© А. О. Новоселецька, Н. І. Штундер

Отримано: 29 серпня 2025 р.

Прорецензовано: 10 вересня 2025 р.

Прийнято до друку: 19 вересня 2025 р.

email: anna.novoseletska@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-2992-5237

email: nina.shtunder@oa.edu.ua

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-124-129

Новоселецька А. О., Штундер Н. І. Формування кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 124–129.

УДК: 331.108:005.95(477)

JEL-класифікація: M12, M54, O15

Новоселецька Анна Олександрівна,
доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Національного університету «Острозька академія»
Штундер Ніна Іллівна,
Національний університет «Острозька академія»

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розглянуто особливості формування кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану. Актуальність теми зумовлена масштабними трансформаціями у сфері управління персоналом, спричиненими зовнішніми шоками, мобілізацією, релокацією та зміною економічного клімату. Проаналізовано історичні приклади кадрової мобілізації у країнах, що перебували в умовах воєнних конфліктів, а також сучасну практику українських компаній. Увагу приділено стратегічній адаптації, психологічній підтримці персоналу, цифровізації процесів управління людськими ресурсами та мотиваційним механізмам. Запропоновано комплекс актуальних заходів щодо побудови гнучкої та стійкої кадрової політики в надзвичайних умовах.

Ключові слова: *кадрова політика, воєнний стан, управління персоналом, гнучкість, підприємство.*

Anna Novoseletska,
Doctor of Philosophy in Management,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing
The National University of Ostroh Academy
Nina Shtunder,
The National University of Ostroh Academy

FORMATION OF ENTERPRISE PERSONNEL POLICY UNDER MARTIAL LAW

The article investigates the principles and approaches to forming an enterprise's personnel policy under martial law, using both historical and contemporary examples. The research emphasizes the importance of a flexible, proactive, and socially responsible HR strategy in times of crisis. Personnel management during wartime plays a crucial role not only in ensuring business continuity but also in preserving the mental health, motivation, and professional development of employees under extreme stress and uncertainty. The study provides a comparative analysis of historical models of HR policy under wartime conditions in countries such as the USSR, the UK, the USA, and Israel. These cases illustrate a variety of mobilization practices, from centralized workforce planning and compulsory labor laws to rapid training and civilian integration into military industries. Furthermore, the article explores the Ukrainian experience during the current full-scale war, focusing on adaptive HR practices employed by leading national companies such as Ukrzaliznytsia, Nova Poshta, ATB, and IT corporations. These enterprises have demonstrated resilience through digital transformation, employee relocation, mental health support, and emergency retraining programs. Moreover, the article highlights international corporate practices from Nestlé, Toyota, and McDonald's, showcasing crisis-oriented personnel policies during conflicts and natural disasters. Based on this analysis, the author proposes a set of recommendations for forming an effective personnel policy under martial law, including psychological support mechanisms, the use of digital HR tools, strategic workforce planning, flexible employment formats, and investment in employee learning. The study underlines that the ability to manage human capital effectively during wartime is a fundamental component of enterprise survival and national recovery.

Keywords: *personnel policy, martial law, human resources management, enterprise, adaptation.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли Україна перебуває в стані широкомасштабної збройної агресії, кадрова політика підприємств набуває критичного значення. Вона трансформується з традиційної системи управління людськими ресурсами в інструмент адаптації до нестабільності, кризи й викликів виживання бізнесу. Воєнний стан вимагає від підприємств не лише утримувати ключових працівників, а й оперативно реагувати на зміни, впроваджувати гнучкі моделі зайнятості, забезпечувати

