

УДК 658.3:005.95/.96:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.152-158>**Остапчук Т.П.**

доктор економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Ostapchuk Tetiana

Dr. of Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0001-9623-0481>**Бірюченко С.Ю.**

кандидат економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Biriuchenko Svitlana

PhD in Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0002-6340-8607>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено роль HR-менеджменту як стратегічного інструменту забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасних загроз, зокрема воєнної нестабільності, міграції кадрів та професійного вигорання персоналу. Обґрунтовано, що управління людськими ресурсами передбачає не лише проведення кадрового адміністрування, а є стратегічним інструментом підтримки стійкості підприємства. Виділено основні HR-практики, які сприяють досягненню Цілей сталого розвитку через підтримку добробуту працівників, створення інклюзивного середовища та етичне управління. Запропоновано авторську модель HR-SDG Matrix, яка дозволяє оцінити внесок HR-менеджменту в економічну, екологічну та соціальну стійкість підприємства. Запропонована модель включає п'ять блоків, кожен з яких забезпечує досягнення окремих ЦСР та може бути використана при розробці ESG-стратегій підприємств і програм підтримки персоналу, удосконаленні HR-політики.

Ключові слова: HR-менеджмент, сталий розвиток, соціальна відповідальність, зелений HR-менеджмент, відповідальний HR-менеджмент, умови воєнного стану.

HR MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT FRAMEWORK

The article explores the role of HR management in supporting sustainable enterprise development under conditions of economic instability, labor shortages, wartime challenges, and increasing social pressure on business. Today, enterprises are facing a much wider range of responsibilities than before. Along with maintaining productivity and competitiveness, businesses are increasingly expected to preserve human capital, support employees in difficult circumstances, and adapt to constant uncertainty. For Ukrainian businesses, these challenges have become especially significant because of migration processes, staff shortages, professional burnout, and the psychological consequences of war. In this context, HR management is gradually moving beyond traditional personnel administration and becoming an important part of strategic business development. The study focuses on identifying how HR practices influence enterprise sustainability and which areas of personnel management are most closely connected with the achievement of Sustainable Development Goals at the organizational level. The research is based on methods of analysis and synthesis, comparative analysis, logical generalization, and conceptual modeling. Particular attention is paid to the relationship between personnel management, employee support, organizational stability, and socially responsible business practices. The obtained results show that under crisis conditions HR management can no longer be limited to recruitment and motivation functions only. Greater attention should also be paid to psychological support, professional development, inclusive workplace practices, ethical communication, and employee adaptation to new working realities. Considerable attention is also given to supporting veterans, internally displaced persons, and employees affected by wartime challenges. As a result of the research, the HR-SDG Matrix model is proposed. The model demonstrates the connection between HR practices, employee outcomes, Sustainable Development Goals, and long-term enterprise sustainability. The practical

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., 2026

value of the study lies in the possibility of using the proposed model to improve HR policy, strengthen ESG-oriented management, and support enterprise resilience during wartime and post-war recovery.

Keywords: HR management, Human Resource Management, sustainable development, social responsibility, Green HR management, Green Human Resource Management, responsible HR management, conditions of martial law.

JEL classification: M12, M14, Q01.

Постановка проблеми. Ведення бізнесу в сучасному VUCA-середовищі передбачає постійну невизначеність і потребує адаптації до швидких змін. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства залежить від її ресурсів і здатності зберігати людський капітал, забезпечувати стійкість та адаптуватись до нових викликів. Тому HR-менеджмент поступово стає одним із основних чинників забезпечення сталого розвитку підприємства.

Це особливо актуально для України внаслідок дії воєнного стану, який суттєво вплинув на ринок праці, економічну стійкість підприємств та можливість реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР). Воєнні дії призвели до значних втрат робочої сили і міграції кадрів, а також до професійного вигорання.

