

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-14>

УДК 005.96:331.1:327

ШЕЛЕСТ Олексій

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-8397-9397>

ОБИДЕННОВА Тетяна

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-5548-3906>

ДЕМ'ЯНЕНКО Тетяна

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна росії проти України спричинила серйозні соціальні ризики та значні втрати людського капіталу, що створюють критичні виклики для розвитку держави. Зниження чисельності та працездатності населення, вимушена міграція та руйнування освітньої й наукової інфраструктури призводять до суттєвих дисбалансів у соціально-економічній системі. У процесі воєнної та післявоєнної відбудови ефективне управління трансформацією людського капіталу стає визначальним чинником для збереження конкурентоспроможності України. Використання інноваційних підходів, стратегічного планування та антикризових управлінських рішень дозволяє мінімізувати втрати та створювати нові можливості для модернізації освітньої, економічної та соціальної сфер, а також поєднує наукову новизну з практичною цінністю для економіки та державного управління.

Воєнна агресія проти України спричинила значні соціально-економічні зміни, що безпосередньо вплинули на стан та розвиток людського капіталу. Масові міграції, демографічні втрати та погіршення здоров'я й освітніх можливостей населення створили критичні ризики для збереження трудового потенціалу держави. Руйнування ринку праці та освітньо-наукової інфраструктури підкреслює необхідність нових управлінських моделей для ефективної трансформації людського капіталу у післявоєнний період. Наукове вивчення механізмів управління цією трансформацією має велике теоретичне й практичне значення для стратегічного, інноваційного та антикризового менеджменту.

Дослідження показує, що війна створює безпрецедентні виклики для українського людського капіталу через соціальні ризики, зокрема масову міграцію, психологічний стрес, втрату робочих місць та професійних навичок. Це формує потребу в системному управлінні трансформацією людського потенціалу, що передбачає адаптацію соціально-економічних і організаційних структур до нових умов. Антикризові стратегії включають програми психологічної підтримки, модернізацію освіти та перепідготовку кадрів, гнучкі моделі зайнятості та стимули для персоналу. Особливу увагу приділено інноваційним підходам, таким як цифровізація управління, адаптивне навчання та створення кластерів інноваційної взаємодії.

Дослідження підтверджує, що трансформація людського капіталу в умовах війни є комплексним процесом, що поєднує управлінські, соціальні та технологічні рішення. Ефективне управління передбачає одночасне впровадження антикризових стратегій та інноваційних підходів для розвитку професійних, соціальних і психологічних ресурсів населення. Відновлення базується на інтеграції державних, корпоративних та освітніх ініціатив, що забезпечують гнучкість, адаптивність та сталий розвиток людського потенціалу. Практична реалізація цих підходів передбачає аналіз цифрової зрілості підприємства, оцінку внутрішніх ресурсів і потенціалу, а також розробку стратегічних сценаріїв із урахуванням цифрових трендів.

Ключові слова: людський капітал, управління трансформацією, соціальні ризики, антикризові стратегії, інноваційні підходи, відновлення людського потенціалу, війна в Україні, цифровізація управління персоналом, соціально-економічна стабільність.

SHELEST Oleksii, OBYDIENNOVA Tetiana, DEMIANENKO Tetiana

V. N. Karazin Kharkiv National University

MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL TRANSFORMATION IN UKRAINE IN WAR CONDITIONS

Russia's war against Ukraine has caused serious social risks and significant losses of human capital, which create critical challenges for the development of the state. The reduction in the number and working capacity of the population, forced migration and the destruction of educational and scientific infrastructure lead to significant imbalances in the socio-economic system. In the process of military and post-war reconstruction, effective management of the transformation of human capital becomes a determining factor for maintaining Ukraine's competitiveness. The use of innovative approaches, strategic planning and anti-crisis management solutions allows minimizing losses and creating new opportunities for the modernization of educational, economic and social spheres, and also combines scientific novelty with practical value for the economy and public administration.

