

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-90-21>

УДК 005.95:005.35

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

INTEGRATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES INTO THE STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

Гогуля Ольга Петрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4602-7543>

Балановська Тетяна Іванівна

кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6814-5888>

Сотник Вікторія Вікторівна

кандидат економічних наук, старший дослідник,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0507-2348>

Gogulya Olga, Balanovska Tetiana, Sotnyk Viktoriia
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті досліджено теоретичні засади та сучасні підходи до інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності та її ролі у формуванні ефективної HR-стратегії підприємства. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку ринку праці України в умовах війни, зокрема дефіцит кадрів, демографічні втрати, трансформацію форм зайнятості, поширення дистанційної роботи та посилення психоемоційних викликів для персоналу. Обґрунтовано необхідність інтеграції соціально відповідальних HR-практик у стратегічне управління людськими ресурсами. Запропоновано напрями інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного HR-менеджменту, визначено ключові інструменти їх реалізації та обґрунтовано їх вплив на розвиток людського капіталу, підвищення організаційної стійкості, конкурентоспроможності підприємства і зміцнення бренду роботодавця.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне управління людськими ресурсами, HR-менеджмент, соціально відповідальні HR-практики, людський капітал, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

The article investigates the theoretical foundations and practical aspects of integrating corporate social responsibility (CSR) principles into the system of strategic human resource management under conditions of digital transformation, labour market instability, and the challenges caused by the full-scale war in Ukraine. Scientific approaches to defining the essence of corporate social responsibility and its role in sustainable organisational development are analysed and generalised. It is substantiated that CSR has evolved from a voluntary business initiative into a strategic management concept that significantly influences human resource management, organisational resilience, employer attractiveness, and long-term competitiveness. The study analyses current labour market trends in Ukraine, including demographic losses, migration processes, labour shortages, changing employment patterns, the expansion of remote and hybrid work, skills mismatches, and increasing psychological pressure on employees. Based on analytical data from the Centre for Economic Strategy, the European Business



Association, and Gradus Research, the key challenges affecting the implementation of socially responsible HR strategies are identified. The necessity of integrating CSR principles into strategic human resource management through the implementation of socially responsible HR practices encompassing economic, social, and environmental dimensions is substantiated. It is demonstrated that strategic HR management should encompass not only recruitment, motivation, performance appraisal, and employee development but also employee well-being, occupational safety, equal opportunities, lifelong learning, psychological support, corporate volunteering, transparent communication, and stakeholder engagement. As a result of the study, conceptual directions for integrating CSR principles into the strategic HR management system are proposed. The suggested approach is based on aligning HR strategy with sustainable development priorities and ESG principles, embedding socially responsible HR practices into strategic management processes, and ensuring the balanced achievement of economic, social, and environmental objectives. The proposed framework contributes to strengthening organisational resilience, improving human capital management, enhancing employer branding, increasing employee engagement and productivity, and creating long-term value for enterprises, employees, and society.

Keywords: corporate social responsibility, strategic human resource management, human resource management (HRM), socially responsible HR practices, human capital, sustainable development, competitiveness.