Згідно з даними United Nations Development Programme, Україна зазначила серйозний втрат у досягненні Цілей сталого розвитку через війну – рівень бідності досяг 35,5% у 2024 році. Більше 18 млн осіб постраждали від війни та близько 7 мільйонів були вимушені, залишивши свої домівки [1]. За даними Міжнародної організації праці (МОП), станом на початок 2025 року Україна втратила від 30 до 35% своєї довоєнної робочої сили через мобілізацію та міграцію [2]. Критичною стала проблема психологічного стану та продуктивності праці наявних людських ресурсів. За результатами дослідження Gradus Research у 2025 році від 41% до 45% респондентів мають ознаки ПТСР, а 43% – ознаки емоційного виснаження [3].

У таких умовах саме HR-менеджмент стає одним із ключових інструментів пом'якшення ризиків. Впроваджуючи психологічну підтримку працівників і гнучкі форми зайнятості, підприємства можуть не лише зберегти кадри, але й підтримувати свою стійкість.

У зв'язку з цим дослідження HR-менеджменту у системі забезпечення сталого розвитку підприємства є актуальним і має важливе теоретичне та практичне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних наукових дослідженнях HR-менеджмент дедалі частіше розглядається не лише як елемент соціальної відповідальності бізнесу, а як практичний інструмент досягнення Цілей сталого розвитку та реалізації ESG-підходів.

Одним із ключових досліджень є публікація Н. Чамса і Дж. Гарсія-Бландона про відповідний HR-менеджмент як фактор досягнення ЦСР [4]. Проте в ній не враховано специфіку роботи підприємств під час війни та кадрових криз. І. Ауст, Б. Матхевс та М. Мюллер-Камен І запропонували підхід Common Good HRM, суть якого полягає у зміщенні акценту з продуктивності на соціальне благо і справедливість [5]. С. Бревстер та М. Брукс акцентували увагу на критичному осмисленні ролі HR-менеджерів для досягнення

цілей сталого розвитку [6].

Значна кількість досліджень присвячена «зеленому HR-менеджменту», який позитивно впливає на екологічну результативність, організаційну культуру та сталі показники діяльності підприємств [7; 8]. Варто відмітити, що увага в цих працях не враховано психологічні та етичні аспекти управління людськими ресурсами у кризових ситуаціях. Останніми роками у наукових публікаціях помітно зросла увага до поєднання HR-практик із ESG-підходами та забезпеченням організаційної стійкості підприємств [9; 10]. Б. Курніаван та співавтори розробили концептуальну модель sustainable HR-менеджменту, яка поєднує зелені HR-практики, етичне лідерство та цифрову резильєнтність [11]. Водночас запропонована модель не враховує специфіку функціонування підприємств в умовах воєнного стану. У дослідженні Х. Лянг та Дж. Лі пропонується перейти від макrorівня сталого розвитку до макrorівня, де працівник є основним носієм змін [12].

С. Ніємі, В. Пітільєнен та М. Сухонен розглядають резильєнтність у взаємодії з відповідальним HR-менеджментом та етичним середовищем [13]. Д. Вашді та Н. Бірман запропонували підхід «5Cs for 5Ps», за якого HR-менеджмент визначається основним інструментом досягнення ЦСР через трансформацію корпоративної культури, компетентностей та системи управління людськими ресурсами [14].

Українські науковці Г. Лопушняк і Р. Милиник запропонували теоретичну модель інтеграції зелених практик управління людськими ресурсами із ЦСР на основі підходу АМО [15]. Г. Тарасюк і Б. Поплавський акцентують увагу на ролі кадрової стратегії у забезпеченні сталого розвитку підприємств [16].

Водночас не вирішеною проблемою залишається недостатня наукова розробленість підходів до оцінювання впливу HR-менеджменту на забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах війни, зокрема його ролі як механізму адаптації та досягнення цілей сталого розвитку.

Мета статті - дослідження ролі HR-менеджменту у системі забезпечення сталого розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: дослідження сутності сталого розвитку підприємства та взаємозв'язку з HR-менеджментом; обґрунтування ролі HR-менеджменту у подоланні сучасних викликів, пов'язаних із воєнними умовами, професійним вигоранням та кадровими ризиками; розробка матриці досягнення ЦСР за допомогою HR-менеджменту.

