DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-93-19

УДК 005.336.4:005.32:502.131.1

SOFT SKILLS ЯК ІНСТИТУЦІЙНИЙ ЧИННИК РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ СКЛАДОВИХ ESG-КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

SOFT SKILLS AS AN INSTITUTIONAL DRIVER OF THE IMPLEMENTATION OF THE SOCIAL AND GOVERNANCE PILLARS OF THE ESG CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Смирнова Ірина Іванівна
кандидат економічних наук, доцент,
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6941-1276

Ровенська Вікторія Вячеславівна
кандидат економічних наук, доцент,
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9412-878X

Smyrnova Iryna, Rovenska Viktoriia
«Technical University «Metinvest Polytechnic» LLC

У статті досліджено роль soft skills як інституційного чинника реалізації соціальної та управлінської складових ESG-концепції сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективне впровадження ESG-принципів залежить не лише від формальних політик і процедур, а й від сформованих моделей поведінки, комунікації та управлінської взаємодії в організації. На основі узагальнення сучасних наукових досліджень, аналітичних матеріалів обґрунтовано, що однією з ключових перешкод ефективної ESG-реалізації є втрата неформалізованих знань, практичного досвіду та управлінських компетентностей. Доведено, що саме soft skills виступають носіями tacit knowledge (неявних знань), які накопичуються в процесі щоденної професійної діяльності та забезпечують ефективну комунікацію, командну взаємодію, лідерство, довіру, етичну поведінку та відповідальне прийняття рішень. Від рівня розвитку таких компетентностей залежить узгодженість дій працівників, стабільність корпоративного управління і результативність практичного впровадження соціальних та управлінських ESG-принципів.

Ключові слова: ESG (Environmental, Social, Governance) – концепція, soft skills, інституційний чинник, людський капітал, корпоративне управління, соціальна складова, сталий розвиток.

The article examines the role of soft skills as an institutional factor in the implementation of the social and governance dimensions of the ESG concept of sustainable development. The study is based on an institutional approach to human capital management, which allows soft skills to be considered not only as individual employee competencies but also as organizational institutions that ensure the reproduction of stable patterns of behavior, interaction, and managerial decision-making. It is demonstrated that formal compliance with ESG requirements through policies, procedures, codes of conduct, and non-financial reporting does not guarantee the effective implementation of the Social and Governance pillars of ESG without the development of an appropriate organizational culture and the consolidation of relevant behavioral practices. Based on a synthesis of contemporary academic studies, analytical reports, and empirical findings in operations management, the paper argues that one of the major barriers to effective ESG implementation is the loss of tacit knowledge, practical experience, and managerial competencies caused by employee turnover. The study shows that soft skills function as carriers of tacit knowledge accumulated through everyday professional activities and are essential for effective communication, teamwork, leadership, trust-building, ethical conduct, and responsible decision-making. The level of development of these competencies directly affects the consistency of employee actions, the stability of managerial processes, and the

© Смирнова І. І., Ровенська В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

successful implementation of the social and governance principles of ESG. The paper substantiates the feasibility of viewing soft skills as an institutional organizational resource that is developed, maintained, and reproduced through training, knowledge transfer, mentoring, corporate culture development, and employee retention practices. ESG upskilling and talent retention initiatives are proposed as necessary conditions for the institutionalization of soft skills and for the transition from declarative ESG compliance to the meaningful integration of ESG principles into everyday business operations. The findings contribute to the understanding of the role of human capital in ESG strategy implementation and provide a foundation for further empirical research on the relationship between managerial behavior, employee turnover, and organizational sustainability.

Keywords: ESG concept, soft skills, institutional driver, human capital, corporate governance, social dimension, sustainable development.

Постановка проблеми. Посилення ролі ESG-підходу [1-4] у корпоративному управлінні зумовлює якісні зміни у вимогах до діяльності підприємств, зокрема щодо управління соціальними та організаційними аспектами бізнесу. Запровадження обов'язкової нефінансової звітності та стандартів ESG [1-4], зокрема згідно Директиви Європейського Союзу щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS), спрямоване на підвищення прозорості, підзвітності та відповідальності компаній. Водночас на практиці дедалі частіше проявляється розрив між формальним виконанням ESG-вимог і реальними змінами у внутрішніх управлінських та операційних процесах підприємств [5].

