

Г. М. Тарасюк,
д. е. н., професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування,
Державний університет "Житомирська політехніка",
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5112-102X>
Б. С. Поплавський,
здобувач PhD, Державний університет "Житомирська політехніка",
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3433-8011>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.76

РОЛЬ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Н. Tarasiuk,
Doctor of Economics Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Business
and Service Industry, Zhytomyr Polytechnic State University
B. Poplavskyi,
Postgraduate student, Zhytomyr Polytechnic State University

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE STRATEGY IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

У статті обґрунтовано, що кадрова стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку промислових підприємств, оскільки саме через рішення щодо людського капіталу реалізуються технологічна модернізація, екологізація виробництва, підвищення продуктивності праці та рівня безпеки. Доведено, що кадрова стратегія в цьому контексті виходить за межі традиційного планування чисельності та підбору персоналу. Її зміст охоплює: формування портфеля компетентностей, необхідних для реалізації технологічних і "зелених" інновацій; розвиток культури безпеки та відповідальності; забезпечення гідної праці, добробуту і залученості; управління знаннями та безперервним навчанням; соціальний діалог і партнерство зі стейкхолдерами. Узагальнено підходи до sustainable HRM і green HRM, проаналізовано вимоги міжнародних стандартів (ISO 26000, ISO 14001, ISO 45001), рамок звітності (GRI) та регуляторних тенденцій у сфері нефінансового розкриття. Запропоновано концептуальну модель "ESG-вбудованої" кадрової стратегії для промислового підприємства, яка передбачає: узгодження місії та цінностей і цілей сталого розвитку; побудову карти стейкхолдерів і визначення суттєвих тем; формування портфеля HR-політик і практик за трьома вимірами сталості (економічним, екологічним, соціальним); систему показників і цільових значень для моніторингу внеску персоналу у досягнення стратегічних результатів. Розроблено пропозиції щодо ключових KPI (залученість, плинність, розвиток "зелених" компетентностей, LTIFR, навчання з безпеки, участь працівників у програмах операційних поліпшень), а також управлінських інструментів (компетентнісні моделі, система безперервного навчання, програми охорони праці та добробуту, соціальний діалог, мотивація за досягнення цілей сталості). Кадрова стратегія має бути одночасно адаптивною, стійкою до шоків і трансформаційною та здатною змінювати організацію. Доведено, що інституціоналізація кадрової стратегії в контурі сталого розвитку підвищує стійкість підприємства до ризиків ринку праці, прискорює інновації та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

The article substantiates that human resource strategy is one of the key instruments for ensuring the sustainable development of industrial enterprises, since decisions related to human capital serve as the primary mechanism through which technological modernization, production greening, labor productivity growth, and safety enhancement are implemented. It is demonstrated that, in this context, human resource strategy goes beyond traditional workforce planning and personnel recruitment. Its scope encompasses the formation of a portfolio of competencies required for technological and "green" innovations; the development of a culture of safety and responsibility; the provision of decent work, employee well-being, and engagement; the management of knowledge and lifelong learning; as well as social dialogue and partnership with stakeholders. The study synthesizes approaches to sustainable HRM and green HRM, analyzes the requirements of international standards (ISO 26000, ISO 14001, ISO 45001), reporting frameworks (GRI), and regulatory trends in the field of non-financial disclosure. A conceptual model of an "ESG-embedded" human resource strategy for an industrial enterprise is proposed, which includes alignment of mission, values, and sustainable development goals; the construction of a stakeholder map and identification of material topics; the development of a portfolio of HR policies and practices across the three dimensions of sustainability (economic, environmental, and social); and a system of indicators and target values for monitoring the contribution of human resources to the achievement of strategic outcomes. The paper proposes a set of key KPIs (employee engagement, turnover, development of "green" competencies, LTIFR, safety training, employee participation in operational improvement programs) as well as managerial instruments (competency models, continuous learning systems, occupational health and well-being programs, social dialogue mechanisms, and incentive schemes linked to sustainability goals). It is argued that human resource strategy must be adaptive, resilient to shocks, and transformative, with the capacity to drive organizational change. The institutionalization of human resource strategy within the sustainable development framework is shown to enhance enterprise resilience to labor market risks, accelerate innovation, and ensure long-term competitiveness.

Ключові слова: кадрова стратегія, сталий розвиток, промислові підприємства, ESG, людський капітал, сталий менеджмент людських ресурсів, зелений менеджмент людських ресурсів, сталі HR-практики, ефективність діяльності.

