

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГАЛАЦАН Андрій Вячеславович

УДК 005.35:005.32:331.101.3 (043.5)

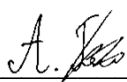
ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ
ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 051 – Економіка

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 А. В. Галацан

Науковий керівник: Томчук Олеся Валеріївна, доктор економічних наук,
професор

Вінниця – 2026

АНОТАЦІЯ

Галацан А. В. Формування та розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню та розробці теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки.

У дослідженні поставлено і вирішено такі завдання: уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу; систематизовано теоретичні підходи та моделі її формування; визначено вплив післявоєнного відновлення економіки на трансформацію поведінкових моделей персоналу; проведено аналіз соціально-економічних умов воєнного та післявоєнного відновлення та їх впливу на персонал підприємств; досліджено практики управління соціально відповідальною поведінкою персоналу на підприємствах; оцінено рівень соціально відповідальної поведінки персоналу та фактори її формування; розроблено адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу; сформовано концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу; обґрунтовано рекомендації щодо розробки та впровадження інструментів її розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Автором розвинуто понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу шляхом уточнення змісту поняття «соціально відповідальна поведінка персоналу». На відміну від підходів, у яких відповідальна поведінка працівника розглядається переважно через дотримання етичних норм або як похідна від соціальної відповідальності бізнесу, запропоновано трактувати її як свідому поведінку працівника, що ґрунтується на поєднанні особистісних цінностей, соціальних норм та організаційної ідентифікації й проявляється в етико-професійній, соціально-комунікаційній, громадянсько-ініціативній та екологічно відповідальній діяльності. Такий підхід дозволив відокремити соціально відповідальну поведінку персоналу від соціальної відповідальності бізнесу та водночас розкрити взаємозв'язок між її внутрішніми детермінантами і конкретними поведінковими проявами працівника.

Дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. Обґрунтовано, що зміна трудової поведінки визначається комплексним впливом соціально-економічних, психологічних, організаційних і ціннісних трансформацій трудового середовища. Систематизовано адаптивну, психологічно орієнтовану, соціально відповідальну, інклюзивну, колаборативну та цифрово-адаптивну моделі поведінки персоналу та визначено характер їх взаємозв'язку в умовах переходу від воєнної адаптації до післявоєнного відновлення. Встановлено, що зазначені моделі не функціонують ізольовано, а утворюють взаємопов'язану систему поведінкових реакцій працівників на зміну соціально-економічного та організаційного середовища.

У результаті дослідження соціально-економічних умов формування соціально відповідальної поведінки персоналу встановлено суттєву трансформацію трудового середовища України під впливом демографічних втрат, зовнішньої та внутрішньої міграції, кадрового дефіциту, професійно-

кваліфікаційних дисбалансів, цифровізації трудових процесів та зміни структури зайнятості. Обґрунтовано посилення значення адаптивності, професійної мобільності, відповідальності, взаємодопомоги, інклюзивності та соціальної згуртованості персоналу, а також необхідність створення організаційних умов для професійної і соціальної інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та інших категорій працівників, трудові траєкторії яких зазнали трансформації внаслідок війни.

Порівняльний аналіз корпоративних практик українських підприємств засвідчив, що організаційні передумови розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу формуються через взаємодію інструментів управління персоналом, корпоративної культури, корпоративної соціальної відповідальності, ESG, комплаєнсу та внутрішніх комунікацій. Встановлено поширення практик у сфері корпоративної етики, професійного розвитку, підтримки добробуту працівників, внутрішніх комунікацій, інклюзії, ветеранської реінтеграції, волонтерства та екологічної відповідальності. Водночас виявлено функціональну розпорошеність таких практик, недостатню формалізацію очікуваних поведінкових результатів, обмежений зв'язок соціально відповідальної поведінки із системами мотивації та оцінювання персоналу та недостатню вимірюваність поведінкового ефекту. Це обґрунтовує необхідність переходу від фрагментарного застосування соціально орієнтованих HR-практик до їх системної поведінкової інтеграції.

Удосконалено методичний підхід до комплексного оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування. Методичний підхід передбачає оцінювання 18 первинних поведінкових індикаторів, згрупованих за етико-професійною, соціально-комунікаційною, громадянсько-ініціативною та екологічно відповідальною складовими, розрахунок часткових та інтегрального показників СВПП, а також окреме оцінювання організаційних, управлінських, мотиваційних, соціально-психологічних і особистісних факторів її формування. Для визначення

вагомості складових використано експертне ранжування та коефіцієнт конкордації Кендалла, а для встановлення взаємозв'язків між факторними та результуючими характеристиками – кореляційний аналіз. Такий підхід дозволяє одночасно визначати загальний рівень СВПП, формувати її структурний профіль, виявляти диспропорції між окремими складовими та встановлювати напрями пріоритетного управлінського впливу.

Емпіричну апробацію методичного підходу здійснено на основі анкетування 115 працівників та експертного оцінювання 15 фахівців. Розрахований інтегральний показник соціально відповідальної поведінки персоналу становить 4,17 бала та відповідає достатньому рівню. Найвищі оцінки отримали етико-професійна (4,47 бала) та соціально-комунікаційна (4,41 бала) складові, тоді як громадянсько-ініціативна складова характеризується найнижчим значенням (3,88 бала) за одночасно найбільшої експертної вагомості. Оцінювання факторів формування СВПП виявило переважання особистісних факторів (4,12 бала) порівняно з організаційними (3,64), соціально-психологічними (3,63), управлінськими (3,52) та мотиваційними (3,49). Виявлена асиметрія свідчить про наявність сформованого особистісного потенціалу соціально відповідальної поведінки та водночас резервів удосконалення організаційних, управлінських і мотиваційних умов його реалізації.

Вперше розроблено адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Його особливістю є інтеграція поведінкових детермінант – ціннісних орієнтацій, соціальних норм та організаційної ідентифікації – із суб'єктами управлінського впливу, принципами, функціями, управлінськими інструментами, HR-технологіями та цифровими рішеннями. Адаптивність механізму забезпечується відповідним контуром, що охоплює чотири послідовні етапи: воєнний стан, перехідний період, післявоєнне відновлення та сталий розвиток. Для кожного етапу передбачається

трансформація пріоритетів управлінського впливу відповідно до зміни соціально-економічних умов, організаційних завдань та потреб персоналу. Така побудова дозволяє поєднати забезпечення безпеки, підтримки та стійкості персоналу в умовах воєнного стану із завданнями професійної реінтеграції, розвитку людського капіталу, соціальної згуртованості, відповідального залучення працівників до процесів відновлення та подальшої ESG-трансформації підприємств.

Удосконалено систему комунікацій, мотивації та розвитку персоналу в контексті формування соціально відповідальної поведінки. Її відмінністю є взаємоузгодження комунікаційних, мотиваційних та освітньо-розвивальних інструментів із поведінковими детермінантами та очікуваними проявами СВПП. Комунікаційна складова забезпечує трансляцію цінностей, норм та очікуваних моделей поведінки; мотиваційна – їх підкріплення через матеріальні й нематеріальні стимули, визнання та залучення; освітньо-розвивальна – формування компетентностей, необхідних для відповідальної, адаптивної та інклюзивної поведінки. Взаємодія зазначених складових забезпечує перехід від фрагментарного використання окремих HR-практик до цілеспрямованого розвитку професійної відповідальності, залученості, взаємодії, соціальної ініціативності та адаптивності персоналу.

Удосконалено концептуальні засади формування державної політики щодо розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, які ґрунтуються на поєднанні людиноцентричного, компетентнісного, соціально-партнерського та ESG-орієнтованого підходів. Запропоновано комплексне застосування освітніх, нормативно-правових, економічних, мотиваційних і цифрових інструментів, спрямованих на створення сприятливого інституційного середовища розвитку соціально відповідальної трудової поведінки, зміцнення соціальної стійкості організацій та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення.

Дістали подальшого розвитку науково-практичні рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Обґрунтовано доцільність диференційованого застосування освітніх, мотиваційних, комунікаційних, адаптаційних, психологічних, інклюзивних та цифрових інструментів з урахуванням потреб різних категорій працівників та етапу трансформації трудового середовища. Запропонований підхід орієнтований на посилення адаптивності персоналу, соціальної згуртованості, взаємодопомоги, інклюзивності, професійної та соціальної відповідальності й закріплення відповідних моделей поведінки у повсякденній діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні основних теоретичних і методичних положень дисертації до рівня практичних рекомендацій та розробок, придатних для використання підприємствами у процесі формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Результати дослідження впроваджено у діяльність ТОВ «Компанія Укрсервіс», де використано механізм формування соціально відповідальної поведінки персоналу та комплексну методику оцінювання рівня СВПП і факторів її формування; ТОВ «ЕМПАТ РНД», де впроваджено рекомендації щодо інструментів розвитку СВПП та концептуальні положення щодо трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення. Результати дослідження також використовуються в освітньому процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса під час викладання освітньої компоненти «Соціальна відповідальність».

Ключові слова: соціально відповідальна поведінка персоналу, соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, трудова поведінка, поведінкові моделі, людський капітал, управління персоналом, корпоративна культура, розвиток персоналу, мотивація персоналу, інклюзія, HR-процеси, ESG, війна, післявоєнне відновлення.

SUMMARY

Halatsan A. V. Forming and development socially responsible behaviour of employees in the conditions of postwar economic recovery. – Qualification research paper as a manuscript.

Thesis for a PhD Degree by Field of study 05 «Social and behavioral sciences» by Program Subject Area 051 «Economics». – Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

The thesis is devoted to substantiating and developing the theoretical and methodological support, scientific and methodological foundations, and practical recommendations for the forming and development of socially responsible employee behavior in the conditions of post-war economic recovery.

The study set and accomplished the following tasks: to refine the conceptual and categorical framework for studying socially responsible employee behavior; to systematize theoretical approaches to and models of its formation; to determine the impact of post-war economic recovery on the transformation of personnel behavioral patterns; to analyze the socio-economic conditions of wartime and post-war recovery and their influence on enterprise personnel; to examine practices of managing socially responsible employee behavior at enterprises; to assess the level of socially responsible employee behavior and the factors of its formation; to develop an adaptive mechanism for the formation and development of socially responsible employee behavior; to outline the conceptual foundations of state policy on the formation and development of socially responsible employee behavior; and to substantiate recommendations for designing and implementing tools for its development.

The scientific novelty of the results lies in deepening theoretical and methodological provisions and developing scientific and practical recommendations for the formation and development of socially responsible employee behavior in the context of post-war economic recovery.

The author has developed the conceptual and categorical framework for studying socially responsible employee behavior by refining the content of the concept «socially responsible employee behavior». Unlike approaches that view an employee's responsible behavior primarily through adherence to ethical norms or as a derivative of corporate social responsibility, it is proposed to interpret it as conscious employee behavior grounded in a combination of personal values, social norms, and organizational identification and manifested in ethical-professional, social-communicative, civic-initiative, and environmentally responsible activities. This approach made it possible to distinguish socially responsible employee behavior from corporate social responsibility and, at the same time, to reveal the relationship between its internal determinants and the employee's specific behavioral manifestations.

Theoretical provisions on the transformation of employee behavioral patterns in the context of post-war economic recovery have been further developed. It is substantiated that changes in work behavior are determined by the combined impact of socio-economic, psychological, organizational, and value-based transformations of the work environment. Adaptive, psychologically oriented, socially responsible, inclusive, collaborative, and digitally adaptive models of employee behavior have been systematized, and the nature of their interrelationship during the transition from wartime adaptation to post-war recovery has been determined. It has been established that these patterns do not function in isolation but form an interconnected system of employees' behavioral responses to changes in the socio-economic and organizational environment.

The study of the socio-economic conditions for the formation of socially responsible employee behavior revealed a significant transformation of Ukraine's labor environment under the influence of demographic losses, external and internal migration, staff shortages, occupational and skills imbalances, the digitalization of work processes, and changes in the structure of employment. The growing importance of adaptability, professional mobility, responsibility, mutual support,

inclusiveness, and social cohesion of personnel has been substantiated, as well as the need to create organizational conditions for the professional and social integration of veterans, internally displaced persons, persons with disabilities, and other categories of employees whose career trajectories have been transformed by the war.

A comparative analysis of corporate practices of Ukrainian enterprises has shown that the organizational prerequisites for developing socially responsible employee behavior are formed through the interaction of HR management tools, corporate culture, corporate social responsibility, ESG, compliance, and internal communications. Practices in corporate ethics, professional development, employee well-being support, internal communications, inclusion, veteran reintegration, volunteering, and environmental responsibility were found to be widespread. At the same time, the analysis revealed the functional fragmentation of such practices, insufficient formalization of expected behavioral outcomes, a weak link between socially responsible behavior and employee motivation and appraisal systems, and insufficient measurability of the behavioral effect. This substantiates the need to move from the fragmented application of socially oriented HR practices to their systemic behavioral integration.

The methodological approach to the comprehensive assessment of the level of socially responsible employee behavior and the factors of its formation has been improved. The approach involves assessing 18 primary behavioral indicators grouped into ethical-professional, social-communicative, civic-initiative, and environmentally responsible components; calculating partial and integral indicators of socially responsible employee behavior (SREB); and separately assessing the organizational, managerial, motivational, socio-psychological, and personal factors of its formation. Expert ranking and Kendall's coefficient of concordance were used to determine the weights of the components, and correlation analysis was used to establish relationships between factor and outcome characteristics. This approach makes it possible to simultaneously determine the overall level of SREB, build its

structural profile, identify imbalances between individual components, and establish priority areas of managerial influence.

The methodological approach was empirically tested through a survey of 115 employees and an expert assessment by 15 specialists. The calculated integral indicator of socially responsible employee behavior is 4.17 points, which corresponds to a sufficient level. The ethical-professional (4.47 points) and social-communicative (4.41 points) components received the highest scores, while the civic-initiative component has the lowest value (3.88 points) despite having the highest expert weight. The assessment of SREB formation factors revealed the predominance of personal factors (4.12 points) over organizational (3.64), socio-psychological (3.63), managerial (3.52), and motivational (3.49) factors. The identified asymmetry indicates an established personal potential for socially responsible behavior and, at the same time, reserves for improving the organizational, managerial, and motivational conditions for its realization.

An adaptive mechanism for the formation and development of socially responsible employee behavior under martial law and post-war recovery has been developed for the first time. Its distinctive feature is the integration of behavioral determinants – value orientations, social norms, and organizational identification – with the actors of managerial influence, principles, functions, management tools, HR technologies, and digital solutions. The adaptability of the mechanism is ensured by an adaptive loop covering four consecutive stages: martial law, the transition period, post-war recovery, and sustainable development. At each stage, the priorities of managerial influence are transformed in line with changes in socio-economic conditions, organizational objectives, and personnel needs. This design makes it possible to combine ensuring the safety, support, and resilience of personnel under martial law with the tasks of professional reintegration, human capital development, social cohesion, responsible engagement of employees in recovery processes, and the subsequent ESG transformation of enterprises.

The system of personnel communication, motivation, and development in the context of fostering socially responsible behavior has been improved. Its distinctive feature is the alignment of communication, motivational, and educational-developmental tools with behavioral determinants and expected manifestations of SREB. The communication component ensures the transmission of values, norms, and expected behavioral patterns; the motivational component reinforces them through tangible and intangible incentives, recognition, and engagement; and the educational-developmental component builds the competencies required for responsible, adaptive, and inclusive behavior. The interaction of these components ensures a shift from the fragmented use of individual HR practices to the purposeful development of professional responsibility, engagement, interaction, social initiative, and adaptability of personnel.

The conceptual foundations of state policy on the development of socially responsible employee behavior have been improved; they are based on a combination of human-centered, competency-based, social-partnership, and ESG-oriented approaches. The integrated use of educational, regulatory, economic, motivational, and digital tools is proposed, aimed at creating a favorable institutional environment for the development of socially responsible work behavior, strengthening the social resilience of organizations, and ensuring sustainable socio-economic development during post-war recovery.

Scientific and practical recommendations on implementing tools for the development of socially responsible personnel behavior have been further developed. The advisability of a differentiated application of educational, motivational, communication, adaptation, psychological, inclusive, and digital tools, taking into account the needs of different categories of employees and the stage of transformation of the work environment, has been substantiated. The proposed approach is aimed at strengthening personnel adaptability, social cohesion, mutual support, inclusiveness, and professional and social responsibility, as well as

embedding the relevant behavioral patterns in the day-to-day activities of the enterprise.