Більшість ESG-ініціатив зосереджується на розробленні політик, показників і процедур звітності, тоді як здатність організацій реалізовувати задекларовані принципи сталого розвитку значною мірою залежить від людського капіталу та управлінської поведінки. Досвід упровадження ESG свідчить, що навіть за наявності формалізованих правил і стандартів організації стикаються з труднощами практичної реалізації ESG-зобов'язань через плинність кадрів, дефіцит міжособистісних і управлінських компетентностей, а також обмежену здатність персоналу працювати з міждисциплінарними завданнями сталого розвитку [6].

Емпіричні дослідження закордонних експертів [7] підтверджують, що зростання плинності персоналу призводить до погіршення стабільності результатів діяльності організацій унаслідок втрати специфічних критично важливих для підприємства знань і навичок, які не можуть бути швидко відновлені шляхом формального навчання або посилення контролю. Це свідчить про критичну роль неформалізованих знань та практичного досвіду, що накопичуються у процесі спільної діяльності працівників [7].

Водночас з цим сучасний ринок праці демонструє зростаючий дефіцит т.зв. «green skills», що створює додаткові виклики для бізнесу в контексті реалізації ESG-стратегій. Аналітичні дані вказують на те, що попит на фахівців, здатних інтегрувати принципи сталого розвитку у фінансові, управлінські та операційні процеси, суттєво перевищує пропозицію, а конкурентною перевагою дедалі частіше стає не формальний статус ESG-експерта, а набір міжособистісних і управлінських компетентностей [8; 9]. У цьому зв'язку гнучкі навички (soft skills) керівного складу та співробітників набувають значення чинника, що забезпечує адаптивність організацій до нових регуляторних змін на фоні зростаючої складності виконання завдань забезпечення сталого розвитку та формування ESG-звітності [10].

Незважаючи на зростаючу увагу до ролі soft skills персоналу у реалізації заходів забезпечення сталого розвитку згідно ESG-стандартів, наукові дослідження здебільшого зосереджуються на їхньому індивідуальному вимірі або розглядають їх у межах HR-політик. Водночас недостатньо дослідженим залишається вплив soft skills на реалізацію ESG-стандартів на рівні організації як цілісної системи, зокрема їхня роль у формуванні стійких управлінських практик, збереженні людського капіталу та забезпеченні соціальної й управлінської складових ESG [11].

У зв'язку з цим актуалізується проблема переосмислення soft skills як інституційного чинника реалізації ESG-стандартів, тобто як сукупності стійких поведінкових і управлінських практик, що забезпечують практичне втілення формальних ESG-вимог у діяльності підприємств і зменшують ризик їх формального, декларативного виконання [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років проблематика взаємозв'язку між ESG-підходом і управлін-

ням людським капіталом зазнала суттєвого розвитку як у наукових дослідженнях, так і в аналітично-прикладних публікаціях. Зазвичай автори в наукових публікаціях [5-8; 10; 12 та ін.] зосереджується на ролі нефінансової звітності, регуляторних вимог та індикаторів оцінювання сталого розвитку, тоді як поведінкові та компетентнісні чинники забезпечення реалізації ESG-стандартів, як й значення soft skills в успішної трансформації організації для забезпечення сталого розвитку залишаються фрагментарно висвітленими.

В аналітичних матеріалах компанії «PYLI NET» [6], що працює у сфері human-centric technologies, надається сучасний практичний підхід до вимірювання та розвитку soft skills як чинника організаційної ефективності і, зокрема, підкреслюється, що ефективна реалізація сталого розвитку неможлива без розвитку міжособистісних, управлінських і когнітивних компетентностей персоналу. У дослідженні «PYLI NET» [6] обґрунтовується положення про те, що гнучкі навички («soft skills») варто сприймати як чинник, що забезпечує узгодження екологічних, соціальних та управлінських цілей із реальними управлінськими процесами в організаціях [6]. Фахівці «PYLI NET» [6] акцентують увагу на тому, що без відповідного рівня комунікації, критичного мислення, адаптивності та етичного лідерства формальне впровадження ESG-політик не призводить до очікуваних результатів. [6]

В закордонних наукових та освітніх колах вже починають звертати увагу на необхідність розвитку компетентностей в сфері сталого розвитку згідно з концепцією «sustainability leadership». Фахівці компанії «Skills4Impact», яка спеціалізується на навчанні у сфері сталого розвитку, ESG і кліматичних дій, орієнтованому на практиків, бізнес і інституції, наполягають на тому, що soft skills це ключовий компонент спроможності організацій працювати з високою складністю, невизначеністю та міждисциплінарними викликами ESG-трансформацій [11].