Постановка проблеми. Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах високої невизначеності, цифрової трансформації, посилення конкуренції та масштабних соціально-економічних викликів, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління людськими ресурсами. За таких умов персонал розглядається не лише як чинник виробництва, а як ключовий стратегічний ресурс, від якого залежать інноваційний потенціал, організаційна стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємства. Це актуалізує потребу в інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами, що забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами працівників, суспільства та інших зацікавлених сторін.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває в умовах повномасштабної війни, коли підприємства функціонують за умов дефіциту людських ресурсів, масштабної міграції населення, мобілізації, зростання психологічного навантаження на працівників та трансформації ринку праці. За таких обставин соціальна відповідальність перестає бути виключно інструментом формування позитивної репутації підприємства і перетворюється на стратегічний механізм забезпечення кадрової стійкості, розвитку людського капіталу, підвищення залученості персоналу та зміцнення довіри до роботодавця. Це зумовлює необхідність інтеграції соціально відповідальних HR-практик у систему стратегічного управління людськими ресурсами, що дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність до кризових викликів, зміцнювати конкурентні переваги та створювати передумови для сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методологічні засади стратегічного управління, корпоративної соціальної відповідальності та управління людськими ресурсами сформовано у працях провідних зарубіжних учених. П. Друкер обґрунтував визначальну роль людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку організації [16]. Е. Фрімен розвинув теорію стейкхолдерів [17]. Ф. Котлер довів, що соціальна відповідальність є важливим чинником формування репутаційного капіталу та стратегічного розвитку бізнесу [20]. Д. Ульріх обґрунтував трансформацію ролі HR-служби у стратегічного партнера бізнесу та агента організаційних змін [22]. Концепція створення спільної цінності, запропонована М. Портером і М. Креймером, підтвердила, що інтеграція соціальної відповідальності у корпоративну стратегію забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [21].

Методологічною основою практичного впровадження принципів соціальної відповідальності виступає міжнародний стандарт ISO 26000:2010, який визначає соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору й етичну поведінку [18].

Серед сучасних досліджень особливе місце посідають праці, присвячені взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та HR-менеджменту. О. Люльов, Т. Пімоненко, Є. Зябіна, О. Owusu та Е. Owusu [9] доводять, що соціально відповідальні HR-практики є дієвим інструментом розвитку людського капіталу, підвищення мотивації, залученості персоналу, зміцнення організаційної культури та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Питання змін сфери праці та стратегічного управління людськими ресурсами в

умовах цифрової економіки ґрунтовно досліджено у працях А. М. Колота та О. О. Герасименко [4; 5]. Особливості цифровізації HR-процесів, автоматизації кадрових функцій і використання сучасних цифрових технологій висвітлено у дослідженні О. Леонтенко [8].

Вагомий внесок у розвиток ESG-орієнтованого стратегічного управління персоналом зробили О. Наумова та М. Наумова [10], які розглядають інтеграцію ESG-принципів у кадрову політику як чинник організаційної стійкості, зміцнення ділової репутації та підвищення привабливості роботодавця. Особливості трансформації HR-менеджменту в умовах воєнного стану досліджено у працях А. Качур, Ю. Тадеєва та М. Шкробот [3], а також Боровикова О. та співавторів [15].

Проблеми формування корпоративної культури та розвитку людських ресурсів у малому бізнесі висвітлено у дослідженні І. Л. Петрової та М. Albdrane [11]. Сучасні підходи до лідерства, підтримки працівників і забезпечення життєстійкості організацій в умовах кризових викликів досліджено у праці К. Кошеленко [7].

Попри значний науковий доробок недостатньо опрацьованими залишаються теоретико-методичні засади комплексної інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема їх імплементації у кадрову стратегію, управління талантами, розвиток людського капіталу, систему мотивації, корпоративну культуру та оцінювання результативності персоналу. Це обумовлює необхідність подальших наукових досліджень і визначає актуальність обраної тематики.

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами підприємства з урахуванням сучасних викликів, що сприятиме підвищенню ефективності управління людським капіталом, зміцненню організаційної стійкості та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування соціально відповідальної системи стратегічного управління людськими ресурсами потребує врахування сучасних тенденцій розвитку ринку праці України, який зазнав суттєвих трансформацій під впливом повномасштабної війни,

демографічних змін, цифровізації економіки та структурної перебудови бізнесу. Аналіз макроекономічних показників свідчить, що саме людський капітал стає одним із ключових обмежувальних чинників економічного відновлення та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

За даними Центру економічної стратегії, упродовж 2022-2026 рр. український ринок праці характеризується одночасним зростанням попиту на робочу силу та поглибленням дефіциту людських ресурсів. Після різкого скорочення економічної активності у перші місяці повномасштабного вторгнення потреба роботодавців у працівниках поступово відновлювалася, тоді як пропозиція робочої сили залишалася обмеженою внаслідок масштабної міграції населення, мобілізації та демографічних втрат. У 2026 році кількість нових вакансій перевищує довоєнний рівень, водночас на одну вакансію припадає в середньому близько 2,5 резюме, що свідчить про збереження дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили. Крім того, у червні 2026 року оцінений рівень безробіття становив 14 %, а скорочення безробіття фактично призупинилося, що вказує на структурні диспропорції ринку праці, а не лише на недостатню кількість робочих місць [13].