Методи дослідження. У статті використано як загальнонаукові так і спеціальні методи. Так, метод аналізу і синтезу використано для дослідження сутності HR-менеджменту та його ролі у забезпеченні сталого розвитку підприємства; метод порівняльного аналізу

застосовано при вивченні сучасних наукових підходів до сталого HR-менеджменту, ESG-орієнтації та управління людськими ресурсами в умовах кризи. За допомогою методу логічного узагальнення визначено взаємозв'язок між HR-практиками, стійкістю підприємства та досягненням ЦСР. При розробці авторської моделі HR-SDG Matrix, яка відображає вплив HR-менеджменту на кадрові результати, реалізацію ЦСР та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах воєнного стану, використано метод концептуального моделювання.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасний бізнес змінюється під впливом концепції сталого розвитку й соціальної відповідальності. Сталий розвиток підприємства охоплює усі аспекти його діяльності та зорієнтований на довгостроковий розвиток бізнесу у синергії із суспільними інтересами і навколишнім середовищем [17].

Людський капітал все більше сприймається як стратегічний ресурс для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому HR-менеджмент перетворюється із допоміжної адміністративної функції у інструмент елемент забезпечення сталого розвитку підприємства.

ЦСР ООН часто здаються далекими від реального бізнесу, але деякі з них, наприклад, ЦСР 5 та ЦСР 8, прямо пов'язані з управлінням людськими ресурсами на підприємствах. Їх досягнення оцінюються рівнем зайнятості, умовами праці, наявністю соціального захисту та рівнем оплати, рівністю прав жінок і чоловіків. ЦСР 3 в контексті HR-менеджменту проявляється у збереженні ментального здоров'я працівників. ЦСР 10 реалізується через інклюзивні практики, такі як інтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та осіб з інвалідністю, набутою внаслідок поранень, до ринку праці, що, в свою чергу, вирішує проблеми дефіциту кадрів. ЦСР 4 передбачає навчання впродовж життя, підвищення кваліфікації та постійний розвиток людських ресурсів [18].

Тож, HR-менеджмент є одним із ключових механізмів реалізації ЦСР на рівні підприємства, оскільки саме через HR-політику формуються умови праці, корпоративна культура, професійний розвиток персоналу та соціальна відповідальність бізнесу [19].

Разом із тим сучасні умови функціонування українських підприємств суттєво ускладнюють можливість досягнення ЦСР. У спільному звіті Світового банку, Європейської Комісії, ООН та Уряду України зазначається, що війна спричинила значне погіршення економічної стійкості держави та ускладнила досягнення більшості ЦСР [20].

Воєнні ризики, міграція кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників та професійне вигорання висувають нові вимоги до системи управління персоналом. HR-менеджмент має виконувати значно ширші функції і забезпечувати не лише підбір та мотивацію працівників, а й підтримку психологічної безпеки, розвиток

корпоративної культури, формування етичного середовища, підтримку добробуту працівників. Підприємства, які дотримуються принципів гідної праці, інклюзивності, розвитку персоналу та соціальної підтримки працівників, мають вищий рівень організаційної стійкості та низьку плинність кадрів [21].

Особливого значення набуває також ESG-орієнтація HR-менеджменту. ESG-підхід передбачає інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) принципів у діяльність підприємства. У цьому контексті HR-менеджмент забезпечує формування етичної корпоративної культури; дотримання принципів рівності та інклюзивності; розвиток екологічної відповідальності людських ресурсів; підтримку прозорих управлінських практик; розвиток людського капіталу.

Для забезпечення досягнення ЦСР шляхом пропаганди екологічності господарських процесів при плануванні чисельності персоналу, його наймі, навчанні, розвитку і мотивації на підприємствах застосовують «зелений HR-менеджмент». Основною його метою є формування такої системи управління людськими ресурсами, яка здатна забезпечити підприємству стійку екологічну позицію та екологічний розвиток [22].