психологічну підтримку персоналу, а також враховувати виклики мобілізації, релокації, втрати частини робочої сили.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У контексті кадрової політики в умовах нестабільності важливими є підходи, використані у ході наукових досліджень. Так, В. Тимошенко виокремлює особливості і тенденції управління персоналом в умовах трансформаційних процесів, що мають місце в Україні [1]. І. Чуркіна та В. Ткач розглядають проблематику з практичного боку і аналізують кадрову політику найбільшого логістичного підприємства України «Нова Пошта» [2]. К. Хаустова та Е. Дем'янович наголошують на необхідності змін у кадровій політиці суб'єктів господарювання з врахуванням сучасних умов функціонування національної економіки задля ефективнішого формування їх кадрового потенціалу [3]. К. Попович досліджує найбільш вагомі виклики, з якими стикаються підприємства у ході формування та реалізації політики управління людськими ресурсами [4]. Дослідження О. Сенишин із М. Самоваровим висвітлюють сучасні тренди цифровізації HR – гнучкі форми праці, AI-інструменти та мотивування у кризових умовах [5]. Особливо актуальним є підхід, що пропонують В. Андрєєва та Н. Гринюк, котрі акцентують увагу на важливості створення нової концепції кадрового менеджменту з урахуванням сучасних гуманістичних тенденцій та викликів сьогодення [6].

Мета і завдання дослідження. Метою статті є аналіз особливостей формування та реалізації кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану, а також розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення стабільності, ефективності та адаптивності персоналу під час кризових ситуацій.

Завдання дослідження:

– охарактеризувати ключові виклики у сфері управління персоналом під час війни;

– проаналізувати історичний і сучасний досвід формування кадрової політики в кризових умовах;

– виокремити ефективні інструменти підтримки, мотивації й адаптації персоналу;

– запропонувати рекомендації для розбудови кадрової політики в умовах надзвичайних ситуацій.

Виклад основного матеріалу. Кадрова політика під час воєнного стану трансформується з традиційного інструменту управління персоналом у стратегічний засіб забезпечення життєдіяльності підприємства. Вона виступає не лише як засіб збереження трудових ресурсів, а й як механізм адаптації до радикально змінених обставин. Воєнні дії, небезпека для життя, вимушені переміщення, нестабільність логістики, стресові навантаження – все це формує нову реальність для роботодавця і працівника [7].

Перший аспект, що вимагає уваги, при формуванні кадрової політики в умовах воєнного стану – адаптація до надзвичайних обставин. Підприємства вимушено змінюють структури управління, формують кризові штаби, вводять нові алгоритми прийняття рішень. У центрі уваги – захист персоналу, гнучкий розподіл функцій, збереження виробничих циклів. Саме через ефективну кадрову політику вдається зберігати безперервність бізнес-процесів у тилу й забезпечувати внесок у загальну стійкість країни.

Другий аспект, котрий варто враховувати, – історичний досвід. Порівняльний аналіз практик воєнного часу в різних країнах демонструє, що виживання підприємств значною мірою залежить від гнучкості кадрових рішень. Наприклад, під час Другої світової війни у СРСР (1941–1945) було створено Державний комітет оборони, який координував мобілізацію людських ресурсів. Трудова повинність, евакуація підприємств, масштабне перепрофілювання персоналу та прискорене навчання стали умовами виживання. У Великій Британії (1939–1945) функціонувала система «Total War» з національним реєстром трудових ресурсів та централізованим управлінням через Міністерство праці [10]. Це дозволило швидко перепрофілювати працівників у стратегічні галузі (табл. 1).

Таблиця 1

Практики формування кадрової політики в умовах війни (світовий досвід)

Країна	Основні заходи кадрової політики	Висновок/урок
СРСР (1941–1945)	Трудова повинність, евакуація підприємств, мобілізація жінок, прискорене навчання	Масштабна мобілізація резервів і гнучке перепрофілювання персоналу
Велика Британія (1939–1945)	Національний реєстр, централізоване управління кадрами, примусова праця, перепідготовка	Централізоване управління і пропаганда об'єднали зусилля нації
США (1940–1945; 1955–1975)	Закон про призов, War Manpower Commission, підтримка кваліфікованих фахівців, психологічна підтримка	Баланс між мобілізацією й економікою, важливість моральної стійкості
Ізраїль (з 1948)	Резервістська система, загальне військове навчання, залучення аналітиків і технічних фахівців	Постійна готовність і системна підготовка забезпечують ефективність у кризу

Джерело: сформовано автором на основі [8–14].