The practical significance of the results lies in bringing the main theoretical and methodological provisions of the thesis to the level of practical recommendations and developments that enterprises can use to form and develop socially responsible employee behavior. The research results have been implemented at Ukrservice Company LLC, which applied the mechanism for the formation of socially responsible employee behavior and the comprehensive methodology for assessing the level of SREB and the factors of its formation, and at EMPAT R&D LLC, which implemented recommendations on SREB development tools and conceptual provisions on the transformation of employee behavioral patterns in the context of post-war recovery. The research results are also used in the educational process at Vasyl' Stus Donetsk National University in teaching the course «Social responsibility».

Keywords: socially responsible employee behavior, social responsibility, corporate social responsibility, work behavior, behavioral patterns, human capital, human resource management, corporate culture, employee development, employee motivation, inclusion, HR processes, ESG, war, post-war recovery.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Галацан А.В. Вплив соціально відповідальної поведінки персоналу на конкурентоспроможність підприємства в післявоєнний період. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 3 (80). С.517-523.

2. Галацан А.В. Оптимізація механізмів формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7076/7019>.

3. Галацан А.В. Концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. *Економіка і організація управління*. 2026. № 2 (62). С. 61-69.

Публікації за матеріалами конференцій

4. Галацан А.В., Якимова Н.С. Дослідження особливостей формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Сучасні домінанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 вересня 2023 р., м. Одеса)*. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2023. С. 162-163. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні особливостей формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України.*

5. Галацан А.В. Інституційна підтримка соціально відповідальної поведінки персоналу у період повоєнної економічної реконструкції. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: праці IX Міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2025 р., м. Полтава)*. Полтава, 2025. С. 318-320.

6. Галацан А.В. Мотиваційні механізми як основа формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення. *Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми*: матеріали науково-практичної конференції (20–21 червня 2025 р., м. Вінниця). Вінниця, 2025. С. 56-60.

7. Галацан А.В. Роль корпоративної культури у зміцненні соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. *Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти, технологій і суспільства*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (11 червня 2025 р., м. Ізмаїл). Ізмаїл, 2025. С. 33-36.

8. Галацан А.В. Оцінка рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (18 травня 2026 р., м. Житомир). Житомир, ДУ «Житомирська політехніка», 2026. С. 620.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ	27
1.1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу	27
1.2 Теоретичні підходи та моделі формування соціально відповідальної поведінки персоналу	42
1.3 Вплив післявоєнного відновлення економіки на трансформацію поведінкових моделей персоналу	61
Висновки по розділу 1	81
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ	84
2.1 Аналіз соціально-економічних умов воєнного та післявоєнного відновлення та їх вплив на персонал підприємств.....	84
2.2 Дослідження практик управління соціально відповідальною поведінкою персоналу на підприємствах	115
2.3 Оцінка рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування	142
Висновки по розділу 2	169
РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	171
3.1 Адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу	171
3.2 Концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу	194
3.3 Рекомендації щодо розробки та впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу	215
Висновки по розділу 3	241
ВИСНОВКИ	244
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	248
ДОДАТКИ.....	264

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються масштабними соціально-економічними трансформаціями, спричиненими тривалими воєнними діями та необхідністю формування передумов для післявоєнного відновлення країни. Демографічні втрати, зовнішня та внутрішня міграція населення, дефіцит робочої сили, структурні диспропорції на ринку праці, зміна професійно-кваліфікаційних вимог, зростання соціальної вразливості окремих категорій населення та психологічного навантаження на працівників суттєво змінюють умови трудової діяльності. Водночас актуалізуються питання професійної та соціальної реінтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших груп населення, постраждалих унаслідок війни. За таких умов підвищується роль персоналу у забезпеченні стійкості підприємств, їх адаптації до змін та участі у процесах економічного і соціального відновлення.

Особливого значення набуває соціально відповідальна поведінка персоналу, що виявляється у дотриманні етичних і професійних норм, відповідальному виконанні трудових обов'язків, конструктивній взаємодії та взаємодопомозі, участі в соціальних і громадських ініціативах, ощадливому використанні ресурсів та підтримці інклюзивного середовища. Формування такої поведінки визначається не лише особистісними характеристиками й ціннісними орієнтаціями працівників, а й впливом організаційного середовища, корпоративної культури, соціальних норм, стилю керівництва, систем мотивації, внутрішніх комунікацій та професійного розвитку.

В умовах післявоєнного відновлення економіки значення соціально відповідальної поведінки персоналу посилюється. Відновлення економічного потенціалу та забезпечення сталого функціонування підприємств потребуватимуть не лише фінансових, матеріальних і технологічних ресурсів, а й трансформації моделей трудової поведінки. Адаптивність, відповідальність, соціальна солідарність, готовність до командної взаємодії,

ініціативність, інклюзивність та здатність до професійного розвитку стають важливими характеристиками персоналу. Соціально відповідальна поведінка за таких умов може виступати одним із внутрішніх ресурсів організаційної стійкості та залучення працівників до процесів економічного й соціального відновлення.

Теоретичні основи дослідження соціальної відповідальності, корпоративної соціальної відповідальності, організаційної та трудової поведінки, управління персоналом і людським капіталом сформовано у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у дослідження проблем соціальної відповідальності зробили Г. Боуен, О. Грішнова, П. Друкер, О. Захарова, А. Керролл, А. Колот, М. Портер, М. Семикіна, М. Фрідман, Р. Фрімен, Н. Якімова та інші. Теоретичні та прикладні аспекти поведінки працівників, мотивації, корпоративної культури, залученості та управління персоналом представлені у працях Г. Бей, Г. Беккера, Ф. Герцберга, О. Дороніної, А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Г. Назарової, І. Петрової, Г. Середи, О. Томчук, Л. Шаульської та інших науковців.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, соціально відповідальна поведінка персоналу як самостійний об'єкт дослідження залишається недостатньо системно опрацьованою, особливо в контексті воєнних та післявоєнних соціально-економічних трансформацій. Подальшого розвитку потребують теоретичні положення щодо її сутності, складових і детермінант; методичні підходи до оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування; обґрунтування взаємозв'язку ціннісних орієнтацій, соціальних норм, організаційної ідентифікації та управлінських інструментів із конкретними поведінковими проявами працівників. Особливої уваги потребує розроблення механізмів, здатних адаптувати інструменти формування соціально відповідальної поведінки персоналу до зміни умов функціонування підприємств – від забезпечення стійкості персоналу в період воєнного стану до його активного залучення у процеси післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

Отже, необхідність поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичного забезпечення оцінювання та розроблення практичних інструментів формування і розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України визначає актуальність теми дослідження, її наукову та практичну значущість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту та поведінкової економіки: «Стратегія розвитку складних соціально-економічних систем в новій економіці» (0122U201632), у межах якої здобувачем досліджено особливості проведення оцінки ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціально відповідальними підприємствами.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методологічного забезпечення, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Відповідно до мети в роботі було поставлено і вирішено такі задачі:

уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу;

систематизувати теоретичні підходи та моделі формування соціально відповідальної поведінки персоналу;

визначити вплив післявоєнного відновлення економіки на трансформацію поведінкових моделей персоналу;

провести аналіз соціально-економічних умов воєнного та післявоєнного відновлення та їх вплив на персонал підприємств;

дослідити практики управління соціально відповідальною поведінкою персоналу на підприємствах;

оцінити рівень соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування;

розробити адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу;

сформувати концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу;

обґрунтувати рекомендації щодо розробки та впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Предмет дослідження – теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі економіки праці, управління персоналом, соціальної відповідальності, поведінкової економіки, організаційної поведінки та управління людськими ресурсами. У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів теоретичного та емпіричного дослідження. Для визначення сутності та уточнення змісту понять «соціально відповідальна поведінка», «соціально відповідальна поведінка персоналу», систематизації наукових підходів до їх трактування використано *методи теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, індукції і дедукції*; для систематизації теоретичних підходів і моделей формування соціально відповідальної поведінки персоналу, встановлення взаємозв'язків між її детермінантами та проявами – *методи системного та структурно-логічного аналізу*; для визначення особливостей трансформації поведінкових моделей персоналу під впливом умов післявоєнного відновлення економіки – *методи порівняльного аналізу, узагальнення та систематизації*. Для дослідження соціально-економічних умов формування соціально відповідальної поведінки персоналу в Україні застосовано *методи статистичного, динамічного та порівняльного аналізу*; для дослідження

практик управління соціально відповідальною поведінкою персоналу на українських підприємствах – *методи контент-аналізу, порівняльного та структурного аналізу* корпоративної звітності, офіційних матеріалів підприємств, документів у сфері управління персоналом, корпоративної соціальної відповідальності та ESG; для оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування – *методи соціологічного дослідження, анкетування та експертного оцінювання*; для узагальнення часткових оцінок етико-професійної, соціально-комунікаційної, громадянсько-ініціативної та екологічно відповідальної складових соціально відповідальної поведінки персоналу – *метод інтегрального оцінювання*; для визначення вагомості окремих складових та перевірки узгодженості експертних оцінок – *методи експертного ранжування та коефіцієнт конкордації Кендалла*; для встановлення характеру та тісноти взаємозв'язків між рівнем соціально відповідальної поведінки персоналу та організаційними, управлінськими, мотиваційними, соціально-психологічними й особистісними факторами її формування – *метод кореляційного аналізу*; для комплексного узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу – *SWOT-аналіз*. Для обґрунтування адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення застосовано *методи системного, структурно-функціонального та структурно-логічного аналізу*; для розроблення системи комунікацій, мотивації та розвитку персоналу й обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки – *методи систематизації, логічного узагальнення та наукового абстрагування*; для наочного представлення теоретичних, аналітичних і прикладних результатів дослідження – *табличний і графічний методи*.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові та програмно-стратегічні документи України у сфері праці, зайнятості, соціального захисту, управління людськими ресурсами, офіційні статистичні

та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України, інформаційно-аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема Організації Об'єднаних Націй, Міжнародної організації праці, Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної організації з міграції, Євростату, відкриті дані українських підприємств, зокрема корпоративна, нефінансова, ESG- та CSR-звітність, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, результати анкетування працівників та експертного оцінювання, проведених у межах дослідження, а також результати власних розрахунків, узагальнень і аналітичних розробок автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. Основні наукові результати, що визначають новизну дослідження, полягають у такому:

вперше:

розроблено адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, особливістю якого є поєднання поведінкових детермінант (ціннісних орієнтацій, соціальних норм та організаційної ідентифікації), суб'єктів управлінського впливу, принципів, функцій, управлінських інструментів, HR-технологій і цифрових рішень у межах адаптивного контуру «воєнний стан – перехідний період – післявоєнне відновлення – сталий розвиток», що забезпечує можливість трансформації пріоритетів та інструментів управлінського впливу відповідно до зміни соціально-економічних умов і потреб персоналу;

удосконалено:

методичний підхід до комплексного оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування, який, на

відміну від існуючих, передбачає поєднання оцінювання етико-професійної, соціально-комунікаційної, громадянсько-ініціативної та екологічно відповідальної складових із визначенням інтегрального показника соціально відповідальної поведінки персоналу та дослідженням організаційних, управлінських, мотиваційних, соціально-психологічних і особистісних факторів її формування, що дає змогу не лише визначати загальний рівень соціально відповідальної поведінки, а й виявляти її структурні диспропорції та фактори, на які доцільно спрямовувати управлінський вплив;

систему комунікацій, мотивації та розвитку персоналу в контексті формування соціально відповідальної поведінки, специфікою якої є взаємоузгодження комунікаційних, мотиваційних та освітньо-розвивальних інструментів із поведінковими детермінантами та очікуваними проявами соціально відповідальної поведінки, що забезпечує перехід від фрагментарного застосування окремих HR-практик до їх цілеспрямованого використання для розвитку відповідальності, залученості, взаємодії, соціальної ініціативності та адаптивності працівників;

концептуальні засади формування державної політики щодо розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, які, на відміну від існуючих підходів, ґрунтуються на поєднанні людиноцентричного, компетентнісного, соціально-партнерського та ESG-орієнтованого підходів і передбачають комплексне використання освітніх, нормативно-правових, економічних, мотиваційних та цифрових інструментів для створення сприятливого інституційного середовища розвитку соціально відповідальної трудової поведінки, зміцнення соціальної стійкості організацій і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в умовах післявоєнного відновлення;

дістали подальшого розвитку:

понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу шляхом уточнення змісту поняття «соціально відповідальна поведінка персоналу», яке, на відміну від наявних трактувань, що акцентують увагу переважно на дотриманні етичних норм або

розглядають відповідальну поведінку працівника через призму соціальної відповідальності бізнесу, запропоновано розглядати як свідому поведінку працівника, що ґрунтується на поєднанні особистісних цінностей, соціальних норм та організаційної ідентифікації й проявляється в етико-професійній, соціально-комунікаційній, громадянсько-ініціативній та екологічно відповідальній діяльності;

теоретичні положення щодо трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки, які доповнено обґрунтуванням впливу комплексу соціально-економічних, психологічних, організаційних і ціннісних змін трудового середовища на формування адаптивної, психологічно орієнтованої, соціально відповідальної, інклюзивної, колаборативної та цифрово-адаптивної моделей поведінки персоналу, а також визначенням характеру їх взаємозв'язку в умовах переходу від воєнної адаптації до післявоєнного відновлення;

науково-практичні рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, які, на відміну від фрагментарного застосування окремих соціальних та HR-заходів, передбачають диференційований вибір освітніх, мотиваційних, комунікаційних, адаптаційних, психологічних, інклюзивних і цифрових інструментів з урахуванням потреб різних категорій працівників та етапу трансформації трудового середовища, що сприяє посиленню адаптивності персоналу, соціальної згуртованості та закріпленню соціально відповідальних моделей поведінки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення і висновки, які наведені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, впровадження яких сприятиме реалізації запропонованих напрямів формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Отримані наукові результати впроваджено на рівні підприємств: у діяльності ТОВ «Компанія Укрсервіс» (довідка №531 від 27.05.2026 р.) – механізм формування соціально

відповідальної поведінки персоналу; комплексна методика оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування; ТОВ «ЕМПАТ РНД» (довідка №718 від 01.06.2026 р.) – рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу; концептуальні положення щодо трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Результати досліджень також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса під час викладання освітньої компоненти «Соціальна відповідальність» (довідка № 53-26/12.024 від 22.06.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретико-методичних та науково-практичних засад побудови адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу та формування концептуальних засад державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Наукові положення, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримані автором самостійно, знайшли відображення у опублікованих автором працях. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише отримані автором самостійно ідеї та висновки.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки роботи було використано інструменти генеративного штучного інтелекту для виправлення технічних, граматичних, орфографічних та стилістичних помилок. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідались та отримали схвалення на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні

домінанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів» (м. Одеса, 2023 р.), «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2025 р.), «Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми» (м. Вінниця, 2025 р.), «Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти, технологій і суспільства» (м. Ізмаїл, 2025 р.), «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (м. Житомир, 2026 р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 8 наукових праць, зокрема: 3 статті у наукових фахових виданнях України, які віднесено до категорії «Б», 5 публікацій за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 282 сторінки. Робота містить 37 таблиць, з них 21 таблиця займає 28 повних сторінок, 28 рисунків, з них 14 рисунків займають 14 повних сторінок, 5 додатків на 19 сторінках, список використаних джерел із 162 найменувань на 16 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 205 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки людський капітал дедалі більше розглядається не лише як один із ключових виробничих ресурсів, а як стратегічний чинник забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та соціальної стійкості підприємств. Особливої актуальності це питання набуває для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою визначається здатністю працівників адаптуватися до нових соціально-економічних умов, підтримувати продуктивну взаємодію, брати участь у процесах відновлення підприємств і територіальних громад та діяти відповідально щодо суспільства загалом.

За таких умов змінюються й наукові підходи до оцінювання ролі персоналу в діяльності підприємства. Якщо традиційно основна увага приділялася професійним компетентностям, продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів, то сучасні дослідження дедалі частіше акцентують увагу на поведінкових характеристиках працівників, їхніх ціннісних орієнтаціях, готовності до співпраці, соціальної взаємодії, дотримання етичних норм і добровільної участі у вирішенні суспільно значущих завдань. У зв'язку з цим формується нове бачення ролі персоналу як активного суб'єкта соціально-економічних трансформацій, а соціально відповідальна поведінка працівників починає розглядатися як один із важливих чинників сталого розвитку підприємств.

