

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-23>

УДК 005.95:005.35

Камишникова Евеліна Вікторівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Державний вищий навчальний заклад
«Приазовський державний технічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1835-9786>

Evelina Kamyshnykova

State Higher Education Institution “Pryazovskyi State Technical University”

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО
ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ****TRANSFORMATION OF SOCIALLY RESPONSIBLE
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY FOR
ENTERPRISES IN POST-WAR RECOVERY CONDITIONS**

Анотація. У статті досліджено парадигмальну трансформацію стратегії соціально відповідального управління персоналом у повоєнний період від моделі мінімізації соціальних витрат до стратегії сталості людського розвитку. Розроблено адаптивний стратегічний інструментарій соціально відповідального управління персоналом, який інтегрує військово-цивільний досвід, інклюзивність та програми реабілітації безпосередньо у бізнес-процеси, що дозволяє трансформувати системні соціальні виклики повоєнного часу у чинники формування організаційної резиліентності та нематеріальних активів підприємства. Обґрунтовано логічну модель синергетичного ефекту, де соціально відповідальне управління персоналом підприємств виступає драйвером організаційної резиліентності та капіталізації підприємства через зростання гудвілу.

Ключові слова: соціально відповідальне управління персоналом, повоєнне відновлення, людський капітал, організаційна резиліентність, синергія, людська сталість.

Summary. Classical models of corporate social responsibility, previously focused mainly on external PR and episodic charity, are losing their effectiveness in the context of post-war economic recovery characterized by systemic traumatization of society, the critical shortage of qualified personnel, social demands for veteran reintegration, changing values, economic instability, and limited resources. The article explores the paradigmatic transformation of socially responsible human resource management strategies in the post-war period, shifting from the model of minimization of social costs to the strategy of human sustainability. The study uses a systemic approach to decompose the components of a socially responsible human resource strategy; a comparative analysis method to identify a paradigm shift from a reputational model to a human sustainability strategy; and logical-structural modeling to substantiate the mechanism for converting social risks into competitive advantages. The theoretical framework integrates human capital theory and ESG investing principles. The article defines the essence of an adaptive strategic toolkit for socially responsible human resource management that integrates veterans' experience, inclusivity, and proactive reskilling directly into business processes. This toolkit allows the transformation of the systemic post-war social challenges into factors shaping organizational resilience and intangible assets. The study substantiates the logical model of the synergistic effect, where socially responsible human resource management serves as a driver of organizational resilience and enterprise capitalization through the growth of ESG goodwill. The findings provide business leaders and HR directors with an applied logic framework for transforming social challenges into strategic competitive advantages. The implementation of the proposed model not only ensures the physical and mental preservation of human capital, but also forms a system of organizational resilience capable of withstanding future macroeconomic shocks.

Keywords: socially responsible personnel management, post-war recovery, human capital, organizational resilience, synergy, human sustainability.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна спричинила глибокі зміни на ринку праці України, посилила соціальну вразливість значної частини населення та висунула нові вимоги до систем управління персоналом на підприємствах. Процеси повоєнного відновлення національної



економіки України вимагають радикального перегляду стратегічних підходів до управління людськими ресурсами. Тривалий воєнний стан, масштабна міграція, руйнування інфраструктури та психологічна травматизація населення сформували специфічний ландшафт ринку праці, де традиційні методи стимулювання персоналу втрачають свою ефективність. У цих умовах соціально відповідальне управління персоналом підприємств трансформується з елемента іміджевої політики компанії на стратегічний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу та соціальної стабільності держави.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У сучасних наукових публікаціях соціально відповідальне управління персоналом розглядається як складова корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного управління бізнесом, а не лише як сукупність окремих HR-заходів. Дослідження у сфері соціально відповідального управління персоналом підприємств підкреслюють, що інтеграція соціально відповідальних HR-практик у загальну стратегію підприємства підвищує лояльність працівників, їх організаційну ідентифікацію та продуктивність, що є критично важливим у контексті криз та післявоєнного відновлення [1, 2]. Таким чином, стратегічний вимір соціально відповідального управління персоналом поступово виходить на перший план. А. Олешко, Д. Новіков та О. Петрівський [3] наголошують, що в умовах післявоєнного відновлення корпоративна соціальна відповідальність набуває чітко вираженого стратегічного характеру: від вибіркового соціальних ініціатив до системних програм, інтегрованих у бізнес-моделі, партнерства з державою та міжнародними донорами. Це безпосередньо змінює й стратегічні орієнтири управління персоналом.

