

УДК 331.102

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.70

JEL Classification: J24, M12, M14

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**ВОДОЛАЗЬСЬКА Т. О.** (автор для листування), кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900, Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

**КРОЛЕВЕЦЬКИЙ Є. В.**, здобувач вищої освіти – магістр 2-го року навчання.

E-mail: jackpot20119577@gmail.com, ORCID: 0009-0004-4834-845X

**КОВТУН С. Р.**, здобувач вищої освіти – бакалавр 2-го року навчання.

E-mail: stasskovtunn08@gmail.com, ORCID: 0009-0002-4334-5407

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті представлено результати дослідження, присвяченого удосконаленню управління персоналом підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах воєнного стану. Обґрунтовано актуальність формування соціально відповідальної HR-стратегії як інструменту збереження людського капіталу, підвищення стійкості підприємства та забезпечення безперервності його діяльності в кризових умовах.*

*Здійснено ґрунтовний аналіз сучасних наукових публікацій із питань КСВ та управління персоналом, у результаті якого визначено необхідність адаптації класичних моделей до кризових умов функціонування підприємств.*

*Основна мета статті – сформулювати концептуальний підхід до управління персоналом підприємства на засадах КСВ з конкретизацією послідовності управлінських дій та рішень щодо інтеграції принципів КСВ у HR-стратегію в умовах сучасних соціально-економічних викликів і воєнного стану.*

*Удосконалено концептуальний підхід до реалізації КСВ у сфері управління персоналом шляхом адаптації піраміди А. Керролла з доповненням її рівнем безпекової відповідальності як базової умови стабільності трудових відносин та підтримки персоналу в умовах підвищених ризиків. Запропоновано підхід до формування HR-стратегії з урахуванням КСВ, що передбачає послідовну інтеграцію принципів соціальної відповідальності у ключові HR-процеси.*

*Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для розроблення та коригування соціально відповідальної HR-стратегії підприємств у період воєнного стану.*

**Ключові слова:** соціально відповідальне управління, корпоративна соціальна відповідальність, модель А. Керролла, безпекова відповідальність, система управління персоналом, стратегія управління персоналом, соціально-відповідальна HR-стратегія.

**Постановка проблеми.** Останні десятиліття характеризуються суттєвими змінами у соціально-економічному середовищі, що зумовлюють перегляд традиційних підходів до управління підприємствами. Під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та зростання вимог суспільства до етичності бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворюється на ключовий чинник забезпечення сталого розвитку організацій. У цих умовах підприємства дедалі частіше розглядають КСВ не лише як інструмент формування позитивного іміджу, а як складову стратегічного управління, інтегровану у всі бізнес-процеси.

Особливе місце в системі реалізації принципів КСВ займає управління персоналом, оскільки саме працівники є носіями корпоративних цінностей, безпосередніми виконавцями стратегічних рішень та головним джерелом формування репутаційного капіталу підприємства. Соціально-відповідальні практики у сфері HR передбачають не лише дотримання трудового законодавства, а й формування безпечних умов праці, забезпечення рівних можливостей, розвиток людського потенціалу, підтримку балансу між роботою та особистим життям, створення інклюзивного та мотивуючого робочого середовища. Таким чином, управління персоналом стає одним із ключових інструментів практичної реалізації КСВ на рівні підприємства.

Водночас більшість підприємств стикаються з низкою проблем у сфері поєднання HR-менеджменту та КСВ, як-от: формальний характер соціальних програм, фрагментарність соціально відповідальних ініціатив, орієнтація переважно на економічні результати на шкоду соціальній складовій, а також недостатній рівень інтеграції КСВ у кадрову стратегію. Додатковими викликами є демографічні зрушення, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання мобільності робочої сили та підвищення очікувань працівників щодо якості трудового життя.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності, коли підприємства функціонують за високого рівня ризиків, кадрових втрат, психологічного навантаження на персонал і обмежених ресурсів. У таких умовах зростає роль соціально-відповідального управління персоналом як інструменту підтримки трудового потенціалу, збереження

людського капіталу, підвищення лояльності працівників та забезпечення організаційної стійкості.

Крім того, цифровізація управлінських процесів і поширення сучасних HR-технологій створюють нові можливості для реалізації принципів КСВ у роботі з персоналом, зокрема через прозорість кадрових процедур, розвиток дистанційних форм зайнятості, електронне навчання, HR-аналітику та системи зворотного зв'язку. Проте відсутність системного підходу до інтеграції цифрових рішень у соціально-відповідальне управління персоналом значно знижує потенціал цих інструментів.

