

ESG-Based Approaches to Human Resource Management and Competence Development in Enterprises

Stanislav Vasylishyn¹, Viktor Kushnir²

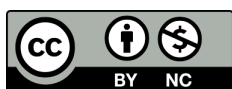
Abstract. *The intensification of economic crisis transformations, the growth of stakeholder demands, and the implementation of European requirements for sustainable development reporting significantly increase the role of personnel management and the need for competence development. Under these conditions, an ESG-oriented competence approach becomes particularly significant, as it can ensure adaptability, social sustainability, and the long-term value of enterprises' activities. The article aims to reveal the theoretical and methodological foundations and improve the ESG-oriented approach to the development of competencies as a component of enterprise personnel management. The methodological basis of the study includes the abstract-logical method, the monographic method, the comparative method, the systemic approach, analysis, and synthesis. The article offers a view on the role of competencies in personnel management and on the growth of enterprises' competitive advantages from the perspective of the ESG concept and its relationship with the requirements of users of non-financial and sustainable development reporting. The authors determined the projection of ESRS SI "Own Workforce" onto the processes of enterprise personnel management and proposed a classification of ESG competencies of personnel, taking into account their relationship with the ESRS requirements. A holistic scientific and methodological approach to integrating the ESG approach into the practice of personnel management in enterprises allows the development of a process model for the development of its competencies. The ESG-oriented model ensures the strategic coherence of human capital management with the long-term goals of enterprise development and enables moving from fragmented training and formal advanced training to the systemic management of competencies formed in accordance with real business processes, ESG risks, and stakeholder expectations. The HR managers can use the results of this study to develop and improve enterprises' personnel management systems based on ESG, particularly in the formation and development of employee competencies. Additionally, accountants can apply the authors' approaches to the preparation of non-financial and integrated reporting in accordance with ESRS standards.*

Keywords: *human resource management, competencies, ESG approaches, sustainable development, workforce, management, non-financial reporting, integrated reporting, social capital, social responsibility, long-term value, European integration.*

Received: 14 November 2025 | **Revised:** 20 December 2025 | **Accepted:** 22 December 2025 | **Published:** 30 December 2025

Suggested Citation

Vasylishyn, S., & Kushnir, V. (2025). ESG-Based Approaches to Human Resource Management and Competence Development in Enterprises. *Oblik i finansi*, 4(110), 185-194. [https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-4\(110\)-185-194](https://doi.org/10.33146/2518-1181-2025-4(110)-185-194)



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2025 The Author(s).

¹ **Stanislav Vasylishyn**, National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics", Kyiv, Ukraine; Institute of Accounting and Finance of the NAAS, Kyiv, Ukraine

ORCID 0000-0001-5023-9878

E-mail: vasylshynstanislav@gmail.com (*Corresponding author*)

² **Viktor Kushnir**, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine;

Audit Public Oversight Body of Ukraine, Kyiv, Ukraine

ORCID 0009-0007-9010-2084

ESG-підходи до управління персоналом підприємств та розвитком його компетентностей

Станіслав Васи́шин¹, Віктор Кушнір²

¹ Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна
Інститут обліку і фінансів НААН, м. Київ, Україна

² Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна
Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, м. Київ, Україна

Анотація. Посилення кризових трансформацій економіки, зростання запитів стейкхолдерів та впровадження європейських вимог до звітності зі сталого розвитку істотно підвищує роль управління персоналом і його компетентнісним зростанням. За цих умов особливої значущості набуває ESG-орієнтований компетентнісний підхід, який здатен забезпечити адаптивність, соціальну стійкість і довгострокову цінність діяльності підприємств. Метою статті є розкриття теоретико-методичних засад та удосконалення ESG-орієнтованого підходу до розвитку компетентностей як складової управління персоналом підприємств. В процесі дослідження автори використали абстрактно-логічний, монографічний, порівняльний методи, метод системного підходу, аналізу і синтезу. Стаття пропонує погляд на роль компетентностей в управлінні персоналом та зростанні конкурентних переваг підприємств з позиції ESG-концепції та її взаємозв'язку із запитами користувачів нефінансової звітності та звітності зі сталого розвитку. Визначено проєкцію ESRS S1 «Власний персонал» на процеси управління персоналом підприємств. Запропоновано класифікацію ESG-компетентностей персоналу та розкрито її взаємозв'язок із вимогами ESRS. Обґрунтовано цілісний науково-методологічний підхід до інтеграції ESG-підходу в практику управління персоналом підприємств на основі розробленої процесної моделі розвитку його компетентностей. ESG-орієнтована модель забезпечує стратегічну узгодженість управління людським капіталом із довгостроковими цілями розвитку підприємства та дозволяє перейти від фрагментарного навчання та формального підвищення кваліфікації до системного управління компетентностями, що формуються відповідно до реальних бізнес-процесів, ESG-ризиків і очікувань стейкхолдерів. Результати цього дослідження можуть бути використані для розроблення та вдосконалення системи управління персоналом підприємств на засадах ESG, зокрема в частині формування й розвитку компетентностей працівників. Також запропоновані авторами підходи можуть бути застосовані при підготовці нефінансової та інтегрованої звітності відповідно до стандартів ESRS.

