УДК 005.95:502.131.1(477)

https://doi.org/10.68134/ah.2026-11-20.015

Бабич Валерія Костянтинівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, Запорізький національний університет
ORCID: 0009-0007-5589-686X

HR ЯК ДРАЙВЕР ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Анотація. У роботі розглянуто роль HR у впровадженні принципів ESG у газорозподільній галузі України. Актуальність теми пов'язана з війною, небезпекою для ремонтних бригад, браком кваліфікованих працівників та потребою відновлювати і модернізувати газові мережі. Мета роботи – показати, чому розвиток персоналу має відбуватися разом із технічним оновленням галузі, та визначити практичні напрями участі HR у цих змінах. Для цього використано аналіз документів ЄС, міжнародних стандартів звітності, матеріалів міжнародних організацій і відкритої звітності європейських операторів газових мереж. Розглянуто приклади Cadent і Gas Networks Ireland, зокрема навчання технічних фахівців, залучення молоді та розвиток культури безпеки. На основі зіставлення цих підходів запропоновано три напрями для української галузі: визначення критичних компетенцій, системне навчання й наставництво, а також спільну аналітику HR і виробничих служб. Зроблено висновок, що ESG не повинен обмежуватися звітністю. Його практична цінність полягає в кращому управлінні ризиками, захисті працівників і підготовці галузі до відновлення. Запропоновані підходи є аналітичними рекомендаціями та не видаються за результати опитувань або оцінювання конкретних українських підприємств.

Ключові слова: ESG, HR, газорозподільна галузь, кадрова стійкість, людський капітал, безпека праці.

Abstract. This paper examines the role of HR in applying ESG principles in Ukraine's gas distribution sector. The topic is particularly relevant because of the war, risks faced by repair crews, shortages of skilled workers, and the need to restore and modernize gas networks. The aim is to explain why employee development must keep pace with technical modernization and to identify practical ways in which HR can support these changes. The paper draws on an analysis of EU documents, international reporting standards, materials published by international organizations, and publicly available reports from European gas network operators. It considers the experience of Cadent and Gas Networks Ireland, including technical training, opportunities for young specialists, and workplace safety culture. Based on these examples, three directions are proposed for Ukraine: identifying critical skills and staffing risks, developing regular training and mentoring, and combining HR data with operational information. The main conclusion is that ESG should not be limited to reporting. Its value lies in better risk management, stronger employee protection, and improved readiness for reconstruction. These proposals are analytical recommendations, not findings from employee surveys or a direct assessment of Ukrainian companies.

Keywords: ESG, HR, gas distribution sector, workforce resilience, human capital, occupational safety.

Вступ

Газова галузь працює лише доти, доки є люди, які її обслуговують: помічають небезпеку, ремонтують пошкодження, не дають розподіленню газу між населеними пунктами зупинитися. Жодна модернізація та інноваційні технології цього не зможуть замінити. В українських енергетичних компаніях питання кадрів стоїть особливо гостро: війна руйнує інфраструктуру, країна зазнає демографічних втрат, бракує кваліфікованих робітників, а попереду ще й відбудова. Міжнародне енергетичне агентство підкреслює, що енергетична безпека України залежить від стійкості інфраструктури [1], а МОП вказує на проблеми з робочою силою та навичками [2]. За різними прогнозами вже в 2029 році Україна досягне критичної ланки по дефіциту робочої сили та невідповідності навичок потребам роботодавця.

Газорозподіл має свою специфіку роботи. Це критична інфраструктура, яку обслуговують бригади, розкидані по різних територіях. Багато хто з працівників вчиться безпосередньо на об'єкті, бо більшість навичок у цій професії не здобути в аудиторії. Газорозподіл, на сьогоднішній день, це не лише технічна функція, а робота на межі. Бригади виїжджають у зони підвищеної небезпеки, іноді під обстрілами, щоб повернути людям тепло та газ. У таких умовах людський капітал енергетичних компаній – це не просто ресурс, а питання виживання галузі, де знання передаються в польових умовах. Тому робота з молоддю, наставництво й кадровий резерв стосуються не лише HR: від них залежить, чи буде газ безпечно надходити споживачам. Правові рамки галузі задає Закон України «Про ринок природного газу» [3].