The military aggression against Ukraine has caused significant socio-economic changes that directly affected the state and development of human capital. Mass migrations, demographic losses, and deterioration of the health and educational opportunities of the population have created critical risks for the preservation of the state's labor potential. The destruction of the labor market and educational and scientific infrastructure emphasizes the need for new management models for the effective transformation of human capital in the post-war period. Scientific study of the mechanisms for managing this transformation is of great theoretical and practical importance for strategic, innovative, and anti-crisis management.

The purpose of the article is to theoretically substantiate and develop managerial approaches to the transformation of human capital in Ukraine in wartime, which involves identifying social risks, determining effective anti-crisis strategies, and substantiating innovative mechanisms for its restoration and further development.

The study confirms that the transformation of human capital in wartime is a complex process that combines managerial, social and technological solutions. Effective management involves the simultaneous implementation of anti-crisis strategies and innovative approaches to the development of professional, social and psychological resources of the population. Recovery is based on the integration of state, corporate and educational initiatives that ensure flexibility, adaptability and sustainable development of human potential. The practical implementation of these approaches involves the analysis of the digital maturity of the enterprise, the assessment of internal resources and potential, as well as the development of strategic scenarios taking into account digital trends.

Keywords: human capital, transformation management, social risks, anti-crisis strategies, innovative approaches, restoration of human potential, war in Ukraine, digitalization of personnel management, socio-economic stability.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.09.2025

Прийнята до друку / Accepted 27.09.2025

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

Війна росії проти України спричинила масштабні соціальні ризики та значні втрати людського капіталу, що стали критичним викликом для подальшого розвитку держави. Зниження чисельності та працездатності населення, вимушена міграція, руйнування освітньої та наукової інфраструктури, погіршення стану здоров'я та психологічного добробуту громадян призводять до суттєвих дисбалансів у соціально-економічній системі країни.

В умовах воєнної та післявоєнної відбудови саме ефективне управління трансформацією людського капіталу стає визначальним чинником збереження конкурентоспроможності України на глобальному рівні. Використання інноваційних підходів, стратегічне планування та впровадження антикризових управлінських рішень дозволяють не лише мінімізувати втрати, але й створити нові можливості для модернізації освітньої, економічної та соціальної сфери.

Воєнна агресія проти України спричинила глибокі соціально-економічні зрушення, що безпосередньо вплинули на стан і динаміку розвитку людського капіталу. Масові міграційні процеси, демографічні втрати, погіршення стану здоров'я та освітніх можливостей населення зумовили критичні ризики для збереження трудового потенціалу держави. Водночас руйнування інституційних основ ринку праці та освітньо-наукової інфраструктури актуалізує необхідність пошуку нових управлінських моделей, здатних забезпечити ефективне відновлення та трансформацію людського капіталу у післявоєнний період.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі значна увага приділяється проблематиці вивчення управління трансформацією людського капіталу. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цих питань зробили такі вчені, як Кульчицький І. [1], Залознова Ю., Азьмук Н. [2], Зачосова Н. [3], Круглов В., Терещенко Д. [4], Близнюк В. В., Яценко Л. Д. [5], Агафонова М. В. [6] та інші. Актуальність зазначених проблем істотно зросла в умовах російсько-української війни, оскільки спрогнозувати вплив багатьох чинників на формування й трансформацію людського капіталу практично неможливо, а посилення процесів його мобільності призводить до додаткового загострення кризових явищ.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри ґрунтовність проведених досліджень, у науковому дискурсі залишаються відкритими питання розробки антикризових стратегій та впровадження інноваційних підходів, спрямованих на мінімізацію соціальних втрат і забезпечення сталого відновлення економіки. Це обумовлює потребу у подальшому науковому пошуку та формуванні нових методологічних підходів у сфері стратегічного, інноваційного й антикризового менеджменту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці управлінських підходів до трансформації людського капіталу України в умовах війни, що передбачає ідентифікацію соціальних ризиків, визначення ефективних антикризових стратегій та обґрунтування інноваційних механізмів його відновлення й подальшого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Фахівці у сфері соціально-економічних досліджень акцентують увагу на тому, що суттєві трансформації вітчизняного людського капіталу зумовлені деструктивним впливом війни та її масштабних наслідків. У науковій літературі виокремлюють необхідність розмежування прямих і непрямих втрат людського капіталу [2, 6]. До прямих втрат відносять вимушену міграцію громадян, примусове вивезення населення України на територію держави-агресора, значні людські втрати серед військовослужбовців та масові жертви серед цивільних осіб. Непрямі втрати охоплюють: істотне зниження фінансових результатів діяльності бізнес-сектору; різке падіння рівня заробітних плат; обмеження можливостей для використання