Ключові слова: управління персоналом, компетентності, ESG-підходи, сталий розвиток, персонал, менеджмент, нефінансова звітність, інтегрована звітність, соціальний капітал, соціальна відповідальність, довгострокова цінність, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується глобалізаційними трансформаціями та зміною уявлень про сталий та життєстійкий розвиток людства. Цілі сталого розвитку [1], задекларовані ООН та ухвалені на період до 2030 р. визначають вектори сталого економічного зростання, справедливого соціального розвитку, всеохопне утвердження рівності та справедливості, а також екологічної рівноваги довкілля. Україна приєдналася до Цілей сталого розвитку та продовжує імplementувати їх на загальнодержавному рівні [2].

Практичним управлінським інструментом реалізації та неупередженої оцінки ступеня впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств є концепція ESG. Вона формує аналітичну основу для дослідження взаємозв'язку між бізнес-моделлю та результатами функціонування підприємства, з одного боку, та екологічними чинниками, соціальними запитамі зацікавлених сторін і внутрішньою системою корпоративного управління – з іншого.

В свою чергу, проблематика управління персоналом та його компетентнісного зростання зумовлена поглибленням кризових трансформацій економіки, прискоренням технологічних змін і зростанням вимог до соціальної відповідальності бізнесу. За цих умов саме рівень сформованості та розвитку компетенцій персоналу визначає здатність підприємств адаптуватися до змін, мінімізувати соціальні та управлінські ризики і забезпечувати стійкість діяльності. Крім того, посилення ролі нефінансової та ESG-звітності актуалізує потребу в системному управлінні компетентнісним зростанням персоналу як джерелом довгострокової цінності та довіри стейкхолдерів. Відтак, дослідження ESG-підходів до управління персоналом підприємств та розвитком його компетентностей є актуальним для управлінської науки та практики бізнес-діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток компетентностей як складову менеджменту персоналу вивчали багато закордонних дослідників. Зокрема М. Кемпйон (M. Campion), А. Фінк (A. Fink), Б. Руггеберг (B. Rugeberg) та ін. обґрунтували

численні способи використання моделей компетенцій з прикладної, економічної та професійної точок зору. Вони також обґрунтували, чим моделювання компетенцій відрізняється від аналізу роботи функцій та чим його доповнює [3]. Ф. Драганідіс (*F. Draganidis*) та Г. Менцас (*G. Mentzas*) здійснили комплексний огляд систем і підходів до компетентнісно-орієнтованого управління персоналом, з акцентом на інтеграцію компетенцій у HR-процеси та інформаційні системи. Дослідники довели, що компетентнісний підхід забезпечує узгодження розвитку персоналу зі стратегічними цілями компанії [4]. Г. Озчелік (*G. Özçelik*) та М. Ферман (*M. Ferman*) презентували практичні результати впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом, підкреслюючи його вплив на організаційну ефективність і розвиток людського капіталу. Дослідники обґрунтовують універсальність компетентнісних моделей з урахуванням культурного та інституційного контексту [5]. К. Содерквіст (*K. Soderquist*) та А. Папалександріс (*A. Papalexandris*) проаналізували перехід від функціонально-орієнтованого управління персоналом до компетентнісного підходу, а також запропонували типологію компетенцій та поетапний механізм трансформації HR-систем [6]. Л. Спенсер (*L. Spencer*) та М. Спенсер (*M. Spencer*) обґрунтували теоретичні та методичні основи компетентнісного підходу; вони визначають компетенції як сукупність знань, навичок, мотиваційних і поведінкових характеристик, що забезпечують високу результативність діяльності. Запропоновані дослідниками моделі стали фундаментом для подальшого розвитку компетентнісно-орієнтованих систем управління персоналом [7].