Еволюція наукових поглядів на соціальну відповідальність свідчить про поступове розширення змісту цієї категорії. Первинно вона асоціювалася переважно з моральними обов'язками особистості перед суспільством, згодом

була адаптована до діяльності організацій через концепцію корпоративної соціальної відповідальності, а в останні десятиліття отримала подальший розвиток у межах концепції сталого розвитку та ESG-підходів. Разом із тим сучасні виклики зумовлюють необхідність перенесення акценту із відповідальності організації як інституції на поведінку окремого працівника, оскільки саме вона визначає реальний рівень реалізації соціально відповідальних принципів у повсякденній діяльності підприємства [122; 132].

Особливої актуальності така трансформація набуватиме в умовах післявоєнного відновлення економіки. Відновлення виробничого потенціалу, інтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій населення, формування інклюзивного трудового середовища, розвиток корпоративного волонтерства, підтримка територіальних громад та забезпечення психологічної стійкості персоналу потребують нових моделей трудової поведінки, які виходять за межі традиційного виконання посадових обов'язків. У цих умовах соціально відповідальна поведінка персоналу перетворюється на важливий ресурс розвитку підприємства, що поєднує економічні, соціальні та поведінкові аспекти діяльності працівників [109].

Саме тому дослідження понятійно-категоріального апарату соціально відповідальної поведінки персоналу потребує аналізу еволюції наукових підходів до розуміння соціальної відповідальності, визначення взаємозв'язку між суміжними категоріями та обґрунтування місця соціально відповідальної поведінки персоналу в системі сучасних економічних досліджень.

Еволюція наукових підходів до розуміння соціально відповідальної поведінки персоналу. Розвиток наукових уявлень про соціальну відповідальність характеризується поступовою зміною поглядів на її сутність, об'єкт реалізації та роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку. Якщо на початкових етапах досліджень соціальна відповідальність розглядалася переважно як морально-етична категорія, що відображає обов'язок особи або організації перед суспільством, то згодом її зміст суттєво

розширився, охопивши економічні, екологічні, управлінські та поведінкові аспекти діяльності [58; 124].

Перший етап розвитку наукових підходів пов'язаний із формуванням класичних уявлень про *соціальну відповідальність* як систему моральних норм і цінностей, що визначають взаємовідносини між особою та суспільством. На цьому етапі основна увага приділялася етичним засадам поведінки, виконанню соціальних обов'язків та дотриманню загальноприйнятих норм. Об'єктом відповідальності виступала переважно особистість, а кінцевою метою – забезпечення суспільного добробуту через дотримання моральних принципів.

Подальший розвиток економічної науки сприяв становленню концепції *корпоративної соціальної відповідальності (КСВ, CSR)*, у межах якої центр уваги змістився від окремої особи до підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання. Соціальна відповідальність почала розглядатися як складова корпоративної стратегії, що передбачає добровільне врахування інтересів працівників, споживачів, місцевих громад та інших стейкхолдерів. У цей період головним об'єктом відповідальності стає організація, а основною метою – забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальними інтересами [134; 136; 145; 152].

Наступним етапом стало поширення концепції *сталого розвитку* та *ESG-підходів (Environmental, Social, Governance)*, які суттєво розширили зміст соціальної відповідальності. Якщо корпоративна соціальна відповідальність переважно характеризувала добровільні соціальні ініціативи бізнесу, то ESG-підхід інтегрував соціальні, екологічні та управлінські критерії до системи стратегічного управління організацією. Відповідно змінився і ключовий акцент: від реалізації окремих соціальних програм – до забезпечення довгострокової стійкості розвитку підприємства, підвищення прозорості діяльності та створення цінності для всіх заінтересованих сторін [60; 115].

Водночас сучасні соціально-економічні трансформації свідчать про те, що реалізація принципів соціальної відповідальності значною мірою залежить

не лише від корпоративної політики чи стратегічних рішень керівництва, а й від повсякденної поведінки працівників. Саме тому в наукових дослідженнях поступово формується новий підхід, відповідно до якого центральним об'єктом аналізу стає *соціально відповідальна поведінка персоналу* як сукупність свідомих дій працівників, спрямованих на досягнення економічних, соціальних та суспільно значущих результатів. У межах цього підходу працівник розглядається не лише як виконавець управлінських рішень, а як активний суб'єкт формування корпоративної культури, соціальної стійкості підприємства та процесів післявоєнного відновлення.

Таким чином, еволюція наукових підходів демонструє послідовний перехід від розуміння соціальної відповідальності як переважно морально-етичної категорії до її сучасного трактування як комплексної поведінкової характеристики, що реалізується через конкретні дії працівників у професійній діяльності, взаємодії з колективом, суспільством та довкіллям. При цьому змінювалися не лише зміст відповідальності, а й її об'єкт, роль працівника, управлінські пріоритети та очікувані результати. Узагальнення зазначених трансформацій доцільно представити у вигляді авторського рисунка, який відображає еволюцію наукових підходів до формування соціально відповідальної поведінки персоналу (рис. 1.1).

Аналіз еволюції наукових підходів, представлений на рис. 1.1, дозволяє зробити висновок, що розвиток концепції соціальної відповідальності характеризується поступовою зміною як об'єкта відповідальності, так і змісту самої категорії. Якщо на ранніх етапах домінував морально-етичний підхід, у межах якого відповідальність розглядалася переважно як особистісна характеристика, то подальший розвиток наукової думки був пов'язаний із перенесенням акценту на діяльність підприємства як соціально відповідального суб'єкта господарювання. Саме на цьому етапі сформувалася концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка інтегрувала соціальні аспекти у систему управління організацією.

	Соціальна відповідальність	Корпоративна соціальна відповідальність	Етична поведінка персоналу	ESG-підхід	Соціально відпові- дальна поведінка персоналу
<i>Об'єкт відповідаль- ності</i>	Суспільство (люди, громада, соціум)	Підприємство (організація як соціальний суб'єкт)	Працівник як індивідуальний суб'єкт відповідальності	Організація та її стейкхолдери (люди, суспільство, довкілля, інвестори)	Працівник у взає- модії з підприємст- вом, суспільством і довкіллям
<i>Ключовий акцент</i>	Моральний обов'язок, етичні принципи, норми суспільного життя	Відповідальність бізнесу перед стейкхолдерами, соціальні ініціативи	Етичні норми професійної діяльності, добросовісність	Інтеграція екологіч- них, соціальних та управлінських крите- ріїв, сталий розвиток	Усвідомлена соціально відповідальна пове- дінка у трудовій та позаробочій діяльності
<i>Роль працівника</i>	Виконавець соціальних норм і правил	Учасник корпоративної політики та соціальних програм	Носій корпоративних цінностей, дотримувач етичних норм	Активний учасник ESG-трансформації, партнер у досягненні цілей сталого розвитку	Активний суб'єкт со- ціально-економічних змін, ініціатор позитив- них впливів і рішень
<i>Домінуючий рівень реалізації</i>	Особистісний рівень (індивід)	Організаційний рівень (підприємство)	Трудова поведінка (міжособистісна взаємодія в колективі)	Системний рівень (стратегічне управління організацією)	Поведінкова взаємодія (працівник- організація- суспільство-довкілля)
<i>Кінцева мета</i>	Забезпечення суспільного добробуту та соціальної гармонії	Баланс економічних результатів та соціальних інтересів стейкхолдерів	Формування етичної корпоративної культури	Довгострокова стій- кість розвитку, ство- рення цінності для всіх зацікавлених сторін	Розвиток людського капіталу, соціальної стійкості та сталого соціально-економіч- ного розвитку

Рис. 1.1. Еволюція наукових підходів до формування поняття соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: складено автором на основі узагальненого аналізу джерел [3; 6; 33; 45; 51; 54; 59; 66; 115; 116; 134; 136; 145; 152].

Подальша еволюція наукових підходів засвідчила, що забезпечення соціальної відповідальності неможливе лише через реалізацію корпоративної політики або виконання окремих соціальних програм. Поширення ESG-підходів істотно розширило сферу відповідальності підприємства, інтегрувавши соціальні, екологічні та управлінські аспекти у систему стратегічного управління [115; 119]. Разом із тим навіть сучасні концепції переважно концентруються на діяльності організації загалом, тоді як безпосередня поведінка працівників залишається недостатньо дослідженою.

Узагальнення розвитку наукових підходів свідчить про поступове зміщення дослідницького фокусу від оцінювання відповідальності організації до аналізу поведінки окремого працівника як безпосереднього носія соціально відповідальних цінностей та практик. У сучасних умовах саме працівник виступає активним суб'єктом реалізації принципів соціальної відповідальності через власні професійні рішення, взаємодію з колективом, участь у розвитку підприємства та соціальних ініціативах. Така трансформація обумовлює необхідність виокремлення соціально відповідальної поведінки персоналу як самостійного об'єкта економічних досліджень.

Еволюція наукових підходів засвідчує, що сучасне розуміння соціальної відповідальності сформувалося під впливом різних концепцій, кожна з яких акцентує увагу на окремих аспектах взаємодії людини, підприємства та суспільства. Водночас у науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до трактування категорій, що лежать в основі дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу. Досить часто поняття «соціальна відповідальність», «соціальна відповідальність бізнесу», «етична поведінка», «ESG» та «соціально відповідальна поведінка персоналу» використовуються як взаємозамінні, хоча вони різняться за об'єктом, змістом, сферою застосування та управлінським призначенням. Це зумовлює необхідність їх систематизації та визначення місця кожної категорії у понятійно-категоріальному апараті дослідження. Узагальнення основних характеристик зазначених понять наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних категорій, що формують понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу

Категорія	Узагальнений зміст категорії	Об'єкт дослідження	Поведінковий акцент	Обмеження існуючих підходів	Значення для даного дослідження
1	2	3	4	5	6
Соціальна відповідальність	Узагальнено розглядається як система моральних, етичних і соціальних зобов'язань особи або організації перед суспільством, що передбачає дотримання загальноприйнятих норм і сприяння суспільному добробуту (Bowen; Carroll)	Особистість, організація, суспільство	Дотримання соціальних норм і моральних принципів	Має загальний характер, не розкриває механізмів формування поведінки працівників у межах підприємства	Є базовою категорією, що визначає ціннісні засади відповідальної поведінки
Соціальна відповідальність бізнесу	Розглядається як добровільна інтеграція соціальних, екологічних та етичних принципів у діяльність підприємства із врахуванням інтересів стейкхолдерів і забезпеченням довгострокової цінності для суспільства (Carroll; Freeman; ISO 26000)	Підприємство та його стейкхолдери	Реалізація корпоративних соціальних програм і відповідальної бізнес-практики	Основний акцент зроблено на діяльності організації, тоді як поведінка окремого працівника залишається другорядною	Визначає організаційне середовище, у якому формується соціально відповідальна поведінка персоналу
Етична поведінка	Трактується як дотримання працівниками професійних, моральних і корпоративних норм у процесі трудової діяльності, прийняття рішень та взаємодії з іншими учасниками трудових відносин (Treviño; Brown)	Працівник	Етичність професійної діяльності та міжособистісної взаємодії	Зосереджується переважно на моральному аспекті поведінки, не охоплюючи її соціально-економічних наслідків і внеску у розвиток підприємства	Є однією зі складових соціально відповідальної поведінки персоналу

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
ESG-підхід	Характеризує інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) критеріїв у систему стратегічного управління й оцінювання діяльності підприємства, орієнтовану на забезпечення сталого розвитку та створення довгострокової цінності для стейкхолдерів (ISO 26000; GRI; сучасні ESG-підходи)	Організація, стейкхолдери, інвестори	Реалізація принципів сталого розвитку через систему управління	Орієнтований переважно на організаційний рівень та систему показників, недостатньо розкриває поведінкові прояви окремого працівника	Формує сучасні вимоги до розвитку соціально відповідальних практик управління персоналом
Соціально відповідальна поведінка персоналу	Узагальнює поведінковий вимір соціальної відповідальності та характеризує сукупність усвідомлених дій працівників, що ґрунтуються на соціальних цінностях, етичних принципах і спрямовані на досягнення економічних, соціальних та суспільно значущих результатів. Формується під впливом корпоративної культури, інституційного середовища та індивідуальних поведінкових характеристик працівників	Працівник у взаємодії з підприємством, колективом, суспільством та довкіллям	Соціальна активність, добровільна відповідальна професійна поведінка, взаємодія, підтримка сталого розвитку та розвитку людського капіталу	Категорія перебуває на етапі теоретичного становлення, відсутнє комплексне трактування її змісту, структури та механізмів формування	Є центральною категорією дисертаційного дослідження та методологічною основою розроблення адаптивного механізму формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: складено автором на основі узагальненого аналізу джерел [3; 6; 33; 45; 51; 54; 66; 115; 116; 134; 135; 136; 145; 146; 148; 152].

Проведений аналіз еволюції наукових підходів та порівняльна характеристика основних категорій, що формують понятійно-категоріальний апарат дослідження, засвідчили відсутність єдиного комплексного підходу до трактування поняття *«соціально відповідальна поведінка персоналу»*. Більшість існуючих наукових концепцій розглядають окремі аспекти відповідальності: соціальна відповідальність визначає загальні морально-етичні засади взаємодії особистості із суспільством; корпоративна соціальна відповідальність акцентує увагу на діяльності підприємства як соціально відповідального суб'єкта; концепція ESG інтегрує соціальні, екологічні та управлінські критерії у систему стратегічного управління; етична поведінка характеризує дотримання працівниками професійних і моральних норм. Разом із тим жоден із зазначених підходів не забезпечує комплексного розуміння поведінкових проявів працівника як активного суб'єкта соціально-економічного розвитку підприємства.

У сучасних умовах функціонування організацій саме поведінка працівників дедалі більше визначає ефективність реалізації принципів соціальної відповідальності. Незалежно від рівня розвитку корпоративної культури, наявності програм корпоративної соціальної відповідальності чи впровадження ESG-підходів, їх практична результативність залежить від готовності персоналу діяти відповідально у професійній діяльності, взаємодіяти з колективом, підтримувати соціальні ініціативи, дотримуватися етичних норм, брати участь у розвитку підприємства та реагувати на суспільні виклики. Саме тому соціально відповідальна поведінка персоналу повинна розглядатися не як похідна характеристика корпоративної політики, а як самостійна економічна категорія, що характеризує якісний стан розвитку людського капіталу.

Особливої актуальності таке розуміння набуватиме в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Реінтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, підтримка працівників, які постраждали внаслідок війни, забезпечення психологічної стійкості трудових колективів,

розвиток корпоративного волонтерства, участь підприємств у відновленні територіальних громад та формування інклюзивного трудового середовища істотно розширюють зміст соціальної відповідальності персоналу. За таких умов відповідальна поведінка працівників перестає обмежуватися виконанням професійних функцій і охоплює активну участь у вирішенні економічних, соціальних та суспільно значущих завдань.

З огляду на зазначене, *соціально відповідальну поведінку персоналу* пропонується розглядати як комплексну економічну категорію, що характеризує сукупність усвідомлених дій, моделей поведінки та взаємодії працівників, які ґрунтуються на соціальних цінностях, етичних принципах, корпоративній культурі й особистій відповідальності та спрямовані на досягнення економічних, соціальних і суспільно значущих результатів, забезпечення сталого розвитку підприємства, розвитку людського капіталу та підтримки процесів післявоєнного відновлення економіки.

На відміну від існуючих трактувань, запропоноване визначення акцентує увагу на декількох принципово важливих положеннях. По-перше, соціально відповідальна поведінка персоналу розглядається як *економічна категорія*, а не виключно як етична або соціально-психологічна характеристика працівника. По-друге, у центрі уваги перебуває *поведінкова активність працівника*, що проявляється у конкретних діях та формах взаємодії, а не лише у дотриманні нормативних вимог чи корпоративних стандартів. По-третє, визначення підкреслює *взаємозв'язок* між індивідуальною поведінкою працівників і досягненням стратегічних результатів розвитку підприємства, людського капіталу та суспільства. По-четверте, запропоноване трактування враховує *специфіку* сучасних умов України, яка буде пов'язана з післявоєнним відновленням економіки, що обумовлює необхідність розширення змісту соціальної відповідальності через інклюзивність, соціальну згуртованість, психологічну стійкість та участь працівників у відновленні громад.

Запропоноване авторське визначення соціально відповідальної поведінки персоналу інтегрує положення теорії соціальної відповідальності, корпоративної

соціальної відповідальності, поведінкової економіки, концепції людського капіталу та сталого розвитку, дозволяє розглядати її не лише як окрему характеристику працівника, а як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що формуються під впливом ціннісних, організаційних, поведінкових та зовнішніх чинників і забезпечують досягнення економічних, соціальних та суспільно значущих результатів. Такий підхід дає можливість перейти від суто змістовного трактування категорії до розкриття її внутрішньої структури, визначення взаємозв'язків між основними складовими та обґрунтування їх ролі у формуванні соціально відповідальної поведінки персоналу.