інтелектуального потенціалу та творчих здібностей населення; скорочення інвестицій у розвиток людського капіталу; руйнування закладів освіти та навчальної інфраструктури; обмежений доступ до освітніх послуг.

Збройне протистояння між Україною та росією, безумовно, створює додаткові загрози для розвитку людського капіталу, спричиняючи його руйнування, втрату якісних характеристик та уповільнення відтворювальних процесів.

Події 2022 р. ще більше поглибили кризові процеси у сфері формування та відтворення людського капіталу. Військові дії, масштабна примусова депортація громадян України на тимчасово окуповані території та в росію, а також масові внутрішні переміщення і зовнішня міграція зумовили суттєве загострення соціально-демографічної ситуації [6].

Поглиблений аналіз свідчить, що міграційні процеси супроводжують увесь період незалежності України, а їх інтенсивність зростає під час суспільно-політичних та економічних криз. Війна ж стала каталізатором безпрецедентного посилення як зовнішньої, так і внутрішньої міграції. Водночас вектори переміщення змінилися: якщо раніше основною причиною виїзду була трудова міграція, то після 2022 р. домінуючим мотивом стало збереження життя та безпеки. За оцінками Міжнародної організації праці, загальна кількість вимушено переміщених осіб досягла 13,7 млн., з яких 5,7 млн. перебували за межами України. Значна частка цих громадян, перебуваючи у пошуку роботи, стикається з втратою можливості реалізувати власні професійні навички та кваліфікацію, що трансформує структуру людського капіталу як України, так і держав-реципієнтів [4].

Основними країнами, що прийняли найбільші міграційні потоки з України у 2022 р., стали Польща, Чехія, Угорщина, Німеччина, Румунія, Молдова, Словаччина, Італія, Туреччина та Єгипет. При цьому ситуація на ринку праці в Україні характеризувалася рекордним рівнем безробіття – близько 35 % економічно активного населення. Проте така оцінка має умовний характер, оскільки її достовірність обмежується низкою факторів. По-перше, відсутня повна інформація щодо функціонування ринку праці на територіях активних бойових дій та в окупованих регіонах. По-друге, значні міграційні переміщення населення унеможливають об'єктивний облік реального стану зайнятості. По-третє, процес реєстрації безробітних суттєво ускладнений воєнними обставинами. Крім того, чинне трудове законодавство у період воєнного стану передбачає можливість призупинення дії трудових договорів без фактичного звільнення працівників, що також впливає на достовірність статистичних даних [5].

Запровадження воєнного стану призвело до внесення змін у регулювання трудових відносин [8, 9]. Вони передбачають низку обмежень конституційних прав працівників, зокрема: можливість укладення строкових договорів лише в межах воєнного періоду, переведення на інші посади без згоди працівників (окрім регіонів з активними бойовими діями), звільнення під час тимчасової непрацездатності чи відпустки, а також коригування тривалості робочого тижня. У той же час працівники отримали право на дострокове розірвання трудового договору за власним бажанням без дотримання двотижневого терміну попередження, крім випадків діяльності у сфері критичної інфраструктури чи виконання суспільно важливих робіт [10].

Важливими нововведеннями стали також зміни у порядку виплати заробітної плати. Роботодавці звільняються від відповідальності за несвоєчасність виплат у разі форс-мажорних обставин, проте зобов'язані забезпечувати їх після відновлення діяльності підприємства. Такі обставини посилюють нерівність між рівнем оплати праці в Україні та за її межами, ускладнюючи питання працевлаштування як для внутрішньо переміщених осіб, так і для українських мігрантів за кордоном. Особливу загрозу для відтворення людського капіталу становить масштабна примусова депортація, кількість жертв якої за офіційними даними перевищила 1,2 млн осіб, хоча реальні цифри можуть бути значно вищими.