Особливої уваги потребують результати дослідження фахівців Ken Moon, Prashant Loyalka, Patrick Bergemann, Joshua Cohen у сфері операційного менеджменту, організаційних досліджень та економіки людського капіталу, в роботі яких доведено причинно-наслідковий зв'язок між плинністю персоналу та погіршенням операційної надійності результатів діяльності організацій, що свідчить про втрату специфічних для підприємства неформалізованих знань і навичок [7]. Хоча це дослідження безпосередньо не зосереджується на ESG, його результати, на наш погляд, мають значення для соціальної й управлінської складових сталого розвитку, оскільки підкреслюють критичну роль збереження людського капіталу для довгострокової стійкості організацій.

Паралельно з академічними дослідженнями [5-8 та ін.] активно розвивається аналітика ринку праці [9], яка фіксує стрімке зростання попиту на green skills і суттєвий дефіцит фахівців із релевантними компетентностями. Аналітичні матеріали Олександри Гондюл [9] та Бхаскара Ананда (Bhaskar Anand) [8] свідчать про те, що бізнес дедалі частіше орієнтується не лише на технічні знання у сфері сталого розвитку, а й на здатність працівників інтегрувати ESG-принципи в уже наявні професійні ролі [8; 9]. У цьому зв'язку особливої ваги, на наш погляд, набувають саме soft skills, що забезпечують міжфункціональну взаємодію та здатність до навчання в процесі роботи.

Опис компетентнісного профілю фахівців зі сталого розвитку [10] також підтверджує зростаючу роль soft skills. У роботі [10] зазначається, що ефективні sustainability – менеджери поєднують аналітичні та технічні навички з розвиненою комунікацією, стратегічним мисленням і здатністю працювати з різними групами стейкхолдерів.

Проте такий підхід переважно фокусується на індивідуальних характеристиках працівників і не пояснює, яким чином ці навички впливають на реалізацію ESG-стандартів на рівні організації. У професійних управлінських дискусіях ця прогалина частково заповнюється через аналіз поведінкових і мотиваційних аспектів управління персоналом, зокрема шляхом диференційованого розподілу управлінської уваги та ресурсів залежно від поєднання рівня навичок і залученості працівників. У цьому контексті інтерес становлять підходи, що акцентують увагу на збереженні та розвитку ключових носіїв компетентностей як передумові організаційної стійкості та ефективного впровадження стратегічних змін, у тому числі ESG-орієнтованих ініціатив.

Таку логіку ілюструє аналітичний підхід, представлений у матеріалі «Stop Wasting Energy on the Wrong People» Еріка Партакера (Eric Partaker), у якому обґрунтовується доцільність концентрації управлінських зусиль на працівниках із високим потенціалом розвитку та мотивацією, що має суттєве значення для утримання людського капіталу

та інституціоналізації soft skills [12]. Однак ці підходи поки залишаються поза системного забезпечення виконання ESG-зобов'язань.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій, зокрема представників юридичної та регуляторної спільноти України [1–3], експертного середовище Global Compact Network Ukraine [4], міжнародних аналітичних й консалтингових організацій PwC (Pricewaterhouse Coopers) [5] та PYLI NET (PYLI NET Human-Centric Technology Company) [6], а також закордонних науковців К. Муна (Ken Moon), П. Лоялка (Prashant Loyalka), П. Берґеманна (Patrick Bergemann), Дж. Коена (Joshua Cohen) [7], фахівці-практиків ESG та HR-сфери, зокрема Б. Ананда (Bhaskar Anand) [8], О. Гондюл [9], Е. Партакера (Eric Partaker) та ін. [10–12 та ін.] засвідчує наявність значного масиву робіт, присвячених розвитку soft skills, green skills та human capital, водночас виявляє наукову прогалину щодо розгляду soft skills як інституційного чинника реалізації ESG-стандартів.