Структуру запропонованої категорії наведено на рис. 1.2. Вона відображає її як багаторівневу систему, у якій взаємодіють внутрішні характеристики працівника, організаційне середовище, зовнішні інституційні чинники та результати реалізації відповідальної поведінки. На відміну від традиційних підходів, що зосереджуються переважно на окремих поведінкових проявах або корпоративних механізмах соціальної відповідальності, запропонована структура демонструє комплексний характер досліджуваної категорії та взаємозумовленість її складових.

Базовим елементом системи виступає *ціннісна основа*, яка визначає внутрішню мотивацію працівника до відповідальної поведінки. Саме соціальні цінності, етичні принципи, громадянська відповідальність, довіра та орієнтація на суспільне благо формують поведінкові установки, що визначають характер професійної діяльності та взаємодії працівника з іншими учасниками трудових відносин.

Практична реалізація зазначених цінностей відбувається через *поведінкові прояви*, які характеризують безпосередню участь працівника у професійній діяльності, корпоративному житті та соціальних ініціативах. Водночас ефективність реалізації соціально відповідальної поведінки значною мірою залежить від *організаційного середовища*, що створює необхідні умови для розвитку відповідних моделей поведінки через корпоративну культуру, систему мотивації, внутрішні комунікації, лідерство та сучасні HR-практики.



Рис. 1.2. Структура соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Особливістю запропонованої структури є врахування впливу *зовнішнього середовища*, яке не лише визначає загальні умови функціонування підприємства, а й формує нові вимоги до соціально відповідальної поведінки персоналу. Державна політика, поширення ESG-підходів, трансформація ринку праці, соціальні виклики та процеси післявоєнного відновлення економіки виступають важливими детермінантами розвитку відповідних моделей поведінки.

Взаємодія всіх складових забезпечує досягнення *результативного рівня*, який проявляється у розвитку людського капіталу, зміцненні соціальної стійкості підприємств, підвищенні їх конкурентоспроможності, підтримці сталого розвитку та участі у післявоєнному відновленні економіки. Таким чином, результати виступають не лише наслідком соціально відповідальної поведінки персоналу, а й критерієм оцінювання ефективності її формування та розвитку. Отже, запропонована структура соціально відповідальної поведінки персоналу дозволяє розглядати її як цілісну багаторівневу систему, у межах якої поєднуються ціннісні орієнтири працівників, їхні поведінкові прояви, організаційні умови та вплив зовнішнього середовища.

Визначення сутності соціально відповідальної поведінки персоналу, аналіз еволюції наукових підходів та обґрунтування її структурних складових формують концептуальну основу подальшого дослідження. З огляду на комплексний характер поставленої наукової проблеми виникає необхідність систематизувати основні напрями дослідження, визначити взаємозв'язок між його теоретичними, аналітичними та прикладними компонентами [28]. З цією метою розроблено логіко-структурну схему дослідження, яка відображає послідовність досягнення поставленої мети, реалізації завдань та формування наукових результатів (рис. 1.3). На відміну від традиційного представлення структури дисертації за розділами, схема демонструє взаємозв'язок між теоретичним, аналітичним і прикладним рівнями дослідження, кожен із яких формує самостійний науковий результат та водночас є основою для наступного етапу дослідження.

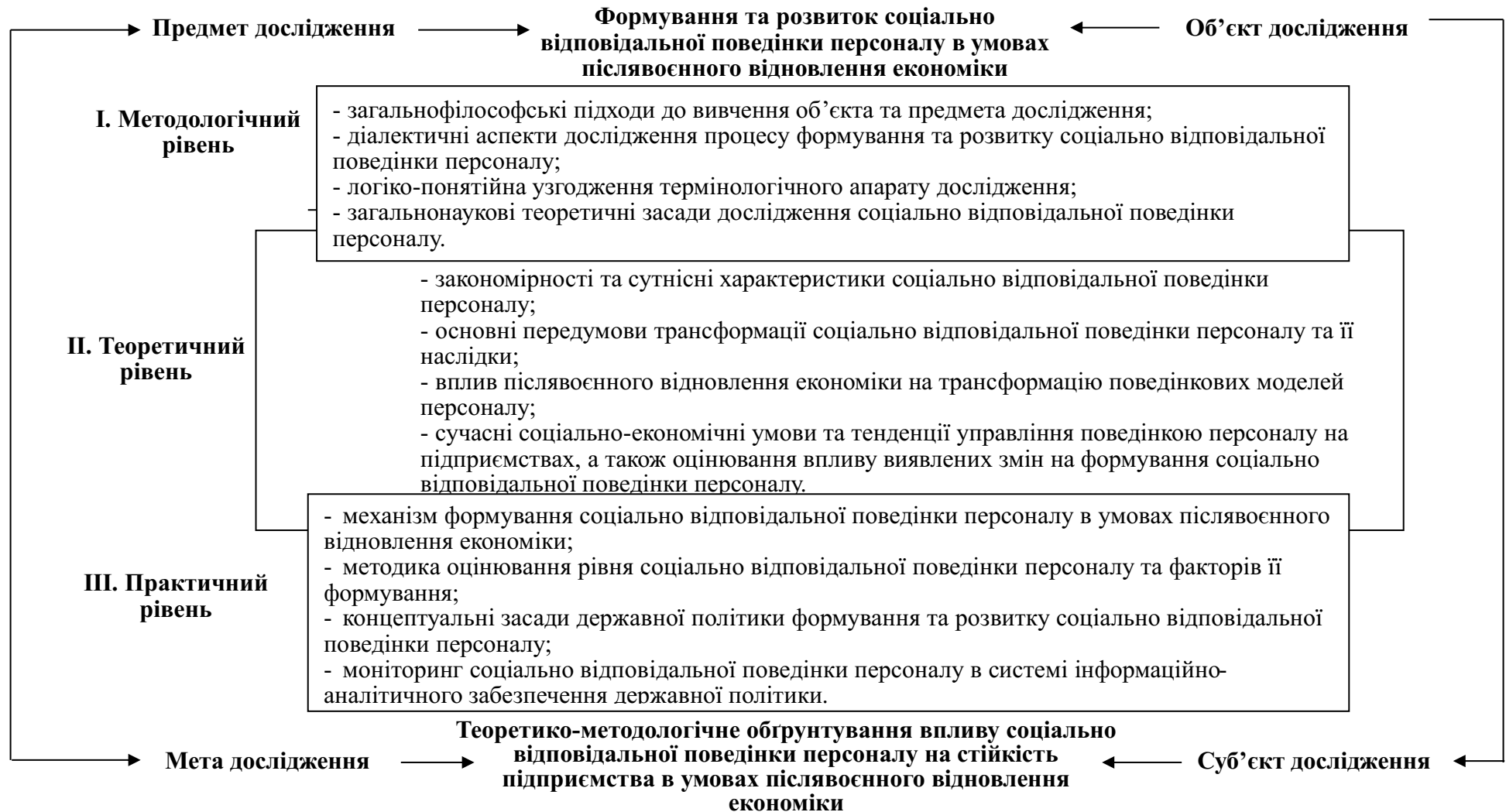


Рис. 1.3. Логіко-структурна схема дослідження формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки

Джерело: розроблено автором.

Перший рівень забезпечує формування теоретико-методологічного підґрунтя дослідження через уточнення понятійно-категоріального апарату, аналіз сучасних наукових підходів та обґрунтування авторського трактування соціально відповідальної поведінки персоналу. Другий рівень спрямований на виявлення сучасного стану, чинників, тенденцій і проблем розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. На третьому рівні результати теоретичного та аналітичного дослідження трансформуються у прикладні рішення, представлені адаптивним механізмом, концептуальними засадами державної політики та практичними рекомендаціями щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Запропонована схема відображає внутрішню логіку дослідження, відповідно до якої кожний наступний етап ґрунтується на результатах попереднього, а їх інтеграція забезпечує досягнення єдиного наукового результату, що має як теоретичне, так і практичне значення.

Отже, у результаті дослідження понятійно-категоріального апарату встановлено, що еволюція наукових підходів до соціальної відповідальності характеризується поступовим переходом від її розуміння як морально-етичної категорії до сучасного трактування як комплексного соціально-економічного явища, реалізація якого значною мірою залежить від поведінки працівників. Проведений аналіз дозволив визначити місце соціально відповідальної поведінки персоналу в системі суміжних категорій та обґрунтувати необхідність її виокремлення як самостійного об'єкта економічних досліджень.

На основі узагальнення існуючих наукових підходів запропоновано авторське визначення соціально відповідальної поведінки персоналу, яке, на відміну від наявних трактувань, інтегрує ціннісний, поведінковий, організаційний та результативний аспекти й враховує специфіку функціонування підприємств в умовах післявоєнного відновлення економіки. Розроблена авторська структура цієї категорії дозволила систематизувати її

основні складові та показати взаємозв'язок між внутрішніми детермінантами поведінки працівників, організаційним середовищем, зовнішніми інституційними чинниками та очікуваними соціально-економічними результатами.

Сформоване теоретико-методологічне підґрунтя визначає логіку подальшого дослідження та створює основу для аналізу сучасних теоретичних підходів і моделей формування соціально відповідальної поведінки персоналу, що становить предмет наступного підрозділу дисертації.

1.2 Теоретичні підходи та моделі формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Сучасне розуміння соціально відповідальної поведінки персоналу сформувалося в результаті розвитку різних наукових концепцій, що досліджують поведінку людини, механізми її мотивації, взаємодію із соціальним середовищем, особливості функціонування організацій та закономірності розвитку людського капіталу. Водночас жодна з існуючих теорій не забезпечує комплексного пояснення процесу формування соціально відповідальної поведінки працівників, оскільки кожна з них акцентує увагу лише на окремих його аспектах. Одні концепції пояснюють внутрішні мотиви поведінки людини, другі – вплив організаційного середовища, треті – роль зовнішніх інституційних чинників або взаємодії із заінтересованими сторонами.

У зв'язку з цим формування соціально відповідальної поведінки персоналу доцільно розглядати як багатофакторний процес, що перебуває на перетині кількох наукових напрямів. Його методологічну основу складають поведінкові теорії, які пояснюють закономірності прийняття людиною рішень і формування моделей поведінки; мотиваційні концепції, що розкривають природу внутрішніх і зовнішніх стимулів трудової діяльності; теорія стейкхолдерів, яка визначає соціальну відповідальність як результат взаємодії підприємства із заінтересованими сторонами; сучасні підходи до управління

людськими ресурсами, орієнтовані на розвиток людського капіталу, а також концепції організаційної культури, що формують систему корпоративних цінностей, норм і моделей взаємодії.

Особливість соціально відповідальної поведінки персоналу полягає в тому, що вона формується одночасно під впливом індивідуальних характеристик працівника, організаційних умов його професійної діяльності та зовнішнього соціально-економічного середовища. Відповідно її розвиток не може бути пояснений у межах лише однієї теорії мотивації чи поведінки. Комплексне розуміння цього процесу можливе лише за умови інтеграції положень різних наукових підходів, кожен із яких дозволяє пояснити окремий рівень формування відповідальної поведінки.

Важливою особливістю сучасних досліджень є зміщення акценту від аналізу індивідуальної поведінки працівника до розгляду її у взаємозв'язку із корпоративною культурою, системою управління персоналом, соціальною відповідальністю бізнесу та інституційним середовищем [2; 31]. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку управлінської науки, відповідно до яких соціально відповідальна поведінка розглядається як результат взаємодії особистісних цінностей працівника, організаційних практик управління та суспільних очікувань щодо відповідального ведення бізнесу [7; 8; 32; 143].

Особливої актуальності інтеграція зазначених теоретичних підходів набуватиме в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Реінтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, необхідність забезпечення психологічної стійкості трудових колективів, розвиток інклюзивного ринку праці, поширення принципів ESG та корпоративної соціальної відповідальності суттєво розширюють традиційне розуміння механізмів формування поведінки персоналу. За таких умов соціально відповідальна поведінка працівників виступає не лише наслідком ефективного управління персоналом, а й одним із ключових чинників забезпечення соціальної стійкості підприємств, розвитку людського капіталу та підтримки процесів післявоєнного відновлення.

Отже, дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу потребує використання інтегрованого теоретичного підходу, який поєднує положення поведінкових, мотиваційних, організаційних та управлінських концепцій. Саме їх сукупність дозволяє найбільш повно пояснити природу формування відповідальної поведінки працівників, визначити основні чинники її розвитку та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення системи управління персоналом. Узагальнення взаємозв'язку основних теоретичних підходів до формування соціально відповідальної поведінки персоналу представлено на рис. 1.4.

Формування соціально відповідальної поведінки персоналу є результатом взаємодії різних теоретичних підходів, кожен із яких пояснює окремий рівень або механізм становлення відповідальної поведінки працівника. На відміну від традиційного розгляду зазначених концепцій як самостійних наукових напрямів, у запропонованій схемі вони інтегровані в єдину багаторівневу систему, що відображає логіку переходу від теоретичних засад до практичних проявів соціально відповідальної поведінки та її соціально-економічних результатів.

Перший елемент схеми представлений сукупністю теоретичних підходів, які формують концептуальне підґрунтя дослідження. Поведінкові теорії пояснюють закономірності прийняття рішень і формування моделей поведінки людини, мотиваційні концепції розкривають природу внутрішніх і зовнішніх стимулів відповідальної трудової діяльності, теорія стейкхолдерів акцентує увагу на необхідності врахування інтересів усіх заінтересованих сторін, сучасні HRM-підходи визначають роль системи управління персоналом у розвитку відповідальної поведінки, концепції організаційної культури формують ціннісне середовище підприємства, а інституційний підхід пояснює вплив державної політики, соціальних норм і зовнішнього середовища на поведінку працівників.



Рис. 1.4. Теоретичне підґрунтя формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Другий елемент схеми відображає механізми, через які зазначені теоретичні підходи трансформуються у реальну поведінку персоналу. Особливістю запропонованої моделі є виокремлення чотирьох інтеграційних механізмів: формування цінностей та установок, розвиток мотивації та потреб, створення організаційного середовища та забезпечення соціальної взаємодії. Саме вони виступають своєрідною ланкою між теоретичними положеннями і практичною поведінкою працівників, забезпечуючи перехід від концептуальних засад до конкретних моделей професійної діяльності.

Центральним елементом структури виступає соціально відповідальна поведінка персоналу, яка розглядається як результат взаємодії індивідуального та організаційного рівнів розвитку. З одного боку, її формування залежить від особистісних цінностей, професійної етики, компетентностей і психологічної стійкості працівника, а з іншого – від корпоративної культури, HR-практик, системи мотивації, лідерства та соціальної місії підприємства. Таким чином, відповідальна поведінка не є виключно індивідуальною характеристикою працівника, а формується у процесі його взаємодії з організаційним середовищем.

Водночас на рис. 1.4 продемонстровано, що соціально відповідальна поведінка персоналу має не лише внутрішньоорганізаційне значення, а й забезпечує досягнення ширших соціально-економічних результатів. Її розвиток сприяє підвищенню якості людського капіталу, зміцненню соціальної стійкості підприємств, зростанню економічної ефективності, реалізації принципів сталого розвитку та ESG, а також підтримці процесів післявоєнного відновлення економіки України [8; 96]. Саме тому результати розглядаються не як кінцевий етап моделі, а як підтвердження практичної цінності формування соціально відповідальної поведінки персоналу.

Запропонована схема дозволяє розглядати формування соціально відповідальної поведінки персоналу як багаторівневий процес, у якому взаємодіють поведінкові, мотиваційні, організаційні та інституційні чинники. Її особливістю є інтеграція різних наукових концепцій у єдину систему, що

пояснює не лише джерела формування відповідальної поведінки працівників, а й механізми її трансформації у конкретні поведінкові прояви та соціально-економічні результати. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу окремих груп наукових концепцій, насамперед поведінкових і мотиваційних теорій, які розкривають природу відповідальної поведінки працівників на індивідуальному рівні.

Теоретичне пояснення процесу формування соціально відповідальної поведінки персоналу ґрунтується насамперед на *поведінкових і мотиваційних концепціях*, які дозволяють визначити чинники прийняття працівниками відповідальних рішень, механізми формування моделей поведінки та умови підтримання їх у довгостроковій перспективі. Саме ці теорії пояснюють, чому працівники дотримуються етичних норм, проявляють соціальну активність, беруть участь у корпоративних ініціативах та підтримують цінності сталого розвитку.