Третій важливий аспект, що потребує дослідження при формуванні кадрової політики підприємств в умовах воєнного стану, – це винятковий український досвід. В ході повномасштабної війни українські

компанії демонструють приклади адаптації й гнучкості. «Укрзалізниця» реалізувала ротацію персоналу з небезпечних регіонів, перепідготовку працівників у логістів, а також сформувала мобільні бригади. «АТБ-маркет» в умовах бойових дій забезпечив стабільну роботу шляхом переведення працівників між регіонами, запуску внутрішніх програм психологічної підтримки, преміювання за роботу в ризикованих умовах. IT-компанії, зокрема SoftServe та EPAM, реалізували програми цифровізації, релокації офісів, підтримки сімей і волонтерства (табл. 2).

Таблиця 2

Кадрова політика в Україні під час воєнного стану (2022–2024 рр.)

Підприємство / Сектор	Основні заходи	Висновок
Укрзалізниця	Ротація кадрів, кризове навчання, мобільні бригади, гнучкий графік	Забезпечено логістичну стійкість і соціальну підтримку
АТБ-маркет	Переведення кадрів, психологічна допомога, премії	Гнучка адаптація до ризиків дозволила зберегти кадровий ресурс
IT-компанії (SoftServe)	Цифровізація, релокація, підтримка родин, волонтерство	Гнучкість, цифрові інструменти та соціальна відповідальність забезпечили безперервність діяльності
Nestlé, Toyota, McDonald's	Евакуація, гарантії зайнятості, навчання, комунікація, кризові плани	Міжнародний досвід підтверджує, що людський капітал є найціннішим ресурсом у кризу

Джерело: сформовано автором на основі [15–22].

Досвід як українських, так і закордонних компаній свідчить про важливість багаторівневої HR-стратегії в умовах війни. Основою успішної кадрової політики є: швидке прийняття рішень, стратегічне планування, турбота про психологічний стан працівників, готовність до релокації, навчання та мобілізації. Усі ці складові створюють основу для стійкості як окремого підприємства, так і економіки загалом.

З початку повномасштабного вторгнення українські компанії були змушені оперативно впроваджувати гнучкі HR-моделі. Nova Poshta, одна з найбільших логістичних компаній, у 2022–2023 рр. реалізувала стратегії релокації персоналу, дистанційної роботи, цифровізації HR-процесів, а також розгорнула внутрішню систему психологічної підтримки та соціальних виплат – що допомогло забезпечити стабільність бізнесу навіть у кризових умовах [6, с. 13].

В інших дослідженнях аналізуються стратегічні аспекти HR-менеджменту під час військових операцій. Основна ідея: у воєнних умовах важливо не максимізувати ефективність, а забезпечити її збереження. Автори підкреслюють важливість мотивації, командної гнучкості, внутрішньої комунікації та безпеки персоналу, як ключових елементів HR-політики в кризу. У міжнародних консалтингових компаніях (так званих Big Four) у 2022 р. в Україні спостерігалося значне скорочення працівників: втрати доходів призвели до спадів співробітництва та персоналу. Особливу роль у збереженні стабільності відіграли методи гнучкого робочого графіка, пріоритизація психологічного комфорту співробітників і оновлена комунікація з клієнтами та партнерами.

HR-функції у більшості IT-компаній України трансформувалися: вони стали платформами підтримки. HR-відділи стали не просто адмініструвати, а активно піклуватися про безпеку, психологічний стан співробітників, їхню мотивацію та продуктивність у стресових умовах. Щоденний моніторинг розташування персоналу, забезпечення дистанційної або гібридної роботи – все це стало обов'язковим стандартом. Моніторинг показників ринку праці за опитуванням EBA (EBA) показав, що близько 60 % компаній мають можливість дистанційної роботи. Попри війну, більшість підприємств не планують скорочувати персонал – скорочення в разі потреби складають не більше 5–10 % співробітників [23].