Проте *недостатньо дослідженим залишається питання того, яким* чином soft skills переходять з рівня індивідуальних компетентностей окремих працівників на рівень стійких організаційних практик та як саме відбувається їх інституціоналізація в процесах реалізації ESG-стандартів. Зокрема, бракує науково обґрунтованих підходів до пояснення механізмів, через які поведінкові та управлінські навички впливають на узгодженість дій персоналу, збереження людського капіталу та ефективність упровадження соціальної й управлінської складових ESG на рівні організації в цілому.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування ролі soft skills як інституційного чинника реалізації ESG-стандартів, із фокусом на соціальній (S) та управлінській (G) складових ESG концепції сталого розвитку.

У межах цього дослідження передбачається акцент зробити на концептуальне переосмислення soft skills з індивідуального виміру у системний, інституційний контекст з урахуванням сучасних соціальних викликів управління людським капіталом, плинності кадрового складу та зростаючої потреби бізнесу в інтеграції т.зв. «green skills» у повсякденну діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація ESG-стандартів у практиці корпоративного управління передбачає не лише формальне дотримання вимог нефінансової звітності, а й здатність організацій інтегрувати принципи сталого розвитку у повсякденні управлінські та операційні процеси. Аналіз сучасних підходів до ESG-трансформації засвідчує, що ключові бар'єри її впровадження пов'язані не з відсутністю нормативних рамок, а з обмеженою спроможністю організацій забезпечити узгоджену поведінку персоналу, міжфункціональну координацію та сталі управлінські практики [5].

У цьому контексті особливого значення набуває людський капітал як носій не лише професійних знань, а й неформалізованих моделей взаємодії та ухвалення рішень. Як показують дослідження, присвячені ESG-компетентностям, ефективна реалізація сталого розвитку потребує розвитку таких soft skills, як системне мислення, етичне лідерство, здатність до співпраці та управління складністю, які забезпечують узгодження екологічних, соціальних і управлінських цілей у межах організації [6; 11].

ESG працює не через документи, а через людей – і саме тому soft skills, навчання та утримання персоналу є вирішальними для реальних змін.

Емпіричні докази вагомості поведінкових чинників в управління людським капіталом надано в роботі К. Мун (Ken Moon) та його співавторів [7], які встановили прямий причинно-наслідковий зв'язок між плинністю персоналу та погіршенням якості результатів діяльності навіть у високо стандартизованих процесах [7]. Отримані результати свідчать про те, що втрата працівників призводить до втрати специфічних для організації знань і навичок, які формуються в процесі спільної роботи та не можуть бути повністю зафіксовані у регламентах або компенсовані формалізованими механізмами контролю. Таким чином, стабільність організаційних результатів безпосередньо залежить від збереження і відтворення такого людського капіталу.

Втрата неформалізованих знань актуалізує питання ролі soft skills як механізму їх накопичення та передачі, через що й відбувається передача досвіду, адаптація до змін та узгодження дій різних підрозділів, що має критичне значення для реалізації соціальної та управлінської складових ESG-стандартів.

Сучасні тенденції ринку праці додатково підкреслюють значущість таких навичок. Аналітичні огляди фіксують стійке зростання попиту на green skills, який істотно перевищує пропозицію, причому бізнес дедалі частіше

шукає не формально сертифікованих ESG-фахівців, а працівників, здатних інтегрувати принципи сталого розвитку у фінансові, операційні та управлінські функції [8; 9]. У цьому контексті перевагу отримують не окремі технічні знання, а здатність працювати з міждисциплінарними завданнями, навчатися у процесі діяльності та координувати дії різних стейкхолдерів. [10]

З огляду на це т.зв. ESG-upskilling (система підвищення кваліфікації з ESG-вимог) слід розглядати як системний процес розвитку компетентностей, спрямований на формування поведінкових і управлінських здібностей, що забезпечують практичне виконання ESG-зобов'язань. Перенесення фокусу з зовнішнього найму «дорогих» ESG-фахівців на розвиток внутрішнього потенціалу організацій (через тренінги, перенавчання власних співробвтників) дозволяє зменшити ризики плинності кадрів і втрати людського капіталу, водночас підвищуючи здатність підприємств адаптуватися до регуляторних та ринкових ESG-змін [5].