Узагальнені ключові характеристики сучасного ринку праці, що безпосередньо впливають на формування стратегічної кадрової політики підприємств, представлено у табл. 1.

Вагомим критерієм сучасного економічного середовища є також очікування бізнесу та населення щодо перспектив економічного розвитку. За даними Центру економічної стратегії (ЦЕС), у червні 2026 року сезонно скоригований індекс очікувань ділової активності становив 48,8 пункту, залишаючись нижчим за нейтральний рівень, що свідчить про збереження стриманих оцінок бізнесом перспектив розвитку через воєнні ризики та руйнування виробничої інфраструктури. Водночас індекс споживчих настроїв населення хоча й демонстрував певне покращення, залишався нижчим за рівень оптимізму (100 пунктів), що відображає збереження високого рівня соціально-економічної невизначеності.

Отримані результати свідчать, що сучасне стратегічне управління людськими ресурсами вже не може обмежуватися традиційними кадровими функціями. В умовах дефіциту людського капіталу, зростання конкуренції за таланти і знання – соціально відповідальна

Таблиця 1

**Ключові тенденції розвитку ринку праці України
та їх вплив на систему стратегічного управління людськими ресурсами**

Тенденція	Прояв	Наслідки для стратегічного HR-менеджменту
Дефіцит людських ресурсів	<i>Міграція населення, мобілізація, демографічні втрати</i> – за даними ЦЕС, близько 25 % довоєнної робочої сили вибуло з ринку праці	Посилення конкуренції за кваліфікований персонал
Зростання попиту на працівників	<i>Відновлення економічної активності, збільшення кількості вакансій</i> – за даними ЦЕС, у 2026 р. кількість вакансій перевищила довоєнний рівень, а на одну вакансію припадає близько 2,5 резюме. Оцінений рівень безробіття становить близько 14 %, а індекс очікувань ділової активності – 48,8 пункту, тобто є нижчим за нейтральний рівень (50 пунктів), що свідчить про стримані очікування бізнесу щодо подальшого розвитку економічної діяльності.	Необхідність розвитку HR-бренду роботодавця
Структурний характер безробіття	<i>Невідповідність між компетентностями працівників і потребами роботодавців</i> – за результатами дослідження European Business Association, 74 % компаній відзначили нестачу кваліфікованих працівників, тоді як 46 % роботодавців повідомили, що відтік молодих фахівців віком 18-22 роки вже істотно вплинув на реалізацію HR-стратегії та ефективність операційної діяльності.	Інвестування у навчання, перекваліфікацію та розвиток персоналу
Цифровізація праці	<i>Поширення дистанційної роботи та цифрових HR-технологій</i> – за результатами дослідження European Business Association, 22 % компаній запровадили дистанційний формат роботи для всіх категорій персоналу, 60 % використовують гібридну модель, тоді як лише 18 % підприємств функціонують виключно в офісному форматі.	Розвиток цифрових компетентностей персоналу
Зростання соціальних ризиків	<i>Психоемоційне навантаження, професійне вигорання, питання безпеки</i> – за результатами дослідження дослідницької компанії Gradus, 54 % працівників повідомили про помірний або високий рівень стресу, 47 % визначили надмірне робоче навантаження основною причиною його виникнення, 62 % респондентів зазначили, що почуваються психологічно безпечно на роботі, тоді як лише 48 % вважають, що роботодавець приділяє належну увагу добробуту персоналу. Водночас 70 % працівників, які належать до групи «виснажених і демотивованих», повідомили, що замислювалися над звільненням.	Запровадження програм добробуту працівників, психологічної підтримки та соціальної відповідальності

Джерело: сформовано авторами за даними Центру економічної стратегії, European Business Association, дослідницької компанії Gradus [2; 13; 19]

кадрова політика стає не лише інструментом підвищення мотивації та залученості персоналу, а й важливою конкурентною перевагою підприємства.