У сучасних умовах війни кадрова політика підприємств набуває особливого стратегічного значення, оскільки саме від ефективної роботи з персоналом залежить не лише стабільність організації, але й її здатність до відновлення та розвитку після завершення кризових подій. Підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: вимушеною міграцією співробітників, ризиками для життя та здоров'я персоналу, нестабільністю бізнес-середовища, зростанням психологічного навантаження. У цих умовах ключовим завданням стає формування такої кадрової політики, яка здатна забезпечити баланс між безперервністю діяльності та турботою про людський капітал.

Як було зазначено, серед ключових складових кадрової політики можна виділити інформаційну та психологічну підтримку працівників. Практика створення безпечних просторів для комунікації, функціонування гарячих ліній, менторська підтримка та розвиток корпоративної культури взаємодопомоги є важливими інструментами зниження стресу та формування довіри між працівником і роботодавцем. Це відповідає сучасним міжнародним рекомендаціям (зокрема, StaffCircle), де наголошується на ролі корпоративної підтримки як чинника збереження працездатності колективів.

Не менш важливою складовою є впровадження гнучких форм зайнятості – дистанційної чи гібридної роботи. Для працівників у небезпечних регіонах це стає можливістю зберегти робоче місце, а для підприємства – інструментом мінімізації втрат. Така практика вимагає модернізації інфраструктури, забезпечення доступу до цифрових технологій, а також адаптації робочих процесів до умов постійної мобільності персоналу.

Особливу роль відіграє гнучке кадрове планування, яке враховує ротацію кадрів, резервування критично важливих працівників, можливі кадрові втрати та мобільність персоналу. Підприємства, які заздалегідь створюють «кадрові резерви», отримують більшу стійкість та здатність швидко реагувати на надзвичайні ситуації.

Цифровізація HR-процесів виступає не лише як технічна вимога часу, але й як умова підвищення ефективності управління. Використання електронного документообігу, автоматизованої звітності, цифрових систем релокації та навчання дозволяє оптимізувати ресурси та знизити адміністративні витрати. Цифрова стратегія стає основою для інтеграції підприємства у глобальні бізнес-практики навіть у період кризових обставин.

Не можна оминути увагою й мотивацію персоналу. У воєнний час матеріальні стимули поєднуються із соціальною підтримкою: додатковими виплатами, компенсаціями ризику, участю у волонтерських та CSR-програмах. Це формує відчуття причетності працівників до суспільно значущих процесів і посилює їхню лояльність до підприємства.

Кадрова політика під час війни має спиратися на п’ять ключових напрямів: гнучкість, цифрову трансформацію, психологічну та соціальну підтримку, стратегічне планування й адаптивність до змін. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стійкість підприємства, а й перетворити кризу на можливість для внутрішнього розвитку та інновацій. У кінцевому підсумку саме люди залишаються найціннішим ресурсом організації, а отже, турбота про них – це інвестиція у майбутнє як окремого підприємства, так і економіки держави загалом. У період воєнного стану кадрова політика підприємств стає ключовим інструментом адаптації та виживання як на фронті, так і в тилу. Вона виходить за межі звичайного управління персоналом і перетворюється на стратегічний механізм, від якого залежить не лише стабільність функціонування конкретних організацій, а й економічна стійкість держави загалом. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує збереження виробничих процесів, підвищення мотивації працівників, підтримку їх морального стану у надзвичайних умовах та, зрештою, створює підґрунтя для відновлення країни після завершення війни.