Key words: human resource strategy, sustainable development, industrial enterprises, ESG, human capital, sustainable human resource management, green human resource management, sustainable HR practices, enterprise performance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Для вітчизняних суб'єктів господарювання сталий розвиток визначається не лише здатністю забезпечити довгострокову стійкість через темпи зростання створення вартості, а й здатністю формувати модель соціально-відповідального бізнесу, екологічної результативності та створення безпечних умов праці. Особливої актуальності це питання набуває для України в зв'язку з потребою повоєнного відновлення, інтеграції до передового світового простору та виконання стратегій розвитку національних стратегій розвитку із забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності. Відповідальність бізнесу — підтримувати та розвивати держа-

ву, бізнес-середовище та громадянське суспільство, сумлінно сплачувати податки, здійснювати ефективні інвестування в економіку держави, дотримуватися принципів чесної праці та конкуренції [1] із забезпеченням кращої якості та безпеки навколишнього природного середовища [2]. У глобальному вимірі орієнтиром виступає Порядок денний ООН до 2030 року, що акцентує увагу на гідній праці, інноваціях, відповідальному виробництві та кліматичних діях [3]. За таких умов кадрова стратегія перетворюється на системоутворюючий інструмент: саме вона визначає, які компетентності будуть сформовані, які поведінкові моделі підтримуватимуться, як буде організована безпека та залученість працівників, а відтак чи здатне підприємство забезпечити сталий розвиток у довгій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування та впровадження кадрової стратегії як інструменту забезпечення сталого розвитку промислових підприємств досліджуються такими вченими як: М. Армстронг (стратегічне управління персоналом і узгодження HR-політик із цілями бізнесу), Д. Ульріх (HR як бізнес-партнер, трансформація HR-функції та створення цінності для стейкхолдерів), Р. Шулер і С. Джексон (зв'язок HR-практик із конкурентною стратегією та поведінковими результатами працівників), Д. Гест (моделі HRM і причинно-наслідкові зв'язки між кадровими практиками та ефективністю організації), П. Боксалл і Д. Пьорселл (системний підхід до HR-архітектури, високоєфективні практики та залученість персоналу) та інші. Окремий науковий напрям становлять концепції сталого/відповідального HRM і "зелених" кадрових практик у логіці ESG: К. Енерт (sustainable HRM як баланс економічних, соціальних та екологічних цілей, довгострокова відтворюваність людського потенціалу), П. Крамар (інтеграція KCB і управління стейкхолдерами в HR-стратегію). В українському науковому дискурсі окремі аспекти стратегічного управління персоналом, розвитку людського капіталу, продуктивної зайнятості, соціального діалогу, оплати праці та соціально відповідальних практик, що є базою кадрової стратегії промислових підприємств, висвітлювали: А. Колот, О. Грішнова, Е. Лібанова, О. Новікова, Л. Балабанова, В. Савченко, М. Семикіна, І. Петрова та інші. Водночас недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до побудови кадрової стратегії саме як інструмента досягнення цілей сталого розвитку (ESG), з визначенням вимірюваних індикаторів і механізмів інтеграції у корпоративне управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі кадрової стратегії у забезпеченні сталого розвитку промислових підприємств та розроблення концептуальної моделі "ESG-вбудованої" кадрової стратегії з визначенням ключових напрямів, інструментів і показників оцінювання результативності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сталій розвиток промислового підприємства доцільно розглядати як здатність підтримувати економічну результативність та конкурентоспроможність, одночасно мінімізуючи негативний вплив на довкілля й забезпечуючи соціальну справедливість і безпеку працівників. У практичній площині ці вимоги конкретизуються через міжнародні стандарти та рамки: ISO 26000 задає орієнтири соціальної відповідальності організацій [4], ISO 14001 — вимоги до системи екологічного менеджменту [5], ISO 45001 — до системи управління охороною праці й безпекою [6]. Паралельно поширюються стандарти нефінансової звітності (GRI стандарти) [7] та регуляторні вимоги до розкриття інформації про сталість, зокрема в ЄС (CSRD) [8]. У промисловості, де виробничі процеси часто пов'язані з підвищеними ризиками, енерго- та ресурсомісткістю, кадрові рішення

безпосередньо визначають як показники безпеки і якості, так і рівень інноваційності та здатність до екологічної трансформації. Сталий розвиток — це вже не модний тренд, а необхідна умова для виживання та розвитку в сучасному світі. Ця концепція передбачає збереження ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та забезпечення справедливих умов для всіх учасників економічної діяльності [9]. Кадрова стратегія в цьому контексті виходить за межі традиційного планування чисельності та підбору персоналу. Її зміст охоплює: формування портфеля компетентностей, необхідних для реалізації технологічних і "зелених" інновацій; розвиток культури безпеки та відповідальності; забезпечення гідної праці, добробуту і залученості; управління знаннями та безперервним навчанням; соціальний діалог і партнерство зі стейкхолдерами.