Попри очевидні переваги, впровадження сталого HR-менеджменту існує ряд загроз: обмеженість ресурсів для інвестицій у розвиток персоналу; відсутність уніфікованих методологій вимірювання досягнення сталого розвитку підприємства; міграція кваліфікованих кадрів за кордон, мобілізаційні процеси, руйнування виробничої інфраструктури та психологічне вигорання працівників [23].

Для оцінювання внеску HR-менеджменту у забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах воєнного стану запропоновано авторську модель – HR-SDG Matrix (матриця HR-внеску у досягнення ЦСР) (рис. 1). На відміну від існуючих вже моделей відповідального HR-менеджменту, запропонована модель передбачає окрім оцінки внутрішньої ефективності HR-менеджменту визначати здатність досягати ЦСР в умовах воєнного стану. Основною метою HR-SDG Matrix є встановлення взаємозв'язку HR-менеджменту з результатами праці персоналу, ЦСР та стійкістю підприємства.

Ця модель включає декілька блоків, кожен з яких забезпечує досягнення окремих ЦСР. Блок 1 пов'язаний із реалізацією ЦСР 3 та 8 за рахунок розробки програми адаптації працівників, підтримки безпечних умов праці та здоров'я, формування кадрового резерву та політики утримання кваліфікованих кадрів. Блок 2 передбачає досягнення ЦСР 3 та 16 в умовах воєнного стану, коли існують ризики професійного вигорання та психологічного виснаження працівників. Тому, важливого значення набувають програми спрямовані на залучення персоналу до прийняття рішень, профілактику вигорання, розвиток психологічної безпеки та формування внутрішньої культури.