За таких умов першочергового значення набуває формування ефективної системи заходів, спрямованих на стримування темпів втрати людського капіталу. Ключовим напрямом є розроблення механізмів регулювання міграційних процесів як у внутрішньому, так і міжнародному вимірах. Досягнення результативності у цьому аспекті неможливе без звільнення окупованих територій та завершення активної фази бойових дій. Паралельно необхідно забезпечити умови для повернення економічно активного населення та створити сприятливе середовище для реалізації його трудового й інтелектуального потенціалу.

Водночас варто наголосити, що вирішення проблеми збереження людського капіталу виходить за межі національних можливостей і вимагає широкої участі міжнародної спільноти. Консолідовані зусилля партнерських держав вже сьогодні проявляються у вигляді фінансової підтримки, грантових і кредитних програм, спрямованих на пом'якшення соціально-економічних наслідків війни та стабілізацію відтворювальних процесів у сфері людського капіталу.

Разом із тим, швидке післявоєнне відновлення трудового потенціалу є малоімовірним. Складність подолання структурних деформацій ринку праці та негативних соціальних явищ полягає у високих масштабах еміграції. Значна частина українських мігрантів не виражає готовності повернутися на батьківщину, а після завершення воєнного стану можна прогнозувати новий етап масового виїзду чоловіків за кордон із метою возз'єднання з родинами або для уникнення мобілізації. Це загрожуватиме зростанням масштабів трудової еміграції та поширенням явища «заробітчання». За таких умов довготривала відсутність позитивних перспектив економічного розвитку може спровокувати нову хвилю відтоку людського капіталу до країн Європейського Союзу.

Враховуючи існування вагомих викликів, пов'язаних із відтворенням і збереженням людського капіталу, доцільним є визначення стратегічних напрямів його відновлення у післявоєнний період. Ключові стратегічні орієнтири відновлення та розвитку людського капіталу в Україні в постконфліктний період наведено на рис.1.

Відбудова людського капіталу України у поствоєнний період має розглядатися як багатовимірний процес, що поєднує інституційні трансформації, зовнішню підтримку та адаптацію до глобальних викликів, які формуються у світовому середовищі.

У цьому контексті важливо підкреслити, що відновлення людського потенціалу не може обмежуватися лише економічними чи соціальними аспектами, а повинно спиратися на кілька ключових стратегічних напрямів розвитку держави та суспільства.