У роботі І. Тарновської, О. Посільського та О. Рубан [4] соціально відповідальне управління персоналом в умовах воєнного стану розглядається як ключовий напрям удосконалення HR-системи, що має базуватися на безпеці праці, психологічній підтримці, модернізації мотиваційних механізмів та створенні гідних умов праці. Автори підкреслюють необхідність формування цілісної системи соціально відповідального управління персоналом, яка зберігатиме актуальність і у післявоєнний період.

В аналітичній доповіді Центру Разумкова [5], яку присвячено аналізу перспектив використання людського потенціалу для повоєнного відновлення економіки України, вказується на необхідність формування довгострокових стратегій інвестування в освіту, перепідготовку, реабілітацію та реінтеграцію постраждалих груп населення (ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю). У цій роботі підкреслюється, що відбудова людського капіталу

має стати стратегічним пріоритетом економічної політики та корпоративних стратегій.

Звіт ПРООН [6] засвідчує важливу зміну стратегічної рамки, в якій працює бізнес, – від традиційної КСВ до підходу Business and Human Rights із запровадженням механізму *heightened Human Rights Due Diligence*. У дослідженні підкреслено, що компанії, які системно впроваджують підвищену належну обачність щодо прав людини, розробляють бізнес-континуїті-плани, створюють внутрішні кризові команди, впроваджують програми допомоги працівникам та їхнім сім'ям, запроваджують гарячі лінії й внутрішні механізми розгляду скарг. Фактично йдеться про стратегічну трансформацію ролі HR-функції – від адміністративної до ролі «сторожа» прав людини та внутрішньої стійкості організації, що визначає нові пріоритети стратегії соціально відповідального управління персоналом у воєнний і післявоєнний періоди.

Попри значну кількість праць, присвячених соціально відповідальному управлінню персоналом, існує значний науковий розрив, у розумінні механізмів фундаментальної трансформації стратегії соціально відповідального управління персоналом із репутаційного активу в екзистенційний інструмент збереження людського капіталу у повоєнний час, який би дозволяв конвертувати соціальні виклики (травматизацію персоналу, дефіцит кадрів, реінтеграцію ветеранів) у стратегічні конкурентні переваги. Також потребує глибшого вивчення процес перетворення соціально-орієнтованих практик на конкретні чинники організаційної стійкості та ринкової вартості підприємства (ESG-гудвіл).

Метою статті є теоретичне обґрунтування парадигмальної трансформації стратегії соціально відповідального управління персоналом у повоєнний період та розробка адаптивного стратегічного інструментарію соціально відповідального управління персоналом, здатного трансформувати системні соціальні виклики повоєнного часу у чинники формування організаційної резиліентності та нематеріальних активів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом у повоєнний період – це не просто повернення до «довоєнних стандартів». Це робота в умовах глибоких структурних деформацій суспільства та економіки.

Особливості управління в цей час зумовлені п'ятьма критичними групами проблем:

1. Демографічна криза та дефіцит талантів, що є найголовнішим викликом, оскільки умови відновлення диктуються фізичною нестачею людей. Це спричинено масштабною зовнішньою міграцією, через яку багато кваліфікованих фахівців (особливо жінок з дітьми) адаптувалися за кордоном, що створює «відтік мізків». Водночас вини-

кає потреба в інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які втратили житло та звичне соціальне коло, а також відбуваються мобілізаційні втрати персоналу через загибель, поранення або тривале перебування у війську.

2. Психологічна травматизація та ментальне здоров'я, через які управління персоналом стає «терапевтичним». Роботодавці змушені враховувати наявність ПТСР та бойового стресу у значній частини колективу – як ветеранів, так і цивільних. Крім того, на продуктивність впливають синдром «вижилого» та емоційне вигорання, що призводять до зниження когнітивних здібностей працівників через тривалий фоновий стрес, а також потенційна конфліктність і напруга між тими, хто виїжджав, і тими, хто залишався, або між цивільними та комбатантами.