Окреслені обставини зумовлюють необхідність наукового осмислення проблеми управління персоналом підприємства на засадах КСВ. Виникає потреба у розробленні комплексних підходів, що забезпечують узгодження економічних інтересів підприємства, соціальних потреб працівників і вимог суспільства, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємств у довгостроковій перспективі. Саме це визначає наукову актуальність дослідження та доцільність подальшого розвитку теоретико-методичних засад управління персоналом у контексті КСВ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління персоналом на засадах КСВ посідає дедалі важливіше місце у сучасних наукових дослідженнях [1 - 15], що зумовлено зростанням ролі людського капіталу, інтелектуалізацією праці та підвищенням соціальних вимог до бізнесу. КСВ розглядається як одна з ключових концепцій сучасного менеджменту, що відображає здатність підприємства інтегрувати соціальні, етичні, трудові та екологічні принципи у щоденну діяльність.

У наукових джерелах [1; 3; 4; 6; 7] КСВ трактується як система добровільних зобов'язань підприємства перед працівниками, стейкхолдерами та суспільством, що спрямована на забезпечення довгострокової стабільності, розвиток людського капіталу та формування конкурентних переваг. КСВ розглядається як стратегічна управлінська концепція, тісно пов'язана із системою управління персоналом (табл. 1).

У наукових дослідженнях останніх років [1–12] простежується чітка тенденція поступового переходу від традиційної моделі управління персоналом до сучасного, стратегічно орієнтованого

підходу. Традиційне управління персоналом ґрунтувалося переважно на адміністративному контролі, бюрократичних процедурах, односторонніх комунікаціях та матеріальній мотивації, розглядаючи працівника насамперед як виконавця виробничих функцій. Натомість сучасний підхід передбачає формування партнерських трудових відносин, орієнтацію на інтелектуальний та інноваційний потенціал працівників, цифровізацію HR-процесів, розвиток компетенцій і активне залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. Відбувається зміна парадигми управління від реактивної системи до гнучкої, проактивної й соціально-відповідальної моделі, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії у динамічних умовах (рис. 1).

Таблиця 1

**Визначення КСВ** (складено на основі [1; 3; 4; 6; 7])

Автор	Визначення КСВ	Джерело
Череп А. В., Конева І. М.	Система добровільних зобов'язань підприємства, що сприяє розвитку суспільства, захисту довкілля та підвищенню якості життя персоналу	[1]
Дащенко Н. М.	Концепція, за якою підприємства добровільно враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй діяльності, приділяючи пріоритет внутрішній відповідальності перед працівниками	[3]
Леонтенко Т. Д., Ільєнко О. С.	Інструмент підвищення конкурентоспроможності, що ґрунтується на етичних стандартах та соціальній відповідальності підприємства	[4]
Данько Ю. І., Лищенко В. В.	Стратегічний підхід до управління персоналом, спрямований на формування соціального капіталу та розвиток громади	[6]
Європейська комісія	Добровільна інтеграція соціальних та екологічних питань у бізнес-діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами	[7]
Авторське визначення	КСВ – це стратегічно інтегрована система управління, у межах якої підприємство бере довгострокові зобов'язання щодо розвитку персоналу, підтримки громади, дотримання етичних стандартів та мінімізації негативного впливу на довкілля, забезпечуючи стійкий розвиток усіх груп стейкхолдерів	–

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад управління персоналом з урахуванням принципів КСВ здійснили:

О. Г. Череп та А. В. Конєва [1], О. А. Журан, Л. М. Лінгур та Т. В. Філатова [2], Н. М. Дащенко [3], О. Леонтенко та А. Ільєнко [4], І. В. Сохань та Т. М. Харченко [5], Ю. І. Данько та В. В. Лищенко [6], А. Керролл [13] та ін.



Рис. 1. Підходи до управління персоналом  
Джерело: сформовано авторами за [1-11]

Зокрема, науковці О. Г. Череп та А. В. Конєва [1] обґрунтували взаємозв'язок між процесами управління персоналом і КСВ, довели доцільність ведення соціально-відповідального бізнесу та визначили його позитивний вплив на зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці й покращення репутації підприємства. Автори також виокремили пріоритетні напрями КСВ як запоруку гармонійного соціально-економічного розвитку та сталого функціонування підприємств.

Окремий науковий інтерес становлять дослідження О. А. Журан, Л. М. Лінгур та Т. В. Філатової, у яких розкрито особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах КСВ. У роботі [2] акцентовано увагу на зміні мотивуючих факторів персоналу з матеріальних на соціально відповідальні, а також запропоновано впровадження принципів КСВ через корпоративні портали та інформаційні системи управління бізнес-процесами. Дослідники підсумували, що використання соціально-відповідальних підходів сприяє формуванню згуртованих команд, підвищенню мотивації працівників і розвитку корпоративної культури.