Фундатором компетентнісного підходу управління розвитком персоналу є американський психолог Д. МакКлелланд (*D. McClelland*), який у своїй статті 1973 р. доводить, що для прогнозування успішної діяльності та розвитку людей корисніше оцінювати їхні компетенції – конкретні уміння, навички й поведінкові прояви, ніж лише показники емоційного інтелекту чи академічних здібностей [8].

У подальшому погляди Д. МакКлелланда набули особливого розвитку в процесі трансформації теорій менеджменту, насамперед у межах ресурсного та стратегічного підходів, у яких компетентності персоналу почали розглядатися як ключовий нематеріальний ресурс і джерело стійких конкурентних переваг підприємства. Зокрема, у межах ресурсної теорії фірми Дж. Барні (*J. Barney*) довів, що людські ресурси, які важко відтворити, та пов'язані з ними компетентності, є визначальним чинником довгострокової результативності підприємства [9]. Подальший розвиток цих ідей втілено в концепцію стратегічного управління людськими ресурсами Д. Ульріха (*D. Ulrich*), який обґрунтував перехід від адміністративної ролі менеджера персоналу до ролі стратегічного партнера бізнесу, відповідального за формування організаційних компетентностей [10]. Водночас дослідження М. Беккера (*B. Becker*) та М. Хьюзеліда (*M. Huselid*) емпірично підтвердили, що системи

управління людськими ресурсами, орієнтовані на розвиток компетентностей і результативну поведінку персоналу, мають прямий вплив на продуктивність, фінансові результати та стійкість підприємств [11].

Водночас, проблематика управління персоналом та розвитку його компетентностей, соціальної відповідальності бізнесу в контексті ESG-трансформації підходів до менеджменту персоналу знаходиться в сфері наукових інтересів низки вітчизняних дослідників, серед яких В. Бабаєв, Н. Клименко та ін. [12], П. Банніков та О. Грішнова [13], В. Жук [14], О. Лагодієнко [15], М. Малік та О. Шпикуляк [16], О. Наумова та М. Наумова [17], К. Пріб [18], Т. Семигіна та Ю. Рашкевич [19], А. Чикуркова [20] та ін.

Вищезгадані вчені зробили вагомий внесок у розбудову теоретико-методологічного та практичного забезпечення менеджменту персоналу, однак проблематика розвитку компетентностей персоналу на засадах ESG-принципів потребує поглиблених досліджень з огляду на виклики сталого розвитку та євроінтеграційний курс України.

Метою статті є розкриття теоретико-методичних засад та удосконалення ESG-орієнтованого підходу до розвитку компетентностей як складової управління персоналом підприємств.

Методика дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є базисні положення діалектичного методу пізнання, зокрема індукція та дедукція. Крім того, дослідники використали абстрактно-логічний, монографічний, порівняльний методи, системний підхід, аналіз і синтез.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених із питань менеджменту персоналу та імплементації управління на ESG-принципах; довідкові та методичні матеріали; власні спостереження авторів.

Вклад основного матеріалу дослідження. Згідно Закону України «Про освіту», компетентність – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [21]. Таким чином, компетентності/здатності є похідними від виробничих операцій, трудових дій та функцій фахівців, і формують основу формування стандарту професії та кваліфікації. У своєму поєднанні дані елементи формують результати навчання як систему знань, умінь, цінностей, особистих якостей тощо, які індивід отримав та/або може продемонструвати після завершення процесу навчання – формального, неформального або інформального [19].

В умовах наближення до індустрії 5.0 та зростання запитів сталого розвитку компетентності працівників зазнають суттєвих трансформацій, ключовими трендами яких є:

- переорієнтація з вузькопрофесійних навичок на міждисциплінарні компетентності, що поєднують цифрову, екологічну, управлінську та соціальну складові;

- посилення ролі ESG-компетентностей, зокрема екологічної свідомості, етичної відповідальності, навичок соціальної взаємодії та дотримання принципів належного корпоративного управління;

- зростання значущості цифрових і аналітичних компетенцій, пов'язаних із використанням масивів великих даних, штучного інтелекту, автоматизованих систем та цифрових платформ у процесах управління персоналом і прийняття рішень;

- зосередження на безперервному навчанні та адаптивності персоналу, що передбачає готовність до постійного оновлення знань, перекваліфікації та розвитку soft-skills («м'яких» навичок) у відповідь на технологічні, соціальні та екологічні виклики;

- орієнтація на людиноцентричний підхід, характерний для індустрії 5.0, який підсилює значення креативності, критичного мислення, емоційного інтелекту та здатності до командної роботи в контексті сталого розвитку підприємств.

