

управлінських рішень, що забезпечує стратегічні переваги підприємствам у конкурентному середовищі. Сучасний аудит, виходячи за межі традиційного фінансового контролю й завдяки використанню технологій Big Data, машинного навчання та цифрових платформ, стає дієвим інструментом управління, спрямованим на підвищення довіри інвесторів, своєчасне виявлення ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємств.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій та штучного інтелекту в аудиторську діяльність формує нову якість контролю — від автоматизації рутинних процедур до глибокої аналітики даних, що дозволяє значно підвищити точність перевірок, скоротити часові витрати та забезпечити прозорість бізнес-процесів на рівні, відповідному міжнародним стандартам.

Список використаних джерел:

1. Верес О. М., Оливко Р. М. Класифікація методів аналізу великих даних. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія : технічні науки. 2018. С. 84-92. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/13005/ilovepdfcom-84-92.pdf>

УДК: 005.95:005.35(477)

Вірковський Максим

Здобувач вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

КАДРОВІ АСПЕКТИ ESG ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В СТРАТЕГІЯХ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ключові слова: управління персоналом, ESG-менеджмент, сталий

розвиток бізнесу, цифрова трансформація, корпоративна соціальна відповідальність, Цілі сталого розвитку.

Динамічні трансформації бізнес-середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення систем управління персоналом. Сучасний менеджмент виступає не лише механізмом організації праці, а й стратегічним інструментом, що забезпечує здатність компаній адаптуватися до нових умов функціонування та підтримувати стабільний рівень результативності. Підвищена невизначеність зовнішнього середовища в умовах воєнного стану у поєднанні з унікальними індивідуальними характеристиками працівників значно ускладнює реалізацію цього завдання для вітчизняних підприємств. У таких умовах управління людськими ресурсами потребує високої гнучкості й адаптивності. Саме тому, з метою мінімізації ризиків доцільним є формування комплексної стратегії менеджменту, яка враховуватиме удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану.

Практики управління людськими ресурсами відіграють ключову роль у підвищенні ефективності організацій через зміцнення задоволеності працівників, їхньої залученості та продуктивності. Вони є необхідними для формування сприятливого робочого середовища, яке відповідає стратегічним цілям організації. Разом із цим, цифровізація, активний розвиток штучного інтелекту та роботизація зумовили перегляд сучасних виробничих процесів у бік оптимізації, а шкода екології, спричинена індустріальним поступом, настановлює на необхідність ощадливого та екологічно безпечного господарювання [3]. У таких умовах останнім часом особливого розвитку набула інтеграція принципів Environmental, Social, and Governance (ESG), як трансформаційний підхід в управлінні персоналом. ESG охоплює екологічну та соціальну відповідальність і етичне управління, що робить його наріжним каменем сучасних стратегій менеджменту. Як доводять іноземні вчені, запровадження принципів ESG не лише забезпечує відповідність регуляторним вимогам, але й задовольняє зростаючі очікування зацікавлених сторін, які

вимагають сталих та відповідальних управлінських практик [5], [6]. Учені стверджують, що інтеграція принципів ESG у практики управління персоналом може виступати тригером, здатним підсилювати їхню результативність, за рахунок зниження рівня стресу на робочому місці, підвищення утримання кадрів та формуванню здорового організаційно-психологічного клімату. Отже, вивчення цього ефекту та розробка механізмів інтеграції у практику менеджменту підприємств є важливим для наукового обґрунтування того, якою мірою ESG здатне вплинути на взаємозв'язок між адміністративними практиками та продуктивністю працівників в умовах воєнного стану в Україні.

Уряд України та бізнес-спільнота відіграють ключову роль у впровадженні практики ESG в умовах воєнного часу, адже це сприяє формуванню більш стійкої та стабільної економіки для майбутніх поколінь. Державні інституції можуть стимулювати українські компанії через забезпечення безпеки та стабільного економічного середовища, що дозволяє бізнесу зосередитися на принципах екологічної сталості, соціальної відповідальності та корпоративної етики [2]. Крім того, як стверджує Середюк К.В., підтримка фінансування, включно з кредитами під низькі відсотки та коштами на екологічні або соціальні ініціативи, є важливим механізмом для впровадження ESG-практик у бізнесі. Законодавче стимулювання та інтеграція ESG через податкові пільги, преференції та створення спеціальних програм, а також залучення компаній до партнерських ініціатив і надання консультаційної чи технічної підтримки, дозволяють організаціям активно інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність. Додатково, заохочення інновацій і розвиток нових технологій через державні програми сприяє більш ефективній реалізації ESG-підходів та підвищенню конкурентоспроможності компаній у складних умовах [4].

В результаті контент-аналізу наукових джерел [1], [5], [6] виявлено, що ESG-менеджмент паралельно із менеджментом цифрового розвитку розглядаються як альтернативні підходи до управління бізнесом. Існуюче бачення ESG-менеджменту сталого розвитку бізнесу в контексті цифрової

трансформації ілюструє рис. 1.