Питання інтеграції КСВ у систему управління персоналом розглядається в праці Н. М. Дащенко [3], в якій проаналізовано соціально-економічні чинники впливу КСВ на діяльність підприємств, зокрема її роль у формуванні позитивного іміджу роботодавця, зростанні інвестиційної привабливості та забезпеченні довіри з боку зацікавлених сторін. КСВ розглядається не лише як етична категорія, а як дієвий інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Суттєвий внесок у формування теоретичних засад соціально-відповідального управління персоналом зроблено у праці О. Леоненко та А. Ільєнко [4]. У сучасних умовах традиційні інструменти матеріальної мотивації поступово втрачають визначальну роль, тоді як соціальні гарантії, безпека праці, можливості професійного розвитку та корпоративна культура стають ключовими чинниками утримання персоналу. Науковці підкреслюють необхідність перегляду класичних підходів до управління персоналом на користь соціально-орієнтованих моделей, що базуються на принципах довіри, партнерства та відповідальності роботодавця перед працівниками.

Екологічний вимір соціальної відповідальності в управлінні персоналом ґрунтовно висвітлено у роботі І. В. Сохань і Т. М. Харченко [5] та запропоновано концепцію еколого-орієнтованого управління персоналом. Соціальна відповідальність роботодавця не може бути реалізована без урахування екологічних аспектів трудової діяльності, зокрема через створення безпечних і здорових умов праці, розвиток екологічної культури працівників та формування відповідальної поведінки в організації.

У дослідженнях Ю. І. Данька та В. В. Лишенка [6] соціальна відповідальність розглядається як важливий елемент кадрової політики підприємства та інструмент підвищення його конкурентоспроможності. Автори також доводять доцільність запровадження соціально відповідальних HR-практик, спрямованих на розвиток соціального партнерства, забезпечення гідних умов праці, дотримання трудових прав та формування стабільних трудових відносин. Соціально відповідальна кадрова політика сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності праці.

Поряд із цим у наукових джерелах [2; 4; 12 - 15] значна увага приділяється порівнянню міжнародних та українських практик соціально-відповідального управління персоналом (рис. 2).