Теорія запланованої поведінки (Theory of Planned Behavior). Однією з найбільш впливових сучасних поведінкових концепцій є теорія запланованої поведінки І. Айзена, відповідно до якої будь-яка усвідомлена поведінка людини визначається її поведінковими намірами [129]. Формування намірів залежить від трьох взаємопов'язаних чинників: особистого ставлення до певної поведінки, суб'єктивних соціальних норм та сприйнятого контролю над можливістю реалізації відповідних дій. Таким чином, рішення працівника діяти соціально відповідально формується не випадково, а під впливом власних переконань, очікувань колективу та впевненості у власній спроможності здійснювати відповідальні дії.

У контексті даного дослідження ця теорія дозволяє пояснити добровільну участь працівників у корпоративних соціальних програмах, дотримання етичних стандартів, участь у волонтерських ініціативах та підтримку соціально відповідальних практик підприємства. Водночас її обмеження полягає у недостатньому врахуванні ролі організаційного середовища, корпоративної культури та системи управління персоналом. Тому

теорія запланованої поведінки є важливою складовою пояснення соціально відповідальної поведінки, однак потребує інтеграції з іншими концепціями.

Теорія соціального навчання (Social Learning Theory). Важливим доповненням поведінкового підходу є теорія соціального навчання А. Бандури, відповідно до якої поведінка людини формується не лише на основі власного досвіду, а й шляхом спостереження за поведінкою інших осіб та наслідування моделей, які отримують позитивне соціальне схвалення [131]. У професійному середовищі це означає, що працівники засвоюють принципи соціально відповідальної поведінки через корпоративну культуру, приклад керівників, взаємодію з колегами та участь у спільних проєктах.

З позицій даного дослідження теорія соціального навчання пояснює, чому розвиток соціально відповідальної поведінки значною мірою залежить від внутрішнього середовища підприємства. Вона підкреслює важливість наставництва, командної взаємодії, корпоративних комунікацій та лідерства як механізмів поширення відповідальних моделей поведінки. Разом із тим ця концепція не враховує достатньою мірою вплив індивідуальної мотивації працівника, що зумовлює необхідність її поєднання з мотиваційними теоріями.

Поведінкові теорії пояснюють механізм формування відповідальної поведінки, однак не розкривають повною мірою причин, які спонукають працівника підтримувати таку поведінку у довгостроковій перспективі. Це завдання вирішують мотиваційні концепції, які досліджують природу людських потреб, очікувань, стимулів та сприйняття справедливості.

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу обґрунтовує, що прагнення до соціально відповідальної поведінки посилюється після задоволення базових потреб працівника та пов'язане з потребами у повазі, самореалізації й суспільному визнанні [153]. *Двофакторна теорія Ф. Герцберга* доводить, що стійка відповідальна поведінка формується насамперед завдяки внутрішнім мотиваторам – змістовності праці, професійному розвитку, визнанню досягнень і можливостям особистісного зростання [150]. *Теорія очікувань В. Врума* пояснює відповідальну поведінку через усвідомлення працівником

взаємозв'язку між власними зусиллями, результатами діяльності та винагородою [162]. *Теорія справедливості Дж. Адамса* підкреслює визначальну роль сприйняття чесності й рівності у розподілі винагород, що безпосередньо впливає на готовність працівників підтримувати соціально відповідальні практики [128]. Водночас *теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна* акцентує увагу на внутрішній мотивації, автономії, компетентності та відчутті причетності як ключових чинниках добровільної соціально відповідальної поведінки [158].

Незважаючи на відмінності між зазначеними концепціями, усі вони підтверджують, що розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу неможливий лише за рахунок матеріального стимулювання. Вирішальне значення мають внутрішня мотивація працівників, можливості професійного розвитку, відчуття справедливості, довіра до організації та узгодженість особистих цінностей із корпоративною культурою. Саме інтеграція поведінкових і мотиваційних підходів забезпечує комплексне розуміння механізмів формування соціально відповідальної поведінки персоналу.

Запропоновані теоретичні положення доцільно систематизувати шляхом порівняльного аналізу їхніх можливостей щодо пояснення процесу формування соціально відповідальної поведінки персоналу, що наведено у табл. 1.2.

Порівняльний аналіз поведінкових і мотиваційних концепцій свідчить, що кожна з них пояснює окремий аспект формування соціально відповідальної поведінки персоналу, однак жодна не забезпечує комплексного розуміння цього процесу. Поведінкові теорії акцентують увагу на механізмах прийняття індивідуальних рішень та формуванні моделей поведінки, тоді як мотиваційні концепції розкривають природу внутрішніх і зовнішніх стимулів, що підтримують відповідальну поведінку працівників у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.2

**Порівняльна характеристика поведінкових і мотиваційних концепцій у контексті формування соціально
відповідальної поведінки персоналу**

Теорія (автор)	Ключова ідея	Який аспект соціально відповідальної поведінки пояснює	Обмеження	Авторська інтерпретація у контексті дослідження
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Теорія запланованої поведінки (I. Ajzen)	Поведінка визначається намірами, що формуються під впливом ставлення, соціальних норм і сприйнятого контролю	Добровільне прийняття відповідальних рішень, дотримання етичних норм, участь у соціальних ініціативах	Недостатньо враховує вплив організаційного середовища	Є базовою поведінковою концепцією, що пояснює меха- нізм переходу від особистих переконань до соціально відпо- відальної поведінки працівника
Теорія соціального навчання (A. Bandura)	Поведінка формується через спостереження, наслідування та соціальне навчання	Формування моделей відповідальної поведінки через корпоративну культуру, приклад керівників, наставництво	Менше уваги приділяє внутрішній мотивації	Пояснює механізм поширення соціально відповідальної поведінки в організації через взаємодію та корпоративне середовище
Теорія ієрархії потреб (A. Maslow)	Людська поведінка визначається послідовністю задоволення потреб	Вплив особистісних потреб на готовність до соціально відповідальної діяльності	Не враховує органі- заційний контекст та індивідуальні відмінності	Дозволяє пояснити роль вищих потреб (повага, самореалізація) у розвитку соціальної відповідальності
Двофакторна теорія (F. Herzberg)	Внутрішні мотиватори визначають задоволеність працею і прагнення до розвитку	Формування відповідальної професійної поведінки через зміст праці та визнання	Обмежено пояснює соціальні взаємодії	Обґрунтовує необхідність розвитку нематеріальної мотивації як основи соціально відповідальної поведінки

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Теорія очікувань (V. Vroom)	Поведінка залежить від очікувань щодо взаємозв'язку зусиль, результатів і винагороди	Усвідомлений вибір соціально відповідальної поведінки за наявності справедливої системи стимулювання	Орієнтована переважно на раціональний вибір	Підтверджує необхідність узгодження системи мотивації із соціально відповідальними цілями організації
Теорія справедливості (J. Adams)	Сприйняття справедливості впливає на трудову поведінку працівника	Формування довіри, лояльності та готовності підтримувати соціально відповідальні практики	Недостатньо враховує внутрішні цінності особистості	Пояснює вплив організаційної справедливості на розвиток відповідальної поведінки персоналу
Теорія самодетермінації (E. Deci, R. Ryan)	Внутрішня мотивація базується на автономії, компетентності та причетності	Добровільна участь у соціальних, екологічних і корпоративних ініціативах	Менше уваги приділяє зовнішнім інституційним чинникам	Пояснює формування стійкої соціально відповідальної поведінки через розвиток внутрішньої мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі узагальненого аналізу джерел [128; 129; 131; 150; 153; 154; 158; 162].

Особливістю представленого аналізу є те, що всі розглянуті концепції оцінюються не ізольовано, а крізь призму їхнього внеску у пояснення соціально відповідальної поведінки персоналу. Це дозволило визначити, що поведінкові концепції створюють основу для розуміння процесу прийняття відповідальних рішень, тоді як мотиваційні теорії обґрунтовують умови їх закріплення у професійній діяльності працівників. Таким чином, соціально відповідальна поведінка формується як результат поєднання особистісних цінностей, соціальних норм, мотиваційних чинників та організаційних умов.

Водночас проведений аналіз підтверджує, що зазначені концепції переважно зосереджені на індивідуальному рівні поведінки працівника. Вони лише частково враховують вплив корпоративної культури, системи управління персоналом, організаційного лідерства та взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Це обумовлює необхідність звернення до сучасних організаційних підходів, які розглядають формування соціально відповідальної поведінки як результат цілеспрямованої управлінської діяльності підприємства.

Отже, поведінкові та мотиваційні концепції формують теоретичну основу дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу, пояснюючи закономірності прийняття працівниками відповідальних рішень і механізми підтримання такої поведінки. Проте вони не дозволяють повною мірою розкрити роль організації у формуванні відповідальних моделей трудової діяльності. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз сучасних організаційних підходів, які розглядають соціально відповідальну поведінку персоналу як результат взаємодії системи управління людськими ресурсами, організаційної культури, лідерства та корпоративного середовища.

Організаційні підходи до формування соціально відповідальної поведінки персоналу. На відміну від класичних поведінкових концепцій, організаційні підходи розглядають соціально відповідальну поведінку як результат

цілеспрямованого управлінського впливу. У центрі уваги перебуває не окремий працівник, а система взаємопов'язаних HR-практик, корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій та механізмів організаційного розвитку, які створюють умови для закріплення відповідальних моделей трудової поведінки. У цьому контексті сучасне управління персоналом дедалі більше трансформується від виконання адміністративних функцій до стратегічного управління людським капіталом, орієнтованого на формування довіри, залученості, відповідальності та довгострокового розвитку працівників.

Особливе місце серед організаційних чинників посідає *система управління людськими ресурсами (HRM)*. Сучасні HRM-підходи виходять із того, що соціально відповідальна поведінка не виникає стихійно, а формується через узгоджену систему добору персоналу, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації, розвитку кар'єри та внутрішніх комунікацій. Кожен із зазначених елементів не лише забезпечує виконання працівником професійних функцій, а й формує його ставлення до організації, рівень організаційної ідентифікації, готовність до співпраці та участі у соціально значущих ініціативах. Сучасні дослідження також підкреслюють, що найбільший ефект досягається не окремими HR-інструментами, а їх узгодженим функціонуванням у межах єдиної системи управління персоналом.

Не менш важливим чинником виступає *організаційна культура*, яка формує систему спільних цінностей, норм і моделей поведінки працівників. Саме через корпоративну культуру відбувається трансляція принципів соціальної відповідальності, формуються стандарти взаємодії між працівниками, закріплюються етичні норми та підтримуються соціально схвалювані форми поведінки. На відміну від формальних регламентів, організаційна культура впливає на щоденні рішення працівників, визначаючи їхню готовність до взаємодопомоги, командної роботи, участі у корпоративному волонтерстві, екологічних ініціативах та інших проявах соціальної відповідальності.

Важливу роль у формуванні відповідальної поведінки персоналу відіграє також *організаційне лідерство*. Поведінка керівників виступає одним із головних джерел формування корпоративних норм, оскільки саме вони демонструють приклад дотримання етичних принципів, підтримують соціальні ініціативи, визначають пріоритети розвитку організації та створюють атмосферу довіри. У цьому контексті соціально відповідальна поведінка працівників формується не лише через систему матеріального стимулювання, а й через особистий приклад керівництва, відкритість комунікацій, справедливість управлінських рішень і залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Сучасні організаційні підходи дозволяють розглядати соціально відповідальну поведінку персоналу як результат інтегрованої взаємодії системи HRM, організаційної культури, корпоративного лідерства та внутрішнього соціального середовища підприємства. Їх комплексний вплив забезпечує не лише формування відповідальних моделей поведінки окремих працівників, а й створення організаційних умов для розвитку людського капіталу, підвищення соціальної стійкості підприємств та зміцнення їх конкурентоспроможності. Узагальнення взаємозв'язку основних організаційних чинників формування соціально відповідальної поведінки персоналу наведено на рис. 1.5.

Рис. 1.5 демонструє, що соціально відповідальна поведінка персоналу формується не лише під впливом індивідуальних особливостей працівників, а насамперед у результаті цілеспрямованого організаційного впливу. На відміну від поведінкових і мотиваційних концепцій, які пояснюють внутрішні механізми прийняття людиною відповідальних рішень, запропонована схема відображає системний характер формування відповідальної поведінки через взаємодію елементів внутрішнього середовища підприємства.

Перший блок запропонованої схеми представлений організаційним середовищем, яке інтегрує ключові управлінські складові: систему управління людськими ресурсами, організаційну культуру, лідерство, внутрішні

комунікації, навчання і розвиток персоналу, а також систему мотивації. Важливо, що кожен із цих елементів не функціонує ізольовано, а є складовою єдиної системи управління персоналом. Саме узгодженість їх функціонування створює передумови для розвитку соціально відповідальної поведінки працівників.



Рис. 1.5. Організаційні чинники формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Особливістю запропонованої схеми є виокремлення проміжного блоку – механізмів впливу, які забезпечують трансформацію організаційних інструментів у конкретні поведінкові прояви персоналу. До них віднесено організаційну ідентифікацію, залученість працівників, довіру, психологічну безпеку, розвиток компетентностей та внутрішню мотивацію. Саме ці чинники виконують роль своєрідних каталізаторів, через які управлінські рішення трансформуються у повсякденну поведінку персоналу.

Центральним елементом виступає соціально відповідальна поведінка персоналу, що проявляється через дотримання етичних норм, відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків, розвиток командної взаємодії, ініціативність, участь у корпоративному волонтерстві, підтримку екологічних ініціатив та інклюзивних практик. Таким чином, відповідальна поведінка розглядається як комплексна характеристика трудової діяльності працівників, що поєднує професійні, соціальні та ціннісні аспекти.

Заключний блок відображає організаційні результати, які досягаються внаслідок розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. До них належать розвиток людського капіталу, зміцнення організаційної стійкості, підвищення інноваційності та продуктивності праці, розвиток корпоративної соціальної відповідальності й забезпечення сталого розвитку підприємства. Наявність зворотного зв'язку між результатами та організаційним середовищем підкреслює циклічний характер процесу, відповідно до якого досягнуті результати стають основою для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Отже, сучасні організаційні підходи дозволяють розглядати соціально відповідальну поведінку персоналу як результат комплексної взаємодії управлінських, соціальних і поведінкових чинників. Вони зміщують акцент із індивідуальних особливостей працівника на створення такого організаційного середовища, яке стимулює розвиток відповідальної поведінки, підтримує її та інтегрує у систему стратегічного управління підприємством. Це створює логічні передумови для розгляду сучасних концепцій управління, що

пов'язують розвиток персоналу із взаємодією організації із зовнішнім середовищем та заінтересованими сторонами.

Еволюція сучасної управлінської науки свідчить про поступовий перехід від розгляду соціально відповідальної поведінки як внутрішньої характеристики персоналу до її сприйняття як складової стратегічного розвитку організації та взаємодії із зовнішнім середовищем. У цьому контексті особливого значення набувають *теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory)* та сучасні концепції відповідального управління людськими ресурсами (*Sustainable HRM, Responsible HRM, Strategic HRM*), які розглядають персонал як ключового учасника процесу створення довгострокової соціальної цінності. Саме вони формують сучасне методологічне підґрунтя інтеграції принципів соціальної відповідальності, сталого розвитку та ESG у систему управління персоналом [130; 139; 140; 146; 147; 149; 157].

У сучасній теорії менеджменту соціально відповідальна поведінка персоналу дедалі частіше розглядається крізь призму взаємодії організації із заінтересованими сторонами. Відповідно до *Stakeholder Theory*, запропонованої Р. Фріменом [146], ефективність діяльності підприємства визначається не лише рівнем досягнення економічних результатів, а й здатністю враховувати інтереси всіх груп стейкхолдерів, серед яких персонал займає одне з центральних місць. У такому підході працівники розглядаються не лише як трудовий ресурс, а як активні учасники створення соціальної, економічної та суспільної цінності.

Подальший розвиток цієї концепції знайшов відображення у сучасних підходах до управління людськими ресурсами. Концепція *Strategic HRM* обґрунтовує необхідність інтеграції кадрової політики із загальною стратегією розвитку організації [139; 147]. Натомість *Sustainable HRM* [140] розширює традиційне бачення HRM, акцентуючи увагу на довгостроковому розвитку людського капіталу, добробуті працівників, соціальній справедливості та відповідальному використанні трудового потенціалу. Своєю чергою, *Responsible HRM* концентрується на впровадженні принципів етичного

управління персоналом, рівності можливостей, інклюзивності, підтримки різноманітності та формуванні корпоративної культури соціальної відповідальності [149].

Спільною рисою зазначених концепцій є зміщення акценту з управління персоналом як функціонального процесу на розвиток людиноцентричної моделі організації, у якій працівник виступає стратегічним партнером підприємства. Саме тому вони створюють методологічне підґрунтя для сучасного розуміння соціально відповідальної поведінки персоналу як результату інтеграції стратегічного управління, корпоративної соціальної відповідальності, ESG-принципів та розвитку людського капіталу.