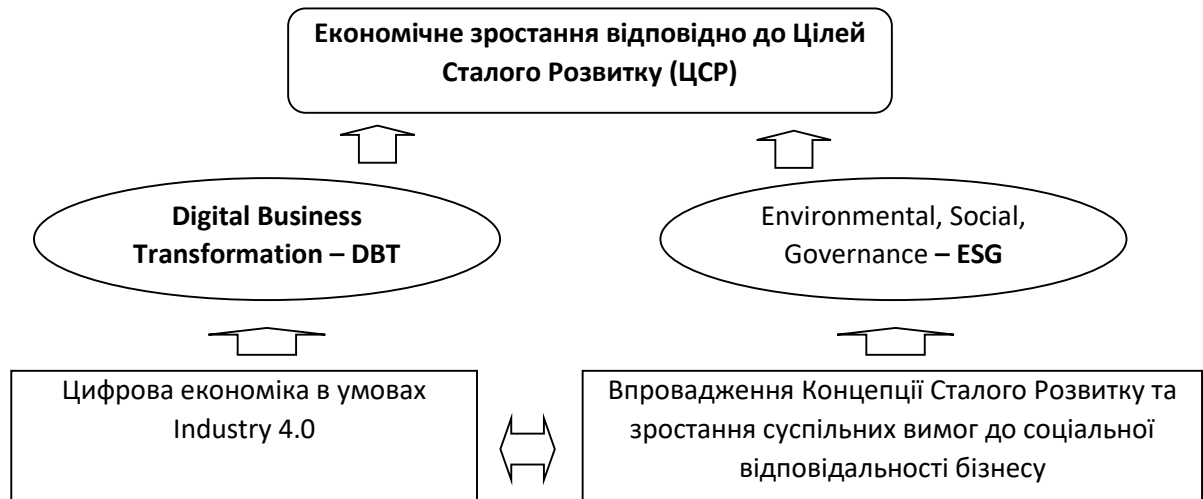


Рис.1. Місце ESG-менеджменту у досягненні бізнесом ЦСР в умовах цифрової трансформації

Джерело: сформовано авторами

Відзначимо, що в основі досягнення бізнесом ЦСР можна розглядати Четверту промислову революцію (Industry 4.0) – концепцію глобальних змін у виробництві та економіці, що характеризується широким впровадженням цифрових технологій, автоматизації та інтелектуальних систем, що сприяє розвитку **цифрової трансформації бізнесу (Digital Business Transformation – DBT)** і ESG-менеджменту. **Основні тенденції DBT передбачають застосування штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів; роботизацію та автономні виробничі системи; великі дані (Big Data) та аналітику для прийняття рішень; хмарні технології та цифрові платформи і т.п.**

Слід зазначити, що цифрова трансформація сприяє виникненню різноманітних бізнес- та мережевих платформ або екосистем, виступаючи як каталізатор для оновлення складових у структурі бізнес-моделей **ESG у т.ч. в управлінні персоналом**, даючи наступні переваги: зменшує витрати; дозволяє

уникати хибних рішень; контроль витрат; контроль руху грошових коштів; сприяє ефективному управлінському прийняттю рішень і багато іншого [1].

Закордонні дослідники на чолі із Mer A. підтверджують, що **сфера управління персоналом у кризових умовах** показує необхідність комплексної цифрової трансформації – від рекрутингу до оцінки продуктивності [6]. В Україні в умовах війни це передбачає:

- інтеграцію цифрових інструментів для дистанційної роботи – автоматизація кадрових процесів і моніторингу ефективності співробітників, зберігаючи при цьому безпеку та конфіденційність даних;

- цифрові інструменти **комунікації** – прозора взаємодія через віртуальні платформи допомагає підтримувати моральний дух, згуртованість команд і взаємну підтримку, що особливо важливо під час кризових умов.

Пріоритетом в умовах війни також стає психічне здоров'я та емоційна підтримка співробітників [5]. Для України це може включати психологічну допомогу та гарячі лінії для персоналу, гнучкі робочі графіки, заходи з підтримки балансу між роботою та особистим життям. HR-менеджери також мають формувати адаптивну корпоративну культуру та сприяти розвитку орієнтованого на зростання позитивного мислення у співробітників, що допоможе співробітникам ефективно реагувати на кризові ситуації та підтримувати стійкість бізнес-процесів. Такі підходи відповідають принципам ESG – соціальна відповідальність та турбота про людей, що одночасно підвищує стійкість організацій.

Отже, комбінування цифрових трансформацій та ESG-принципів забезпечує екологічну відповідальність (зменшення фізичних ресурсів через дистанційну роботу), соціальну підтримку працівників, ефективне управління та прозорість. Інтегрований підхід, який одночасно сприяє економічному зростанню, стійкості бізнесу та добробуту персоналу має включати забезпечення безпечних умов та дистанційної роботи, підтримку психічного здоров'я та гнучкі робочі графіки, прозорі комунікації та включення ESG-метрик у KPI, навчання та розвиток компетенцій у сфері сталого розвитку та

управління ризиками, формування адаптивної культури та підтримку морального духу співробітників.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024 №191. С. 211-216.
2. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247 с.
3. Зубар І.В. Операційний менеджмент у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 9. С. 549-558.
4. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 84. С. 41-46.
5. Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. Heliyon, 7(6), URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021013360>
6. Mer, A., & Viridi, A. S. (2023). Navigating the paradigm shift in HRM practices through the lens of artificial intelligence: A post-pandemic perspective. In The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A pp. 123–154.

УДК 340.13

Воловенко Вікторія

Здобувачка вищої освіти факультету права, публічного управління і менеджменту