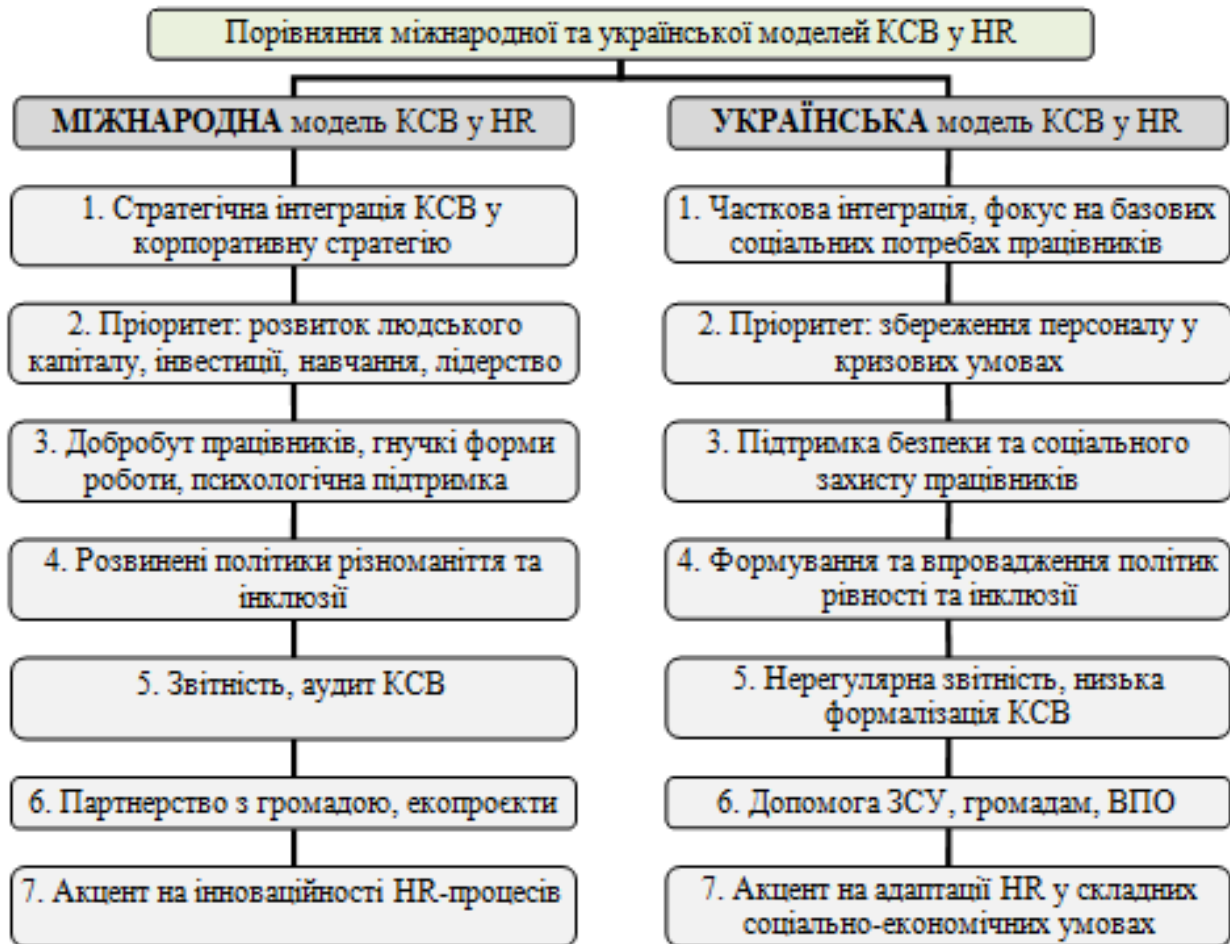


Рис. 2. Порівняння міжнародної та української моделей КСВ у HR  
Джерело: сформовано авторами за [2; 4; 12 - 15]

Зарубіжний досвід, зокрема компаній країн ЄС та Північної Америки, демонструє перехід від традиційних HR-процесів до моделей, основаних на сталому розвитку, партнерстві зі стейкхолдерами та орієнтації на добробут працівників. У таких моделях HR-служба відіграє ключову роль у формуванні корпоративних цінностей відповідальності, інклюзії та етичної поведінки, а КСВ розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності та залучення талантів.

Водночас українські практики соціально відповідального управління персоналом формуються під впливом як міжнародних стандартів, так і специфіки національного соціально-економічного

середовища. Дослідження [2; 4; 12-15] свідчать, що вітчизняні підприємства все активніше впроваджують програми охорони праці, соціального захисту, навчання та розвитку персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій і корпоративної культури, однак змушені адаптувати ці практики до умов воєнного стану, економічних обмежень і нестабільності ринку праці. Таким чином, українська модель соціально-відповідального HR-менеджменту характеризується гнучкістю, орієнтацією на безпеку персоналу та соціальну стійкість підприємства.

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить, що проблема управління персоналом на засадах КСВ розглядається багатовимірно: як інструмент мотивації, складова кадрової політики, елемент стратегічного управління та чинник сталого розвитку підприємств. Водночас наявність різних підходів до тлумачення КСВ та її реалізації в управлінні персоналом зумовлює необхідність поодальших досліджень, спрямованих на формування адаптованих моделей соціально-відповідального HR-менеджменту з урахуванням специфіки функціонування українських підприємств.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці КСВ та управління персоналом, у цій сфері залишаються невирішеними низка ключових теоретичних і прикладних питань, що зумовлює необхідність подальших досліджень, зокрема:

по-перше, недостатньо дослідженими є питання адаптації моделей соціально-відповідального управління персоналом до умов воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації ринку праці, що вимагає розроблення гнучких та кризоорієнтованих HR-рішень;

по-друге, недостатньо розробленими є методичні підходи до формування соціально-відповідальної HR-стратегії, яка б поєднувала економічну ефективність діяльності підприємства з забезпеченням соціального захисту, безпеки праці, розвитку персоналу та підтримки корпоративної культури;

по-третє, потребує подальшої конкретизації процес реалізації соціально відповідальної HR-стратегії.

**Формулювання цілей статті** – сформулювати концептуальний підхід до управління персоналом підприємства на засадах КСВ з

конкретизацією послідовності управлінських дій та рішень щодо інтеграції принципів КСВ у HR-стратегію в умовах сучасних соціально-економічних викликів і воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом на засадах КСВ доцільно розглядати не як сукупність ізольованих соціальних ініціатив, а як системну управлінську концепцію, інтегровану у стратегію розвитку підприємства та орієнтовану на досягнення довгострокової соціально-економічної стійкості. За таких умов обґрунтованим є звернення до фундаментальних теоретичних моделей КСВ, які дозволяють структуровано осмислити зміст, рівні та напрями соціальної відповідальності бізнесу, а також оцінити можливості їх адаптації до сучасних викликів функціонування підприємств, зокрема в умовах воєнного стану та нестабільності.