Посилення глобальних викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією економіки, демографічними змінами, дефіцитом кваліфікованих кадрів, воєнними ризиками, поширенням ESG-підходів і необхідністю досягнення Цілей сталого розвитку, зумовлює

переосмислення ролі працівника як головного стратегічного ресурсу підприємства. За таких умов соціальна відповідальність перестає бути окремим напрямом корпоративної діяльності й інтегрується у всі складові системи стратегічного управління людськими ресурсами: кадрове планування, розвиток персоналу, мотивацію, управління талантами, корпоративну культуру та забезпечення добробуту працівників.

У країнах Європейського Союзу соціально відповідальне управління людськими ресурсами розглядається як один із механізмів досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 року, що передбачає забезпечення гідної праці, рівних можливостей, інклюзивності, розвитку людського капіталу та формування безпечного робочого середовища. У зв'язку з цим підприємства дедалі активніше інтегрують принципи ESG у кадрову політику, запроваджують програми професійного розвитку, підтримки добробуту працівників, розвитку корпоративного волонтерства, цифровізації HR-процесів і формування інклюзивної організаційної культури.

Відповідно до підходу Світового банку, корпоративна соціальна відповідальність трактується як зобов'язання бізнесу сприяти сталому економічному розвитку шляхом співпраці з працівниками, членами їхніх сімей, місцевими громадами та суспільством загалом для підвищення якості життя населення. Такий підхід підкреслює, що саме людський капітал є основним носієм соціальної цінності підприємства, а ефективне управління персоналом має забезпечувати гармонізацію економічних інтересів організації із соціальними потребами працівників та принципами сталого розвитку [16].

Посилення впливу заінтересованих сторін на діяльність підприємств сприяло формуванню стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Працівники, інвестори, споживачі, партнери, органи державної влади та місцеві громади дедалі частіше оцінюють ефективність діяльності підприємств не лише за фінансовими результатами, а й за якістю кадрової політики, рівнем соціального захисту персоналу, дотриманням принципів рівності, інклюзивності, корпоративної етики та розвитку людського капіталу. За таких умов соціальна відповідальність стає невід'ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами та інтегрується у довгострокову HR-стратегію підприємства.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами передбачає комплексне впровадження соціально відповідальних HR-практик, що охоплюють економічний, соціальний та екологічний виміри діяльності підприємства. Економічний вимір інтеграції принципів соціальної відповідальності передбачає забезпечення прозорості та етичної кадрової політики, дотримання принципів доброчесності й рівних можливостей, розви-

ток партнерських відносин із працівниками, удосконалення системи винагороди, професійний розвиток персоналу та стимулювання інноваційної активності.

Соціальний вимір охоплює забезпечення безпечних і гідних умов праці, підтримку фізичного та психологічного добробуту працівників, розвиток професійного навчання, інклюзивності, гендерної рівності, корпоративної культури та соціального діалогу. Важливими складовими є також корпоративне волонтерство, благодійні ініціативи, підтримка громад і підготовка нефінансової (ESG) звітності.

Екологічний вимір передбачає формування екологічної культури персоналу, впровадження ресурсозберігаючих технологій, раціональне використання природних ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та залучення працівників до реалізації природоохоронних ініціатив. Інтеграція цих практик у систему стратегічного HR-менеджменту забезпечує узгодження розвитку персоналу зі стратегією сталого розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує узгодження стратегічних цілей розвитку підприємства з інтересами працівників і інших стейкхолдерів, сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури, розвитку бренду роботодавця та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Практика діяльності соціально відповідальних підприємств свідчить, що інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами забезпечує не лише соціальний ефект, а й формує конкурентні переваги. Це проявляється у підвищенні привабливості роботодавця, залученні та утриманні висококваліфікованих працівників, зростанні їхньої залученості й лояльності, розвитку людського капіталу, зміцненні корпоративної культури, підвищенні продуктивності праці та зниженні кадрових і репутаційних ризиків. За таких умов соціальна відповідальність перестає бути лише благодійною чи іміджевою ініціативою і перетворюється на стратегічний інструмент HR-менеджменту. Її інтеграція у кадрову політику забезпечує узгодження економічних, соціальних та екологічних пріоритетів підприємства, сприяє розвитку людського потенціалу, формуванню безпечного й інклюзивного робочого середовища, підтримці добробуту персоналу та зміцненню довіри між роботодавцем і працівниками.

