

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-8>

УДК 005.95/.96:502.131.1:330.341.1

Мохненко А.С.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та підприємництва
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6981-2283>
E-mail: mohnenko@ksu.ks.ua*

Остроус Г.С.

*аспірант
Херсонського національного технічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1750-7286>
E-mail: ostrous@ksu.ks.ua*

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Досліджено механізм управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої економіки. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації системи HRM до принципів сталого розвитку та зростання ролі екологічної відповідальності бізнесу. Метою є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення універсального механізму Green HRM, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використано системний підхід, методи аналізу, синтезу, моделювання та експертної оцінки. Запропоновано структуру механізму з п'яти взаємопов'язаних блоків: цільового, функціонального, мотиваційного, аналітичного й результативного. Визначено етапи його реалізації та інструменти екологічної мотивації, HR-аналітики й корпоративних комунікацій. Сформульовано рекомендації щодо інтеграції ESG-принципів у кадрову політику підприємства. Практичне значення полягає у можливості застосування механізму для розвитку екологічної культури персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, зелена економіка, сталий розвиток, екологічна компетентність, Green HRM, екологічне управління; людський капітал; інноваційний розвиток; екологічна стратегія, конкурентоспроможність.

Mokhnenko Andrii, Ostrous Gleb. THE MECHANISM OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GREEN ECONOMY DEVELOPMENT

The relevance of this research stems from the urgent need to adapt enterprise personnel management systems to the challenges of the green economy, which integrates economic efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. The greening of human resource management (HRM) is driven by the incorporation of ESG principles into corporate strategies and the growing importance of human capital in maintaining enterprise competitiveness. The study puts forward the hypothesis that the ecological transformation of personnel management acts as a catalyst for enhancing innovation and improving the competitive position of enterprises. A comprehensive model of the Green HRM mechanism has been developed, consisting of five interrelated components: target, organizational-functional, motivational, informational-analytical, and performance-oriented. The stages of implementation are identified-from assessing environmental potential to evaluating outcomes and refining management decisions. Key tools for the mechanism's implementation are described, including personnel eco-audits, environmental KPI systems, the Green Balanced Scorecard, "green" motivation programs, and digital HR analytics platforms. Recommendations are proposed for integrating environmental considerations into personnel policies and fostering a corporate environmental culture. The theoretical significance of the study lies in advancing the Green HRM concept through the synthesis of sustainable development principles and strategic HRM approaches. Its practical relevance is reflected in the potential application of the proposed mechanism across industries to enhance management efficiency, strengthen employees' environmental competencies, and improve corporate reputation. The originality of the research is manifested in the systematic structuring of the functional and organizational components of the personnel management mechanism within the framework of a green economy. Prospects for future research include developing quantitative assessment methods for evaluating Green HRM effectiveness and constructing behavioral models of environmental motivation.

Key words: human resources management, green economy, sustainable development, environmental competence, Green HRM, environmental management; human capital; innovative development; environmental strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма розвитку економіки все більшою мірою ґрунтується на принципах екологізації, раціонального використання ресурсів, енергоефективності та соціальної відповідальності бізнесу. В умовах глобальних екологічних викликів, зростання впливу змін клімату та посилення ролі стійкого розвитку як ключового орієнтира політики держав і міжнародних організацій, питання інтеграції екологічного підходу в систему управління підприємствами набуває особливої актуальності. Одним із найважливіших напрямів такої інтеграції виступає формування механізмів управління персоналом у контексті зеленої економіки, які дозволяють поєднати економічні цілі підприємства з екологічними і соціальними імперативами сталого розвитку.

Зелена економіка передбачає не лише технологічну або інвестиційну трансформацію підприємств, а й фундаментальну зміну управлінських підходів, корпоративної культури та трудових відносин. У центрі цього процесу – людський капітал, його компетенції, цінності та поведінкові моделі. Саме персонал стає носієм інновацій, рушієм переходу до ресурсоефективного виробництва, екоінновацій, циркулярних бізнес-моделей. Таким чином, ефективність «зеленого» розвитку підприємства безпосередньо залежить від якості управління персоналом, рівня його залученості до екологічних ініціатив та здатності формувати екологічно орієнтовану організаційну культуру.