З метою систематизації особливостей сучасних управлінських концепцій доцільно здійснити їх порівняльний аналіз, результати якого наведено у табл. 1.3.

Порівняльний аналіз сучасних концепцій свідчить про поступову трансформацію підходів до управління персоналом: від функціонального забезпечення кадрових процесів до стратегічного управління людським капіталом як ключовим чинником сталого розвитку організації. Незважаючи на відмінності у предметі дослідження, усі розглянуті концепції об'єднують людиноцентрична орієнтація, визнання працівника активним учасником створення організаційної та суспільної цінності, а також інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління.

Авторське узагальнення представлених концепцій дозволяє зробити висновок, що формування соціально відповідальної поведінки персоналу доцільно розглядати як результат комплексної взаємодії стратегічного управління людськими ресурсами, розвитку організаційної культури, реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу та врахування інтересів основних стейкхолдерів. Саме така інтеграція створює теоретичне підґрунтя для побудови узагальнюючої авторської моделі формування соціально відповідальної поведінки персоналу, яка буде представлена у завершальному блоці підрозділу.

Порівняльна характеристика сучасних концепцій управління персоналом у контексті формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Концепція	Основний зміст	Ключовий об'єкт управління	Внесок у формування соціально відповідальної поведінки	Авторська інтерпретація
Stakeholder Theory	Баланс інтересів усіх заінтересованих сторін	Стейкхолдери організації	Формує соціальну відповідальність через взаємодію підприємства із внутрішніми та зовнішніми групами	Визначає соціально відповідальну поведінку як складову створення спільної соціальної цінності
Strategic HRM	Інтеграція HR-політики зі стратегією розвитку підприємства	Людський капітал	Узгоджує розвиток персоналу зі стратегічними цілями організації	Забезпечує системність формування відповідальної поведінки через HR-практики
Sustainable HRM	Орієнтація на довгостроковий розвиток людського капіталу та добробут працівників	Сталий розвиток персоналу	Поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти управління персоналом	Формує умови для довгострокового розвитку соціально відповідальної поведінки
Responsible HRM	Етичне, інклюзивне та соціально відповідальне управління персоналом	Соціальна відповідальність HR-системи	Сприяє розвитку довіри, інклюзивності, рівності можливостей та етичної культури	Безпосередньо інтегрує принципи соціальної відповідальності у систему HRM
ESG-орієнтоване управління персоналом	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у кадрову політику	Сталий розвиток організації	Формує відповідальну поведінку через реалізацію ESG-принципів у роботі з персоналом	Поєднує розвиток людського капіталу із сучасними міжнародними стандартами корпоративного управління

Джерело: складено автором на основі узагальненого аналізу джерел [40; 41; 43; 65; 76; 130; 139; 140; 146; 147; 149; 157].

Проведений аналіз поведінкових, мотиваційних, організаційних та сучасних управлінських концепцій свідчить, що формування соціально відповідальної поведінки персоналу є багаторівневим процесом, який не може бути пояснений положеннями окремої теорії. Кожна з розглянутих концепцій акцентує увагу лише на певному аспекті відповідальної поведінки: поведінкові теорії пояснюють механізми прийняття індивідуальних рішень, мотиваційні концепції розкривають природу внутрішніх і зовнішніх стимулів, організаційні підходи визначають роль корпоративного середовища, тоді як сучасні концепції управління персоналом інтегрують принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку та стратегічного управління людським капіталом.

Водночас проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що соціально відповідальна поведінка персоналу виникає в результаті взаємодії трьох взаємопов'язаних рівнів. Перший рівень представлений особистістю працівника, його цінностями, потребами, мотивацією та поведінковими установками. Другий рівень охоплює внутрішнє організаційне середовище, яке формує відповідну корпоративну культуру, систему управління персоналом, комунікації, лідерство та механізми розвитку людського капіталу. Третій рівень складають зовнішні інституційні чинники, що включають державну політику, взаємодію зі стейкхолдерами, принципи корпоративної соціальної відповідальності, ESG-підходи та цілі сталого розвитку. Саме інтеграція зазначених рівнів забезпечує формування стійкої соціально відповідальної поведінки персоналу, орієнтованої не лише на досягнення економічних результатів, а й на створення довгострокової соціальної цінності.

Таким чином, у ході проведеного дослідження виокремлено основні теоретичні підходи та моделі формування соціально відповідальної поведінки персоналу. Встановлено, що її формування не може бути пояснене положеннями окремої наукової концепції, оскільки досліджуване явище має комплексний характер і перебуває під одночасним впливом індивідуальних, організаційних та інституційних чинників. Поведінкові та мотиваційні теорії розкривають механізми прийняття працівниками відповідальних рішень і

формування внутрішньої мотивації, тоді як сучасні організаційні концепції визначають роль корпоративної культури, системи управління людськими ресурсами, лідерства та соціального середовища у закріпленні відповідальних моделей поведінки.

Узагальнення сучасних концепцій управління персоналом, теорії стейкхолдерів, Sustainable HRM і Responsible HRM засвідчило трансформацію традиційних підходів до управління людськими ресурсами у напрямі людиноцентричності, соціальної відповідальності та сталого розвитку. Це дозволило обґрунтувати доцільність інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності, ESG та розвитку людського капіталу у процес формування соціально відповідальної поведінки персоналу.

Результати проведеного теоретичного аналізу створюють методологічне підґрунтя для подальшого дослідження впливу післявоєнного відновлення економіки на трансформацію поведінкових моделей персоналу.

1.3 Вплив післявоєнного відновлення економіки на трансформацію поведінкових моделей персоналу

Післявоєнне відновлення економіки є складним багаторівневим процесом, який охоплює не лише відбудову виробничої, соціальної та інституційної інфраструктури, а й глибоку трансформацію людського капіталу, ринку праці та системи соціально-трудових відносин. На відміну від традиційного економічного зростання, післявоєнне відновлення відбувається в умовах суттєвих демографічних втрат, масштабних міграційних процесів, повернення ветеранів до цивільного життя, зростання чисельності осіб з інвалідністю, поширення психологічних травм та необхідності відновлення соціальної довіри. За таких умов змінюються не лише організаційні механізми управління персоналом, а й самі поведінкові моделі працівників, їхні ціннісні орієнтації, мотивація та характер взаємодії в трудових колективах.

Поведінка персоналу завжди формується під впливом соціально-економічного середовища, однак у період післявоєнного відновлення цей

вплив набуває системного характеру. Якщо в умовах стабільного розвитку основними детермінантами трудової поведінки виступають професійні інтереси, матеріальна мотивація та можливості кар'єрного зростання, то після завершення масштабних кризових подій на перший план виходять питання безпеки, психологічного благополуччя, соціальної підтримки, довіри, інклюзії та суспільної відповідальності [35; 117; 123; 127]. Працівники дедалі більше орієнтуються не лише на економічні результати власної діяльності, а й на її суспільну значущість, внесок у відновлення громад, підтримку колег і створення стійкого робочого середовища. Такі зміни обумовлюють перегляд традиційних підходів до управління персоналом та актуалізують потребу у формуванні нових поведінкових моделей.

Особливістю післявоєнного періоду є одночасний вплив декількох груп чинників. До соціально-демографічних належать повернення військовослужбовців до цивільної зайнятості, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, збільшення кількості працівників, які потребують адаптованих умов праці, та зміна вікової структури трудових колективів [56; 63]. Економічні чинники пов'язані з перебудовою ринку праці, дефіцитом кваліфікованих кадрів, необхідністю масового перенавчання та формування нових професійних компетентностей. Організаційні чинники проявляються у переході до більш гнучких моделей зайнятості, цифровізації трудових процесів, поширенні міждисциплінарної взаємодії та розвитку адаптивних систем управління персоналом [67; 69]. Психологічні чинники охоплюють необхідність подолання наслідків стресу, розвитку психологічної стійкості, відновлення довіри та забезпечення соціальної згуртованості трудових колективів.

У сукупності зазначені трансформації формують нову систему вимог до поведінки персоналу. Від працівників очікується не лише якісне виконання професійних функцій, а й здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти в команді, підтримувати інклюзивне робоче середовище, брати участь у корпоративних і громадських ініціативах, демонструвати етичну поведінку та відповідальне ставлення до використання ресурсів. Це означає,

що соціально відповідальна поведінка перестає бути лише окремою характеристикою професійної діяльності й трансформується у необхідну умову забезпечення організаційної стійкості, розвитку людського капіталу та успішного післявоєнного відновлення економіки.

Водночас трансформація поведінкових моделей не означає повної відмови від традиційних підходів. Навпаки, сучасні моделі поведінки формуються шляхом переосмислення класичних концепцій управління персоналом і їх адаптації до нових соціально-економічних умов. Саме тому доцільно розглядати післявоєнне відновлення як каталізатор еволюції поведінкових моделей, що поєднує розвиток адаптивності, інклюзивності, соціальної відповідальності, психологічної стійкості, цифрових компетентностей та ціннісно орієнтованої взаємодії персоналу. Узагальнення взаємозв'язку між післявоєнними викликами та трансформацією поведінкових моделей персоналу наведено на рис. 1.6.

Рис. 1.6 відображає авторське бачення логіки трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки та демонструє взаємозв'язок між зовнішніми викликами, змінами трудового середовища, формуванням нових моделей поведінки працівників і досягненням стратегічних результатів розвитку організацій та суспільства. На відміну від традиційних підходів, які розглядають трансформацію поведінки переважно як реакцію на окремі економічні або соціальні чинники, запропонована схема інтегрує широкий спектр взаємопов'язаних факторів, що комплексно впливають на розвиток людського капіталу в післявоєнний період.

Вихідною передумовою трансформації виступають післявоєнні виклики, які охоплюють економічні, психологічні, соціальні, цифрові, структурні та інституційні зміни [71; 72; 98; 109; 110; 125; 126]. Їх особливістю є одночасний вплив на всі рівні функціонування організацій – від окремого працівника до державної політики у сфері праці та соціального розвитку.



Рис. 1.6. Логіка трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки
Джерело: розроблено автором.

Саме тому сучасні підприємства змушені адаптувати власні системи управління персоналом до нових умов, які характеризуються високим рівнем невизначеності, кадровими дисбалансами, поширенням цифрових технологій, необхідністю інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій працівників, які потребують додаткової підтримки.

Другим рівнем моделі є трансформація трудового середовища, що виступає проміжною ланкою між зовнішніми викликами та зміною поведінкових моделей персоналу. У сучасних умовах змінюються не лише форми організації праці, а й підходи до управління людськими ресурсами. Зростає роль цифровізації HR-процесів, розвитку гнучких моделей зайнятості, створення інклюзивного та безбар'єрного робочого середовища, підтримки психологічного добробуту працівників і формування культури сталого розвитку [19; 38; 44; 57]. Трансформація трудового середовища створює необхідні організаційні передумови для формування нових моделей поведінки персоналу.

Центральним елементом рисунка є трансформація поведінкових моделей персоналу. Запропонований підхід передбачає, що післявоєнне відновлення не формує абсолютно нові моделі поведінки, а трансформує вже існуючі, доповнюючи їх новими характеристиками відповідно до сучасних суспільних потреб. У результаті зростає значення адаптивності, психологічної стійкості, цифрових компетентностей, командної взаємодії, інклюзивності, соціальної відповідальності та ціннісної орієнтації працівників. Сукупність зазначених моделей забезпечує підвищення здатності персоналу ефективно функціонувати в умовах постійних змін та сприяє формуванню більш стійких організацій.

Завершальний рівень моделі характеризує результати трансформації поведінкових моделей, які проявляються як на рівні окремих підприємств, так і на рівні суспільства. Розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу сприяє зміцненню організаційної стійкості, розвитку людського капіталу, підвищенню залученості працівників, посиленню корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Водночас ці результати мають ширший суспільний ефект, оскільки створюють передумови для успішного

післявоєнного відновлення економіки, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення сталого розвитку країни. Наявність зворотного зв'язку у структурі моделі підкреслює циклічний характер цього процесу: досягнуті результати впливають на подальшу еволюцію трудового середовища та стимулюють подальший розвиток поведінкових моделей персоналу.

Таким чином, запропонована модель підтверджує, що післявоєнне відновлення економіки виступатиме не лише фактором відбудови виробничого потенціалу країни, а й потужним каталізатором трансформації поведінкових моделей персоналу. Комплексний вплив економічних, соціальних, психологічних, цифрових та інституційних чинників обумовлює необхідність розвитку нових характеристик трудової поведінки, серед яких провідне місце посідають адаптивність, інклюзивність, соціальна відповідальність, психологічна стійкість та здатність до ефективної командної взаємодії. Саме ці трансформації визначають сучасні вимоги до управління персоналом і формують основу для подальшого аналізу окремих поведінкових моделей, що набувають особливого значення в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Визначені на рис. 1.6 зміни трудового середовища зумовлюють трансформацію поведінкових моделей персоналу, яка проявляється не стільки у виникненні принципово нових типів поведінки, скільки у зміні їх змістового наповнення, пріоритетності та форм прояву. В умовах післявоєнного відновлення традиційні характеристики трудової поведінки доповнюються здатністю працювати в умовах невизначеності, підтримувати психологічно безпечну та інклюзивну взаємодію, брати участь у вирішенні соціально значущих завдань, ефективно співпрацювати та використовувати цифрові технології. З огляду на це доцільно виокремити шість взаємопов'язаних моделей, трансформація яких найбільш повно відображає зміни вимог до поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Адаптивна поведінкова модель. У традиційному розумінні адаптивна поведінкова модель характеризує здатність працівника пристосовуватися до змін умов праці, професійних вимог, технологій та організаційних процесів. Її

основою є гнучкість поведінки, готовність до навчання, освоєння нових професійних ролей і коригування усталених способів виконання трудових завдань відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

В умовах післявоєнного відновлення зміст адаптивної поведінки суттєво розширюється. Необхідність структурної перебудови економіки, кадровий дефіцит, територіальна мобільність населення, зміна професійної структури зайнятості та прискорене технологічне оновлення підвищують значення здатності працівника функціонувати в умовах невизначеності. Адаптивність передбачає вже не лише пристосування до конкретної організаційної зміни, а готовність до постійної трансформації професійної діяльності.

Новими характеристиками такої моделі стають професійна мобільність, готовність до перекваліфікації та опанування суміжних функцій, здатність швидко засвоювати нові компетентності, працювати у змінних організаційних умовах і конструктивно реагувати на нестандартні ситуації. Відповідно, адаптивність набуває проактивного характеру: працівник не лише реагує на зміни, а й формує власну готовність до них.

Для системи управління персоналом це обумовлює необхідність розвитку безперервного навчання, внутрішньої мобільності, програм reskilling та upskilling, гнучких кар'єрних траєкторій і механізмів професійної адаптації. *Отже, в умовах післявоєнного відновлення адаптивна модель трансформується від реактивного пристосування до змін у проактивну готовність працівника до професійної та поведінкової трансформації.*

Психологічно орієнтована поведінкова модель. Психологічний аспект трудової поведінки традиційно пов'язується з емоційною саморегуляцією, міжособистісною взаємодією, здатністю долати професійний стрес та підтримувати конструктивні відносини у трудовому колективі. Однак у післявоєнних умовах значення психологічних характеристик поведінки суттєво посилюється, що дозволяє виокремити психологічно орієнтовану модель як один із ключових напрямів її трансформації. Наслідки війни формують трудові колективи, у яких працівники можуть мати принципово

різний досвід переживання кризових подій: військову службу, вимушене переміщення, втрату близьких або майна, тривале перебування в умовах небезпеки, роз'єднання сімей тощо. За таких умов здатність до ефективної професійної діяльності дедалі більше залежить від психологічної безпеки трудового середовища та характеру міжособистісних відносин.

Трансформація цієї моделі проявляється у посиленні значення емпатії, емоційної компетентності, взаємопідтримки, толерантності до відмінного життєвого досвіду та здатності конструктивно взаємодіяти з працівниками, які потребують додаткової підтримки. Психологічна стійкість при цьому не повинна трактуватися виключно як індивідуальна здатність працівника долати труднощі: вона значною мірою формується якістю організаційного середовища.