Мета і завдання

Мета роботи – показати, як HR може підтримати безпечну роботу газорозподільної галузі під час війни та її подальшу модернізацію. Для цього важливо пояснити зв’язок кадрових ризиків із ESG, розглянути досвід європейських операторів і запропонувати підходи, які можна адаптувати в Україні.

Методи

У роботі використано аналіз нормативних документів і міжнародних стандартів, а також порівняння відкритих матеріалів про HR-практики європейських газових операторів. Власних опитувань або досліджень персоналу підприємств не проводилося.

Результати та обговорення

Інтеграція з ЄС означає, що й від працівників потрібні нові навички. Директива (ЄС) 2024/1788 задає правила для ринків природного й відновлюваного газу та водню [4], а Регламент (ЄС) 2024/1787 стосується скорочення викидів метану в енергетиці [5]. Для українських операторів це радше орієнтири, до яких варто наближатися, а не готовий перелік обов'язків: автоматично вони не поширюються. Але навіть орієнтири вимагають змін на практиці. Щоб виявляти витоки, враховувати екологічні ризики та працювати з новим обладнанням і цифровими системами, мало купити техніку чи отримати допомогу від міжнародних партнерів, людей треба системно навчати, щоб модернізація обладнання йшла в парі з розвитком компетентностей, щоб працівники впевнено застосовували нові інструменти у щоденній роботі, підвищуючи стійкість та безпеку енергетичної інфраструктури.

Саме тому HR варто розглядати як інструмент, через який реалізуються всі три складові ESG:

У соціальній частині (S) це насамперед охорона праці й навчання. HR разом із виробничими службами планує інструктажі та тренування аварійних сценаріїв, стежить, щоб обов'язкове навчання проходили всі, а не лише ті, хто вже має досвід. Окремий напрям: залучення молоді через практики й наставництво та адаптація ветеранів, які повертаються до роботи й потребують і професійної підтримки, і врахування вимог безпеки. До цього ж належать рівні можливості та добробут працівників, зокрема в умовах постійної напруги через війну.

У сфері управління (G) HR відповідає за те, щоб кадрові рішення були зрозумілими: прозорий добір, чіткі критерії оцінювання та просування, відповідальність керівників за безпеку своїх команд. Важливо й те, щоб працівник міг сказати про небезпеку чи порушення, не боячись наслідків. Якщо канали зворотного зв'язку існують лише на папері, ризики лишаються непомітними до першої аварії.

В екологічній частині (E) внесок HR менш очевидний, але не менш важливий. Обладнання для виявлення витоків дає результат лише тоді, коли люди вміють ним користуватися, знають, як безпечно ремонтувати мережу, і розуміють, чому кожен витік має значення. Тому

HR разом із технічними службами формує вимоги до компетенцій, програми навчання та способи оцінити, чи справді знання застосовуються на практиці.

Для опису цієї думки є готові інструменти, зокрема GRI 403, який допомагає описати управління безпекою праці, а GRI 404 дає змогу виміряти розвиток персоналу [6; 7].

Уявімо районну службу, де складні аварійні ремонти під тиском уміють виконувати лише двоє досвідчених працівників. Один з них мобілізується, другий наближається до пенсії. Жодна модернізація мережі цього ризику не усуне: коли виникне пошкодження, виконувати ремонт буде нікому. Саме тут потрібен HR. Разом із виробничими службами він виявляє такі посади, добирає наступників, організовує наставництво та тренування, а потім перевіряє, чи нові працівники справді опанували навичку. Так кадрова політика напряму впливає на безпеку постачання газу та стійкість мережі.