Проте на практиці більшість українських підприємств поки що не мають системного підходу до реалізації Green HRM (Green Human Resource Management) – «зеленого управління персоналом». У переважній більшості випадків екологічні заходи зводяться до формальних політик або окремих ініціатив (зменшення споживання ресурсів, сортування відходів, енергоощадні програми тощо), без їх інтеграції у систему кадрової політики, стратегічного планування, оцінювання ефективності та корпоративної мотивації. Відсутність чітких механізмів, індикаторів результативності, а також браку знань у сфері екологічного менеджменту серед управлінців призводить до того, що потенціал людського капіталу у «зеленій» трансформації використовується лише частково.

Актуальність проблеми також обумовлена потребою підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах євро-

інтеграційних процесів та зростання ролі стандартів ESG (Environmental, Social, Governance). Українські компанії, що прагнуть виходити на міжнародні ринки або залучати іноземні інвестиції, стикаються з вимогами дотримання принципів корпоративної екологічної відповідальності та соціальної сталості. Відповідно, управління персоналом має трансформуватися у напрямі формування екологічних компетенцій, залучення працівників до реалізації «зелених» стратегій, розвитку інноваційних мотиваційних механізмів. Це перетворює HR-систему на ключовий елемент загальної моделі сталого розвитку підприємства.

З наукової точки зору, проблема побудови механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки перебуває на стику кількох дисциплін – менеджменту, економіки праці, екологічного менеджменту та поведінкової економіки. Вона вимагає інтеграції знань про процеси формування екологічно орієнтованої поведінки працівників, застосування сучасних HR-технологій (цифровізація, аналітика персоналу, e-learning), а також розроблення системи показників, здатних вимірювати вплив «зелених» HR-практик на результативність діяльності підприємства.

Отже, необхідність розроблення універсального механізму управління персоналом підприємства у контексті зеленої економіки зумовлена:

- потребою посилення конкурентоспроможності підприємств у глобальному «зеленому» середовищі;
- інтеграцією принципів сталого розвитку у систему управління людськими ресурсами;
- необхідністю формування у персоналу екологічних компетенцій і відповідальної поведінки;
- відсутністю в Україні усталеної наукової концепції Green HRM, адаптованої до умов трансформаційної економіки.

Розв’язання цієї проблеми має подвійне значення. З одного боку – теоретичне: створення нових підходів до управління людськими ресурсами в умовах екологічних трансформацій. З іншого – практичне: забезпечення підприємствам реальних інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності за рахунок формування екологічно орієнтованої системи управління персоналом. Саме ці аспекти визначають актуальність, новизну та практичну цінність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних і практичних засад зеленої економіки широко представлені в працях закордонних науковців, зокрема Д. Ренвік, Т. Редман та С. Магуйр [1] розкривають роль, яку відіграють процеси зеленого управління людськими ресурсами у практиці управління персоналом. М. Мюллер-Камен, С. Джексон, Д. Ренвік, Ш. Джаббур [2] розглядають зелену економіку як модель сталого зростання, що поєднує інновації та ефективне використання ресурсів. Л. Зібаррас та П. Коан [3] зазначають, що практики HRM не використовуються в значній мірі для заохочення працівників до більшої проєкологічної поведінки. Б. Дейлі та С. Хуан [4] доводять, що створення та підтримка система екологічного менеджменту може бути дорогим та трудомістким, тому впровадження має бути ретельно структурованим для забезпечення успіху.

В українській науковій літературі проблематику екологізації управління персоналом розкривають такі вчені як, О. Петровська та А. Нечаєв [5], які стверджують, що перехід до зеленої економіки може стати потужним інструментом для подолання економічних проблем та створення нових робочих місць в Україні. О. Добровольська [6] зазначає, що сучасна парадигма сталого розвитку формує новий тип економіки – зелену економіку, яка передбачає економічне зростання шляхом впровадження зелених технологій. П. Фісуненко [7] досліджує перспективні акценти становлення зеленої економіки в державі та забезпечення її високих конкурентоспроможних позицій на світовій арені. О. Яценко, О. Швиданенко та Г. Швиданенко [8] піднімають проблему загострення економічних, соціальних і екологічних криз різного походження у світі.

Проте більшість досліджень зосереджена на окремих елементах HRM – мотивації, навчанні чи корпоративній культурі – без інтеграції їх у єдиний механізм управління з екологічною складовою. Отже, залишається невирішеним питання створення універсального механізму управління персоналом підприємства в умовах переходу до зеленої економіки, який би забезпечував підвищення конкурентоспроможності через розвиток зелених компетенцій персоналу.

Метою статті є обґрунтування та розроблення механізму управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої

економіки, спрямованого на підвищення його конкурентоспроможності та екологічної ефективності.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Розвиток зеленої економіки як домінуючої моделі сталого зростання світового господарства зумовлює перегляд традиційних підходів до управління персоналом. Трансформаційні процеси, що відбуваються у виробничій, енергетичній, логістичній, аграрній та сервісній сферах, вимагають не лише технологічних інновацій, а й нового бачення ролі людини у цих змінах. Людський капітал стає центральним чинником «екологізації» економіки, носієм нових знань, екологічних цінностей та соціальної відповідальності. Відповідно, управління персоналом у сучасних умовах повинно базуватися на принципах екологічності, соціальної справедливості та інноваційності.

Зелена економіка – це не лише модель економічного розвитку, орієнтована на раціональне використання природних ресурсів, а й система нових соціально-економічних відносин, у центрі якої перебуває людина як суб'єкт і об'єкт сталого розвитку. У цьому контексті управління персоналом розглядається як стратегічна функція, що забезпечує формування компетентностей працівників, спрямованих на реалізацію екологічних цілей підприємства.

Сутність механізму управління персоналом у зеленій економіці полягає у системному впливі управлінських, організаційних, соціально-психологічних та економічних інструментів на поведінку працівників із метою формування екологічно відповідальної трудової діяльності. Цей механізм має забезпечувати не лише адаптацію персоналу до нових екологічних вимог, а й активну участь працівників у впровадженні інновацій, спрямованих на скорочення негативного впливу виробництва на довкілля.

Методологічну основу дослідження становлять системний, процесний та компетентнісний підходи, які дозволяють розглядати управління персоналом як багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують у середовищі зеленої економіки.

На основі цих підходів формується структурно-функціональна модель механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки. Ключовим методичним аспектом побудови цього механізму є інтеграція екологічних індикаторів у систему

оцінювання результативності персоналу. До таких індикаторів можуть належати:

- рівень участі працівників у програмах енергоефективності;
- частка реалізованих екологічних ініціатив;
- показники зниження ресурсоспоживання завдяки поведінковим змінам персоналу;
- рівень сформованості екологічної культури за результатами анкетування або самооцінки.

У дослідженні використано поєднання теоретичних і прикладних методів: аналіз наукових джерел, порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних моделей Green HRM, системний аналіз факторів впливу на екологізацію HR-процесів, а також метод узагальнення для побудови інтегрованої моделі механізму управління персоналом. Емпіричну основу становлять результати досліджень та аналітичних звітів міжнародних організацій, а також статистичні дані щодо екологічних інвестицій і впровадження зелених практик в Україні [9, с. 89].

Запропонована теоретико-методична база створює підґрунтя для розроблення універсального механізму управління персоналом підприємства у контексті зеленої економіки.

Механізм орієнтовано на забезпечення екологічної трансформації HR-системи, формування у працівників екологічних компетенцій і створення передумов для зростання конкурентоспроможності підприємства на засадах сталого розвитку.

Цільовий блок є вихідною точкою функціонування механізму та визначає загальні орієнтири діяльності підприємства у сфері Green HRM. Його основна мета – узгодження стратегічних цілей підприємства з принципами зеленої економіки через систему управління персоналом.

До ключових завдань цільового блоку належать:

- формування корпоративної місії та стратегічних пріоритетів, орієнтованих на сталий розвиток;
- визначення стратегічних цілей «зеленого» розвитку персоналу (наприклад, підвищення рівня екологічної грамотності, розвиток «зелених» компетенцій, залучення до екоініціатив);
- формування критеріїв оцінювання результативності екологічно орієнтованих HR-процесів.

У цьому контексті доцільно використовувати концепцію ESG-орієнтації HR-менеджменту, відповідно до якої

кадрова політика інтегрується з екологічними (E), соціальними (S) та управлінськими (G) стандартами. Таким чином, персонал стає активним учасником реалізації корпоративної екологічної стратегії, а не лише об'єктом управління.

Організаційно-функціональний блок описує структуру управлінських процесів, функцій і ролей у системі «зеленого» HRM. Він охоплює комплекс процедур, спрямованих на інституціалізацію екологічних принципів у кадровій роботі підприємства.

Основними елементами організаційно-функціонального блоку є:

- Green recruitment & selection – добір і найм працівників із урахуванням їх екологічної свідомості, досвіду участі у сталих проектах та готовності підтримувати екологічні цінності організації;
- Green training & development – навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері енергоефективності, циркулярної економіки, екологічної безпеки;
- Green performance management – оцінювання результативності працівників з урахуванням екологічних KPI (Key Performance Indicators), таких як зниження ресурсоспоживання, участь у програмах утилізації, ініціювання екоініновацій;
- Green leadership – розвиток управлінських компетенцій у керівників, спрямованих на формування культури екологічного лідерства, командної відповідальності та корпоративної етики;
- Green communication – впровадження внутрішніх комунікаційних програм, що підтримують екологічну поведінку, інформування персоналу про досягнення у сфері сталого розвитку, формування позитивного іміджу підприємства як екологічно відповідальної організації.

Організаційно-функціональний блок забезпечує взаємодію між усіма рівнями управління, створюючи систему відповідальності за реалізацію екологічних завдань у межах кожної HR-функції.

Мотиваційний блок є ключовим елементом механізму, оскільки саме він визначає внутрішню зацікавленість персоналу у реалізації екологічної політики підприємства. Його мета – створити систему стимулів, що поєднує економічні, соціальні та морально-психологічні чинники мотивації.

Мотиваційний механізм має охоплювати:

- матеріальне стимулювання (премії, бонуси, надбавки за участь у «зелених» проектах, скорочення витрат, оптимізацію процесів);

- нематеріальне стимулювання (визнання, нагороди, корпоративні відзнаки, кар'єрні можливості для екоактивних працівників);

- соціальну мотивацію (покращення умов праці, корпоративна екологічна безпека, участь у суспільно корисних ініціативах);

- ціннісну мотивацію, що полягає у формуванні спільних екоорієнтованих цінностей, корпоративної етики та почуття відповідальності за результати колективної діяльності.

Ефективність мотиваційного блоку значною мірою залежить від рівня екологічної культури організації. Чим вищий рівень екологічної свідомості колективу, тим легше впроваджуються інноваційні та ресурсозберігаючі практики.

Інформаційно-аналітичний блок забезпечує збір, моніторинг та аналіз інформації, необхідної для оцінювання ефективності управління персоналом у контексті зеленої економіки. Основним інструментом виступає HR-аналітика, що інтегрує екологічні показники у систему управління ефективністю (performance management system).

До ключових функцій цього блоку належать:

- створення бази даних екологічних ініціатив персоналу;

- моніторинг показників участі працівників у програмах енерго- та ресурсозбереження;

- оцінювання ефективності навчальних програм і проектів з формування екологічних компетенцій;

- розроблення інтегрованих індикаторів “Green HR Performance Index”, що дозволяють кількісно оцінити внесок персоналу у реалізацію екологічної стратегії підприємства.

Використання інструментів аналітики та цифрових платформ (Power BI, Tableau, HRIS-систем) дає змогу забезпечити прозорість управлінських рішень, обґрунтованість мотиваційних заходів і підвищити адаптивність HR-політики до зовнішніх екологічних вимог.

Результативний блок відображає підсумковий ефект функціонування механізму управління персоналом у зеленій економіці. Його основним завданням є оцінка впливу впроваджених HR-практик на ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність і рівень сталого розвитку.

Результативність реалізації механізму пропонується оцінювати за такими групами показників:

- економічні результати – підвищення продуктивності праці, зниження операційних витрат, зростання інноваційної активності;

- екологічні результати – скорочення викидів, зменшення споживання енергії та сировини, підвищення ефективності екологічних програм;

- соціальні результати – покращення умов праці, підвищення рівня залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури;

- іміджеві результати – зростання довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, формування позитивної репутації екологічно відповідального бізнесу.

Таким чином, запропонована модель є динамічною системою, у якій усі блоки взаємодіють між собою, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток екологічно орієнтованого персоналу [10, с. 24].

Функціонування цього механізму створює синергетичний ефект – одночасне підвищення конкурентоспроможності, соціальної відповідальності та екологічної результативності діяльності підприємства (Рис. 1).

Впровадження механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки є складним і багатоступеневим процесом, який потребує системного підходу, залучення всіх рівнів управління, а також створення сприятливого організаційного середовища. Практичний аспект цього процесу полягає у перетворенні теоретичних принципів і структурно-функціональної моделі на конкретні управлінські рішення, процедури та інструменти, адаптовані до умов діяльності підприємства.

Розроблений механізм пропонується реалізовувати поетапно, із забезпеченням зворотного зв'язку на кожному етапі. Загальна логіка процесу охоплює п'ять основних етапів:

1. Діагностико-аналітичний етап. На цьому етапі здійснюється комплексна оцінка поточного стану системи управління персоналом та рівня екологічної орієнтації підприємства. Аналіз охоплює:

- організаційну структуру та кадрову політику;

- рівень екологічної культури працівників;

- існуючі HR-процеси, що мають екологічний компонент (навчання, мотивація, соціальні програми тощо);

- зовнішні вимоги ESG та екологічне законодавство.

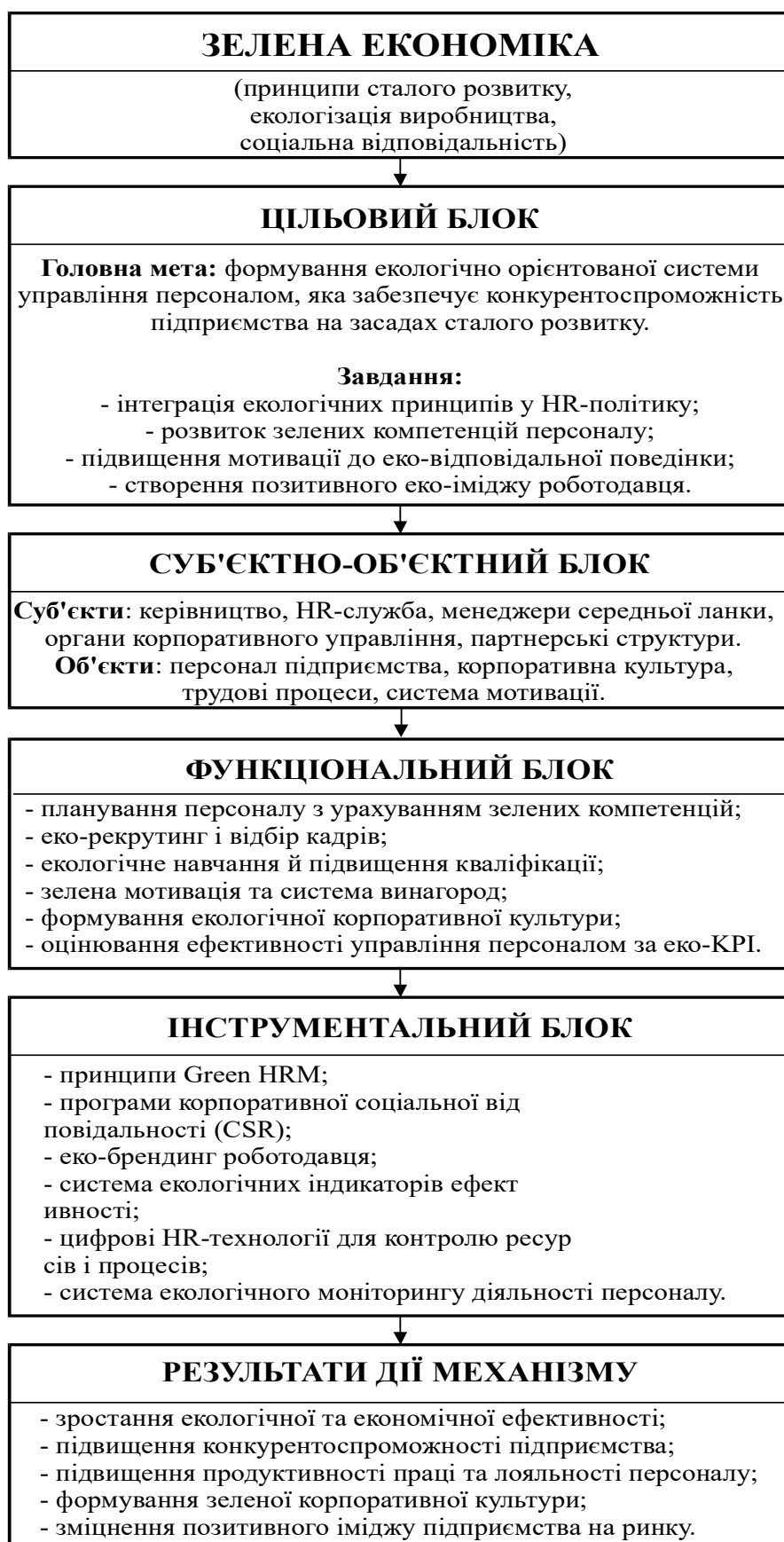


Рис. 1. Механізму управління персоналом підприємства у контексті зеленої економіки

Джерело: складено авторами

Результатом діагностики є визначення «зелених точок росту» – напрямів, де найбільш доцільно розпочати впровадження екологічно орієнтованих HR-практик.

2. Проєктно-стратегічний етап. На цій стадії формується дорожня карта реалізації Green HRM, визначаються цілі, завдання, ресурси, терміни та відповідальні виконавці. Розробляється система показників ефективності та контролю (KPI) для оцінювання результатів реалізації екологічних програм. Ключовим результатом етапу є затвердження корпоративної стратегії «зеленого» управління персоналом як складової загальної стратегії сталого розвитку підприємства.

3. Організаційно-інституційний етап. Передбачає створення або трансформацію структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію екологічних HR-заходів (наприклад, відділу сталого розвитку чи координаційної ради з питань Green HRM). На цьому етапі також впроваджуються регламенти, положення, стандарти та політики:

- положення про екологічну політику у сфері кадрового менеджменту;
- кодекс корпоративної екологічної етики;
- стандарти екологічної компетентності персоналу.

4. Функціонально-операційний етап. Це безпосереднє впровадження «зелених» HR-практик у кадрову систему. Зокрема:

- проведення тренінгів, навчань і семінарів із питань екологічного менеджменту;
- введення мотиваційних програм, спрямованих на підтримку екологічної поведінки;
- впровадження внутрішніх екоініціатив («зелений офіс», електронний документообіг, сортування відходів, оптимізація використання ресурсів);
- використання цифрових інструментів HR-аналітики для моніторингу екологічних KPI.

5. Оціночно-коригувальний етап. Здійснюється аналіз досягнутих результатів, порівняння із запланованими показниками, виявлення проблемних зон і розроблення заходів щодо вдосконалення механізму.

Цей етап завершує цикл управління, але водночас є відправною точкою для нового етапу планування, формуючи замкнену систему безперервного поліпшення.

Для ефективного впровадження механізму Green HRM доцільно використовувати низку сучасних управлінських інструментів, зокрема:

– екоаудит персоналу – оцінка рівня екологічних компетенцій, знань і поведінки працівників;

– Green Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників, що інтегрує екологічні цілі в HR-менеджмент;

– Environmental KPIs – набір кількісних показників ефективності діяльності персоналу у сфері екологізації виробництва;

– корпоративне навчання з питань зеленої економіки – регулярні тренінги, курси, еко-воркшопи, які формують нову парадигму мислення;

– програми Green Motivation – гнучкі системи матеріального і нематеріального стимулювання екологічно відповідальної поведінки;

– Green HR Digital Platforms – інтегровані інформаційні системи для аналізу, моніторингу та прогнозування впливу кадрових рішень на екологічну ефективність підприємства.

Використання зазначених інструментів сприяє не лише реалізації екологічної політики підприємства, а й підвищенню рівня інноваційності та гнучкості HR-системи, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації.

Для успішного функціонування механізму управління персоналом у контексті зеленої економіки необхідне дотримання ряду організаційних, соціально-психологічних і техніко-економічних умов. До основних з них належать:

- підтримка з боку вищого керівництва підприємства та включення екологічних аспектів у стратегічні документи;
- наявність розвиненої системи внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку з персоналом;
- формування «зеленого» лідерства серед менеджерів середньої ланки;
- створення ефективної системи моніторингу результатів і періодичного аудиту екологічних HR-практик;
- забезпечення фінансової, інформаційної та інституційної підтримки процесів екологізації кадрового менеджменту.

Реалізація запропонованого механізму управління персоналом дозволяє досягти сукупного ефекту, що проявляється у трьох площинах:

– економічна площина – підвищення продуктивності праці, зниження витрат на енергоресурси, зменшення витрат на управління завдяки цифровізації HR-процесів.

– екологічна площина – скорочення обсягів відходів, підвищення енергоефек-

тивності, розвиток корпоративних екологічних програм.

– соціальна площина – зростання рівня задоволеності працівників, формування позитивного іміджу роботодавця, посилення довіри з боку партнерів і громади.

Таким чином, практична реалізація механізму забезпечує синергію між стратегічними цілями підприємства, екологічними імперативами та соціальною відповідальністю бізнесу. Це, у свою чергу, створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам ESG.

Висновки. Сучасні трансформаційні процеси в економіці, спричинені глобальними викликами кліматичних змін, енергетичної кризи та цифрової революції, зумовлюють необхідність глибокої переорієнтації системи управління персоналом у напрямі сталого розвитку та екологічної відповідальності. Розвиток зеленої економіки вимагає не лише модернізації виробництва, а й формування нової управлінської парадигми, у центрі якої перебуває людина – носій знань, компетенцій і цінностей, орієнтованих на екоінноваційний розвиток.

У процесі дослідження обґрунтовано, що управління персоналом у контексті зеленої економіки має ґрунтуватися на інтеграції економічних, екологічних та соціальних цілей підприємства. Запропонований механізм управління персоналом підприємства в умовах зеленої економіки структуровано за такими ключовими компонентами:

Виявлено, що ключовою умовою ефективного функціонування механізму є сформованість екологічної культури персоналу, яка виступає рушійною силою інноваційних змін. Система Green HRM повинна базуватись на принципах екологічного лідерства, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, що забезпечує узгодженість інтересів усіх стейкхолдерів.

Запропонований механізм управління персоналом підприємства у контексті розвитку зеленої економіки є універсальним інструментом адаптації організацій до нових екологічних реалій та може бути використаний у практиці промислових, аграрних, енергетичних і сервісних підприємств. Його реалізація сприяє підвищенню не лише економічної, але й соціальної та екологічної стійкості підприємства.

Перехід до зеленої економіки неможливий без трансформації кадрового менеджменту, адже саме персонал є носієм екоо-

рієнтованих змін. Механізм управління персоналом, побудований на засадах сталості, забезпечує формування конкурентних переваг нового типу – екологічно обґрунтованих, соціально відповідальних та інноваційно спрямованих.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Renwick D., Redman T., Maguire S. Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2013. № 15. P. 1–14.
2. Jackson E., Renwick D., Jabbour C., Muller-Camen M. State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 2011. № 25 (2). P. 99–116.
3. Zibarras D., Coan P. HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015. № 26 (16). P. 2121–2142.
4. Daily B., Huang S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 2001. № 21(12). P. 1539–1552.
5. Петровська О.М., Нечаєв А.Ю. "Зелені" робочі місця: перспективи та вплив на сталий розвиток економіки. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 14.
6. Добровольська О. Зелена економіка: теорія та практика імплементації в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 2018. № 18, с. 196–205.
7. Фісуненко П.А. Аналіз основних тенденцій забезпечення сталого розвитку зеленої економіки України: європейська інтеграція. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 12.
8. Яценко О., Швиданенко О., Швиданенко Г. Циркулярна економіка як основа забезпечення сталого розвитку країни в контексті європейської інтеграції. *Економіка та регіон*, 2022. № 4 (87). С. 150–167.
9. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*, 2024. № 31 (5). P. 86–98.
10. Mokhnenko A., Kishka I. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Sustainable Development of Economy*, № 5 (56), P. 21–25.

REFERENCES:

1. Renwick D., Redman T., Maguire S. Green (2013) Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, vol. (15). pp. 1–14.
2. Jackson E., Renwick D., Jabbour C., Muller-Camen M. (2011) State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, vol. (25). pp. 99–116.
3. Zibarras D., Coan P. (2015) HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey.

- The International Journal of Human Resource Management*, vol. (26). pp. 2121–2142.
4. Daily B., Huang S. (2001) Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. (21). pp. 1539–1552.
 5. Petrovs'ka O. M., Nechayev A. Yu. (2024) "Zeleni" robochi mistysya: perspektyvy ta vplyv na stalyy rozvytok ekonomiky. ["Green" jobs: prospects and impact on sustainable economic development]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. (14). (in Ukrainian).
 6. Dobrovol's'ka O. (2018) Zelena ekonomika: teoriya ta praktyka implementatsiyi v Ukraini. [Green Economy: Theory and Practice of Implementation in Ukraine]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, vol. (18). pp. 196–205. (in Ukrainian).
 7. Fisunen P. A. (2024) Analiz osnovnykh tendentsiy zabezpechennya staloho rozvytku zelenoyi ekonomiky Ukrainy: yevropeys'ka intehtratsiya. [Analysis of the main trends in ensuring the sustainable development of the green economy of Ukraine: European integration]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, vol. (12). (in Ukrainian).
 8. Yatsenko O., Shvydanenko O., Shvydanenko H. (2022) Tsyrukulyarna ekonomika yak osnova zabezpechennya staloho rozvytku krayiny v konteksti yevropeys'koyi intehtratsiyi. [Circular economy as a basis for ensuring sustainable development of the country in the context of European integration]. *Ekonomika ta rehion – Economy and Region*, vol. (4). pp. 150–167. (in Ukrainian).
 9. Tyukhtenko N., Churkina I., Pavlovych O., Mokhnenko A., Burak V. (2024) Foreign market entry strategy as a key to the competitiveness of enterprises. *Ekonomika APK*, № 31 (5). P. 86–98.
 10. Mokhnenko A., Kishka I. (2025) Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Sustainable Development of Economy*, № 5 (56), P. 21–25.

Стаття надійшла: 14.10.2025

Стаття прийнята: 03.11.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025