Однією з найвідоміших і концептуально визнаних моделей у теорії КСВ є піраміда А. Керролла – графічна модель, яка відображає багаторівневу структуру соціальної відповідальності підприємства, що охоплює економічний, правовий, етичний та філантропічний (дискреційний) рівні. Відповідно до цієї моделі, базовим рівнем є економічна відповідальність, що передбачає ефективне ведення господарської діяльності та забезпечення прибутковості як передумови існування підприємства. Наступний рівень формує правова відповідальність, яка вимагає дотримання законодавчих норм і регуляторних вимог. Етична відповідальність охоплює добровільне дотримання моральних стандартів, очікуваних суспільством, а філантропічна – реалізацію соціальних ініціатив, спрямованих на розвиток громади та підтримку соціально вразливих груп [13].

Водночас в умовах повномасштабної війни в Україні класична модель А. Керролла потребує суттєвого концептуального оновлення та розширення. Сучасна соціальна відповідальність бізнесу виходить за межі традиційних підходів і включає низку аспектів, які не були враховані у первинній теорії, зокрема: забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників, підтримку мобілізованих і ветеранів, збереження робочих місць, стабільність виробничих процесів, участь у гуманітарних програмах, взаємодію з органами державної влади тощо. У цьому контексті соціально-відповідальне

управління персоналом набуває особливої ваги, оскільки саме працівники стають ключовими носіями реалізації принципів КСВ на практиці, як-от: формування системи підтримки персоналу в кризових умовах, розвиток внутрішніх комунікацій, програм психологічної допомоги, адаптації до змін середовища та підвищення рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства.

З урахуванням зазначеного, адаптований до воєнних умов варіант піраміди КСВ, додатково до чотирьох традиційних рівнів, повинен включати п'ятий рівень – безпекову відповідальність – нову ключову вимогу українського бізнесу (рис. 3).



Рис. 3. Адапована до воєнних умов піраміда КСВ А. Керролла  
(власна розробка авторів)

Порівняння класичної моделі КСВ А. Керролла та адаптованої моделі КСВ для українських підприємств у період воєнного стану (табл. 2) дозволяє узагальнити основні напрями трансформації КСВ під впливом воєнних викликів, зокрема зміну змісту економічної, правової, етичної та філантропічної відповідальності, а також обґрунтувати появу нового, безпекового рівня як критично важливого елементу сучасної моделі КСВ.

Таблиця 2

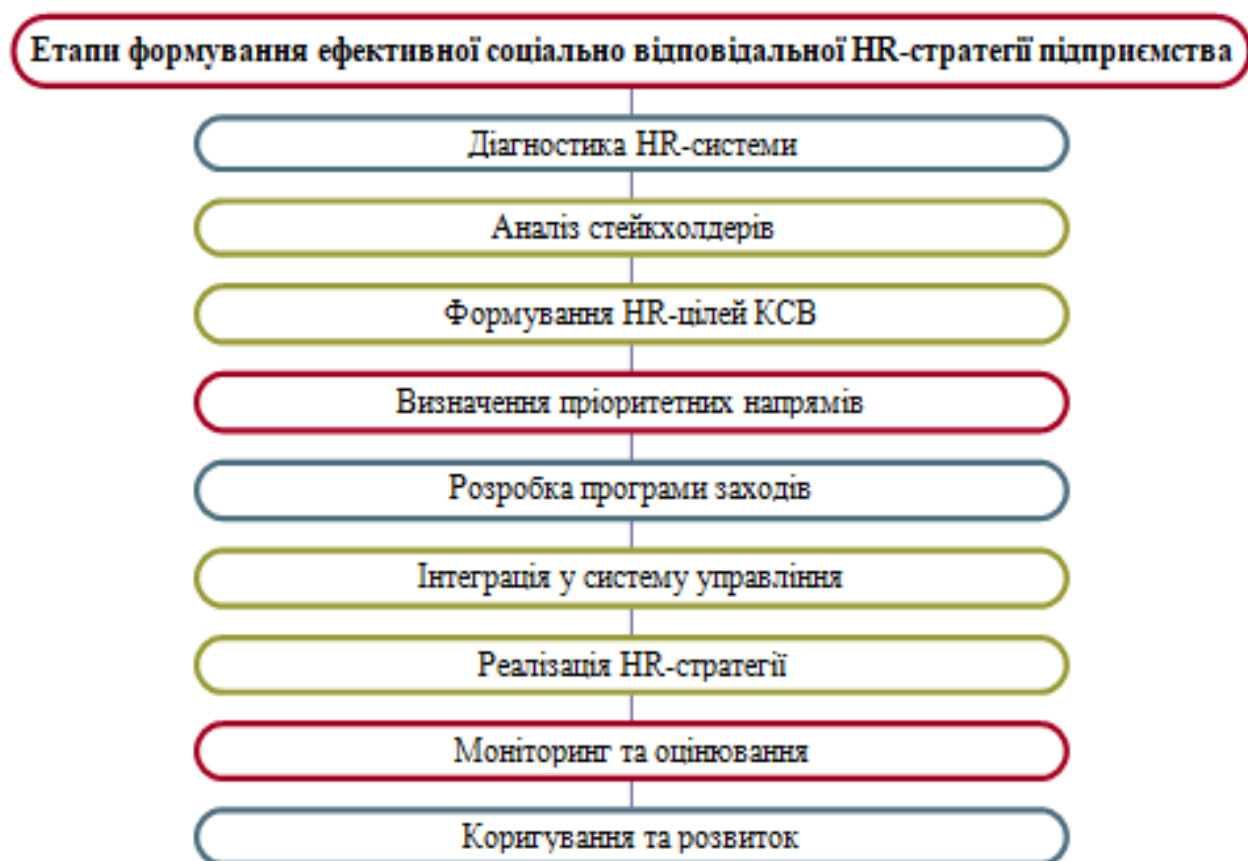
**Порівняння класичної моделі КСВ А. Керролла  
та адаптованої моделі КСВ для українських підприємств  
у період воєнного стану**