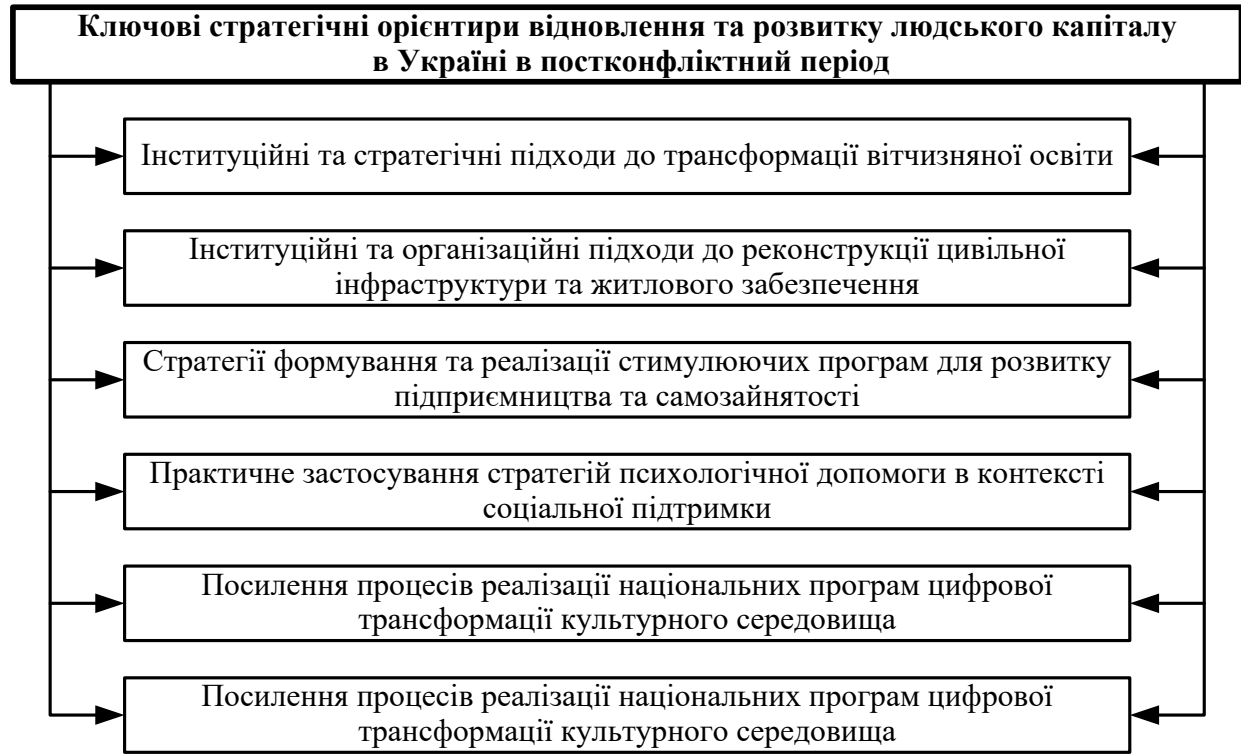


Рис. 1. Ключові стратегічні орієнтири відновлення та розвитку людського капіталу в Україні в постконфліктний період
Джерело: розроблено авторами

Одним із пріоритетів стає модернізація системи освіти, яка зазнала значних деструктивних впливів унаслідок воєнних дій. Масштаби втрат у сфері освітнього капіталу, підтверджені емпіричними дослідженнями, свідчать про критичність ситуації та необхідність системних реформ.

Паралельно потребує уваги реконструкція житлової та цивільної інфраструктури. Руйнація об'єктів житлового фонду, навчальних закладів, медичних установ і промислових підприємств обумовлює потребу у відновленні базових умов для життєдіяльності населення. У цьому зв'язку слід враховувати, що реалізація відбудовчих проєктів вимагатиме значних фінансових ресурсів, хронічний дефіцит яких може зберігатися протягом тривалого часу.

З огляду на це, особливого значення набуває розвиток підприємництва та стимулювання самозайнятості, що створюватиме додаткові джерела надходжень до бюджетів різних рівнів [7, 8]. Це, у свою чергу, дозволить спрямовувати кошти на підтримку та розширення людського капіталу, формуючи фінансові передумови для сталого суспільного розвитку в умовах післявоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження підтверджують, що трансформація людського капіталу в умовах війни є комплексним процесом, що поєднує управлінські, соціальні та технологічні рішення. Ефективне управління передбачає одночасну реалізацію антикризових стратегій та інноваційних підходів до розвитку та відновлення професійних, соціальних і психологічних ресурсів населення. Основою відновлення є інтеграція державних, корпоративних та освітніх ініціатив, які забезпечують гнучкість, адаптивність та сталий розвиток українського людського потенціалу.

Практична реалізація запропонованих підходів сприятиме формуванню системного підходу, який передбачає: аналіз рівня цифрової зрілості підприємства; діагностику внутрішніх ресурсів і інноваційного

потенціалу; ідентифікацію зовнішніх загроз та можливостей у цифровому середовищі; розробку стратегічних сценаріїв із урахуванням цифрових трендів.