В Україні важливу роль у розвитку соціально відповідального бізнесу та поширенні

сучасних HR-практик відіграє Центр «Розвиток КСВ Україна», який є національним партнером міжнародних мереж CSR Europe та World Business Council for Sustainable Development. Діяльність організації спрямована на розвиток культури відповідального ведення бізнесу, підтримку ESG-трансформації підприємств, розвиток людського капіталу, формування партнерства між бізнесом, освітою та державою, а також інтеграцію принципів сталого розвитку у сучасні системи управління [17].

Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності значно розширила свої функції й уже не обмежується благодійністю чи реалізацією окремих соціальних проєктів. Особливої актуальності в умовах воєнного стану набувають практики соціально відповідального управління персоналом, узагальнені у Каталогі внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні, підготовленому Центром «Розвиток КСВ Україна» спільно з національним проєктом «Дія.Бізнес» [17]. Каталог містить 314 кейсів соціально відповідальної діяльності (227 українських і 87 міжнародних компаній), що представляють переважно великий бізнес, а також підприємства IT-сектору, сільськогосподарські, промисловості, торгівлі, логістики та сфери послуг. Це підтверджує широке впровадження принципів соціальної відповідальності в систему управління підприємствами незалежно від галузевої належності.

На рівні Європейського Союзу соціальна відповідальність розглядається як один із ключових інструментів досягнення Цілей сталого розвитку та реалізації ESG-підходів. Пріоритетними напрямками є забезпечення гідних і безпечних умов праці, розвиток людського капіталу, дотримання прав людини, принципів рівності, інклюзивності, професійного розвитку та добробуту працівників. За таких умов формується сучасна модель стратегічного управління людськими ресурсами, у якій персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс.

Дієвим інструментом реалізації принципів соціальної відповідальності є нефінансова (ESG) звітність, яка забезпечує прозорість діяльності підприємства щодо соціальних, екологічних та управлінських аспектів. Для системи стратегічного управління людськими ресурсами вона є джерелом оцінювання результативності кадрової політики за показниками розвитку персоналу, умов праці, охорони здоров'я, залученості працівників, різ-

номаніття, інклюзивності та корпоративної культури.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами передбачає їх урахування на всіх етапах HR-циклу: від формування кадрової стратегії, планування потреб у персоналі та рекрутингу до навчання, розвитку компетентностей, управління талантами, оцінювання результативності праці, мотивації, розвитку лідерства й корпоративної культури. Це забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами працівників і принципами сталого розвитку.

Результативність інтеграції визначається наявністю комплексної HR-стратегії, що встановлює цілі, напрями, інструменти та ресурсне забезпечення соціально відповідальних HR-практик, які ґрунтуються на фінансових, кадрових, інформаційних, організаційних, цифрових та інтелектуальних ресурсах (табл. 2). Ключову роль при цьому відіграють людські ресурси як носії корпоративних цінностей, тоді як інформаційні й цифрові ресурси забезпечують функціонування сучасних HR-систем, моніторинг соціальних показників, підготовку ESG-звітності та ефективну взаємодію із заінтересованими сторонами.

Інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління людськими ресурсами забезпечує комплексний економічний, соціальний та екологічний ефект. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності використання людського капіталу, конкурентоспроможності й стійкості підприємства, розвитку професійних компетентностей, зміцненню корпоративної культури, зростанню залученості та лояльності працівників, формуванню позитивного HR-бренду роботодавця, а також розвитку екологічної культури персоналу, раціональному використанню ресурсів і реалізації принципів сталого розвитку [12].