Рівень КСВ	Класична модель А. Керролла	Адапована модель КСВ для України під час війни	Ключові відмінності
1. Економічна відповідальність	Забезпечення прибутковості, ефективності виробництва, стабільних доходів	Підтримання економічної життєздатності підприємства, збереження робочих місць, адаптація виробництва до воєнних умов, релокація, безперервність діяльності	Економічна відповідальність перетворюється з «отримання прибутку» на «здатність вижити та функціонувати»
2. Правова відповідальність	Дотримання законів, нормативів, регуляторних вимог	Дотримання норм воєнного часу: оформлення мобілізованих, гарантії зарплат, виконання вимог цивільного захисту, безпека праці під обстрілами	Зростає обсяг юридичних зобов'язань, пов'язаних із мобілізацією та безпекою
3. Етична відповідальність	Дотримання моральних норм, чесність, справедливість, етика бізнесу	Психологічна підтримка персоналу, підтримка сімей мобілізованих, гнучкі режими роботи, прозора антикризова комунікація	Етичний рівень зміщується у сферу психології, людяності та турботи про працівників
4. Філантропічна відповідальність	Добровільні соціальні та благодійні проєкти	Підтримка ЗСУ, волонтерство, гуманітарна допомога, відновлення громади, виробництво обладнання для оборони	Благодійність стає суспільною необхідністю, а не «доброю волею»
5. Безпекова відповідальність (новий рівень)	У класичній моделі відсутня	Захист життя працівників, безпечні робочі місця, укриття, кіберзахист, безперервність бізнесу, плани евакуації	Новий критично важливий рівень, зумовлений війною та ризиками для персоналу

Окреслені проблеми обумовлюють необхідність переходу від фрагментарної реалізації окремих соціально відповідальних заходів до цілісної, системно вибудованої HR-стратегії, інтегрованої у загальну стратегію розвитку підприємства та зорієнтованої на довгострокову стабільність і стійкість підприємства. Особливої актуальності набуває розроблення комплексу стратегічних цілей, принципів і інструментів соціально відповідального управління персоналом, спрямованих на підвищення рівня мотивації, залученості та

професійного розвитку працівників, а також на формування соціально орієнтованої корпоративної культури.

Вирішення цього завдання передбачає інтеграцію принципів КСВ у всі ключові HR-процеси підприємства (від планування чисельності персоналу до розвитку, мотивації та оцінювання результатів праці). Оскільки у сучасних умовах пріоритетного значення набувають питання безпеки праці, психологічної підтримки персоналу, збереження робочих місць, а також забезпечення соціальної стабільності трудового колективу, в складену черговість формування стратегії (рис. 4) доцільно інтегрувати також питання забезпечення безпекової відповідальності бізнесу.



**Рис. 4. Етапи формування ефективної соціально-відповідальної HR-стратегії підприємства**

*Джерело: сформовано авторами*

Конкретизований зміст дій на кожному з окреслених етапів розкрито у табл. 3.