У такій логіці HR-менеджмент виступає "інтегратором" між стратегічними пріоритетами підприємства, вимогами регуляторів/інвесторів та очікуваннями працівників і громад. У науковій літературі сформувалися щонайменше три взаємопов'язані підходи до обґрунтування ролі HR у сталості. По-перше, концепція "sustainable HRM" (сталого управління персоналом) підкреслює необхідність довгострокового відтворення людських ресурсів, балансування результатів бізнесу та добробуту працівників, а також управління парадоксами ефективності й соціальної відповідальності [10]. По-друге, роботи з сталого управління персоналом як "наступного етапу" після стратегічного HRM фокусуються на розширенні цілей управління персоналом за межі фінансових показників і на інтеграції принципів сталого розвитку в систему HR-практик [11]. По-третє, підходи "зеленого HRM" наголошують, що екологізація виробництва потребує "зелених" компетентностей, екологічно орієнтованої культури та мотивації персоналу до ресурсоефективних і безпечних практик. В українських дослідженнях окреслено проблематику сталого розвитку персоналу промислових підприємств і необхідність інноваційних механізмів розвитку компетентностей та мотивації праці [12], а також уточнено співвідношення кадрової політики та кадрової стратегії як складових системи стратегічного управління [13].

Для промислових підприємств характерними є специфічні HR-виклики: дефіцит інженерно-технічних кадрів, старіння персоналу, конкуренція за кваліфіковану робочу силу, підвищені вимоги до безпеки та психологічного стану працівників, а також потреба у цифрових і "зелених" навичках. Дослідження сучасних тенденцій HRM в Україні підкреслює зростання ролі цифровізації HR-процесів, розвитку талантів і програм добробуту в умовах кризових потрясінь та міграції [15]. Сьогодні HR навчилися адаптуватися до непередбачуваних обставин та розробляти стратегії, які забезпечують безпеку, продуктивність та добробут персоналу. Так, воєнний стан вимагає швидких змін й примушує приймати важливі рішення [17]. Отже, кадрова стратегія має бути одночасно адаптивною, стійкою до шоків і трансформаційною та здатною змінювати організацію.

За результатами досліджень можемо сформулювати концептуальну модель "ESG-вбудованої" кадрової стратегії, яка ґрунтується на тому, що HR-архітектура підприємства повинна бути узгоджена з трьома виміра-

Таблиця 1. Матриця інтеграції кадрової стратегії підприємства та вимірів сталості (ESG)

Вимір сталості	Фокус кадрової стратегії	Ключові інструменти	Приклади KPI
Економічний	Продуктивність і відтворення людського капіталу; інноваційність; готовність до цифрової трансформації.	Планування компетентностей; управління талантами; безперервне навчання; lean/kaizen; управління знаннями.	Виробіток/люд.-год; частка посад із профілями компетентностей; годин навчання на працівника; кількість поліпшень/працівника.
Екологічний	Формування «зелених» компетентностей; культура ощадливого використання ресурсів; відповідальна поведінка.	Навчання з екології та енергоефективності; «зелений» онбординг; мотивація за еко-результати; участь у еко-проектах.	Частка персоналу, навченого еко-модулям; кількість еко-ідей; показники енергоефективності на зміну/дільницю.
Соціальний	Безпека праці, добробут і залученість; справедливість; соціальний діалог; розвиток громад.	Системи OHS (ISO 45001); програми wellbeing; внутрішні комунікації; опитування залученості; колективні угоди.	LTIFR/TRIR; рівень прогулів; eNPS/залученість; плинність; частка працівників із індивідуальними планами розвитку.

Джерело: складено автором за результатами досліджень.

ми сталості — економічним, екологічним і соціальним та інтегрована у систему корпоративного управління. Модель включає шість послідовних етапів:

1. Діагностика вихідного стану: аудит кадрового потенціалу, аналіз ризиків ринку праці, оцінка культури безпеки та екологічної зрілості, визначення критичних компетентностей для ключових виробничих процесів.

2. Складання карти стейкхолдерів і визначення основних фокусів: очікування працівників, профспілок, місцевих громад та інших стейкхолдерів; формування переліку ESG-пріоритетів.

3. Постановка цілей і планування показників: декомпозиція стратегічних цілей сталого розвитку на HR-цілі (цілі з безпеки, розвитку компетентностей, залученості, рівності можливостей, продуктивності тощо) з визначенням KPI та цільових значень.