Досвід європейських операторів показує, що такий підхід працює на практиці. Британська компанія Cadent, яка обслуговує газові мережі, пов'язує безпеку з розвитком персоналу: у неї є програми професійного навчання, стажування, підтримки різноманіття та спільноти працівників [8]. Ірландська Gas Networks Ireland у звіті за 2024 рік описує технічне навчання, програму учнівства та окрему програму розвитку жінок-лідерок, за яку отримала нагороду Engineers Ireland [9]. Показово, що там же компанія розкриває дані про культуру безпеки: працівники подали 915 повідомлень про потенційні небезпеки через мобільний застосунок, а підрядники ще 4834 [9]. Звісно, ці приклади не гарантують, що такі програми спрацюють і в Україні. Проте вони показують головне: навчання технічних бригад, залучення різних груп працівників і готовність повідомляти про ризики можна вбудувати в стратегію сталого розвитку газового оператора.

Для української галузі я пропоную адаптувати три взаємопов'язані інструменти. Перший: карта критичних компетенцій і кадрових ризиків. Вона показує, які посади залежать від рідкісних навичок, і дозволяє заздалегідь готувати наступників. Другий: співпраця з закладами професійної освіти, оплачувані практики, наставництво, тренування аварійних сценаріїв і програми адаптації ветеранів з урахуванням вимог безпеки. Третій: спільна аналітика HR і виробничих служб. Вона відстежує, скільки критичних посад мають резерв, чи завершують працівники обов'язкове навчання, як довго закриваються технічні вакансії, скільки людей звільняються за власним бажанням і скільки повідомлень про небезпеки надходить.

ESG в Україні потрібен не для формальної звітності, а щоб зробити ризики та результати компанії зрозумілішими для працівників, громад, партнерів і потенційних інвесторів. Водночас європейські правила звітності у 2026 році переглянули та спростили: обсяг обов'язків залежить від встановлених критеріїв, тому ESRS не можна вважати універсальною юридичною вимогою для кожного українського оператора [10]. Практична користь ESG для газорозподілу полягає в тому, що ризики стають більш керованими, персонал краще готовий відновлювати мережі, управлінським рішенням більше довіряють, а потребу в модернізації легше обґрунтувати.

Висновки

Отже, стратегічна роль HR у ESG-трансформації газорозподільної галузі полягає у перетворенні кадрової політики на систему забезпечення виробничої, соціальної та екологічної стійкості. Безперервне відтворення компетенцій, участь персоналу в культурі безпеки й вимірюваність кадрових рішень створюють підґрунтя для реальної, а не декларативної трансформації. Запропоновані заходи потребують подальшої галузевої перевірки.

Список використаних джерел

1. Ukraine's Energy Security and the Coming Winter. International Energy Agency. 2024. URL: https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter (дата звернення: 06.11.2026)

2. Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029. International Labour Organization. 2026. URL: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029 (дата звернення: 06.11.2026)

3. Про ринок природного газу : Закон України від 09.04.2015 № 329-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/329-19 (дата звернення: 06.11.2026)

4. Directive (EU) 2024/1788 on common rules for the internal markets for renewable gas, natural gas and hydrogen. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1788/oj (дата звернення: 06.11.2026)

5. Regulation (EU) 2024/1787 on the reduction of methane emissions in the energy sector. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1787/oj (дата звернення: 06.11.2026)

6. GRI 403: Occupational Health and Safety 2018. Global Reporting Initiative. 2018. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата звернення: 06.11.2026)

7. GRI 404: Training and Education 2016. Global Reporting Initiative. 2016. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата звернення: 06.11.2026)

8. Sustainability Reporting. Cadent Gas. URL: https://cadentgas.com/social-responsibility/sustainability/report (дата звернення: 06.11.2026)

9. Sustainability in Action 2024. Gas Networks Ireland. 2024. URL: https://www.gasnetworks.ie/sites/default/files/2025-10/Sustainability-Report-2024.pdf (дата звернення: 06.11.2026)

10. Omnibus I: simplification of corporate sustainability reporting and due diligence. European Parliament. 2026. URL: https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/carriage/first-omnibus-package-on-sustainability-proposal-amending-csrd-and-csddd/report (дата звернення: 06.11.2026)