Для управління персоналом це означає необхідність переходу від епізодичних заходів психологічної допомоги до системного формування психологічно безпечного трудового середовища, розвитку компетентностей керівників, підтримки добробуту персоналу та культури взаємоповаги. *Таким чином, психологічно орієнтована модель відображає перехід від індивідуальної стресостійкості до колективно підтримуваної психологічної стійкості та безпеки.*

Соціально відповідальна поведінкова модель. Соціально відповідальна модель ґрунтується на усвідомленні працівником наслідків власних професійних рішень і дій для колег, підприємства, суспільства та навколишнього середовища. Її традиційними проявами є дотримання етичних норм, сумлінне виконання професійних обов'язків, відповідальне використання ресурсів, участь у корпоративних соціальних ініціативах та підтримка принципів сталого розвитку.

Післявоєнне відновлення суттєво розширює суспільний контекст цієї моделі. Відновлення економіки потребує участі не лише держави та бізнесу як інституцій, а й самих працівників у вирішенні соціальних проблем, підтримці територіальних громад, інтеграції постраждалих від війни категорій населення та відновленні соціального капіталу. Тому соціальна відповідальність дедалі

більше переходить із площини нормативно схвалюваної поведінки до площини активної участі.

Її трансформованими характеристиками стають взаємодопомога, соціальна ініціативність, корпоративне волонтерство, відповідальне ставлення до колективних ресурсів, підтримка колег і громад, участь у соціальних та екологічних ініціативах. При цьому принципово важливим є добровільний характер такої поведінки, заснований на внутрішньому прийнятті відповідних цінностей.

Для HRM це означає необхідність створення організаційних умов, за яких соціально відповідальна поведінка підтримується корпоративною культурою, лідерством, системою комунікацій та можливостями участі персоналу в соціально значущій діяльності. *Отже, післявоєнна трансформація соціально відповідальної моделі полягає у переході від переважно етичного дотримання норм до проактивної участі працівника у створенні соціальної цінності та процесах відновлення.*

Інклюзивна поведінкова модель. Інклюзивна поведінка традиційно пов'язана з визнанням різноманітності, недискримінацією, рівним ставленням та забезпеченням можливостей повноцінної участі різних категорій працівників у трудовій діяльності. В умовах післявоєнного відновлення її значення принципово посилюється через зміну соціально-демографічної структури робочої сили.

Повернення ветеранів до цивільної зайнятості, інтеграція ВПО, збільшення чисельності осіб з інвалідністю та працівників із різним досвідом війни формують значно більш неоднорідні трудові колективи. Тому інклюзивність уже не може обмежуватися формальним забезпеченням рівності або дотриманням антидискримінаційних вимог. Вона передбачає реальну здатність працівників взаємодіяти в умовах різноманітності.

Трансформована інклюзивна модель включає повагу до відмінностей, толерантність, відмову від стигматизації, готовність до взаємодопомоги, прийняття різних професійних і життєвих траєкторій, а також підтримку

адаптації працівників, які мають особливі потреби. При цьому інклюзивність набуває взаємного характеру: йдеться не лише про адаптацію працівника до організації, а й про готовність самого трудового середовища змінюватися відповідно до потреб персоналу.

Для управління персоналом така трансформація передбачає розвиток безбар'єрності, адаптивних умов праці, інклюзивного лідерства, наставництва та політик недискримінації. *Отже, інклюзивна поведінкова модель трансформується від формального прийняття різноманітності до активного створення середовища рівноправної участі, взаємоповаги та соціальної інтеграції.*

Колаборативна поведінкова модель. Колаборативна модель характеризує орієнтацію працівників на співпрацю, обмін знаннями, координацію дій і спільне досягнення результатів. Традиційно її розвиток пов'язаний із поширенням командних форм організації праці та проєктного управління. Однак післявоєнне відновлення надає колаборативній поведінці ширшого соціального змісту.

Висока невизначеність, дефіцит ресурсів, кадрові дисбаланси та складність завдань відновлення підвищують залежність результативності організацій від здатності працівників об'єднувати компетентності, взаємно підтримувати один одного та оперативно координувати діяльність. Відповідно, конкуренція всередині трудового колективу поступово поступається місцем партнерській моделі взаємодії.

Ключовими характеристиками трансформованої колаборативної поведінки стають командна взаємодія, взаємодопомога, обмін знаннями, довіра, спільна відповідальність за результат, конструктивне вирішення конфліктів та готовність до міжфункціональної співпраці. Особливого значення набуває соціальна згуртованість, яка дозволяє трудовому колективу не лише ефективніше виконувати професійні завдання, а й підтримувати його учасників у кризових ситуаціях. Для HRM це потребує розвитку командних форм роботи, горизонтальних комунікацій, міжфункціональних проєктів,

наставництва та механізмів обміну знаннями. *Таким чином, колаборативна модель трансформується від функціональної командної співпраці до партнерської взаємодії, заснованої на довірі, взаємній підтримці та спільній відповідальності за організаційний і соціальний результат.*

Цифрово-адаптивна поведінкова модель. Цифровізація трудової діяльності ще до повномасштабних кризових трансформацій зумовила поширення дистанційної роботи, цифрових комунікацій, автоматизованих систем управління та нових форм взаємодії працівників. Традиційна цифрова поведінка передбачала насамперед володіння відповідними технологічними інструментами. Однак сучасні умови вимагають значно ширшої цифрової адаптивності.

Післявоєнне відновлення супроводжуватиметься технологічною модернізацією підприємств, цифровізацією HR-процесів, поширенням гібридної зайнятості та необхідністю швидкого освоєння нових технологій. Тому цифрова компетентність трансформується із сукупності технічних навичок у поведінкову здатність постійно адаптуватися до технологічних змін.

Цифрово-адаптивна модель поєднує цифрові компетентності, готовність до освоєння нових технологій, ефективну онлайн-комунікацію, самоорганізацію у дистанційному та гібридному форматах, відповідальне використання цифрових ресурсів та дотримання принципів цифрової етики. Важливим стає не стільки володіння конкретним програмним продуктом, скільки здатність працівника навчатися й перебудовувати способи професійної діяльності в умовах технологічних змін.

Для системи управління персоналом це обумовлює необхідність постійного розвитку цифрових компетентностей, цифровізації навчання, використання сучасних HR-технологій та формування культури відповідальної цифрової взаємодії. *Отже, цифрово-адаптивна модель характеризує перехід від володіння окремими цифровими інструментами до стійкої здатності працівника ефективно, відповідально та безперервно адаптуватися до цифрової трансформації трудового середовища.*

Проведений аналіз дозволяє встановити, що визначені поведінкові моделі не є ізольованими. Навпаки, в умовах післявоєнного відновлення їх взаємопроникнення посилюватиметься: адаптивність потребує психологічної стійкості та цифрової готовності; інклюзивність неможлива без соціальної відповідальності й колаборативної взаємодії; соціально відповідальна поведінка спирається на цінності взаємодопомоги, довіри та суспільної значущості праці. Отже, трансформація поведінки персоналу має системний характер, а ціннісна складова виступає наскрізною основою всіх шести моделей, визначаючи спрямованість їх розвитку.

Водночас кожна із зазначених моделей має власні передумови трансформації, специфічні поведінкові прояви та різне значення для системи управління персоналом. Це обумовлює доцільність їх порівняльної систематизації, що дозволить визначити не лише відмінності між моделями, а й спільну спрямованість їх трансформації в умовах післявоєнного відновлення економіки. Порівняльну характеристику трансформації поведінкових моделей персоналу наведено у табл. 1.4.

Порівняння представлених поведінкових моделей дозволяє встановити, що їх трансформація в умовах післявоєнного відновлення відбувається не шляхом заперечення традиційних характеристик, а через *розширення їх змісту та зміну функціональної спрямованості*. Адаптивність переходить від реакції на організаційні зміни до проактивної готовності до постійної професійної трансформації; психологічна стійкість – від індивідуальної здатності долати стрес до формування психологічно безпечної взаємодії; соціальна відповідальність – від дотримання етичних норм до активної участі у створенні соціальної цінності; інклюзивність – від формального забезпечення рівності до реального включення різних категорій працівників у трудове середовище; колаборативність – від виконання завдань у команді до партнерської взаємодії та спільної відповідальності; цифрова поведінка – від володіння окремими технологіями до постійної цифрової адаптивності.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки

Поведінкова модель	Традиційна характеристика	Ключові чинники трансформації в умовах післявоєнного відновлення	Трансформовані характеристики та прояви	Значення для управління персоналом
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Адаптивна	Пристосування до змін умов праці, професійних вимог, технологій та організаційних процесів	Висока невизначеність; структурні зміни економіки; кадровий дефіцит; професійна і територіальна мобільність; зміна структури зайнятості	Проактивна готовність до змін; професійна мобільність; швидке освоєння нових компетентностей; готовність до перекваліфікації та виконання суміжних функцій; гнучкість професійних ролей	Розвиток систем безперервного навчання; reskilling та upskilling; гнучкі кар'єрні траєкторії; внутрішня мобільність; удосконалення адаптаційних програм
Психологічно орієнтована	Емоційна саморегуляція, стресостійкість та конструктивна міжособистісна взаємодія	Наслідки воєнного досвіду; тривалий стрес; психологічні травми; різний досвід працівників; потреба у відновленні довіри та психологічної безпеки	Емпатія; емоційна компетентність; взаємопідтримка; толерантність до різного життєво-го досвіду; психологічна стійкість; готовність підтримувати інших	Формування психологічно безпечного середовища; програми підтримки добробуту; розвиток компетентностей керівників; профілактика професійного вигорання; культура взаємоповаги
Соціально відповідальна	Дотримання етичних норм, відповідальне виконання професійних обов'язків,	Необхідність відновлення громад і соціального капіталу; посилення суспільної ролі бізнесу;	Соціальна ініціативність; взаємодопомога; корпоративне волонтерство; участь у соціальних та екологічних	Інтеграція соціальної відповідальності в корпоративну культуру та HR-практики; підтримка

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
	раціональне використання ресурсів та участь у соціальних ініціативах	потреба у підтримці постраждалих від війни; актуалізація принципів сталого розвитку	проектах; відповідальність за суспільні наслідки власних дій; орієнтація на створення соціальної цінності	волонтерських і соціальних ініціатив; розвиток відповідального лідерства та внутрішніх комунікацій
Інклюзивна	Визнання різноманітності, недискримінація та забезпечення рівних можливостей у трудовій діяльності	Реінтеграція ветеранів; працевлаштування ВПО та осіб з інвалідністю; демографічні зміни; різний соціальний і професійний досвід працівників	Активне прийняття різноманітності; повага до відмінностей; недопущення стигматизації; взаємодопомога; підтримка адаптації; готовність до взаємного пристосування працівника й організації	Розвиток безбар'єрності; адаптація робочих місць і режимів праці; інклюзивне лідерство; наставництво; політика рівних можливостей і недискримінації
Колаборативна	Командна робота, координація діяльності, обмін інформацією та спільне виконання завдань	Дефіцит ресурсів і персоналу; складність завдань відновлення; необхідність міжфункціональної взаємодії; посилення потреби у соціальній згуртованості	Партнерська взаємодія; взаємодопомога; обмін знаннями; довіра; спільна відповідальність за результат; конструктивне вирішення конфліктів; міжфункціональна співпраця	Розвиток командних форм праці; горизонтальних комунікацій; міжфункціональних команд; наставництва; механізмів обміну знаннями та спільного прийняття рішень
Цифрово-адаптивна	Використання цифрових технологій та інструментів для виконання професійних завдань і комунікації	Прискорена цифровізація; технологічна модернізація; автоматизація HR-процесів; поширення дистанційної та гібридної зайнятості; швидка зміна технологій	Постійна готовність до освоєння технологій; цифрова гнучкість; ефективна онлайн-взаємодія; самоорганізація; відповідальне використання цифрових ресурсів; цифрова етика	Безперервний розвиток цифрових компетентностей; цифровізація навчання; застосування HR-tech; підтримка гібридної зайнятості; формування культури відповідальної цифрової взаємодії

Джерело: розроблено автором.

Спільною закономірністю трансформації всіх шести моделей є *перехід від переважно реактивного до проактивного типу поведінки*. Працівник у післявоєнному трудовому середовищі розглядатиметься не лише як об'єкт адаптації до нових умов, а як активний учасник організаційних і суспільних перетворень. Це проявляється у готовності до навчання та професійної мобільності, підтримці інших працівників, участі в соціальних ініціативах, формуванні інклюзивного середовища, обміні знаннями та освоєнні нових технологій.

Водночас результати порівняння демонструють значне *взаємопроникнення поведінкових моделей*. Їх межі не є жорсткими: психологічна стійкість підтримує адаптивність; інклюзивність потребує колаборативної взаємодії; цифрова адаптивність стає передумовою професійної мобільності; соціальна відповідальність визначає ціннісну спрямованість взаємодії працівника з колегами, організацією та суспільством. Тому визначені моделі доцільно трактувати не як автономні типи поведінки, а як *взаємопов'язані вектори її трансформації*, поєднання яких формує нову конфігурацію трудової поведінки персоналу.

Особливе значення для предмета цього дослідження має те, що *соціально відповідальна модель не існує відокремлено від інших п'яти моделей*. Адаптивність забезпечує здатність працівника відповідально діяти в мінливих умовах; психологічно орієнтована поведінка посилює емпатію та взаємопідтримку; інклюзивна – забезпечує повагу до різноманітності; колаборативна – створює основу для колективної відповідальності; цифрово-адаптивна – поширює принципи відповідальної поведінки на цифрове середовище. Відповідно, трансформацію соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення доцільно розглядати як результат *взаємодії та взаємного підсилення всього комплексу визначених поведінкових моделей*.

Таким чином, післявоєнне відновлення змінюватиме не лише окремі характеристики трудової поведінки, а саму логіку її формування: *від*

пристосування – до проактивності; від індивідуальної стійкості – до взаємної підтримки; від формальної рівності – до інклюзивної взаємодії; від індивідуальної результативності – до колективної відповідальності; від цифрової компетентності – до цифрової адаптивності; від дотримання соціальних норм – до активного створення суспільної цінності. Саме така трансформація визначає зміст поведінкових моделей персоналу, релевантних завданням післявоєнного відновлення економіки.

Проведений аналіз дозволяє розглядати трансформацію поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки як *системний процес зміни змісту, спрямованості та форм прояву трудової поведінки* під впливом нових соціально-економічних, психологічних, організаційних і технологічних умов. Водночас визначені моделі не утворюють ізольованих типів трудової поведінки, а функціонують як *взаємопов'язані вектори її трансформації*. Їх об'єднують наскрізні ціннісні орієнтири – відповідальність, довіра, взаємоповага, солідарність, готовність до змін і суспільна значущість праці. Саме їх поєднання формує поведінковий потенціал персоналу, необхідний для одночасного забезпечення професійної адаптивності працівників, соціальної згуртованості трудових колективів, організаційної стійкості підприємств та їх участі у процесах післявоєнного відновлення.

Таким чином, авторське бачення полягає у тому, що *соціально відповідальна поведінка персоналу в умовах післявоєнного відновлення набуває інтегративного характеру*, а її формування відбувається у взаємозв'язку з розвитком адаптивної, психологічно орієнтованої, інклюзивної, колаборативної та цифрово-адаптивної поведінки. Взаємозв'язок визначених моделей та їх роль у формуванні трансформованої поведінки персоналу доцільно узагальнити графічно (рис. 1.7). Дана візуалізація узагальнює результати дослідження трансформації трудової поведінки в умовах післявоєнного відновлення економіки та відображає її системний характер.