Взаємозв'язок ресурсного забезпечення, механізмів реалізації та отриманих результатів формує концептуальну основу інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами (рис. 1). Такий підхід забезпечує узгодження кадрової стратегії із стратегічними цілями підприємства, принципами ESG, вимогами сталого розвитку.

Особливої актуальності інтеграція принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління людськими ресурсами набула

Таблиця 2

Ресурсне забезпечення реалізації соціально відповідальної HR-стратегії підприємства

Вид ресурсного забезпечення	Основні напрями використання	Очікувані результати
Фінансові ресурси підприємства	Фінансування програм розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації, охорони праці, корпоративного добробуту, психологічної підтримки, мотивації	Зростання професійного потенціалу персоналу, підвищення продуктивності праці, лояльності та залученості працівників
Інвестиції у людський капітал	Розвиток компетентностей, управління талантами, кадрового резерву, лідерства, цифрових навичок	Формування стратегічних компетентностей, підвищення адаптивності персоналу та конкурентоспроможності підприємства
Цифрові HR-технології	Впровадження HRIS-систем, електронного документообігу, цифрового рекрутингу, дистанційного навчання, HR-аналітики та автоматизації кадрових процесів	Підвищення ефективності HR-процесів, оперативності управлінських рішень та якості управління людськими ресурсами
Організаційні ресурси	Формування соціально відповідальної культури, розвиток внутрішніх комунікацій, системи наставництва, відповідального лідерства та управління змінами	Посилення організаційної стійкості, довіри між працівниками й керівництвом, покращення соціально-психологічного клімату
Партнерські та грантові ресурси	Реалізація спільних програм із закладами освіти, міжнародними організаціями, донорами, професійними асоціаціями, участь у грантових проєктах	Розширення можливостей професійного розвитку персоналу, залучення додаткових ресурсів та впровадження інноваційних HR-практик
Інформаційно-аналітичні ресурси	Моніторинг HR-показників, ESG-індикаторів, оцінювання рівня залученості персоналу, добробуту працівників, аналіз потреб у компетентностях	Підвищення обґрунтованості кадрових рішень, своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами

Джерело: сформовано авторами

в умовах повномасштабної війни. Воєнні виклики зумовили суттєву трансформацію кадрової політики підприємств, посиливши значення внутрішньої КСВ. Якщо раніше її основними пріоритетами були розвиток персоналу, мотивація та формування позитивного іміджу роботодавця, то нині ключовими напрямками стали збереження людського капіталу, підтримка психоемоційного здоров'я працівників, забезпечення безпечних умов праці, розвиток гнучких форматів зайнятості, підтримка мобілізованих працівників і членів їхніх сімей, організація релокації персоналу та забезпечення безперервності діяльності підприємств.

За таких умов соціальна відповідальність стає не окремою функцією підприємства, а невід'ємною складовою стратегічного управління людськими ресурсами. Її інтеграція в

усі HR-процеси – від кадрового планування й рекрутингу до розвитку компетентностей, мотивації, оцінювання результативності, управління талантами та формування корпоративної культури – створює передумови для підвищення організаційної стійкості, зміцнення довіри персоналу, збереження людського капіталу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах, зокрема функціонування підприємств в умовах воєнних викликів, соціальна відповідальність перестає бути окремим напрямом корпоративної діяльності й набуває ознак стратегічного чинника управління людськими ресурсами. Її інтеграція у систему стратегічного HR-менеджменту забезпечує узгодження кадрової політики із принципами



Рис. 1. Ресурсно-результативний механізм інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення сучасних наукових підходів [Сіренко Н. М., Лункіна Т. І.]