Компетентісний підхід до управління персоналом, який сьогодні отримав розвиток на основі імплементації ESG-принципів, розглядає розвиток компетентностей персоналу як інструмент не лише економічної ефективності, але й управління соціальними та управлінськими ризиками відповідно до вимог нефінансової звітності.

Сутність концепції ESG (*Environmental, Social, Governance*) полягає у включенні екологічних, соціальних та управлінських чинників у систему прийняття рішень, оцінювання ризиків і результативності бізнесу, інвестування та корпоративної звітності. Її логіка виходить за межі фінансових показників і фокусується на тому, як компанія управляє впливами й залежностями у сфері довкілля (ресурси, викиди, біорізноманіття), соціуму (праця, безпека, права людини, громади) та управління (етика, контроль, прозорість, нагляд).

Концепція ESG почала формуватися наприкінці 1980-х рр. і сьогодні безпосередньо пов'язана зі згаданими вище Цілями сталого розвитку ООН. Еволюційно ESG сформувалася на основі практик корпоративної відповідальності (*CSR*) та відповідального інвестування (*SRI*), а також з інституційних ініціатив ООН щодо «вбудовування» універсальних принципів у корпоративні практики. Важливою віхою стала поява Глобального договору ООН (*UN Global Compact*) як платформи, що з 2000 р. об'єднала бізнес і суспільство навколо принципів у сферах прав людини, праці, довкілля та протидії корупції [22].

У 2010-х рр. ESG-концепція отримала потужний імпульс через зближення сталого розвитку з корпоративною звітністю та фінансовим регулюванням ризиків, зокрема завдяки рамці Робочої групи з питань розкриття інформації, пов'язаної з кліматом (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD*), що підкреслила фінансову сутність кліматичних ризиків і обумовила архітектуру розкриття інформації про управління, стратегію та метрики/цілі у цій сфері [23]. У 2019-2020 рр. відбувся перехід до «регуляторного ESG» у ЄС. Зокрема, SFDR

(Regulation (EU) 2019/2088) встановлює вимоги до розкриття сталості у фінансових послугах [24], а EU Taxonomy (Regulation (EU) 2020/852) запровадила єдину класифікацію екологічно сталих видів діяльності [25], що посилює порівнюваність, зменшення грінвошингу та попит на стандартизовані ESG-показники.

У 2022 р. в ЄС було ухвалено Директиву про корпоративну звітність зі сталого розвитку (*Corporate Sustainability Reporting Directive / CSRD*), яка істотно трансформує підхід до розкриття нефінансової інформації підприємствами [26]. На вимогу CSRD затверджено Європейські стандарти звітності про сталий розвиток (*European Sustainability Reporting Standards / ESRS*), які містять 12 стандартів, що охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Серед стандартів соціальної сфери виокремлено стандарт ESRS S1 «Власний персонал (робоча сила)» [27], змістовна характеристика якого розкрита у таблиці 1.

ESRS S1 формує структурований каркас соціального виміру ESG, у межах якого персонал розглядається не лише як ресурс, а як ключовий носій людського капіталу та джерело створення довгострокової цінності. Для системи управління персоналом стандарт слугує інструментом гармонізації політик управління персоналом, процесів розвитку компетентностей і практик соціальної відповідальності з вимогами нефінансової та інтегрованої звітності.

Як підкреслює експерт з ESG Офісу зеленого переходу при Міністерстві економіки України О. Яцюк, «найбільш детально провідні компанії ЄС та Великобританії звітують за ESRS E1 (Кліматичні зміни), ESRS S1 (Власний персонал) та ESRS G1 (Поведінка у сфері ведення бізнесу). За даними аналізу, 24 компанії з 30 досліджуваних активно розкривають інформацію про власний персонал, що робить цю тему найпопулярнішою» [28]. Що стосується української практики, то на сьогодні ESG-аспекти розкривають передусім суб'єкти, що становлять суспільний інтерес (великі) та середні підприємства, які відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», разом із комплектом річної фінансової звітності зобов'язані подавати Звіт про управління [29]. При цьому великі підприємства корпоративного типу демонструють два підходи до розкриття нефінансової інформації, яка базується на ESG-підходах:

- у вигляді окремого звіту (Звіт зі сталого розвитку, ESG-звіт, Звіт про корпоративну соціальну відповідальність, Звіт про управління);

- інтеграцію нефінансової інформації в окремий річний/інтегрований звіт компанії.