Таблиця 3

**Зміст етапів формування ефективної  
соціально-відповідальної HR-стратегії підприємства**

Назва етапу	Зміст етапу	Очікуваний результат
1. Діагностика поточного стану HR-системи	Аналіз чисельності, структури персоналу, плинності кадрів, вікової та гендерної структури, умов праці, соціальних гарантій	Визначення проблемних зон та потенціалу розвитку
2. Аналіз стейкхолдерів у HR-сфері	Ідентифікація ключових зацікавлених сторін (персонал, керівництво, держава, громада), визначення їхніх очікувань	Узгодження HR-цілей з принципами КСВ
3. Формування цілей HR-стратегії на засадах КСВ	Визначення стратегічних і тактичних цілей з урахуванням економічної, правової, етичної, безпекової та соціальної відповідальності	Чітка система цілей соціально відповідального управління персоналом
4. Визначення пріоритетних напрямів HR-КСВ	Обґрунтування ключових напрямів: добробут, безпека праці, розвиток персоналу, залученість, різноманіття та інклюзія	Фокусування ресурсів на найбільш значущих напрямках
5. Розробка програми HR-заходів	Формування конкретних заходів, термінів реалізації, відповідальних осіб та ресурсного забезпечення	Практичний інструментарій реалізації HR-стратегії
6. Інтеграція HR-стратегії в систему управління підприємством	Узгодження HR-стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства та виробничими планами	Системність і узгодженість управлінських рішень
7. Реалізація HR-стратегії	Запровадження програм навчання, мотивації, соціальної підтримки, комунікацій	Підвищення соціальної ефективності HR-системи
8. Моніторинг та оцінювання ефективності	Оцінка плинності кадрів, рівня задоволеності, залученості, соціальних показників	Контроль досягнення стратегічних цілей
9. Коригування та вдосконалення HR-стратегії	Адаптація заходів до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб персоналу	Гнучка та стійка HR-стратегія

Запропонований поетапний підхід до формування соціально-відповідальної HR-стратегії може бути використаний як практичний інструмент для прийняття управлінських рішень на підприємствах, що функціонують в умовах воєнного стану.

Його впровадження дає змогу систематизувати HR-процеси, підвищити рівень безпеки та соціального захисту працівників, забезпечити збереження ключових кадрів і стабільність трудових відносин. Реалізація передбачених заходів сприяє підвищенню адаптивності підприємства до кризових викликів, зниженню соціальних ризиків і формуванню стійкої моделі управління персоналом на засадах КСВ.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження удосконалено концептуальний підхід до реалізації КСВ у сфері управління персоналом шляхом адаптації класичної моделі А. Керролла до умов воєнного стану, що, на відміну від існуючих, передбачає доповнення її рівнем безпекової відповідальності як базової передумови збереження людського капіталу, безперервності бізнесу та стабільності трудових відносин. Запропонована модель дозволяє комплексно враховувати економічні, правові, етичні, філантропічні та безпекові аспекти соціальної відповідальності підприємства.

Удосконалено підхід до формування HR-стратегії підприємства з урахуванням КСВ, що ґрунтується на адаптованій до воєнних умов піраміді КСВ А. Керролла та передбачає послідовну інтеграцію принципів соціальної відповідальності у ключові HR-процеси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як інструменту розроблення та коригування соціально-відповідальної HR-стратегії підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану.

**Конфлікт інтересів:** автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

## Література

1. Череп О. Г., Конєва А. В. Управління персоналом з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 195-199. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-33>

2. Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26>

3. Дашенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424-432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432>

4. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 4 (71). С. 92-98. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.04.092](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092)

5. Сохань І. В., Харченко Т. М. Еколого-орієнтоване управління персоналом на засадах соціальної відповідальності. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6 (8). С. 674-680. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-674-680](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-674-680)

6. Данько Ю. І., Лищенко В. В. Стратегічні аспекти механізмів соціально-відповідального управління персоналом як основа формування соціального капіталу в громадах. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. № 2 (102). С. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.7>

7. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Brussels, 25 October 2011. COM(2011) 681 final. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

8. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М., 2025. 332 с.

9. Kharchenko T., Mao Rong, Mykhailyk R. Personnel management in the conditions of social responsibility of the enterprise. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13>

10. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

11. Armstrong, M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 P.

12. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 89-121. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.89.

13. Carroll A.B. Carroll's pyramid of KCR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. № 1. P. 3. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

14. Danilkova A., Bondar V., Bannikova K., Prokhorovska S., Vodolazhka T. Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and*

*Metadata [Internet].* 2024 Oct. 3 [cited 2024 Oct. 14]; 3: 243. DOI: <https://doi.org/10.56294/dm2024.243>

15. Kobets D., Kasmin D., Khruschak S., Ziyautdinov J., Vodolazhska T. Using artificial intelligence to optimize human resource management processes. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences.* 2025. № 13 (3), 541-550. DOI: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i3.504>

## References

1. Cherep, O. H., Koneva, A. V. (2021). Upravlinnia personalom z urakhuvanniam korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpryiemstv [Personnel management considering corporate social responsibility of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 2, 195–199. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-33> [in Ukrainian].

2. Zhuran, O. A., Linhur, L. M., Filatova, T. V. (2021). Osoblyvosti upravlinnia personalom v IT-sferi na zasadakh korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Features of personnel management in the IT sector based on corporate social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-26> [in Ukrainian].

3. Dashchenko, N. M. (2020). Sotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Socially responsible personnel management of the enterprise in the conditions of digitalization of the economy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 4, 424–432. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432> [in Ukrainian].