Історичний досвід різних країн підтверджує вагому роль кадрової політики у часи масштабних воєнних викликів. Так, у СРСР під час Другої світової війни значна увага приділялася мобілізації трудових резервів, широкому залученню жінок, підлітків і пенсіонерів до виробництва, централізованому розподілу робочої сили. У Великій Британії одним із ключових інструментів стала організація системи трудової повинності та гнучке використання робочого часу. У США вагому роль відігравала цифровізація управлінських процесів і масштабні програми перекваліфікації, які дозволили швидко забезпечити зростання військового виробництва. Ізраїль, що постійно перебуває в умовах збройної небезпеки, виробив модель кадрової політики, в якій тісно поєднуються резервна служба, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу та активна підтримка мобілізованих співробітників після їх повернення. Ці приклади демонструють важливість мобілізації резервів, централізованого управління, гнучкості та залучення всіх верств населення.

В Україні сучасні умови війни стимулювали появу нових підходів у кадровій політиці підприємств. Поширеними стали практики ротації кадрів, які дозволяють перерозподіляти працівників між підрозділами відповідно до актуальних потреб, а також системи кризового навчання, спрямовані на підвищення стресостійкості та здатності діяти в непередбачуваних ситуаціях. Значне місце займає цифровізація HR-процесів: впровадження електронного документообігу, віддаленого контролю за роботою співробітників, використання програм для швидкої комунікації та координації. Важливим компонентом стала також психологічна підтримка персоналу, адже війна супроводжується високим рівнем тривожності, втратою відчуття безпеки та емоційним вигоранням.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни набула нового змісту. Багато підприємств не лише дбають про збереження робочих місць і підтримку співробітників, але й активно допомагають Збройним Силам України, волонтерським організаціям та громадам. Це створює у працівників відчуття причетності до спільної справи та зміцнює їх мотивацію. Зрештою, кадрова політика стає інструментом формування внутрішньої єдності колективу, що критично важливо у кризові часи.

Комплексний підхід до кадрової політики в Україні сьогодні поєднує гнучкість управління, професійний HR-аналіз, заходи безпеки, перепідготовку кадрів і використання цифрових інструментів. Умовою

ефективності такого підходу є баланс між короткостроковими рішеннями, необхідними для забезпечення безперервності виробничих процесів, та довгостроковими стратегіями, спрямованими на збереження людського потенціалу й розвиток інновацій. Саме такий баланс дозволяє підприємствам не лише виживати, а й створювати основу для майбутнього економічного зростання.

Висновки. Отже, формування кадрової політики в умовах воєнного стану має базуватися на гнучкості, адаптивності, пріоритеті безпеки та підтримки персоналу, а також на впровадженні інноваційних цифрових рішень і стратегічному плануванні. Це не лише практичний інструмент збереження робочої сили, а й важливий елемент національної стійкості. Адже саме люди є головним ресурсом держави, і від того, наскільки ефективно буде організована їхня праця та захист у воєнний час, залежить майбутнє країни. Таким чином, кадрова політика в умовах війни виступає стратегічним чинником, що сприяє збереженню людського капіталу, підвищенню соціальної єдності та наближенню перемоги України.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на:

• дослідження ефективності впроваджених HR-практик в окремих галузях економіки;

• вивчення впливу цифрових технологій на стійкість кадрової політики в умовах воєнних викликів;

• аналіз соціально-психологічних аспектів підтримки персоналу під час довготривалих кризових ситуацій;

• розробку моделей кадрової політики, орієнтованих на післявоєнне відновлення та інтеграцію України в міжнародний економічний простір.

Література:

1. Тимошенко, В. Б. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, 52.

Tymoshenko, V. B. (2023). Tendentsii u sferi upravlinnia personalom kompanii v umovakh transformatsii [Trends in the field of personnel management of companies in the context of transformations]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], 52. [in Ukrainian].

2. Чуркіна, І. Є., Ткач, В. П. (2025). Формування кадрової політики підприємства в умовах війни. *Sciences of Europe,* 167, 11-15.