Підкреслимо, що важливо підтримувати системний зв'язок між розвитком ESG-орієнтованих компетенцій персоналу, HR-практиками підприємства та вимогами стандартів ESRS, що дозволяє розглядати розвиток персоналу як структурований елемент формування нефінансової та інтегрованої звітності, а не як декларативну складову ESG-політик.

Таблиця 1. Змістова структура ESRS S1 «Власний персонал» та його проєкція на процеси управління персоналом підприємств

Блок ESRS S1	Змістова характеристика	Проєкція на процес управління персоналом
Сфера застосування	Розкриття інформації про власних працівників підприємства, включаючи штатних, тимчасових, сезонних, працівників з неповною зайнятістю	Чітке розмежування меж відповідальності підприємства за персонал
Загальні принципи розкриття	Відображення підходів до управління впливами, ризиками та можливостями щодо персоналу	Інтеграція управління персоналу у систему управління ризиками та сталого розвитку
Політики	Опис політик у сфері праці, прав людини, недискримінації, рівних можливостей, охорони праці	Формалізація ESG-орієнтованих політик управління персоналом
Процеси належної обачності	Процедури ідентифікації, запобігання та мінімізації негативного впливу на працівників	Превентивне управління соціальними ризиками
Заходи та ресурси	Заходи щодо покращення умов праці, розвитку персоналу, безпеки, добробуту	Планування HR-ініціатив та інвестицій у людський капітал
Характеристика робочої сили	Чисельність, структура зайнятості, типи контрактів, статево-вікова структура персоналу	Формування аналітична бази для кадрового планування
Умови праці	Опис робочого часу, оплати праці, соціальних гарантій тощо	Оцінка справедливості та якості зайнятості
Здоров'я та безпека	Показники травматизму, професійних захворювань, системи охорони праці	Управління виробничими та соціальними ризиками
Рівність, різноманіття та інклюзія	Гендерний баланс, рівність оплати праці, недискримінація	Формування інклюзивної організаційної культури
Навчання та розвиток	Обсяг навчання, підвищення кваліфікації, <i>розвиток компетентностей</i> персоналу	Підтримка безперервного навчання та <i>ESG-компетентностей</i>
Залученість і представництво працівників	Соціальний діалог, участь працівників в управлінні, профспілкова діяльність	Підвищення довіри та соціальної стійкості кадрового складу
Показники та цілі	Кількісні індикатори та цільові орієнтири у сфері персоналу	Зв'язок результатів управління персоналом з ESG/KPI показниками та нефінансовою звітністю

Джерело: систематизовано авторами на основі [27].

З метою обґрунтування цілісного науково-методологічного підходу до інтеграції ESG-підходу в практику управління персоналом підприємств нами запропоновано процесну модель розвитку його компетентностей (рис. 1). У межах цієї моделі корпоративна та ESG-стратегії підприємства формують запит на релевантні компетентності, його персоналу які проєктуються на процеси формування ESG-профілів компетентностей конкретних посад, HR-процеси добору, оцінювання, навчання і розвитку персоналу. Водночас, процесна рамка розвитку компетентностей персоналу підприємств, як видно із рис. 1, перебуває під впливом зовнішніх вимог, передусім вимог регуляторів (включно з ESRS), галузевих стандартів, ринків капіталів та трендів індустрій 4.0/5.0.

У процесі дослідження здійснено аналіз оприлюднених річних звітів окремих великих промислових та аграрних підприємств України, результати якого засвідчили, що всі проаналізовані звіти містять інформацію про розвиток компетентностей персоналу. Водночас цілеспрямоване фокусування саме на ESG-компетентностях (екологічних, соціальних та управлінських) виявлено лише у понад 45% досліджених звітів, що свідчить про фрагментарний характер інтеграції ESG-підходів у практики управління персоналом.

На нашу думку, з огляду на вимоги ESRS основними ESG-компетентностями є світоглядні, соціальні, етичні, управлінські, екологічні, цифрові, адаптивні та антикризові компетентності (табл. 2).