4. Проектування HR-політик і практик: добір інструментів за ключовими напрямками — планування, добір і адаптація, навчання, мотивація, оцінювання результативності, охорона праці, розвиток лідерства, управління змінами.

5. Імплементація і зміни: запуск програм (концепція "нуль травматизму", корпоративна академія навчання, програми екологічної грамотності та підходи бережливого управління й безперервного вдосконалення (Lean/Kaizen)), переналаштування системи винагороди та комунікацій, підготовка лідерів середньої ланки як агентів змін.

6. Моніторинг, звітність і вдосконалення: регулярний аналіз KPI, внутрішні та зовнішні аудити, підготовка нефінансової звітності, коригування цілей та інструментів.

Ключова ідея моделі полягає в інтеграції ESG-цілей через усі HR-процеси (табл. 1).

Наприклад, екологічні цілі (зниження викидів, ресурсоефективність, поводження з відходами) потребують визначення переліку "зелених" компетентностей для технологів, енергетиків, ремонтних служб, операторів обладнання; включення відповідних модулів у навчальні програми; підтримки поведінкових змін через комунікації та мотивацію. Соціальні цілі (гідна праця, недискримінація, розвиток, добробут) вимагають політик рівних можливостей, прозорих процедур оцінювання і розвитку, програм психологічної підтримки та залучення. Економічна стійкість забезпечується через підвищення продуктивності, управління знаннями та розвиток інноваційної поведінки персоналу.

Система показників повинна бути пов'язана із зовнішніми рамками розкриття інформації (GRI, CSRD) та рекомендаціями відповідального ведення бізнесу (OECD Guidelines), що охоплюють, зокрема, зайнятість і трудові відносини, права людини, охорону довкілля та прозорість [7—9]. Для промислових підприємств доцільно формувати "каскад" KPI: корпоративний рівень (стратегічні цілі), рівень бізнес-процесів (операційні цілі), рівень команд (поведінкові індикатори). Це дозволяє перевести сталий розвиток із декларацій у керовані щоденні практики.

Окремої уваги потребує мотиваційний блок. Практика показує, що інтеграція ESG у систему винагороди (змінна частина оплати, премії за безпечну поведінку, бонуси за енергоощадні ініціативи, визнання лідерів змін) підсилює відповідальність та залученість персоналу. Дослідження мотивації персоналу в ESG-концепції підкреслює важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорості критеріїв та комунікації цілей сталості [14]. Водночас мотивація має бути підкріплена справедливими процедурами, розвитком ком-

петентностей і довірою до керівництва; інакше вона перетворюється на формальність.

У виробничій сфері критичним елементом кадрової стратегії є управління охороною праці та культурою безпеки. Підхід "zero harm" (нульова толерантність до травматизму) має бути підтриманий: навчанням і регулярними інструктажами; системою спостережень за безпечною поведінкою; аналізом небезпечних подій і корінних причин; залученням працівників до ідентифікації ризиків; лідерством керівників на робочих місцях. У цьому сенсі стандарти ISO 45001 задають логіку системного управління ризиками та постійного поліпшення [6].

Реалізація кадрової стратегії для сталого розвитку потребує належної організаційної інфраструктури: комітету з ESG/сталого розвитку (за участю HR), визначення ролей і відповідальності, інтеграції показників сталості у систему управління ефективністю (Balanced Scorecard/OKR), цифрових HR-аналітик для відстеження ризиків плинності та дефіциту компетентностей. Результативність змін зростає, якщо HR-процеси є прозорими, а дані — доступними для керівників на різних рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що кадрова стратегія виступає одним із ключових механізмів досягнення цілей сталого розвитку промислових підприємств. Її роль полягає в узгодженні потреб технологічної та екологічної трансформації з можливостями людського капіталу, у формуванні культури безпеки й відповідальності, у забезпеченні гідної праці та розвитку компетентностей. Запропонована модель "ESG-вбудованої" кадрової стратегії дозволяє структурувати процеси інтеграції ESG у HR-архітектуру та перейти від декларативних підходів до керованих програм із вимірюваними KPI. Перспективами подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої моделі на матеріалах промислових підприємств різних галузей, розроблення методики кількісного оцінювання внеску HR-практик у екологічні та соціальні результати, а також моделювання зв'язку між ESG-орієнтованою кадровою стратегією і фінансовою стійкістю підприємства.

