. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-28> [in Ukrainian]
18. Wang, S., & Huang, L. (2022). A study of the relationship between corporate culture and corporate sustainable performance: Evidence from Chinese SMEs. *Sustainability*, 14(13), Article 7527. <https://doi.org/10.3390/su14137527> [in English]
19. Stahl, G. K., Sully de Luque, M., & Miska, C. (2024). Culture and corporate social responsibility and sustainability. In M. J. Gelfand & M. Erez (Eds.), *The Oxford handbook of cross-cultural organizational behavior*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190085384.013.27> [in English]
20. Tian, J., Cao, W., Cheng, Q., Huang, Y., & Hu, S. (2022). Corporate competing culture and environmental investment. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 774173. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.774173> [in English]
21. Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006> [in English]
22. Bourdieu, P. (1979). *La Distinction: critique sociale du jugement*. Minuit. [in French]
23. Brown, A. (1995). *Organizational culture*. Pitman. [in English]
24. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). John Wiley & Sons. [in English]
25. Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302> [in English]
26. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons. [in English]
27. Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Irwin, Inc. [in English]
28. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley & Sons. [in English]
29. Ovcharenko, M. I., & Cherviakova, S. V. (2013). Metodychne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Methodological support for assessing the state of corporate culture of an enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, (2), 130–141. [in Ukrainian]
30. Elliott, M., Golub, B., & Leduc, M. V. (2023). Corporate culture and organizational fragility. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4325317> [in English]
31. Hassani, B. K., & Bahini, Y. (2022). Relationships between ESG disclosure and economic growth: A critical review. *Journal of Risk and Financial*

Management, 15(11), Article 538. <https://doi.org/10.3390/jrfm15110538> [in English]

32. Sazonova, T., Zhyzhka, N., & Priidan, N. (2025). "Zelena" DNK biznesu: rol korporativnoi kultury u realizatsii sotsialnykh proektiv ta dosiahnenni tsilei staloho rozvytku ["Green" DNA of business: The role of corporate culture in implementing social projects and achieving sustainable development goals]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriiia "Ekonomika, upravlinnia ta finansy" – Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Economics, Management and Finance"*, (4), 69–74. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.10> [in Ukrainian]

33. Fedotova, I., Rachwal-Mueller, A., Riznyk, I., & Panchenko, A. (2024). Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 131–147. <https://doi.org/10.32750/2024-0113> [in English]

34. Fedotova, I. V. (2018). Vyznachennia rivnia gendernoi chutlyvosti korporativnoi kultury pidpriemstva [Determination of gender sensitivity level of the enterprise corporate culture]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, (31), 27–44. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.31.0.27> [in Ukrainian]

35. Fedotova, I. V., Kholodkov, Ye. M., & Riznyk, I. Ye. (2024). Model inkluzyvnoi korporativnoi kultury na osnovi vzaiemodii kulturnykh poliv personalu pidpriemstva [Model of inclusive corporate culture based on the interaction of cultural fields of enterprise personnel]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, (44), 54–78. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.54> [in Ukrainian]

36. Fedotova, I. V., Nechepurenko, P. S., & Shvedchykova, A. O. (2024). Konverhentsiia indyvidualnykh i orhanizatsiinykh elementiv v inkluzyvni kulturi pidpriemstva: innovatsiini ta marketynhovi pidkhody [Convergence of Individual and Organizational Elements in an Inclusive Enterprise Culture: The Innovative and Marketing Approaches]. *Biznes Inform – Business Inform*, (11), 349–363. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-349-363> [in Ukrainian]

37. Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652–663. <https://doi.org/10.1002/bse.2287> [in English]

38. Fedotova, I. V., Bocharova, N. A., & Rachwal-Mueller, A. (2025). Systema upravlinnia korporativnoiu kulturoiu: suchasni pidkhody ta stratehichni perspektyvy [Corporate Culture Management System: Modern Approaches and Strategic Perspectives]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, (1(15)), 138–151. <https://doi.org/10.32750/2025-0112> [in Ukrainian]

39. Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations* (3rd ed.). McGraw-Hill. [in English]

40. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press. [in English]

41. Škoda, M., Flegl, M., & Lozano, C. (2021). Fuzzy approach for group decision-making in crisis situations. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 180–189. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.12148> [in English]

42. Ross, T. J. (2010). *Fuzzy logic with engineering applications* (3rd ed.). Wiley. [in English]

43. Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338–353. [https://doi.org/10.1016/S0019-9958\(65\)90241-X](https://doi.org/10.1016/S0019-9958(65)90241-X) [in English]

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF CORPORATE CULTURE WITHIN THE ESG MANAGEMENT PARADIGM

KHOLODKOV Ye., PhD student, Kharkiv National Automobile and Highway University, 25 Yaroslav Mudry St., Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua,
ORCID: 0009-0002-4888-7272

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological foundations for assessing corporate culture in the context of integrating ESG principles. The feasibility of applying the ESG paradigm as a systemic analytical framework for diagnosing corporate culture is substantiated. This approach enables the integration of environmental, social, and governance dimensions with internal organizational processes and stakeholder expectations. A multidimensional structural-component assessment model is developed, within which each ESG dimension is specified through a five-component system of indicators. A three-dimensional typological ESG matrix in the form of a cube is proposed to reflect the spatial positioning of corporate culture across the E, S, and G dimensions, each differentiated into three maturity levels (low, medium, high). This framework allows the identification of 27 typological configurations of sustainable corporate culture and provides a basis for multivector diagnostics. The methodological approach to quantitative assessment of corporate culture is further developed through the integration of ESG dimensions with a multilevel stakeholder perception system (employees, management, and external partners). The application of fuzzy set theory for indicator aggregation is methodologically justified, ensuring consideration of the ambiguity inherent in socio-cultural characteristics and enabling the integration of subjective assessments from different respondent groups. An algorithm for indicator normalization, membership function construction, and the formation of integral ESG indices is developed. The proposed model enables spatial positioning of corporate culture, identification of imbalances among ESG dimensions, and enhancement of managerial decision-making in the field of sustainable development.*

Key words: *corporate culture; sustainable development; ESG; environmental dimension; social dimension; governance dimension; stakeholders; fuzzy logic; typology.*

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.12.2025 p.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 26.02.2026 p.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 p.

© Холодков Є. М., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).