Таблиця 2. Класифікація ESG-компетентностей персоналу та її взаємозв'язок із вимогами ESRS

Вид ESG-компетентностей	Управлінські практики розвитку компетентностей	Вимоги ESRS
Світоглядні	тренінги зі сталого розвитку, підвищення обізнаності персоналу	ESRS S1-1, ESRS S1-4
Соціальні	програми підтримки добробуту, психологічна та соціальна підтримка	ESRS S1-13, ESRS S1-14
Етичні та управлінські	кодекс етики, компласнс-програми, антикорупційне навчання	ESRS G1-1, ESRS G1-3
Екологічні	екологічне навчання	ESRS E1
Цифрові	цифрові освітні програми	ESRS S1-6
Адаптивні та антикризові	антикризове навчання, розвиток стресостійкості та гнучкості	ESRS S1-15

Джерело: розроблено авторами на основі [27].

При цьому, розвиток компетентностей розглядається як безперервний циклічний процес, що забезпечує трансформацію індивідуальних знань, навичок і цінностей працівників у організаційні спроможності підприємства і знаходить своє відображення у фінансових результатах, нефінансових показниках та ESG-індикаторах з обов'язковим розкриттям в інтегрованій звітності та її нефінансовій складовій.

Порівняно з традиційними підходами до управління персоналом, орієнтованими переважно на адміністративні функції та короткострокову ефективність, ESG-орієнтована модель забезпечує стратегічну узгодженість управління людським капіталом із довгостроковими цілями розвитку підприємства. Тобто вона дозволяє перейти від фрагментарного навчання та формального підвищення кваліфікації до системного управління компетентностями, що формуються відповідно до реальних бізнес-процесів, ESG-ризиків й очікувань стейкхолдерів.

У підсумку це підвищує релевантність підходів до безперервного професійного розвитку, ефективність інвестицій у персонал та прозорість управлінських рішень. Крім того, на відміну від традиційних моделей, які здебільшого фокусуються на професійно-технічних навичках, дана модель інтегрує екологічні, соціальні, етичні та цифрові компетентності, посилюючи здатність персоналу реагувати на комплексні виклики сталого розвитку. Це сприяє підвищенню залученості працівників, розвитку організаційної культури відповідальності та формуванню стійкого людського капіталу як джерела конкурентних переваг.

Висновки. В умовах зростання запитів стейкхолдерів та посилення європейських регуляторних вимог до звітності зі сталого розвитку, назріла потреба переосмислення підходів до управління персоналом і розвитку його компетентностей з урахуванням принципів ESG і вимог стандартів нефінансової звітності. Отже, необхідно подолати фрагментарність традиційних підходів до розвитку персоналу, трансформувавши компетентності працівників у ключовий інструмент реалізації екологічних, соціальних та управлінських цілей і формування довгострокової цінності підприємства.

Запропонована за результатами дослідження ESG-орієнтована процесна модель розвитку компетентностей персоналу трансформує управління персоналом із допоміжної функції в ключовий стратегічний інструмент створення довгострокової цінності підприємства. Вона забезпечує інтеграцію людського капіталу в систему сталого розвитку, підвищує якість управлінських рішень і формує інституційні передумови для досягнення фінансової стійкості, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості діяльності підприємств. В свою чергу, це збагачує теоретико-методологічні засади трансформації управлінських процесів в підприємствах на засадах ESG-трансформації, що є вагомим складовою наукового забезпечення менеджменту в умовах посилення вимог сталого розвитку, зеленого переходу та впливів індустрій 4.0/5.0.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування обліково-інформаційного забезпечення та розкриття інформації про соціальну й екологічну відповідальність бізнесу у нефінансовій звітності.