Зараз спостерігається тренд на концентрацію управлінських зусиль на збереженні та розвитку працівників із високим потенціалом розвитку та мотивацією як найбільш цінних для організації «носіїв знань і компетентностей», що має безпосередній вплив на сталість управлінських і соціальних практик [12].

Успішна впровадження ESG-принципів сталого розвитку не обмежується наявністю відповідних політик або нефінансової звітності, а потребує закріплення в організаціях відповідних навичок і моделей поведінки персоналу, які, в свою чергу, й забезпечують узгодженість управлінських рішень і повсякденних операційних практик. У цьому контексті soft skills, на наш погляд, й варто розглядати не тільки як характеристики окремих працівників, а як елемент цілісної організаційної системи, за якої не «у нас є люди з розвинутими soft skills», а «у нас так організована робота, що ці навички постійно формуються і відтворюються».

Інституціоналізація[1] soft skills відбувається за умови системного підходу до розвитку людського капіталу, що включає безперервний процес ESG-upskilling (підвищення кваліфікації з ESG питань), утримання ключових працівників та зниження втрат знань і управлінського досвіду внаслідок плинності кадрів. Саме такі соціальні практики підтримки створюють підґрунтя для відтворення неформалізованих знань і стійких управлінських підходів, необхідних для реалізації соціальної та управлінської складових ESG. Якщо людей системно навчають (upskilling); цінних працівників утримують; знання, досвід і правильні управлінські підходи не втрачаються через плинність кадрів, то тільки за таких умов організація переходить: від формального виконання ESG-вимог (для позначки, «аби було»), до реального, змістовного впровадження ESG у щоденну роботу. Лише за наявності зазначених умов організації здатні перейти від формального дотримання ESG-вимог до їх змістовної інтеграції в щоденну діяльність. Таке переосмислення підходу до soft skills дозволяє глибше усвідомити роль людського капіталу в успішної реалізації ESG-стратегій і водночас окреслює перспективний напрям подальших емпіричних досліджень, спрямованих на аналіз взаємозв'язку між управлінською поведінкою, утриманням персоналу та стійкістю організаційних результатів.

Узагальнюючи наведені положення, можна стверджувати, що soft skills у контексті ESG-реалізації виконують *функцію інституційного чинника*, оскільки вони закріплюються у повторюваних практиках управління, відтворюються на рівні організації та визначають реальну дієвість формальних ESG-стандартів. Їхній розвиток і підтримка створюють передумови для переходу від декларативного виконання ESG-вимог до змістовних змін у корпоративному управлінні та соціальній відповідальності підприємств.

Саме тому нами пропонується розглядати soft skills не як сукупність індивідуальних особистісних характеристик працівників, а як *інституційний чинник реалізації ESG-стандартів*, що формується і відтворюється у стійких управлінських та поведінкових практиках організації. Такий підхід дозволяє пов'язати розвиток soft skills із здатністю підприємств зберігати і передавати неформалізовані знання, забезпечувати стабільність управлінських рішень та практичне виконання соціальної й управлінської складових ESG.

Вважаємо, що інституціоналізація soft skills через систему upskilling (підвищення кваліфікації) і практики утримання персоналу є необхідною умовою переходу від формального дотримання ESG-вимог до їх змістовної інтеграції в діяльність організацій. Запропо-

[1] Примітка автору: інституціоналізація розглядається як процес, у ході якого певні правила, практики або способи поведінки: перестають бути випадковими чи залежними від окремих людей;закріплюються як "нормальний порядок речей";відтворюються незалежно від того, хто саме працює в організації.

новане переосмислення розширює наукове уявлення про роль людського капіталу в ESG-реалізації та створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень взаємозв'язку між управлінською поведінкою, плинністю кадрів і стійкістю організаційних результатів.

Висновки. Не викликає сумнівів, що ефективна реалізація ESG-стандартів не може бути зведена до формального впровадження політик, процедур і нефінансової звітності. Реальний вплив ESG-підходів на соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств залежить від здатності організацій забезпечити відтворювання стійких управлінських і поведінкових практик, які формуються на основі людського капіталу.