3. Реінтеграція ветеранів та ветеранок, що перетворилася з соціальної вимоги на умову виживання бізнесу. Це передбачає забезпечення інклюзивності робочих місць, адже велика кількість працівників з інвалідністю вимагає фізичної та технічної адаптації офісів чи цехів. Також гостро постає питання професійної перепідготовки, оскільки військові навички часто не збігаються з цивільними, що змушує підприємства створювати власні центри швидкого перенавчання.

4. Зміна ціннісних орієнтирів та соціального контракту, оскільки повоєнний працівник суттєво змінив свою мотивацію. На перший план вийшов запит на безпеку та гнучкість, де дистанційна робота, гнучкий графік та наявність укриттів стали важливішими за високу зарплату. Виникає також ціннісний розрив: люди прагнуть працювати лише в компаніях із чіткою патріотичною та етичною позицією, через що соціальна відповідальність стає визначальним «фільтром» при виборі роботи.

5. Економічна нестабільність та обмеженість ресурсів, що супроводжують умови відновлення. Основними чинниками тут виступають інфляційний тиск, який створює труднощі з переглядом заробітних плат відповідно до темпів росту цін, та руйнування логістики, що змушує керувати персоналом у філіях, які мають постійні проблеми з енергопостачанням або зв'язком.

Сукупність повоєнних викликів детермінує трансформацію стратегії соціально відповідального управління персоналом із формату «добровільних соціальних інвестицій» у функціональне ядро операційної стратегії підприємства. Парадигмальний зсув полягає у переході від репутаційної моделі до стратегії людської сталості (Human Sustainability), де соціально відповідальне управління персоналом виступає механізмом конверсії соціальних ризиків у стратегічний ресурс резильєнтності та ключовий фактор довгострокової капіталізації бізнесу. Ключовим вектором цієї

трансформації стає перехід до концепції «Human Sustainability» (людської сталості) [7, 8]. У повоєнних умовах соціально відповідальне управління персоналом еволюціонує від простого адміністрування пільг до активного управління благополуччям (well-being), що фактично перетворює HR-департаменти на центри психосоціальної підтримки, відповідальні не лише за фізичну безпеку, а й за когнітивну та емоційну реабілітацію працівників.

Паралельно з цим відбувається інклюзивна перебудова корпоративної культури, зумовлена необхідністю інтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю. Цей процес стимулює перехід від формального дотримання законодавчих квот до стратегії радикальної інклюзивності, яка охоплює як архітектурну доступність, так і зміну управлінських протоколів для подолання стигматизації та адаптації виробничих процесів під потреби демілітаризованого персоналу.

Важливим інструментом соціального захисту в умовах структурних деформацій економіки виступає адаптивний Reskilling. Соціальна відповідальність бізнесу в цьому контексті проявляється через створення систем безперервного навчання, де підприємства перебирають на себе роль інституцій швидкої професійної конверсії, мінімізуючи соціальну напругу шляхом працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та тих, хто втратив попередню кваліфікацію.

Зрештою, через етичне лідерство формується організаційна резилієнтність, коли традиційні методи мотивації замінюються ціннісним управлінням. У такий спосіб соціальна відповідальність стає фундаментом для побудови високого рівня довіри всередині колективу, що конвертується у здатність підприємства ефективно функціонувати та оперативно відновлюватися після критичних шоків.

Перехід від «традиційних» підходів до «трансформованих» підходів, зумовлених викликами повоєнного періоду, можна представити у таблиці 1.

Дана порівняльна характеристика (табл. 1) унаочнює, що в умовах повоєнного відновлення соціально відповідальне управління персоналом втрачає ознаки «периферійної» активності бізнесу. Трансформація в бік людської сталості означає, що підприємство бере на себе функцію активного суб'єкта соціальної інженерії. Це дозволяє конвертувати соціальні виклики (такі як ПТСР працівників чи руйнація ринку праці) у стратегічну перевагу – сформовану систему внутрішньої стійкості, яка є унікальною і важкою для копіювання конкурентами.