Churkina, I. Ye., Tkach, V. P. (2025). Formuvannia kadrovoi polityky pidpryiemstva v umovakh viiny [Formation of the enterprise's personnel policy in wartime]. *Sciences of Europe,* 167, 11-15. [in Ukrainian].

3. Хаустова, К., & Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, (56).

Khaustova, K., & Dem'ianovych, E. (2023). Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpryiemstva v umovakh suchasnoi nestabilnosti [Managing the human resources potential of an enterprise in the conditions of modern instability]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society] (56). [in Ukrainian].

4. Попович, К.С. (2024). Кадрова політика підприємства в сучасних умовах. Перспективи розвитку в сучасних українських реаліях. *Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Економіка»*, 2(64), 91-95.

Popovych, K.S. (2024). Kadrova polityka pidpryiemstva v suchasnykh umovakh. Perspektyvy rozvytku v suchasnykh ukrainskykh realiiakh [Human resources policy of the enterprise in modern conditions. Development prospects in modern Ukrainian realities.]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu Seriia «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University Series "Economics"], 2(64), 91-95. [in Ukrainian].

5. Сенишин, О., & Самоваров, М. (2025). Використання штучного інтелекту як інструмента кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*, (72).

Senyshyn, O., & Samovarov, M. (2025). Vykorystannya shtuchnoho intelektu yak instrumenta kadrovoyi polityky pidpryyemstva [Using artificial intelligence as a tool for enterprise personnel policy]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society], (72). [in Ukrainian].

6. Андрєєва, В., & Гринюк, Н. (2023). Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(72), 47–51.

Andrieieva, V., & Hryniuk, N. (2023). Formuvannia kadrovoi stratehii pidpryiemstva v umovakh viiskovoho stanu v Ukraini [Formation of the enterprise's personnel strategy under martial law in Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Academic notes of KROK University], (4(72), 47–51. [in Ukrainian].

7. Дрок, І. С. (2022). Кадрова політика Національної поліції України в умовах війни. *Збірник «Науковий вісник УжНУ. Серія: Право»*, 70, 318-323.

Drok, I. S. (2022). Kadrova polityka Natsional′noyi politsiyi Ukrayiny v umovakh viyny [Personnel policy of the National Police of Ukraine in wartime]. *Zbirnyk «Naukovyy visnyk UzhNU. Seriya: Pravo»* [Collection "Scientific Bulletin of UzhNU. Series: Law"], 70, 318-323. [in Ukrainian].

8. Overy, R. (1995). *Why the Allies Won*. London: Jonathan Cape, 396. [in English].

9. Marwick, A. (1976). *The Home Front: The British and the Second World War*. London: Thames and Hudson, 320. [in English].

10. Koistinen, P. A. C. (2004). *Arsenal of World War II: The Political Economy of American Warfare, 1940–1945*. Lawrence, KS: University Press of Kansas, 673. [in English].

11. Horowitz, D., Lissak, M. (1978). *Origins of the Israeli Polity: Palestine under the Mandate*. Chicago: University of Chicago Press, 290. [in English].

12. Peri, Y. (1983). *Between Battles and Ballots: Israeli Military in Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 260. [in English].

13. Caforio, G. (Ed.). (2007). *Handbook of the Sociology of the Military*. New York: Springer, 498. [in English].

14. Bond, B. (Ed.). (2001). *The Oxford Companion to Military History*. Oxford: Oxford University Press, 1072. [in English].

15. Кравченко, О. (2022). Працівники Укрзалізниці пройшли тренінг із психологічної підтримки. *LB.ua*. <https://lb.ua/society/2022/09/09/528933_pratsivniki_ukrzaliznitsi_proyshli.html>. (2022, вересень, 09).

Kravchenko, O. (2022). Pratsivnyky Ukrzaliznytsi proyshly treninh iz psykholohichnoyi pidtrymky [Ukrzaliznytsia employees received training in psychological support]. *LB.ua*. <https://lb.ua/society/2022/09/09/528933_pratsivniki_ukrzaliznitsi_proyshli.html>. (2022, September, 09). [in Ukrainian].