Саме тому запропоновано розглядати soft skills не лише через призму індивідуальних характеристик працівників або складової HR-політики, а як інституційний чинник реалізації ESG-стандартів. Soft skills у такому розумінні функціонують як механізм накопичення, збереження та передачі неформалізованих знань, що забезпечують узгодженість дій персоналу, стабільність управлінських рішень та практичне втілення формальних ESG-вимог у діяльності організацій. Такий підхід запропоновано з врахуванням емпіричних результатів досліджень, присвячених управлінню людським капіталом, які підтверджують, що плинність персоналу має суттєві негативні наслідки для стійкості результатів діяльності організацій, зокрема через втрату специфічних для підприємств знань і навичок. Це, на наш погляд, і дозволяє розглядати утримання персоналу та розвиток відповідних компетентностей як важливі умови забезпечення соціальної й управлінської складових ESG, а не як допоміжні чи факультативні управлінські практики.

Таким чином, розвиток soft skills та їхнє закріплення у повторюваних управлінських практиках є необхідною передумовою переходу від декларативного виконання ESG-стандартів до змістовних змін у корпоративному управлінні. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричне вивчення механізмів інституціоналізації soft skills у різних секторах економіки, а також на розроблення підходів до інтеграції розвитку людського капіталу в стратегії сталого розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі : за матеріалами юридичної фірми «Sayenko Kharenko» від 05.02.2025. *Sayenko - Kharenko* : веб-сайт. 2025. URL: https://sk.ua/uk/koncepcija-stalogo-rozvitku-ta-esg-v-ukrainskomu-reguljatornomu-poli/

2. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року : офіційний документ. Національний банк України : веб сайт. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo_finansuvannja_2025.pdf

3. Про схвалення Рекомендацій щодо реалізації або фінансування проєктів екологічного спрямування шляхом емісії зелених облігацій : рішення НКЦПФР від 07.07.2021 № 493. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України : веб сайт.URL: https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12423398

4. Нові правила гри: експерти обговорили впровадження ESG звітності для українських компаній : аналітичний матеріал. Global Compact Network Ukraine : веб сайт. URL: https://globalcompact.org.ua/news/нові-правила-гри-експерти-обговорили/

5. Fostering ESG Transformation: The Role of Upskilling in Private Businesses : analytical report. PwC : web site. URL: https://www.pwc.com/vn/en/publications/vietnam-publications/esg-family-business/upskilling-in-esg.html

6. The Impact of Soft Skills in the ESG Framework : analytical article. Pyli Net : web site. 2024. URL: https://pyli-net.gr/2024/12/02/the-impact-of-soft-skills-in-the-esg-framework/

7. Moon K., Loyalka P., Bergemann P., Cohen J. The Hidden Cost of Worker Turnover: Attributing Product Reliability to the Turnover of Factory Workers : scientific article.Management Science. 2022. Vol. 68. № 5. P. 3755-3767. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4311

8. Bhaskar Anand. The Green Skills Gap Is Widening : analytical overview. Economic Graph. ESG Today. LinkedIn: web platform. 2024. URL: https://www.linkedin.com/posts/bhaskar-anand-6007349_greenskills-sustainability-futureofwork-activity-7432292036411834368-h88w

9. Олександра Гондюл. На них полює бізнес і готовий щедро платити: які фахівці потрібні ESG ринку: аналітична стаття. Happy Monday : веб сайт.URL: https://happymonday.ua/na-nyh-polyuye-biznes-i-gotovyj-shhedro-platyty

10. Sustainability Manager Skills: Definition and Examples : career guide. Indeed Career Guide : web site. 2025.URL: https://uk.indeed.com/career-advice/cvs-cover-letters/sustainability-manager-skills

11. The Role of Soft Skills in Sustainability Transformation: Unveiling the True Potential : analytical article. Skills4Impact : web site. 2024. URL: https://skills4impact.org/post/Soft-Skills-Sustainability-Greencomp-Assessment

12. Partaker E. Stop Wasting Energy on the Wrong People : analytical post. LinkedIn : web platform. 2024. URL: https://www.linkedin.com/posts/leadership-andmanagement_stop-wasting-energy-on-the-wrong-people-activity-7409534129601433600-j7b8

REFERENCES:

1. Kontseptsiia staloho rozvytku ta ESG v ukrainskomu rehuliatornomu poli. (2025). [Concept of Sustainable Development and ESG in the Ukrainian Regulatory Framework]. Sayenko – Kharenko : web site. Available at: https://sk.ua/uk/koncepcija-stalogo-rozvitku-ta-esg-v-ukrainskomu-reguljatornomu-poli/ [In Ukrainian].