Формування системи соціально відповідального управління персоналом у повоєнний період – це процес створення архітектури життєстійкості

Таблиця 1 – Парадигмальний зсув стратегії соціально відповідального управління персоналом: від репутаційної моделі до стратегії людської сталості

| Критерій порівняння | Репутаційно-орієнтована модель (Довоєнний період) | Стратегія людської сталості (Повоєнна трансформація) |
|-----------------------------|---|--|
| Стратегічна мета | Формування позитивного іміджу роботодавця та лояльності стейкхолдерів | Забезпечення екзистенційної стійкості та відтворення людського капіталу |
| Роль у бізнес-моделі | «Центр витрат» (Cost center) для підтримки бренду; добровільна соціальна активність | Функціональне ядро операційного менеджменту; інвестиція в життєздатність бізнесу |
| Об'єкт інвестування | Зовнішні соціальні проекти, корпоративний PR, базовий соцпакет | Ментальний та фізичний капітал: реабілітація, безпека, інклюзивність, адаптивність |
| Характер інклюзії | Формальне дотримання квот та звітування перед державою | Радикальна інтеграція: перетворення мілітарного досвіду ветеранів у лідерський актив |
| Управління талантами | Селекція та утримання готових фахівців на ринку | Випереджальний Reskilling: професійна конверсія ВПО та ветеранів під потреби відбудови |
| Ключовий показник (KPI) | Впізнаваність бренду, рівень задоволеності персоналу (eNPS) | Організаційна резильєнтність, рівень відновлення потенціалу, ESG-рейтинг |
| Горизонт планування | Середньостроковий (відповідно до маркетингових циклів) | Довгостроковий (життєвий цикл): підтримка працівника та його родини як екосистеми |
| Результат для капіталізації | Маркетингова перевага, «м'яка» лояльність клієнтів | ESG-гудвіл, зниження вартості залучення капіталу, стратегічна гнучкість |

Джерело: авторська розробка

підприємства. Для формування цієї системи запропоновано використання адаптивного стратегічного інструментарію соціально відповідального управління персоналом, під яким у повоєнний час слід розуміти гнучку сукупність управлінських технологій та соціально-економічних важелів, спрямованих на нейтралізацію деструктивних наслідків війни для людського капіталу та його подальшу трансформацію у драйвер організаційної стійкості (резильєнтності) та ринкової капіталізації

Адаптивний інструментарій працює за принципом «активного реагування на виклик» і передбачає сценарійність, коли інструменти змінюються залежно від стану працівника (наприклад, перехід від медичного страхування до комплексної програми подолання ПТСР) та персоналізацію соціального інвестування (наприклад, використання модульних програм підтримки, де ветеран, ВПО або працівник, що втратив майно, обирають релевантний інструмент підтримки).

Класифікацію інструментів «конверсії викликів у переваги» можна представити через три основні вектори. Перший вектор охоплює інструменти реінтеграційної конверсії, спрямовані на роботу з ветеранами. Він передбачає впровадження військово-цивільного мапінгу компетенцій як методики переведення бойових навичок, зокрема командування та логістики в умовах хаосу, у корпоративні лідерські ролі, а також ре-

лізацію програм зворотного менторства, де ветерани навчають менеджмент стресостійкості та прийняттю рішень у критичних умовах.

Другим вектором є інструменти когнітивної реабілітації, що відповідають на виклики травматизації суспільства. Це передбачає розбудову корпоративних екосистем Well-being, які замість простої наявності психолога у штаті фокусуються на створенні «психологічно безпечного простору», де інклюзивність стає невід'ємною частиною дизайну процесів. Доповнюють цей підхід гнучкі архітектури робочого часу, що дозволяють працівникам ефективно балансувати між трудовою діяльністю та необхідністю соціальної адаптації чи лікування.

Третій вектор зосереджений на інструментах випереджального Reskilling для подолання дефіциту кадрів. У цьому контексті ключову роль відіграють корпоративні центри професійної конверсії, які забезпечують швидке навчання новим професіям людей, що змінили місце проживання або втратили попередню кваліфікацію через стан здоров'я. Важливим елементом також стає цифрова інклюзія, що через інструменти дистанційної роботи для осіб з обмеженою мобільністю дозволяє суттєво розширити традиційну воронку найму.

Використання цих інструментів дозволяє бізнесу перетворитися з простого «наймача» на соціальний інститут, який відіграє ключову роль у зціленні суспільства.