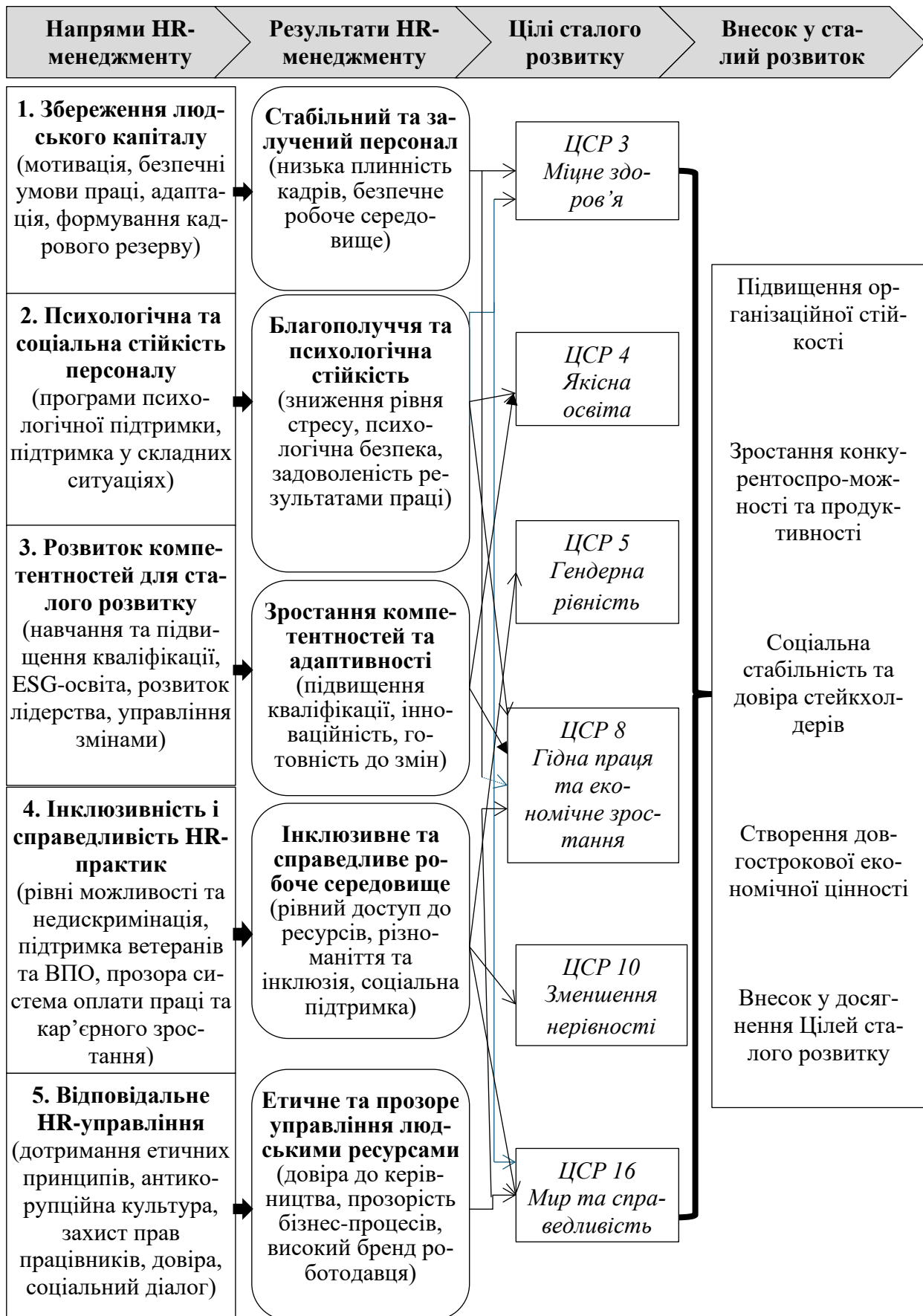


Рис. 1. HR-SDG Matrix взаємозв'язку HR-менеджменту та ЦСР.
 Джерело: побудовано авторами.

Третій блок забезпечує реалізацію ЦСР 4 та 8, тобто навчання, підвищення кваліфікації, розвиток навичок і забезпечення конкурентоспроможності персоналу.

Блок 4 актуалізує необхідність формування справедливого та недискримінаційного робочого середовища, забезпечення рівного доступу до професійного розвитку, підтримку ветеранів, ВПО та інших соціально вразливих категорій працівників. Інклюзивність, рівні можливості, недискримінація та справедливі HR-процеси безпосередньо відповідають ЦСР 5, 10 та 16. Останній, п'ятий блок, орієнтований на реалізацію ЦСР 8 та 16. Його основу становлять етичність управлінських рішень, прозорість HR-процесів, довіра до керівництва, розвиток доброчесності та анти корупції, підтримка внутрішніх комунікацій.

Таким чином, модель дозволяє розглядати HR-менеджмент не просто як адміністративну функцію, а як стратегічний інструмент підтримки сталого розвитку підприємства. HR-SDG Matrix можна використовувати українськими підприємствами як інструмент стратегічного HR-аудиту для оцінки управління людськими ресурсами та досягнення ЦСР при формуванні ESG-стратегій, програм розвитку персоналу, систем забезпечення добробуту працівників та механізмів досягнення стійкості в умовах криз.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнного стану роль HR-менеджменту для українських підприємств суттєво зросла. Втрата частини трудового потенціалу через міграцію, мобілізацію та професійне виснаження працівників ускладнила