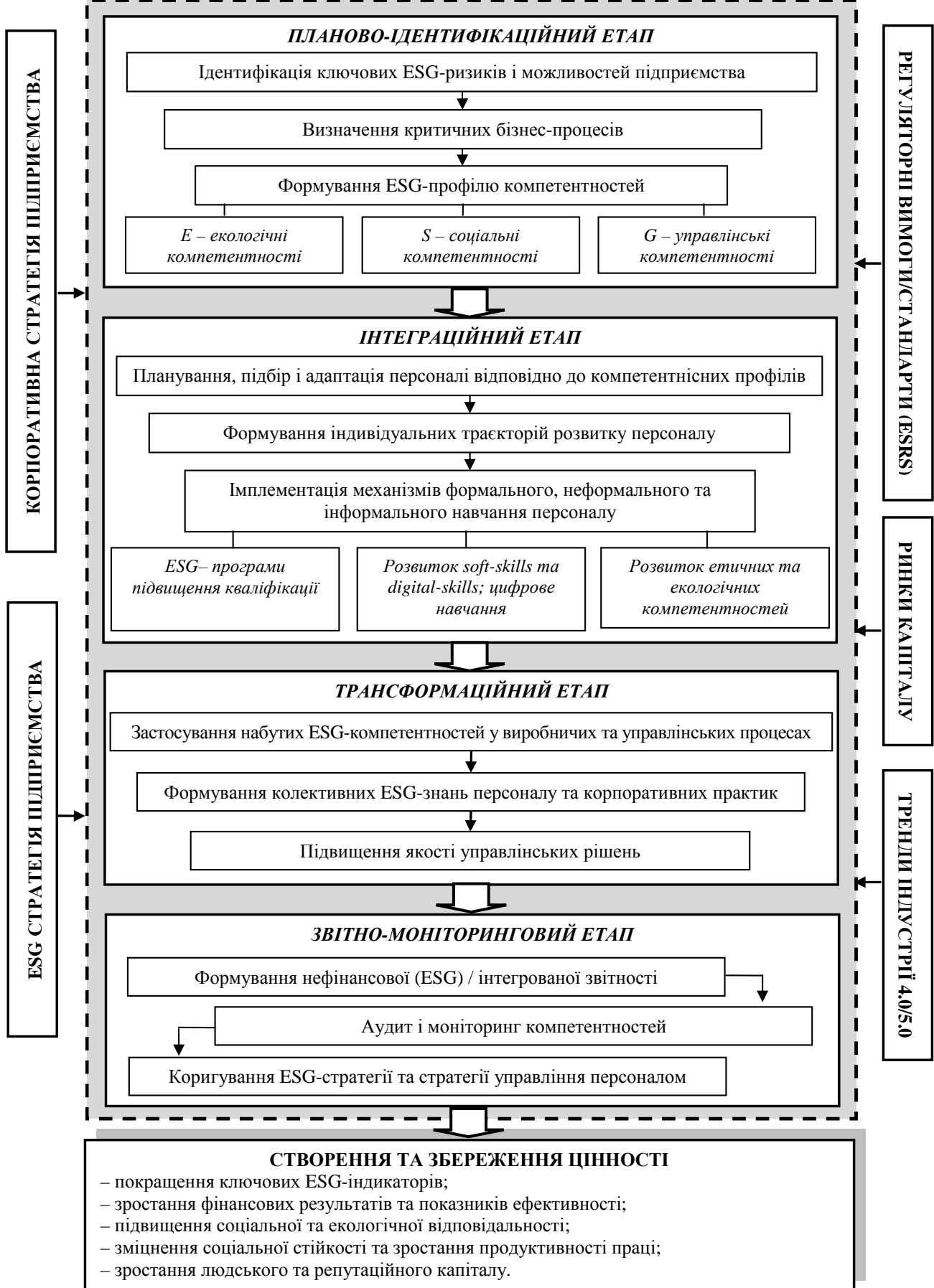


Рис. 1. ESG-орієнтована процесна модель розвитку компетентностей персоналу підприємств

Джерело: розроблено авторами.

4 Список використаних джерел

1. ЦСР у дії. Офіційний сайт ООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
3. Champion M. A., Fink A. A., Ruggeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64, No. 1. pp. 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
4. Draganidis F., Mentzas G. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*. 2006. Vol. 14, Issue 1. pp. 51–64 <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
5. Özçelik G., Ferman M. Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*. 2006. Vol. 5, No. 1. pp. 72–91. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>
6. Soderquist K. E., Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G. From task-based to competency-based: a typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*. 2010. Vol. 39, No. 3. <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
7. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 1993. 388 p.
8. McClelland D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*. 1973. Vol. 28, No. 1. pp. 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
9. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
10. Ulrich D. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
11. Becker V. E., Huselid M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*. 2006. Vol. 32, No. 6. pp. 898–925. <http://doi.org/10.1177/0149206306293668>
12. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1(80). С. 132–152. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>
13. Vannikov P., Grishnova, O. Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2025. Vol. 15, No. 2. pp. 1–10. [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(2\).2025.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(2).2025.01)
14. Zhuk V. M., Vasylyshyn S. I., Nezhyd Yu. S. *Employment in the agricultural sector of the Ukrainian economy: managerial, economic and accounting aspects: monograph*. Tallinn: Teadmus OÜ, 2024. 233 p.
15. Лагодієнко О. В. Застосування ESG-принципів у роботі підприємств: перспективи та реалізація. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 77. С. 39–44. <https://doi.org/10.32782/bses.77-6>
16. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2005. 370 с.
17. Наумова О., Наумова М. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості IT-компаній в умовах кадрової кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19>
18. Приб К. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>
19. Семигіна Т., Рашкевич Ю. Базові поняття системи кваліфікацій у контексті трансформації освітньої парадигми. *Publishing House «UKRLOGOS Group»*. 2021. С. 45–63. <https://doi.org/10.36074/rodmmrfsn-ed-2.03>
20. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. *Економіка АПК*. 2018. № 2. С. 49–55. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_02_p_5_112-49-55.pdf
21. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
22. UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/>
23. TCFD. Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final Report. 2017. URL: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>
24. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/eng>
25. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

26. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csr.html>
27. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02023R2772-20231222>
28. Практики ESG: як топ-компанії ЄС адаптуються до нових стандартів. Офіс зеленого переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org/novyny/praktyky-esg-ia-k-top-kompanii-yes-adaptuiutsia-do-novykh-standartiv>
29. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

4 References

1. UNDP Ukraine. (2025). The SDGS in Action. Retrieved from: <https://www.undp.org/ukraine/sustainable-development-goals>
2. Office of the President of Ukraine (2019). On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030: Order of the President of Ukraine No. 722/2019. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> [in Ukrainian]
3. Champion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
4. Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
5. Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72–91. <https://doi.org/10.1177/1534484305284602>
6. Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3). <https://doi.org/10.1108/00483481011030520>
7. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
8. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
9. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
10. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
11. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <http://doi.org/10.1177/0149206306293668>
12. Babaiev, V., Klymenko, N., Berlizova, V., & Tymokha, D. (2025). Implementation of ESG principles in public and corporate. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(80), 132–152. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08> [in Ukrainian]
13. Bannikov, P., & Grishnova, O. (2025). Methodology and practice of assessing the impact of ESG measures on the efficiency of corporate activities of companies. *Social and labour relations: theory and practice*, 15(2), 1–10. [https://doi.org/10.21511/slrrp.15\(2\).2025.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.15(2).2025.01) [in Ukrainian]
14. Zhuk, V. M., Vasylyshyn, S. I., & Nezhyd, Yu. S. (2024). *Employment in the agricultural sector of the Ukrainian economy: managerial, economic and accounting aspects: monograph*. Teadmus OÜ, Tallinn.
15. Lagodienko, O. V. (2022). Application of ESG principles in the work of enterprises: prospects and implementation. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, 77, 39–44. <https://doi.org/10.32782/bses.77-6> [in Ukrainian]
16. Malik, M. Y., & Shpykuliak, O. H. (2005). Human resource potential of agricultural enterprises: management aspect. Kyiv: NNTs “IAE”. [in Ukrainian]
17. Naumova, O., & Naumova, M. (2025). ESG-oriented Strategic Human Resource Management and Business Reputation: Resilience Factors of IT-Companies in the Context of Human Resource Crisis. *Economy and Society*, 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19> [in Ukrainian]
18. Prib, K. (2024). Anti-Crisis Strategies in Enterprise Management. *Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116> [in Ukrainian]

19. Semyhina, T., & Rashkevych, Yu. (2021). Basic concepts of the qualification system in the context of transformation of the educational paradigm. *Publishing House "UKRLOGOS Group"*, Ukraine. <https://doi.org/10.36074/rodmrfssn.ed-2.03> [in Ukrainian]
20. Chyurkova, A. (2018). Methodical approaches to evaluation of the management strategy of enterprise personnel. *Ekonomika APK*, 25(2), 49–55. Retrieved from: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_02_p_5_112-49-55.pdf [in Ukrainian]
21. The Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). On education: Law of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian]
22. UN Global Compact. (2000). Retrieved from: <https://unglobalcompact.org/>
23. TCFD. (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: Final Report. Retrieved from: <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>
24. The European Parliament and the Council. (2019). Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/eng>
25. The European Parliament and the Council. (2020). Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy). Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>
26. PwC. (2025). Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting (CSRD). Retrieved from: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html> [in Ukrainian]
27. The European Parliament and the Council. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:02023R2772-20231222>
28. Green Transition Office under the Ministry of Economy of Ukraine. (2025). ESG Practices: How Top EU Companies Are Adapting to New Standards. Retrieved from: <https://gto.dixigroup.org/novyny/praktyky-esg-iaak-top-kompanii-yes-adaptuiutsia-do-novykh-standartiv> [in Ukrainian]
29. The Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian]