

УДК 005.96:005.334:336.71:330.131.7

DOI: 10.60022/3(2)-22S

Кібік Ольга Миколаївна

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри економіки та менеджменту
Національний університет «Одеська юридична академія», Україна

Kibik Olha

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Management,
National University «Odesa Law Academy», Ukraine
ORCID: 0009-0008-6495-0810

Слободянюк Ольга Василівна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри економіки та менеджменту
Національний університет «Одеська юридична академія», Україна

Slobodianiuk Olha

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Management,
National University «Odesa Law Academy», Ukraine
ORCID: 0000-0003-2678-4707

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. У статті досліджено управління змінами трудових ресурсів як системоутворюючий елемент забезпечення соціально-економічної безпеки фінансових установ в умовах цифровізації, зростання регуляторних вимог, воєнних ризиків і імплементації принципів сталого розвитку. Обґрунтовано, що соціальні та кадрові ризики (плинність персоналу, дефіцит критичних компетенцій, професійне вигорання, зниження залученості) трансформуються у фінансові, операційні та репутаційні загрози, безпосередньо впливаючи на рівень інституційної стійкості. На основі системного підходу, теорії економічної безпеки, концепції сталого розвитку та управління змінами розвиток трудових ресурсів інтерпретовано як стратегічний інструмент нейтралізації ризиків і підвищення адаптивності. Систематизовано фінансові інструменти інвестування у людський капітал та визначено їх роль у формуванні довгострокової надійності й конкурентоспроможності фінансових установ.

Ключові слова: соціально-економічна безпека, економічна безпека, управління змінами, сталий розвиток, трудові ресурси, фінансові установи.

CHANGE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN FINANCIAL INSTITUTIONS WITHIN THE SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC SECURITY

Abstract. The article examines the management of workforce change as a system-forming component of the socio-economic security of financial institutions under conditions of digital transformation, increasing regulatory pressure, war-related risks, and the implementation of sustainable development principles. The purpose of the study is to systematize the conceptual foundations of workforce change management within the framework of socio-economic security and to identify effective financial instruments for mitigating social and personnel-related risks while enhancing the adaptive capacity of financial institutions.

The study is grounded in a combination of the systemic approach, economic security theory, sustainable development концепція, and change management theory. Socio-economic security is interpreted as a multidimensional and dynamic state determined not only by financial stability indicators but also by institutional, social, and кадрові factors. The article substantiates that personnel-related risks—such as staff turnover, burnout, loss of critical competencies, and declining engagement—may transform into financial, operational, compliance, and reputational threats, thereby affecting institutional resilience.



Particular attention is paid to the financial instruments of human capital development, including continuous professional training, certification in risk management and ESG practices, long-term incentive systems aligned with risk and sustainability indicators, talent retention programs, and investments in non-financial reporting on human capital. These instruments are conceptualized as strategic investments in resilience that establish causal links between human capital development, risk mitigation, and measurable security outcomes.

The findings demonstrate that purposeful investment in workforce development enhances regulatory compliance, operational continuity, transparency, and long-term competitiveness. Prospects for further research include the development of quantitative indicators for assessing the impact of workforce change management on financial stability, the integration of human capital metrics into comprehensive economic security assessment models.

Keywords: socio-economic security, economic security, change management, sustainable development, human resources, financial institutions.

Постановка проблеми. Фінансові установи відіграють системоутворюючу роль у забезпеченні стабільності національної економіки, акумулюючи та перерозподіляючи фінансові ресурси, формуючи інвестиційні потоки й підтримуючи функціонування економічних агентів. У той самий час їх діяльність характеризується підвищеним рівнем регуляторної, фінансової, соціальної та репутаційної чутливості, що зумовлює необхідність комплексного підходу до забезпечення соціально-економічної безпеки. Сьогодні питання стійкості фінансових установ виходить за межі фінансових параметрів і залежить від якості управління змінами.

Сучасні трансформаційні процеси у фінансовому секторі супроводжуються зростанням складності операцій, ролі фінтех-рішень, посиленням вимог до управління ризиками, що істотно змінює вимоги до трудових ресурсів. За таких умов управління змінами трудових ресурсів набуває стратегічного значення. Персонал забезпечує безперервність операційних процесів, адаптацію до регуляторних новацій і підтримання довіри клієнтів та інших стейкхолдерів. Соціальні ризики можуть перетворюватися на фінансові, операційні та репутаційні загрози.

Соціальна складова економічної безпеки фінансових установ набуває особливої ваги в умовах сталого розвитку. Плинність кадрів, професійне вигорання, дефіцит критичних компетенцій, зниження ступеня залученості персоналу посилюються в умовах високої інтенсивності змін. Відповідно управління змінами трудових ресурсів має розглядатися як ключовий елемент механізму нейтралізації загроз і підтримання інституційної надійності фінансових установ.

Методологічною основою дослідження є поєднання системного підходу, теорії економічної безпеки, концепції сталого розвитку та теорії управління змінами. Соціально-економічна безпека фінансових установ розглядається як багаторівнева динамічна система, що формується під впливом фінансових, соціальних, інституційних та кадрових факторів. У межах дослідження управління змінами трудових ресурсів інтерпретується як цілеспрямований управлінський процес трансформації кількісних і якісних характеристик людського капіталу з метою нейтралізації соціально-економічних ризиків і підвищення адаптивності фінансових установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічну основу комплексного підходу до економічної безпеки формують праці З. Варналія [1], О. Ареф'євої, Т. Кузенко [2], А. Штангрет, І. Підгородецький [3], М. Копитко [4] та інших. У наукових дослідженнях проблематика економічної безпеки фінансових установ розглядається переважно крізь призму ідентифікації загроз, оцінювання фінансової стійкості та розроблення механізмів протидії ризикам. Значний внесок у формування теоретичних засад фінансово-економічної безпеки банківських установ зробили Н. Кондрацька та М. Любовська, які систематизували внутрішні й зовнішні загрози та окреслили напрями їх нейтралізації [5]. Робота Г. Сапруна присвячена визначенню особливостей економічної безпеки банківського сектору України у глобальних викликах сучасності [6]. Сучасні дослідження розширюють предметне поле безпеки за рахунок урахування чинників сталого розвитку, цифровізації та глобалізаційних трансформацій. В. Скриль узагальнює регуляторні та інституційні підходи Європейського Союзу до забезпечення фінансової безпеки фінансових установ [7], Т. Момот та співавтори пропонують ціннісно-орієнтовану модель безпеки комерційного банку, поєднуючи безпеку з ефективністю та створенням вартості [8]. Незважаючи на значний науковий доробок у сфері економічної безпеки та управління персоналом, недостатньо уваги приділяється системному аналізу управління змінами трудових ресурсів в контексті соціально-економічної безпеки фінансових установ. Питання взаємозв'язку між соціальними ризиками, фінансовими інструментами управління змінами персоналу та вимірюваними результатами стійкості фінансових установ потребують уваги.

Метою статті є систематизація засад управління змінами трудових ресурсів фінансових установ у системі соціально-економічної безпеки з урахуванням вимог сталого розвитку, визначення ефективних інструментів у зниженні соціальних і кадрових ризиків та підвищенні адаптивності фінансових установ до системних змін.

Виклад основного матеріалу. Фінансові установи функціонують у середовищі підвищеної регуляторної, фінансової та репутаційної чутливості, що зумовлює специфіку формування та підтримання їх соціально-економічної безпеки. У наукових дослідженнях економічна безпека фінансових установ трактується як інтегрований стан фінансової стійкості, платоспроможності, надійності операційних процесів і здатності протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам з урахуванням регуляторних обмежень [9; 10]. Такий підхід підкреслює системний характер економічної безпеки, що виходить за межі суто фінансових показників і охоплює організаційні та кадрові аспекти діяльності.

В умовах цифровізації фінансових послуг, розвитку фінтех-сегменту, посилення конкуренції та воєнних ризиків управління змінами у фінансових установах набуває безперервного характеру. Класичні теорії управління змінами розглядають трансформації як керований процес, що потребує адекватного ресурсного та кадрового забезпечення [11]. Водночас у фінансовому секторі зміни характеризуються високим рівнем складності, багатовекторністю та підвищеними супутніми ризиками, насамперед операційними, репутаційними, що впливає на рівень соціально-економічної безпеки установ.

У контексті сталого розвитку управління змінами у фінансових установах пов'язується з необхідністю інтеграції економічних, соціальних та управлінських (ESG) цілей у стратегічні рішення. Згідно з концепцією сталого розвитку, фінансова стійкість установи має забезпечуватися не лише через ефективне управління фінансовими ресурсами, а й через розвиток людського капіталу, дотримання етичних стандартів та формування довіри стейкхолдерів. За таких умов економічна безпека фінансових установ набуває динамічного характеру та підтримується через здатність адаптуватися до змін без втрати інституційної надійності.

Особливу роль у цій системі відіграють трудові ресурси фінансових установ, які характеризуються високим рівнем професійної спеціалізації та інтелектуальної насиченості. Теорія людського капіталу обґрунтовує, що інвестиції у професійний розвиток, підвищення кваліфікації та адаптивність персоналу сприяють зниженню довгострокових ризиків і підвищенню ефективності функціонування організацій [12]. Для фінансових установ це означає, що якість управління ризиками, фінансовими ресурсами та інноваційними процесами значною мірою визначається рівнем розвитку трудових ресурсів.

У процесі управління змінами розвиток трудових ресурсів виступає інтеграційною ланкою між соціально-економічною безпекою та сталим розвитком фінансових установ. Формування системи безперервного навчання, розвиток компетенцій у сфері ризик-менеджменту, цифрових фінансів і ESG-практик потребують цілеспрямованого фінансового забезпечення та мають розглядатися як стратегічні інвестиції у стійкість фінансових установ [13]. Розвиток трудових ресурсів виконує превентивну функцію, знижуючи внутрішні загрози економічній безпеці та підвищуючи адаптивність фінансових установ до системних змін.

У фінансових установах розвиток трудових ресурсів є елементом кадрової політики та складовою фінансової стратегії, безпосередньо пов'язаною із забезпеченням економічної безпеки та стійкості до змін. Високий рівень регуляторних вимог, складність фінансових продуктів і зростання нефінансових ризиків зумовлюють необхідність цілеспрямованого фінансового забезпечення процесів формування та відтворення людського капіталу. У цьому контексті фінансові інструменти розвитку трудових ресурсів слід розглядати як інвестиційний механізм зниження ризиків і підвищення адаптивності фінансових установ.

Ключовим інструментом виступає інвестування у професійний розвиток персоналу, що охоплює фінансування програм безперервного навчання, сертифікації у сфері ризик-менеджменту, комплаєнсу, внутрішнього аудиту, кібербезпеки та ESG. Регуляторні вимоги Національного банку України щодо системи управління ризиками та внутрішнього контролю фактично стимулюють фінансові установи спрямовувати ресурси на підвищення кваліфікації персоналу як передумову фінансової стійкості та надійності. За такого підходу витрати на навчання персоналу трансформуються в інвестиції у зниження операційних і комплаєнс-ризиків.

Важливим фінансовим інструментом розвитку трудових ресурсів є системи матеріального стимулювання та довгострокової мотивації, пов'язані з результатами управління ризиками та дотриманням принципів сталого розвитку. У межах міжнародних підходів до регулювання банківської діяльності (Basel III) наголошується на необхідності узгодження політики винагороди з рівнем ризиків, що приймає установа, та її довгостроковою фінансовою стійкістю [14]. Доцільним є використання фінансових інструментів, основними з яких є відкладені бонуси, нефінансові показники ефективності та ESG-індикатори у системах винагороди персоналу.

Окрему групу становлять інструменти, зокрема фінансові, підтримки організаційної стійкості та утримання ключових працівників, зокрема програми медичного страхування, корпоративного добробуту, підтримки ментального здоров'я та гнучких форматів зайнятості. В умовах високої інтенсивності змін такі інструменти сприяють зниженню кадрової плинності та ризиків втрати критичних компетенцій, що безпосередньо впливає на економічну безпеку фінансових установ.

У контексті сталого розвитку зростає значення інтеграції фінансових інструментів розвитку трудових ресурсів у ESG-стратегії фінансових установ. Міжнародні ESG-стандарти акцентують увагу на соціальній складовій, що передбачає відповідальне управління персоналом, розвиток людського капіталу та прозорість відповідних інвестицій [15]. У цьому аспекті важливим інструментом є використання стандарту ISO 30414, який встановлює показники обліку та розкриття інформації про людський капітал, зокрема витрати на навчання, залученість персоналу та плинність кадрів [16]. Його впровадження дозволяє фінансовим установам поєднати фінансові рішення щодо розвитку трудових ресурсів із системою нефінансової звітності та управління ризиками.

Формалізація інструментів розвитку трудових ресурсів через систему ризиків та результативних показників економічної безпеки фінансових установ дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями у людський капітал, нейтралізацією ключових ризиків та досягненням вимірюваних ефектів фінансової стійкості. Структуроване представлення відповідних інструментів, ризиків і кількісних індикаторів економічної безпеки наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти розвитку трудових ресурсів, ризики та ефекти
соціально-економічної безпеки фінансових установ

Інструменти розвитку трудових ресурсів	Ключові ризики	Ефекти для соціально-економічної безпеки
Фінансування безперервного навчання та професійної сертифікації персоналу (ризик-менеджмент, комплаєнс, ESG)	Операційні та комплаєнс-ризики	Підвищення якості управління ризиками; регуляторна стійкість
Інвестиції у розвиток цифрових та аналітичних компетенцій персоналу	Кібер- та технологічні ризики	Підвищення кіберстійкості; безперервність операцій
Системи довгострокової мотивації та винагороди, прив'язані до ризик- і ESG-показників	Репутаційний ризик	Узгодження стимулів; зниження надмірного ризику
Програми утримання ключових працівників та управління розвитком талантів	Кадрові ризики; втрата компетенцій	Стабільність управлінських процесів
Фінансування програм корпоративного добробуту та ментального здоров'я	Соціальні та операційні ризики	Підвищення продуктивності; внутрішня стійкість
Інвестиції у нефінансову звітність щодо людського капіталу	Інформаційні та репутаційні ризики	Прозорість; інвестиційна привабливість

Джерело: складено авторами

Представлені інструменти охоплюють професійний розвиток і сертифікацію персоналу, формування цифрових і аналітичних компетенцій, системи мотивації та утримання ключових працівників, програми корпоративного добробуту й розвиток нефінансової звітності щодо людського капіталу. Показано, що цілеспрямоване інвестування в трудові ресурси сприяє зниженню операційних, кадрових, соціальних, кібер- та репутаційних ризиків, підвищує регуляторну та операційну стійкість, а також посилює прозорість і інвестиційну привабливість фінансових установ, формуючи основу їх довгострокової соціально-економічної безпеки.

Висновки. Економічна безпека, управління змінами та сталий розвиток фінансових установ формують єдину взаємопов'язану систему, у якій розвиток трудових ресурсів виступає ключовим структуроутворюючим елементом. Саме через інвестиції у людський капітал фінансові установи здатні трансформувати зміни з джерела підвищених ризиків у чинник довгострокової фінансової стійкості та інституційної надійності. Інструменти розвитку трудових ресурсів у фінансових установах виконують інтеграційну функцію, поєднуючи управління змінами, економічну безпеку та сталий розвиток. Їх системне використання забезпечує перехід від фрагментарних кадрових заходів до стратегічного управління людським капіталом як фактором довгострокової фінансової стійкості та інституційної надійності фінансових установ. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на формування інтегрованої системи кількісних індикаторів, що дозволить вимірювати соціальні, кадрові та операційні ризики у взаємозв'язку з фінансовими результатами та показниками стійкості.

Література

1. Варналій З.С., Бондаренко С.М. Концептуальні засади забезпечення стабільності та фінансової

безпеки підприємств України: виклики воєнного стану та пріоритети відновлення. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(1). С. 68-75. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-9S](https://doi.org/10.60022/3(1)-9S) (дата звернення: 24.01.2026).

2. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. Київ: вид-во Європ. ун-ту, 2005. 398 с.

3. Штангрет А.М., Підгородецький І.М. Генезис та сучасне сприйняття економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. № 3(1). С. 14-19. URL: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-2S](https://doi.org/10.60022/3(1)-2S) (дата звернення: 23.01.2026).

4. Лаптев С.М., Алькема В.Г., Сідак В.С., Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

5. Кондрацька Н.М., Любовська М.М. Фінансово-економічна безпека банківських установ: загрози та шляхи їх подолання. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 48-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2019_4_7 (дата звернення: 24.01.2026).

6. Сапрун Г.Г. Економічна безпека банківського сектору економіки України у глобальних викликах сучасності. *Молодий вчений*. 2018. № 4(2). С. 855-860. URL: <https://surl.it/gadbue> (дата звернення: 24.01.2026).

7. Скриль В.В. Європейський досвід забезпечення фінансової безпеки фінансових установ. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ. 2023. Том 84. № 5. С. 92-98. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.092 (дата звернення: 23.01.2026).

8. Momot T., Tumietto D., Rodchenko S., Lelyuk N. Value-based security system of the commercial bank. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. № 2 (29). Р. 44-54.

9. Зачосова Н.В. Теоретико-методичні засади побудови системи економічної безпеки фінансових установ. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1. С. 44-55.

10. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2(46). С. 110-119. DOI 10.31558/2307-2318.2022.2.11.

11. Bernard Burnes. *Managing Change*. 2004. 745 p.

12. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993. 412 p.

13. OECD. *Skills Outlook 2023: Learning for Life*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en> (дата звернення: 23.01.2026).

14. Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and *Banking Systems*. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (дата звернення: 23.01.2026).

15. *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations General Assembly (A/RES/70/1). New York. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 23.01.2026).

16. ISO 30414:2018. *Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting*. Geneva: ISO. URL: <https://surl.li/ipsaub>. (дата звернення: 23.01.2026).

References

1. Varnalii, Z.S., & Bondarenko, S.M. (2026). *Konceptualni zasady zabezpechennia stabilnosti ta finansovoi bezpeky pidpriemstv Ukrainy: vyklyky voiennoho stanu ta priorytety vidnovlennia* [Conceptual principles of ensuring stability and financial security of enterprises of Ukraine: challenges of martial law and recovery priorities]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, № 3(1), pp. 68-75. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-9S](https://doi.org/10.60022/3(1)-9S) (accessed January 24, 2026).

2. Arefieva, O.V., & Kuzenko, T.B. (2005). *Planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv* [Planning of economic security of enterprises]. Kyiv: Publishing House of the European University. 398 p.

3. Shtanhret, A.M., & Pidhorodetskyi, I.M. (2026). *Henezys ta suchasne spriyannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Genesis and modern perception of economic security of the enterprise]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, № 3(1), pp. 14-19. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-2S](https://doi.org/10.60022/3(1)-2S) (accessed January 23, 2026).

4. Laptiev, S.M., Alkema, V.H., Sidak, V.S., & Kopytko, M.I. (2017). *Kompleksne zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv* [Comprehensive provision of economic security of enterprises]. Kyiv: University of Economics and Law "KROK". 508 p.

5. Kondratska, N.M., & Liubovska, M.M. (2019). *Finansovo-ekonomichna bezpeka bankivskykh ustanov: zahrozy ta shliakhy yikh podolannia* [Financial and economic security of banking institutions: threats and ways to overcome them]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, № 4, pp. 48-60. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_

ekon_2019_4_7 (accessed January 249, 2026).

6. Sapun, H.H. (2018). Ekonomichna bezpeka bankivskoho sektoru ekonomiky Ukrainy u hlobalnykh vyklykakh suchasnosti [Economic security of the banking sector of Ukraine in the context of global challenges]. *Molodyi vchenyi*, № 4(2), pp. 855–860. Available at: <https://surl.lt/gadbue> (accessed January 249, 2026).

7. Skryl, V.V. (2023). Yevropeyskyi dosvid zabezpechennia finansovoi bezpeky finansovykh ustanov [European experience in ensuring financial security of financial institutions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 84 № 5, pp. 92–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.092 (accessed January 23, 2026).

8. Momot, T., Tumietto, D., Rodchenko, S., & Lelyuk, N. (2019). Value-based security system of the commercial bank. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 2(29), pp. 44–54.

9. Zachosova, N.V. (2016). Teoretyko-metodychni zasady pobudovy systemy ekonomichnoi bezpeky finansovykh ustanov [Theoretical and methodological principles of building an economic security system of financial institutions]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, № 1, pp. 44–55.

10. Moskvyn, B.Yu. (2022). Ekonomichna bezpeka finansovykh instytutiv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Economic security of financial institutions under martial law in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, № 2(46), pp. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.11> (accessed January 23, 2026).

11. Burnes, B. (2004). *Managing Change*. London: Pearson Education. 745 p.

12. Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press. 412 p.

13. OECD. (2023). *Skills Outlook 2023: Learning for Life*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en> (accessed January 23, 2026).

14. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems*. Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf> (accessed January 23, 2026).

15. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations General Assembly (A/RES/70/1). Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed January 23, 2026).

16. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30414:2018 Human Resource Management – Guidelines for Internal and External Human Capital Reporting*. Geneva: ISO. Available at: <https://surl.li/ipsaub> (accessed January 23, 2026).

Отримано: 25.01.2026

Прийнято до публікації: 05.02.2026

Опубліковано: 15.02.2026