забезпечення стабільної діяльності бізнесу та досягнення Цілей сталого розвитку. За таких умов система управління людськими ресурсами вже не може обмежуватися лише кадровим адмініструванням, а має бути орієнтована на підтримку стійкості підприємства, збереження людського капіталу та формування безпечного й справедливого робочого середовища. Запропонована модель HR-SDG Matrix дозволяє комплексно оцінювати взаємозв'язок між HR-менеджментом, результатами роботи персоналу та досягненням Цілей сталого розвитку. Її практичне застосування може бути корисним при формуванні ESG-стратегій підприємств, удосконаленні HR-політики та розробці програм підтримки персоналу в умовах воєнних і повоєнних викликів.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з апробацією моделі на підприємствах різних галузей, а також із розробкою системи показників для оцінювання впливу HR-менеджменту на сталий розвиток підприємства.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (зокрема, ChatGPT-4, OpenAI, Perplexity 2025). Запевняємо, що використання ШІ обмежувалося редагуванням англійського тексту анотації, підбором літературних джерел та структуруванням тексту з обов'язковою прикінцевою перевіркою та погодженням авторами. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Supporting Ukraine's Vision : Transparent, Inclusive, and Sustainable Development. United Nations Development Programme (UNDP). July 17, 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/Ukraine> (дата звернення 25.04.26).
2. Ukraine : ILO Monitor on the World of Work. International Labour Organization. 2024. URL: <https://www.ilo.org/ukraine> (дата звернення 25.04.26).
3. Що українці відчувають на 4-му році війни і як дають собі раду. Gradus. 2025. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-ukrainians-feel-4th-year-war-and-how-they-cope/> (дата звернення 25.04.26).
4. Chams N., García-Blandón J. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*. 2019. Vol. 141. Pp. 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
5. Aust I., Matthews B., Muller-Camen M. Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30 No. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
6. Brewster C., Brookes M. Sustainable development goals and new approaches to HRM. *German Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol. 38 No. 2. Pp. 183–201. DOI: <https://doi.org/10.1177/23970022241229037>
7. Alrifae A.A.M. Green human resource management and sustainable performance. *Sustainable Futures*. 2026. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2025.101580>
8. Tahir A.H., Umer M., Nauman S. et al. Sustainable development goals and green human resource management. *Journal of Environmental Management*. 2024. Vol. 370. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122495>
9. Christina J.L., Alamelu R., Nigama K. Synthesizing the impact of sustainable HRM. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>
10. Abu-Mahfouz S., Halim M.S.A., Bahkia A.S. et al. Sustainable HRM practices in organizational performance. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2023. Vol. 19, No. 2. Pp. 57–97. DOI: <https://doi.org/10.7341/20231922>
11. Kurniawan B., Marnis, Samsir, Jahrizal. A conceptual framework for sustainable HRM. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17219904>
12. Liang X., Li J. Sustainable HRM and employee performance. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35 No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101060>
13. Niemi S., Pietiläinen V., Suhonen M. Understanding resilience in sustainable HRM. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 2025. Vol. 15, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.18291/njwls.152764>

14. Washdi D.R., Birman N.A. Achieving SDGs through HRM. *Journal of Cleaner Production*. 2025. Vol. 522. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146293>
15. Лопушняк Г., Милянник Р. Інтеграція зелених практик управління персоналом. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1(58). С. 170–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-24>
16. Тарасюк Г. М., Поплавський Б. С. Роль кадрової стратегії у забезпеченні сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 4. С. 76–81. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.76>
17. Командровська В. Є. Теоретико-методологічні основи сталого розвитку підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 4. С. 157–166. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.157>
18. United Nations in Ukraine Transitional Framework 2022–2023. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/60ee8320-2575-40ca-96b9-981434c1adec_UN_Transitional_Framework_19102022.pdf (дата звернення 25.04.26).
19. Серета В., Нагачевська Т., Григорова А. Трансформація стратегії сталого розвитку ЄС та України. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. № 2(225). С. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/7>
20. Landmines cost Ukraine GDP each year. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/landmines-cost-ukraine-11-bln-gdp-each-year-says-report-2024-09-10/> (дата звернення 25.04.26).
21. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. United Nations iLibrary. 2024. URL: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789213588710> (дата звернення 25.04.26).
22. Бірюченко С. Ю. «Зелений HRM» як інструмент підвищення соціальної відповідальності бізнесу. *V Міжнар. наук.-практ. конф. "Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу"*, (Житомир, 06-07 листоп. 2024 р.). Житомирська політехніка. 2024. С. 23. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/23.pdf> (дата звернення 25.04.26).
23. Камишникова Е. Трансформація стратегії соціально відповідального управління персоналом. Сталий розвиток економіки. 2026. № 2(59). С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-23>

References:

1. United Nations Development Programme (UNDP). (July 17, 2025). Supporting Ukraine's Vision : Transparent, Inclusive, and Sustainable Development. URL: <https://www.undp.org/uk/Ukraine>
2. International Labour Organization. (2024). Ukraine: ILO monitor on the world of work. <https://www.ilo.org/ukraine>
3. Gradus. 2025. Shcho ukraintsi vidchuvaiut na 4-mu rotsi viiny i yak daiut sobi radu. <https://gradus.app/uk/open-reports/how-ukrainians-feel-4th-year-war-and-how-they-cope/>
4. Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, (141), 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
5. Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
6. Brewster, C., & Brookes, M. (2024). Sustainable development goals and new approaches to HRM: Why HRM specialists will not reach the sustainable development goals and why it matters. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 183–201. <https://doi.org/10.1177/23970022241229037>
7. Alrifae, A. A. M. (2026). Green human resource management and sustainable performance : A systematic literature review. *Sustainable Futures*, (11). <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101580>
8. Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management. *Journal of Environmental Management*, (370). <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122495>
9. 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*, (6), 666. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01557-3>
10. Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57–97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
11. Kurniawan, B., Marnis, Samsir, & Jahrizal. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating green practices, ethical leadership, and digital resilience to advance the SDGs. *Sustainability*, 17(21), 9904. <https://doi.org/10.3390/su17219904>
12. Liang, X., & Li, J. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101060>
13. Niemi, S., Pietiläinen, V., & Suhonen, M. (2025). Understanding resilience in the context of sustainable HRM and the human–nature relationship. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 15(4). <https://doi.org/10.18291/njwls.152764>

14. Vashdi, D. R., & Birman, N. A. (2025). 5Cs for 5Ps: Achieving sustainable development goals through transforming human resource management. *Journal of Cleaner Production*, (522). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.146293>
15. Lopushniak, H., & Mylianyk, R. (2026). Intehratsiia zelenykh praktyk upravlinnia personalom z tsiliamy staloho rozvytku [Integration of green human resource management practices with sustainable development goals: a theoretical model based on the amo approach]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(58), 170–179. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-24>
16. Tarasiuk, H. M., & Poplavskiy, B. S. (2026). Rol kadrovoi stratehii u zabezpechenni staloho rozvytku pidpriemstv [The role of human resource strategy in ensuring the sustainable development of enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 76–81. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.4.76> [in Ukrainian].
17. Komandrovskaya, V. Y. (2023). Teoretyko-metodolohichni osnovy kontseptsii staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological basis of the concept of sustainable development of an enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk*, (4), 157–166. <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.157>. [in Ukrainian].
18. United Nations. (2022). United Nations in Ukraine transitional framework 2022–2023. https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/60ee8320-2575-40ca-96b9-981434c1adec_UN_Transitional_Framework_19102022.pdf
19. Sereda, V., Nahachevska, T., & Hryhorova, A. (2024). Transformatsiia pidkhodiv do formuvannia stratehii staloho rozvytku YeS ta Ukrainy [Transformation of approaches to shaping and implementing the sustainable development strategy of the eu and ukraine in the context of war and post war reconstruction]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 2(225), 69–80. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/7>. [in Ukrainian].
20. Reuters. (2024). Landmines cost Ukraine \$11 bln GDP each year. <https://www.reuters.com/world/europe/landmines-cost-ukraine-11-bln-gdp-each-year-says-report-2024-09-10/>
21. United Nations iLibrary. (2024). Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. URL: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789213588710>
22. Biriuchenko, S. Yu. (2024, November 6–7). «Zelenyi HRM» yak instrument pidvyshchennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu ["Green HRM" as a tool for increasing corporate social responsibility]. In *Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu [Modern challenges of sustainable business development]: Materialy V Mizhnar. nauk.-prakt. conf. Zhytomyr Polytech*, (p. 23). <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/11/23.pdf> [in Ukrainian].
23. Kamishnykova, E. (2026). Transformatsiia stratehii sotsialno vidpovidalnoho upravlinnia personalom pidpriemstv v umovakh pislivoiennoho vidnovlennia [Transformation of socially responsible human resource management strategy for enterprises in post-war recovery conditions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2(59), 167–173. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-23> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 21.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 14.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 08.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.