Домінантність соціального компонента не відмінняє його синергії з економічними цілями. Синергія між соціально відповідальним управлінням персоналом та економічною результативністю підприємства у повоєнний період виявляється через формування спільної цінності, де соціальний прогрес та конкурентоспроможність бізнесу є взаємозалежними векторами. Це зумовлює перехід від сприйняття корпоративної соціальної відповідальності як чистих трансакційних витрат до її розуміння як стратегічної інвестиції в інтелектуально-поведінковий капітал.

Ключові сфери виникнення синергетичних ефектів включають:

1. Конверсія мілітарного досвіду в управлінський капітал. Реінтеграція ветеранів генерує синергію за рахунок імплементації специфічних компетенцій – лідерства в умовах критичного ризику, високої адаптивності та операційної дисципліни. Це мінімізує витрати на формування управлінської вертикалі та підвищує загальну швидкість прийняття рішень.

2. Оптимізація продуктивності через когнітивну стійкість. Психосоціальна підтримка персоналу трансформується в економічний ефект шляхом подолання феноменів презентеїзму та абсентеїзму. Забезпечення ментального благополуччя виступає превентивним інструментом збереження трудового потенціалу, що безпосередньо корелює з якісними показниками виробничих процесів та зниженням частки браку.

3. Ефект масштабування людського капіталу через інклюзію. Радикальна інклюзивність та без-

бар'єрність середовища розширюють межі пропозиції на дефіцитному ринку праці. Синергія досягається через залучення раніше неактивних категорій трудових ресурсів (осіб з інвалідністю, ВПО), що дозволяє диверсифікувати компетенції та стимулювати інноваційну активність персоналу.

4. Капіталізація довіри та ESG-репутації. Дотримання високих стандартів етичного управління та підтримка громади конвертуються у зростання гудвілу. Для інвесторів наявність цілісної системи соціально відповідального управління персоналом є індикатором низького рівня екзогенних ризиків, що знижує вартість залучення капіталу та підвищує інвестиційну привабливість підприємства в межах глобальних ESG-рейтингів.

5. Розвиток організаційної резиліентності. Поєднання соціальної безпеки робочого місця (укриття, автономність) із ціннісною мотивацією створює унікальний нематеріальний актив – організаційну резиліентність. Це забезпечує підприємству здатність не лише до пасивного виживання, а й до активного відновлення траєкторії зростання після масштабних кризових деформацій.

На рис. 1 представлена розроблена автором концептуальна модель, що відображає механізм конверсії соціальних інвестицій у фактори ринкової вартості. На відміну від традиційних підходів, запропонована модель фокусується на синергетичному ефекті, де соціальна відповідальність виступає не статтею витрат, а драйвером стратегічної резиліентності підприємства.

Схема ілюструє нелінійний характер взаємозв'язку, де соціальні інвестиції проходять через



Рисунок 1 – Концептуальна модель синергії соціально відповідального управління персоналом та економічної результативності підприємства у повоєнний період

Джерело: авторська розробка

систему медіаторів (змін у якості людського капіталу) та перетворюються на операційні результати.

Ключові вузли синергії – це організаційна резиліентність та капіталізація. Організаційна резиліентність створюється на перетині психосоціальної підтримки для збереження когнітивного ресурсу та адаптивної перекваліфікації, як здатності швидко змінювати компетенції. Вона дозволяє підприємству витримувати нові шоки без втрати керуваності. Капіталізація виникає як результат поєднання операційної ефективності (якість + гнучкість) з етичним брендом (гудвіл). Це підвищує ESG-рейтинг компанії та знижує вартість залучення капіталу.

Зростання ринкової вартості та резиліентності забезпечує підприємство ресурсами для подальших інвестицій у соціально відповідальне управління персоналом, створюючи самопідтримувану петлю сталого розвитку.