2. Polityka shchodo rozvytku staloho finansuvannia na period do 2025 roku [Policy on the Development of Sustainable Finance until 2025]. National Bank of Ukraine : web site. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Policy_rozvytok-stalogo_finansuvannja_2025.pdf [In Ukrainian].

3. Pro skhvalennia Rekomendatsii shchodo realizatsii abo finansuvannia proiektiv ekolohichnoho spriamuvannia shliakhom emisii zelenykh obligatsii, Rishennia NKTsPFR vid 07.07.2021 No. 493. [Approval of Recommendations on the Implementation or Financing of Environmentally Oriented Projects through Green Bond Issuance, Decision of the National Securities and Stock Market Commission No. 493 dated 07 July 2021]. National Securities and Stock Market Commission of Ukraine : web site. Available at: https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=12423398 [In Ukrainian].

4. Novi pravyla hry: eksperty obhovoryly vprovadzhennia ESG zvitnosti dlia ukrainskykh kompanii. [New Rules of the Game: Experts Discuss the Implementation of ESG Reporting for Ukrainian Companies]. Global Compact Network Ukraine : web site. Available at: https://globalcompact.org.ua/news/novi-pravyla-hry-eksperty-obhovoryly/). [In Ukrainian].

5. Fostering ESG Transformation: The Role of Upskilling in Private Businesses. PwC : web site. Available at: https://www.pwc.com/vn/en/publications/vietnam-publications/esg-family-business/upskilling-in-esg.html [in English]

6. The Impact of Soft Skills in the ESG Framework. (2024). Pyli Net : web site.Available at: https://pyli-net.gr/2024/12/02/the-impact-of-soft-skills-in-the-esg-framework/ (accessed 17 March 2025). [in English]

7. Moon, K., Loyalka, P., Bergemann, P., Cohen, J. (2022). The Hidden Cost of Worker Turnover: Attributing Product Reliability to the Turnover of Factory Workers. *Management Science*. Vol. 68. № 5. P. 3755-3767. DOI: https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.4311 [in English]

8. Bhaskar Anand (2024). The Green Skills Gap Is Widening. Economic Graph; ESG Today. LinkedIn : web platform. Available at: https://www.linkedin.com/posts/bhaskar-anand-6007349_greenskills-sustainability-futureofwork-activity-7432292036411834368-h88w [in English]

9. Oleksandra Hondiul. (2026). Na nykh poliue biznes i hotovyi shchedro platyty: yaki fakhivtsi potribni ESG rynku. [Businesses Are Competing for Talent and Willing to Pay Generously: Specialists Needed for the ESG Market]. Happy Monday : web site. Available at: https://happymonday.ua/na-nyh-polyuye-biznes-i-gotovyj-shhedro-platyty [In Ukrainian].

10. Sustainability Manager Skills: Definition and Examples. (2026).Indeed Career Guide: web site.Available at: https://uk.indeed.com/career-advice/cvs-cover-letters/sustainability-manager-skills (accessed 27 March 2026).

11. The Role of Soft Skills in Sustainability Transformation: Unveiling the True Potential. (2024). Skills4Impact : web site. Available at: https://skills4impact.org/post/Soft-Skills-Sustainability-Greencomp-Assessment. [in English]

12. Partaker, E. (2024). Stop Wasting Energy on the Wrong People. LinkedIn : web platform. Available at: https://www.linkedin.com/posts/leadership-andmanagement_stop-wasting-energy-on-the-wrong-people-activity-7409534129601433600-j7b8

Дата надходження статті: 10.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 27.10.2026
Дата публікації статті: 13.11.2026