16. Укрзалізниця впровадила систему адаптації та комплексної підтримки ветеранів війни. *Платформа ветерана ЧЕРКАСЬКИЙ ВИМІР*. <https://ukrveteran.ck.gov.ua/news/ukrzaliznitsya-vprovadila-sistemu-adaptatsiyi-ta-kompleksnoyi-pidtrimki-veteraniv-viyni>. (2024, січень, 15).

Ukrzaliznytsia vprovadyla systemu adaptatsii ta kompleksnoi pidtrymky veteraniv viiny [Ukrzaliznytsia has implemented a system of adaptation and comprehensive support for war veterans]. *Platforma veterana CHERKAS'KYY VYMIR* [Veteran's Platform CHERKASY VYMIR]. (2024, January, 15). [in Ukrainian].

17. Симоненко, К. (2024). Робота АТБ під час війни: ключові факти та основні виклики. *RAU*. <https://rau.ua/dosvid/robota-atb-pid-chas-vijni-fakti/>. (2024, липень, 26).

Symonenko, K. (2024). Robota ATB pid chas viiny: kliuchovi fakty ta osnovni vyklyky [The work of the ATB during the war: key facts and main challenges]. *RAU*. (2024, July, 26). [in Ukrainian].

18. Тисячна, Т. (2024). Загартовані: АТБ під час війни, антикризові рішення, нові магазини та виклик кадрового голоду. <https://projects.liga.net/hardened-atb/> (2025, серпень, 13).

Tysyachna, T. (2024). Zahartovani: ATB pid chas viiny, antykryzovi rishennia, novi mahazyny ta vyklyk kadrovoho holodu [Hardened: ATB during the war, anti-crisis solutions, new stores and the challenge of personnel famine]. <https://projects.liga.net/hardened-atb/>. (2025, August, 13). [in Ukrainian].

19. 2023 Sustainability Report. *SoftServe*. <https://www.softserveinc.com/en-us/corporate-social-responsibility/csr-report-2023>. (2025, June, 02). [in English].

20. Як Nestlé в Україні підтримує працівників та інвестує в майбутнє України. *NV БІЗНЕС*. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nestle-v-ukrajini-pidtrimka-pracivnikiv-i-veteraniv-vikliki-cherez-viynu-i-stvorennya-robochih-misc-50347805.html>. (2025, серпень, 25).

Yak Nestlé v Ukraini pidtrymuie pratsivnykiv ta investuie v maibutnie Ukrainy [How Nestlé in Ukraine supports employees and invests in the future of Ukraine]. *NV BIZNES* [NV BUSINESS]. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nestle-v-ukrajini-pidtrimka-pracivnikiv-i-veteraniv-vikliki-cherez-viynu-i-stvorennya-robochih-misc-50347805.html>. (2025, August, 25). [in Ukrainian].

21. Toyota Supports Humanitarian Efforts to Help Ukraine Emergency Situation. *TOYOTA*. <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/36995461.html>. (2025, March, 09). [in English].

22. McDonald's Announces Update on Operations in Ukraine. <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-stories/article/ukraine-reopen.html>. (2025, August, 11). [in English].

23. У 2024 році майже 80% МСБ планують розширювати бізнес та залучати кошти у розвиток. *European Business Association*. <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyryuvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/>. (2025, лютий, 22).

U 2024 rotsi maizhe 80% MSB planuiut rozshyriuvaty biznes ta zaluchaty koshty u rozvytok [In 2024, almost 80% of SMEs plan to expand their business and raise funds for development]. *European Business Association*. <https://eba.com.ua/u-2024-rotsi-majzhe-80-msb-planuyut-rozshyryuvaty-biznes-ta-zaluchaty-koshty-u-rozvytok/>. (2025, February, 22). [in Ukrainian].