4. Leontenko, O., Iliencko, A. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v upravlinni personalom [Current trends in the development of social responsibility in personnel management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 4 (71), 92–98. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.04.092](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092) [in Ukrainian].

5. Sokhan, I. V., Kharchenko, T. M. (2022). Ekoloho-orientovane upravlinnia personalom na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Eco-oriented personnel management based on social responsibility]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 6 (8), 674–680. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-674-680](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-674-680) [in Ukrainian].

6. Danko, Yu. I., Lyshenko, V. V. (2025). Stratehichni aspekty mekhanizmiv sotsialno-vidpovidalnoho upravlinnia personalom yak osnova formuvannia sotsialnoho kapitalu v hromadakh [Strategic aspects of socially responsible personnel management mechanisms as a basis for social capital formation in communities]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2 (102), 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.7> [in Ukrainian].

7. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Brussels, 25 October 2011. COM(2011) 681 final. Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> [in English].

8. Kryvoruchko, O. M., Vodolazhska, T. O. (2025). Upravlinnia personalom pidpriemstva [Enterprise personnel management]. Kharkiv: FOP Panov A. M., 332 p. [in Ukrainian].

9. Kharchenko, T., Mao Rong, Mykhailyk, R. (2021). Personnel management in the conditions of social responsibility of the enterprise. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13> [in English].

10. Sochynska-Sybirtseva, I. M., Dorenska, A. O., Tushevskaya, T. V. (2022). HR-menedzhment [HR management]. Kropyvnytskyi: CNTU, 278 p. [in Ukrainian].

11. Armstrong, M., Taylor, S. (2020). Handbook of Human Resource Management Practices. London: Cogan Page Publishing, 597 p. [in English].

12. Fedotova, I. V., Bocharova, N. A. (2025). Modeliuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti yak instrumentu staloho rozvytku: obgruntuvannia typiv vidpovidalnosti dlia pidpriemstv [Modeling corporate social responsibility as a tool for sustainable development: justification of responsibility types for enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of Transport Complex*, 45, 89–121. DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2025.45.89 [in Ukrainian].

13. Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 3. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6> [in English].

14. Danilkova, A., Bondar, V., Bannikova, K., Prokhorovska, S., Vodolazhska, T. (2024). Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata*, 3, 243. DOI: <https://doi.org/10.56294/dm2024.243> [in English].

15. Kobets, D., Kasmin, D., Khruschak, S., Ziyautdinov, J., Vodolazhska, T. (2025). Using artificial intelligence to optimize human resource management processes. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 13 (3), 541–550. DOI: <https://doi.org/10.21533/pen.v13.i3.504> [in English].

## ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT BASED ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

**VODOLAZHSKA T.** (corresponding author), Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor.

E-mail: tatyana.vodolazhska@gmail.com, Scopus Author ID: 57916433900, Web of Science ResearcherID: AGU-9895-2022, ORCID: 0000-0003-0158-3343.

**KROLEVETSKYI Y.**, higher education student – master's degree, 2 year of study.

E-mail: jackpot20119577@gmail.com, ORCID: 0009-0004-4834-845X

**KOVTUN S.**, higher education student – bachelor's degree, 2 year of study.

E-mail: stasskovtunn08@gmail.com, ORCID: 0009-0002-4334-5407

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The paper presents the results of a study devoted to improving enterprise personnel management on the basis of corporate social responsibility under martial law conditions. The relevance of forming a socially responsible HR strategy as a tool for preserving human capital, increasing enterprise resilience, and ensuring business continuity in crisis conditions is substantiated.*

*A thorough analysis of contemporary scientific publications on CSR and personnel management is conducted, which reveals the need to adapt classical CSR models to the crisis conditions of enterprise functioning.*

*The main purpose of the article is to develop a conceptual approach to enterprise personnel management based on CSR, with a clear specification of the sequence of managerial actions and decisions for integrating CSR principles into the HR strategy in the context of modern socio-economic challenges and martial law.*

*The conceptual approach to implementing CSR in the field of personnel management is improved by adapting Carroll's pyramid through the addition of a security responsibility level as a fundamental condition for maintaining stable labor relations and supporting employees under increased risks. An approach to forming an HR strategy based on CSR is proposed, which provides for the consistent integration of social responsibility principles into key HR processes.*

*The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed provisions to develop and adjust socially responsible HR strategies of enterprises operating under conditions of martial law.*

**Key words:** socially responsible management, corporate social responsibility, Carroll's model, security responsibility, personnel management system, personnel management strategy, socially responsible HR strategy.

Стаття надійшла до редакції / Received: 07.01.2026 p.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 15.02.2026 p.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 p.

© Водолажська Т. О., Кролевецький Є. В., Ковтун С. Р., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).