сталого розвитку, інтересами працівників та стратегічними цілями підприємства, сприяючи формуванню організаційної стійкості й довгострокових конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що реалізація принципів соціальної відповідальності має здійснюватися комплексно на всіх етапах стратегічного управління людськими ресурсами - від кадрового планування, добору й адаптації персоналу до розвитку компетентностей, мотивації, оцінювання результативності, управління талантами, формування корпоративної культури та забезпечення добробуту працівників. Запропонований ресурсно-результативний підхід до інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами дозволяє поєднати ресурсне забезпечення соціально

відповідальних HR-практик із досягненням економічних, соціальних та організаційних результатів діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами під час формування HR-стратегії, інтеграції принципів ESG та CSR у кадрову політику, розроблення програм розвитку людського капіталу й удосконалення системи стратегічного управління персоналом. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію оцінювання рівня інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління людськими ресурсами та визначенням показників її впливу на ефективність діяльності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Будякова О. Ю., Суддя Ю. М. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 455-463. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1276> (дата звернення: 09.06.2026)
2. Європейська Бізнес Асоціація. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. 2025. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (дата звернення: 01.08.2026)
3. Качур А., Тадеєв Ю., Шкробот М. HR-менеджмент та війна: вплив та наслідки для міжнародних консалтингових компаній в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. 2024. № 29. С. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824>
4. Колот А. М., Герасименко О. О. Сфера праці і зайнятості в координатах цифрової економіки: нові можливості та виклики. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 3-27. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.08.003>
5. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. В. Платформна зайнятість у координатах розвитку цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
6. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнний період: перспективи для України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 08.06.2026)
7. Кошеленко К. Менеджмент у часи війни: лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ : Helion, 2024. 306 с.
8. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 71. № 4. С. 92-98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092
9. Люльов О., Пімоненко Т., Зябіна Є., Owusu O. E. K., Owusu E. Corporate social responsibility in human resource management. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 102-115. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.102>
10. Наумова О., Наумова М. ESG-орієнтоване стратегічне управління персоналом та ділова репутація: фактори стійкості IT-компаній в умовах кадрової кризи. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19>
11. Петрова І. Л., Albdane M. Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 304-312. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-304-312>
12. Сіренко Н.М., Лункіна Т.І., Бурковська А.В. Соціальна відповідальність : навч. посіб. Миколаїв: МНАУ, 2021. 215 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9758/1/socialna-vidpovidalnist_navch_posibnik.pdf (дата звернення: 07.06.2026).
13. Трекер економіки України під час війни 2022-2026. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 23.07.2026).

14. Центр «Розвиток КСВ Україна». Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (дата звернення: 07.04.2026)
15. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliynyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management practices in Ukraine under conditions of digital transformation and war. *Human Resources Management and Services*. 2025. Vol. 7, No. 3. Article 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
16. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1973. 839 p.
17. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
18. ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva: International Organization for Standardization, 2010. 106 p. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
19. Gradus Research. Working in Ukraine in 2026: Stress, Career Expectations, and Trust at Work. 2026. URL: <https://gradus.app/en/report/workplace-stress-career-expectations-trust-2026/> (дата звернення: 04.08.2026)
20. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken : John Wiley & Sons, 2005. 307 p.
21. Porter M.E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78-92. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
22. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 299 p.

REFERENCES:

1. Budiakova O. Yu., Sudia Yu. M. (2025) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u paradyhmi staloho rozvytku [Corporate Social Responsibility in the Paradigm of Sustainable Development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, no. 2(53), pp. 455-0463. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
2. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia (2025). Defitsyt kadriv ta zrostannia zarobitnykh plat – tendentsii rynku pratsi u 2026 rotsi [Staff Shortage and Wage Growth – Labour Market Trends in 2026]. Available at: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannia-zarobitnykh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/> (accessed August 1, 2026).
3. Kachur A., Tadeiev Yu., Shkrobot M. (2024) HR-menedzhment ta viina: vplyv ta naslidky dlia mizhnarodnykh konsal'tynhovykh kompanii v Ukraini [HR Management and War: Impact and Consequences for International Consulting Companies in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho! – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*, no. 29, pp. 126-133. Available at: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824>
4. Kolot A. M., Herasymenko O. O. (2020) Sfera pratsi i zainiatosti v koordynatakh tsyfrovoy ekonomiky: novi mozhlyvosti ta vyklyky [Labour and Employment in the Coordinates of the Digital Economy: New Opportunities and Challenges]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 8, pp. 3-27. Available at: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.08.003>
5. Kolot A. M., Herasymenko O. O., Shevchenko A. V. (2023) Platformna zainiatist u koordynatakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Platform Employment in the Coordinates of Digital Economy Development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 53. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
6. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny ta v povoiennyi period: perspektyvy dlia Ukrainy [Corporate Social Responsibility during the War and in the Post-War Period: Prospects for Ukraine]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (accessed June 8, 2026).
7. Koshelenko K. (2024) Menedzhment u chasy viiny: liderstvo, efektyvnist ta zhyttiistiikist [Management in Wartime: Leadership, Efficiency and Resilience]. Kyiv: Helion, 306 p.
8. Leontenko O., Ilienka A. (2021) Suchasni tendentsii rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v upravlinni personalom [Current Trends in the Development of Social Responsibility in Personnel Management]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 71(4), pp. 92-98. Available at: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092
9. Liulov O., Pimonenko T., Ziabiina Ye., Owusu O. E. K., Owusu E. (2021) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v upravlinni liudskymy resursamy [Corporate Social Responsibility in Human Resource Management]. *Visnyk ekonomiky – Herald of Economics*, no. 4, pp. 102-115. Available at: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.102>

10. Naumova O., Naumova M. (2025) ESG-oriientovane stratehichne upravlinnia personalom ta dilova reputatsiia: faktory stiikosti IT-kompanii v umovakh kadrovoi kryzy [ESG-Oriented Strategic Human Resource Management and Business Reputation: Factors of IT Companies' Resilience amid the Personnel Crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 81. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-19>
11. Petrova I. L., Albdrane M. (2020) Upravlinnia liudskymy resursamy ta korporativna kultura v malykh pidpriemstvakh: vypadok Ukrainy [Human Resource Management and Corporate Culture in Small Enterprises: Case of Ukraine]. *BiznesInform–Business Inform*, no. 6, pp. 304-312. Available at: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-304-312>
12. Sirenko N. M., Lunkina T. I., Burkovska A. V. (2021) Sotsialna vidpovidalnist: navchalnyi posibnyk [Social Responsibility: Textbook]. Mykolaiv: Mykolaiv National Agrarian University, 215 p. Available at: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9758/1/socialna-vidpovidalnist_navch_posibnik.pdf (accessed June 7, 2026)
13. Tsentr ekonomichnoi stratehii (2026). Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny 2022–2026 [Ukraine Economy Tracker during the War 2022-2026]. Available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (accessed July 23, 2026)
14. Tsentr «Rozvytok KSV Ukraina» (2026). Katalog vnesku biznesu v Peremohu v rosiisko-ukrainskii viini [Catalogue of Business Contributions to Victory in the Russian-Ukrainian War]. Available at: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (accessed April 7, 2026)
15. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko S. (2025) Features and trends in the development of HR management practices in Ukraine under conditions of digital transformation and war. *Human Resources Management and Services*, vol. 7(3), Article 4627. Available at: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
16. Drucker P. F. (1973) Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 839 p.
17. Freeman R. E. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 276 p.
18. International Organization for Standardization (2010) ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva: International Organization for Standardization, 106 p. Available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
19. Gradus Research (2026) Working in Ukraine in 2026: Stress, Career Expectations, and Trust at Work. Available at: <https://gradus.app/en/report/workplace-stress-career-expectations-trust-2026/> (accessed August 4, 2026)
20. Kotler P., Lee N. (2005) Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken: John Wiley & Sons, 307 p.
21. Porter M. E., Kramer M. R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84(12), pp. 78–92. Available at: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
22. Ulrich D. (1997) Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 299 p.

Дата надходження статті: 04.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 21.09.2026

Дата публікації статті: 23.09.2026