Література

1. Кульчицький І. І. Управління соціальними ризиками в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-111>
2. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-38-59>.
3. Зачосова Н. В. Основи політики збереження людського капіталу у воєнний та післявоєнний час для потреб економічного відновлення і зростання. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка* 2023. №11-12 (312-313). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/17-28.pdf>. (дата звернення: 30.07.2025).
4. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 21-33. URL: https://science.ica.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Kruglov_Tereshchenko_223_2023_21-33.pdf. (дата звернення: 29.07.2025).
5. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Підвищення трудової мобільності як фактор розвитку людського капіталу. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 73-95. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0001386936>. (дата звернення: 30.07.2025).
6. Агафонова М. В. Розвиток людського капіталу в рамках візії національної економічної стратегії на період до 2030 року. *Освітня аналітика України*. 2022. № 3(19). С. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-3-15-25>.
7. Чобіток В.І., Гавриш О.М. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. Modeling the development of the economic systems. 2025. №1. С. 281-287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
8. Мягких І., Дем'яненко Т. Проблеми ведення підприємницької діяльності в Україні під час військового стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 334(5), 392-396. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-57402024-334-59>
9. Назарко, С., Кантур, І., & Познанська, І. (2022). Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
10. Обидинова Т. С., Шелест О. Л. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»* № 17(34), 2024. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15).

References

1. Kulchytskyi I. I. (2024). Upravlinnia sotsialnymy ryzykamy v kryzovykh umovakh. [Social risk management in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-111> [in Ukrainian].
2. Zaloznova Yu., Azmuk N. (2022). Liudskyy kapital Ukrainy v umovakh viyny: vtraty ta zdobutky. [Human capital of Ukraine in wartime: losses and gains]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022-38-59> [in Ukrainian].
3. Zachosova N. V. (2023). Osnovy polityky zberezhenia liudskoho kapitalu u voiennyi ta pisliavoiennyi chas dlia potreb ekonomichnoho vidnovlennia i zrostannia. [Fundamentals of the policy of preserving human capital in wartime and post-war times for the needs of economic recovery and growth]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnikova. Seriya: Ekonomika – Bulletin of the Odessa National University named after I. I. Mechnikov. Series: Economics* №11-12 (312-313). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/17-28.pdf> [in Ukrainian].
4. Kruhlov V. V., Tereshchenko D. A. (2023). Derzhavna polityka vidnovlennia liudskoho kapitalu Ukrainy v pisliavoiennyi period. [State policy of restoring human capital in Ukraine in the post-war period.]. *Osvitnia analityka Ukrainy – Educational analytics of Ukraine*. Vyp. 2. S. 21-33. URL: https://science.ica.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/2_Kruglov_Tereshchenko_223_2023_21-33.pdf [in Ukrainian].
5. Blyzniuk V. V., Yatsenko L. D. (2023). Pidvyshchennia trudovoi mobilnosti yak faktor rozvytku liudskoho kapitalu. [Increasing labor mobility as a factor in human capital development.]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*. № 2. S. 73-95. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0001386936> [in Ukrainian].
6. Ahafonova M. V. (2022). Rozvytok liudskoho kapitalu v ramkakh vizii natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku. [Human capital development within the vision of the national economic strategy for the period up to 2030]. *Osvitnia analityka Ukrainy – Educational analytics of Ukraine*. № 3(19). S. 15–25. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-3-15-25> [in Ukrainian].
7. Chobitok V.I., Havrysh O.M. (2025) Tsyfrovii tekhnolohii yak osnovni instrumenty transformatsii biznesu v umovakh hlobalizatsii. Modeling the development of the economic systems. №1. S. 281-287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37> [in Ukrainian].
8. Miahkykh I., Demianenko T. (2024). Problemy vedennia pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini pid chas viiskovoho stanu. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334(5), 392-396. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-57402024-334-59> [in Ukrainian].
9. Nazarko, S., Kantsur, I., & Poznanska, I. (2022). Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viyny. [Human Capital Management in Wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> [in Ukrainian].
10. Obydiennova T. S., Shelest O. L. (2024). Udoshkonalennia metodiv pidvyshchennia sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii v umovakh voiennoho stanu. [Improving methods for increasing the social responsibility of an organization under martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya «Ekonomika» – Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series.* № 17(34), DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15) [in Ukrainian].