Література:

1. Про Стратегію сталого розвитку "Україна — 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5/2015> (дата звернення: 30.01.2026).
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179 // База даних "Законодавство України" / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF> (дата звернення: 26.01.2026).
3. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development: Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. United Nations, 2015. URL: <https://www.un.org/en/>

development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (дата звернення: 04.02.2026).

4. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization, 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 02.02.2026).

5. ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 01.02.2026).

6. ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html> (дата звернення: 01.02.2026).

7. Global Reporting Initiative. GRI Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 30.01.2026).

8. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting // Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 04.02.2026).

9. Тарасюк О. В. Управління змінами в забезпеченні сталого розвитку підприємств харчової галузі // Бізнес Інформ. 2024. № 12. С. 317—325. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-317-325>.

10. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009.

11. Kramar R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? // The International Journal of Human Resource Management. 2014. Vol. 25, No. 8. P. 1069—1089. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.

12. Зайцев В. С. Сталий розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення // Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 206—214. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-206-214](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-206-214).

13. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440—443. URL: <https://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (дата звернення: 04.02.2026).

14. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG-концепції // Економічний простір. 2025. № 199. С. 249—254. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.249-254>.

15. Borovykov O., Khilukha O., Sochynska-Sybirtseva I., Oliynyk I., Shevchenko S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine // Human Resources Management and Services. 2025. Vol. 7, No. 3. Article 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.

16. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on->

responsible-business-conduct_a0b49990.html (дата звернення: 04.02.2026).

17. Іванова Е. Воєнний HR-досвід: як його реалізувати під час війни та після перемоги. 2023. URL: <https://www.englishdom.com/ua/blog/voyennij-hr-dosvid-yak-jogo-realizovuvati-pid-chas-vijni-ta-pislya-peremogi/> (дата звернення: 26.01.2026).

References:

1. President of Ukraine. (2015), Decree "On the Sustainable Development Strategy "Ukraine-2020", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5/2015> (Accessed 30 Jan 2026).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021), Resolution "On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-%D0%BF> (Accessed 30 Jan 2026).

3. United Nations General Assembly. (2015), "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)", United Nations, available at: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf (Accessed 30 Jan 2026).

4. International Organization for Standardization. (2010), "ISO 26000: Guidance on social responsibility" available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Accessed 30 Jan 2026).

5. International Organization for Standardization. (2015), "ISO 14001: Environmental management systems — Requirements with guidance for use", available at: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (Accessed 30 Jan 2026).

6. International Organization for Standardization. (2018), "ISO 45001: Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use", available at: <https://www.iso.org/standard/63787.html> (Accessed 30 Jan 2026).

7. Global Reporting Initiative. (2021), "GRI Standards", available at: <https://www.globalreporting.org/standards/> (Accessed 30 Jan 2026).

8. European Parliament & Council of the European Union. (2022), "Directive (EU) 2022/2464 on corporate sustainability reporting. Official Journal of the European Union", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (Accessed 30 Jan 2026).

9. Tarasiuk, O. V. (2024), "Change management in ensuring sustainable development of food industry enterprises", Business Inform, vol. (12), pp. 317—325. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-317-325>

10. Ehnert, I. (2009), Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective, Physica-Verlag, Heidelberg.

11. Kramar, R. (2014), "Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?", The International Journal of Human Resource Management, vol. 25 (8), pp. 1069—1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

12. Zaitsev, V. S. (2019), "Sustainable development of personnel of industrial enterprises: problems and solutions", Economic Herald of the Donbas, vol. 2 (56), pp. 206—214. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-206-214](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-206-214)

13. Marchenko, V. M., & Khondoka, V. A. (2017), "Personnel policy and personnel strategy of the enterprise", Global and National Problems of Economy, vol. (20), pp. 440—443, available at: <https://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf> (Accessed 30 Jan 2026).

14. Pokrovska, N. M., & Skrypnyk, T. V. (2025), "Personnel motivation in the ESG concept", Economic Space, vol. (199), pp. 249—254. <https://doi.org/10.30838/EP.199.249-254>

15. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirseva, I., Oliynyk, I., & Shevchenko, S. (2025), "Features and trends in the development of HR management in Ukraine", Human Resources Management and Services, vol. 7 (3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>

16. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023), "OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html (Accessed 30 Jan 2026).

17. Ivanova, E. (2023), "Wartime HR experience: how to implement it during the war and after victory", Englishdom Blog, available at: <https://www.englishdom.com/ua/blog/voyennij-hr-dosvid-yak-jogo-realizovuvati-pid-chas-vijni-ta-pislya-peremogi/> (Accessed 30 Jan 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.02.26

Прорецензовано / Revised: 14.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663