Логічна схема доводить, що соціально відповідальне управління персоналом у повоєнний період перестає бути статтею витрат і трансформується у стратегічний механізм формування ESG-гудвілу та організаційної резиліентності. Синергетичний ефект виникає завдяки циклічному реінвестуванню прибутку, що забезпечує безперервне відтворення та розвиток людського капіталу як критичного ресурсу.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах післявоєнного відновлення концепція соціально відповідального управління

персоналом зазнає фундаментальної стратегічної трансформації. Вона еволюціонує від репутаційно-орієнтованої моделі, спрямованої на зовнішні ефекти та лояльність стейкхолдерів, до екзистенційно-ресурсного підходу, де пріоритетом стає збереження, реабілітація та відтворення людського капіталу як критичного фактора національної безпеки та бізнес-стійкості. Доведено, що соціально відповідального управління підприємством перестає бути «добровільною благодійністю» у вільний від роботи час і стає функціональним ядром операційного менеджменту, невід'ємною частиною бізнес-моделі підприємств, які функціонують у зоні високої невизначеності.

Ключовим науковим результатом статті є робота та обґрунтування адаптивного стратегічного інструментарію соціально відповідального управління персоналом, який базується на механізмі синергетичної конверсії критичних соціальних викликів у стратегічні конкурентні переваги. Запропонована концептуальна модель наочно демонструє, як цілеспрямовані інвестиції у реінтеграцію ветеранів, психосоціальну підтримку, інклюзивність та випереджальна перекваліфікація персоналу трансформуються у конкретні чинники зростання організаційної резиліентності та ринкової вартості підприємства (ESG-гудвілу). Це дозволяє стверджувати, що в повоєнний період соціальна відповідальність бізнесу перетворюється з етичного обов'язку на потужний драйвер капіталізації та довгострокової інвестиційної привабливості.

Список використаних джерел:

1. Petrunenko I. Corporate Social Responsibility and Post-War Recovery: Models of Ethical Business Engagement. *Law, Business & Sustainability Herald*. 2024. №4 (3). P. 4–21.
2. Vu TV. Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*. 2022. № 8 (11). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>
3. Oleshko A., Novikov D., Petrivskiy O. Business Corporate Social Responsibility In The Economic Recovery Of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. № 9(3). DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-162-166>
4. Тарновська І. В., Посільський О. О., Рубан О. С. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. № 54. С. 72–79.
5. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання : аналітична доповідь / за ред. Ю. Якименка. Київ : Центр Разумкова, 2024. 229 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>
6. Уварова О., Саприкіна М. Responsible Business Conduct During War in Ukraine: Context Assessment Study. Київ: ПРООН в Україні. 2023. 80 с. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study>
7. Mazur B., Walczyna A. Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Sustainability*. 2020. №12 (21). 8987. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218987>
8. Christina J. L., Alamelu R., Nigama K. Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discover Sustainability*. 2025. № 6, 666. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>

References:

1. Petrunenko I. (2024) Corporate Social Responsibility and Post-War Recovery: Models of Ethical Business Engagement. *Law, Business & Sustainability Herald*, vol. 4 (3), pp. 4–21.
2. Vu TV. (2022) Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, vol. 8(11). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11563>

3. Oleshko A., Novikov D., Petrivskiy O. (2023) Business Corporate Social Responsibility In The Economic Recovery Of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 9(3). DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-3-162-166>
4. Tarnovska I. V., Posilskiy O. O., Ruban O. S. (2023) Sotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Socially responsible management of enterprise personnel under martial law]. *Collection of scientific works of the State University of Information Technology. Series "Economics and Management"*, vol. 54, pp. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-54-72-79> (in Ukrainian)
5. Yakymenko Yu. (Ed.). (2024) Trudovi resursy dlia povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: stan, problemy, shliakhy rozviazannia [Labor resources for Ukraine's post-war reconstruction: state, problems, solutions] (Analychna dopovid). Razumkov Centre. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (in Ukrainian)
6. Uvarova, O., & Saprykina, M. (2023). Responsible Business Conduct During War in Ukraine: Context Assessment Study. United Nations Development Programme (UNDP) Ukraine. Available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study>
7. Mazur B., Walczyna A. (2020) Bridging Sustainable Human Resource Management and Corporate Sustainability. *Sustainability*, vol. 12(21), 8987. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12218987>
8. Christina J. L., Alamelu R., Nigama K. (2025) Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discover Sustainability*, vol. 6, 666. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>

Дата надходження статті: 18.03.2026

Дата прийняття статті: 07.04.2026

Дата публікації статті: 22.04.2026