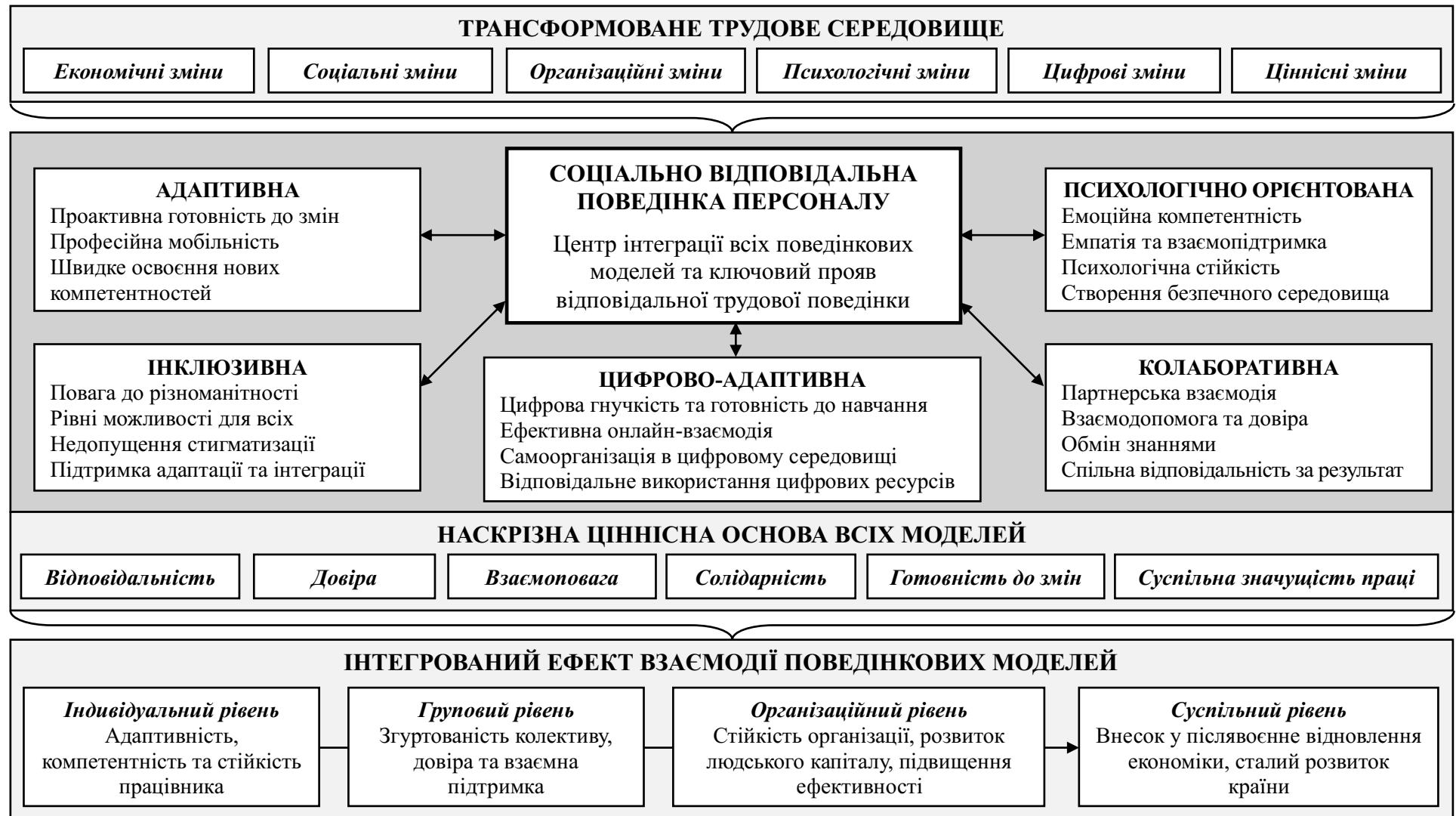


Рис. 1.7. Взаємозв'язок поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки

Джерело: розроблено автором.

Якщо рис. 1.6 демонструє послідовність впливу післявоєнних викликів на зміну трудового середовища та відповідну трансформацію поведінкових моделей, то рис. 1.7 розкриває вже *внутрішню структуру взаємодії трансформованих моделей*, показуючи їх не як автономні типи поведінки, а як взаємопов'язані складові нової конфігурації трудової поведінки персоналу.

Вихідним середовищем для розвитку представлених моделей є трансформоване трудове середовище, зміни якого мають соціально-економічний, психологічний, організаційний та технологічний характер. Саме комплексність цих змін пояснює неможливість забезпечення ефективної поведінкової адаптації персоналу шляхом розвитку лише окремих професійних або особистісних характеристик. Працівник одночасно має бути готовим до професійних змін, психологічно стійким, здатним до конструктивної взаємодії з різними категоріями персоналу, відкритим до командної співпраці та спроможним функціонувати в умовах прискореної цифрової трансформації.

Центральне місце у запропонованій конструкції займає *соціально відповідальна поведінка персоналу*, що відповідає предметній спрямованості дослідження. Водночас її центральне розташування не передбачає ієрархічного підпорядкування інших моделей. Адаптивна, психологічно орієнтована, інклюзивна, колаборативна та цифрово-адаптивна моделі взаємодіють із соціально відповідальною поведінкою та між собою, доповнюючи й підсилюючи одна одну. У такому контексті соціально відповідальна поведінка набуває інтегративного характеру, оскільки її практичний прояв потребує здатності працівника адаптуватися до змін, підтримувати інших, визнавати різноманітність, співпрацювати та відповідально використовувати цифрові можливості.

Особливе значення має визначена на рисунку *наскрізна ціннісна основа поведінкових моделей*, представлена відповідальністю, довірою, взаємоповагою, солідарністю, готовністю до змін та усвідомленням суспільної значущості праці. Її виокремлення дозволяє пояснити, чому ціннісно

орієнтовану поведінку недоцільно розглядати як окрему модель поряд з іншими. Цінності виконують іншу функцію: вони формують спільний нормативно-мотиваційний базис, який визначає спрямованість усіх представлених моделей та забезпечує їх взаємну узгодженість. Відповідно, одна й та сама ціннісна установка може проявлятися через різні форми поведінки: довіра – через колаборативну взаємодію, взаємоповага – через інклюзивність, готовність до змін – через адаптивність, а відповідальність і суспільна значущість праці – через соціально відповідальну поведінку.

Важливою особливістю запропонованого підходу є також багаторівневий характер результатів взаємодії поведінкових моделей. На *індивідуальному рівні* їх поєднання сприяє формуванню адаптивності, компетентності та стійкості працівника; на *груповому* – забезпечує згуртованість трудового колективу, довіру, взаємну підтримку та здатність до спільного вирішення завдань; на *організаційному* – створює передумови для розвитку людського капіталу, підвищення ефективності та стійкості підприємства. Вихід за межі організації формує *суспільний ефект*, який полягає у посиленні здатності бізнесу та його персоналу брати участь у відновленні економіки, розвитку соціальної згуртованості та забезпеченні сталого розвитку.

Таким чином, рис. 1.7 дозволяє перейти від розгляду трансформації окремих поведінкових моделей до їх *інтегрованого трактування*. В умовах післявоєнного відновлення ефективна трудова поведінка формується не через домінування однієї моделі, а внаслідок їх взаємного підсилення на спільній ціннісній основі. Це дає підстави розглядати адаптивність, психологічну орієнтованість, інклюзивність, колаборативність і цифрову адаптивність не як альтернативи соціально відповідальній поведінці, а як взаємопов'язані поведінкові характеристики, що розширюють можливості її прояву в трансформованому трудовому середовищі.

Отже, авторське узагальнення полягає у визначенні *інтегративного характеру соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах*

післявоєнного відновлення економіки, формування та розвиток якої відбуваються у взаємозв'язку з трансформацією адаптивної, психологічно орієнтованої, інклюзивної, колаборативної та цифрово-адаптивної моделей. Спільною основою їх розвитку виступають ціннісні орієнтири відповідальності, довіри, взаємоповаги, солідарності, готовності до змін та суспільної значущості праці, а результатом взаємодії є послідовне формування ефектів на індивідуальному, груповому, організаційному та суспільному рівнях. Такий підхід дозволяє пов'язати трансформацію трудової поведінки працівника із ширшими завданнями забезпечення організаційної стійкості та післявоєнного відновлення економіки.

Таким чином, проведення дослідження дозволило встановити, що післявоєнне відновлення економіки є комплексним чинником трансформації поведінкових моделей персоналу, дія якого реалізується через зміну соціально-економічних, психологічних, організаційних і технологічних параметрів трудового середовища. Визначено, що така трансформація не передбачає відмови від сформованих моделей трудової поведінки, а полягає у зміні їх змістового наповнення та функціональної спрямованості відповідно до нових умов. Обґрунтовано трансформацію шести взаємопов'язаних моделей – адаптивної, психологічно орієнтованої, соціально відповідальної, інклюзивної, колаборативної та цифрово-адаптивної. Встановлено спільну спрямованість їх розвитку від реактивного пристосування до проактивної поведінки, від індивідуальної стійкості до взаємної підтримки, від формального забезпечення рівності до реальної інклюзії, від функціональної командної роботи до партнерської взаємодії та спільної відповідальності, від володіння цифровими інструментами до постійної цифрової адаптивності.

Обґрунтовано, що визначені моделі доцільно розглядати не як автономні типи поведінки, а як взаємопов'язані вектори її трансформації, інтегровані спільною ціннісною основою. Відповідальність, довіра, взаємоповага, солідарність, готовність до змін та усвідомлення суспільної значущості праці визначають спрямованість поведінкових змін та забезпечують взаємне

підсилення окремих моделей. У цьому контексті соціально відповідальна поведінка персоналу набуває інтегративного характеру, поєднуючи професійну адаптивність, психологічну стійкість, інклюзивність, здатність до колаборації та відповідальну цифрову взаємодію. Результатом такої трансформації є формування поведінкового потенціалу персоналу, здатного забезпечувати не лише індивідуальну результативність, а й згуртованість трудових колективів, розвиток людського капіталу, організаційну стійкість підприємств та їх активну участь у процесах післявоєнного відновлення економіки.

Висновки по розділу 1

У першому розділі дисертації поглиблено теоретичні засади дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу, систематизовано підходи до її формування та обґрунтовано особливості трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. Основні результати дослідження зводяться до такого.

1. Узагальнення еволюції наукових уявлень про соціальну відповідальність та суміжні категорії дозволило встановити поступове зміщення акцентів від нормативно-етичного розуміння відповідальності до її поведінкового, організаційного та суспільного вимірів. На основі систематизації понятійно-категоріального апарату уточнено зміст соціально відповідальної поведінки персоналу як комплексної характеристики трудової поведінки, що ґрунтується на усвідомленому прийнятті працівником відповідальності за наслідки власних професійних рішень і дій щодо себе, інших працівників, організації, суспільства та навколишнього середовища та проявляється у дотриманні етичних норм, відповідальному виконанні професійних обов'язків, конструктивній взаємодії, соціальній ініціативності й орієнтації на створення довгострокової цінності. Обґрунтовано багатовимірність досліджуваної категорії та взаємозв'язок її індивідуальної, організаційної й суспільної складових, що сформувало понятійно-теоретичний

базис подальшого дослідження процесів формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

2. Систематизація поведінкових, мотиваційних та організаційно-управлінських теорій, положень теорії стейкхолдерів, Strategic HRM, Sustainable HRM і Responsible HRM засвідчила комплексну природу формування соціально відповідальної поведінки персоналу та неможливість її пояснення в межах окремої наукової концепції. Встановлено, що її формування відбувається внаслідок взаємодії індивідуальних детермінант працівника із характеристиками організаційного середовища та інституційними умовами функціонування підприємства. На цій основі запропоновано інтегративну теоретичну модель формування соціально відповідальної поведінки персоналу, яка поєднує теоретичні передумови, ключові поведінкові детермінанти, форми прояву відповідальної поведінки та результати її реалізації. Обґрунтовано, що цінності, мотивація, соціальні норми, організаційна довіра, ідентифікація та залученість виступають ключовими ланками трансформації управлінського й організаційного впливу у конкретні прояви соціально відповідальної поведінки, а її розвиток забезпечує формування результатів як на рівні працівника й підприємства, так і на суспільному рівні.

3. Обґрунтовано вплив післявоєнного відновлення економіки на трансформацію поведінкових моделей персоналу через комплексні зміни соціально-економічного, психологічного, організаційного та технологічного середовища праці. Визначено шість взаємопов'язаних моделей, що набувають особливого значення за таких умов: адаптивну, психологічно орієнтовану, соціально відповідальну, інклюзивну, колаборативну та цифрово-адаптивну. Встановлено, що їх трансформація характеризується переходом від реактивного пристосування до проактивної готовності до змін, від індивідуальної стійкості до психологічно безпечної взаємодії та взаємопідтримки, від формального забезпечення рівності до реальної інклюзії, від традиційної командної роботи до партнерства і спільної відповідальності,

від використання цифрових технологій до постійної цифрової адаптивності, а також від дотримання соціально схвалюваних норм до активної участі у створенні суспільної цінності. Доведено взаємопов'язаність визначених моделей та обґрунтовано наскрізну роль цінностей відповідальності, довіри, взаємоповаги, солідарності, готовності до змін і суспільної значущості праці. Це дозволило визначити інтегративний характер соціально відповідальної поведінки персоналу та сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження її стану, чинників формування і напрямів розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [22; 27; 28].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз соціально-економічних умов воєнного та післявоєнного відновлення та їх вплив на персонал підприємств

Формування соціально відповідальної поведінки персоналу відбувається під впливом не лише внутрішніх характеристик працівника та організаційного середовища підприємства, а й ширшого комплексу соціально-економічних умов, які визначають характер трудових відносин, можливості зайнятості, рівень соціальної захищеності, мотиваційні установки та поведінкові стратегії працівників. Особливого значення такий вплив набуває в умовах війни та подальшого післявоєнного відновлення, коли трансформації економічного і соціального середовища мають системний характер та супроводжуються істотними змінами кількісних і якісних параметрів людського потенціалу.

Повномасштабна війна спричинила суттєву трансформацію українського ринку праці, що проявляється у скороченні та територіальному перерозподілі трудових ресурсів, масштабних внутрішніх і зовнішніх міграційних переміщеннях, зміні структури попиту на робочу силу, посиленні кадрового дефіциту в окремих видах економічної діяльності та професійних групах, зростанні потреби у професійній мобільності, перекваліфікації та набутті нових компетентностей. Одночасно змінюється соціальна структура трудових колективів унаслідок працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, повернення ветеранів до цивільної зайнятості, збільшення частки працівників, які потребують адаптаційної, психологічної або інклюзивної підтримки. Відповідно, відновлення економіки потребуватиме не лише кількісного відтворення робочої сили, а й якісної трансформації системи трудових відносин та моделей поведінки персоналу [97; 111].

За таких умов особливого значення набуває здатність підприємств формувати трудове середовище, орієнтоване на довіру, справедливість,

взаємодопомогу, інклюзивність та готовність персоналу до змін. Дефіцит людських ресурсів, міграційні процеси, повернення ветеранів, цифровізація та поширення гнучких форм зайнятості посилюють потребу в адаптації й розвитку працівників, забезпеченні психологічної безпеки та соціальної підтримки. Відтак соціально-економічні трансформації доцільно розглядати не лише як зовнішні умови функціонування підприємств, а як детермінанти трудової поведінки, що впливають на готовність персоналу брати відповідальність, співпрацювати, адаптуватися до змін та долучатися до соціально значущих ініціатив [144; 155].

До основних груп соціально-економічних трансформацій, які безпосередньо або опосередковано визначають умови формування соціально відповідальної поведінки персоналу, доцільно віднести *демографічні та міграційні зміни; трансформацію параметрів ринку праці; структурні дисбаланси та дефіцит людського капіталу; зміну структури й форм зайнятості; зростання соціальної та професійної вразливості окремих категорій населення; цифровізацію та посилення потреби у професійній адаптації й розвитку компетентностей*. Їх вплив реалізується через зміну трудового середовища підприємств та відповідну трансформацію потреб, ціннісних орієнтацій, мотивації і моделей взаємодії персоналу.

Взаємозв'язок визначених соціально-економічних трансформацій із змінами трудового середовища та умовами формування соціально відповідальної поведінки персоналу узагальнено на рис. 2.1. Представлена логіка відображає багаторівневий характер впливу зазначених трансформацій на поведінку персоналу. Скорочення і територіальний перерозподіл робочої сили посилюють кадровий дефіцит і конкуренцію за людські ресурси; міграційні процеси, внутрішнє переміщення та повернення ветеранів до цивільної зайнятості змінюють соціальний склад трудових колективів; структурні дисбаланси ринку праці підвищують потребу у професійній мобільності та перекваліфікації. Водночас зростає значення адаптаційних та інклюзивних практик, психологічної підтримки, довіри, справедливості управлінських рішень і здатності підприємств враховувати різноманітність потреб працівників.



Рис. 2.1. Логіка впливу соціально-економічних умов воєнного та післявоєнного відновлення на формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, визначені соціально-економічні трансформації формують *зовнішній контекст і систему передумов розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу*, тоді як конкретний характер їх впливу залежить від змін, що відбуваються безпосередньо у сфері зайнятості та трудових відносин. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження фактичних параметрів трансформації ринку праці України, масштабів і спрямованості змін зайнятості, безробіття та попиту на робочу силу.

Трансформація ринку праці України. Одним із найбільш чутливих до наслідків повномасштабної війни сегментів соціально-економічної системи України став ринок праці, трансформація якого відображає одночасний вплив демографічних втрат, міграційних процесів, мобілізації, релокації та припинення діяльності підприємств, територіальних диспропорцій, структурних змін економіки та поступового формування нового попиту на робочу силу. Відповідно, оцінювання масштабів і характеру цих змін є необхідною передумовою визначення того соціально-економічного середовища, в якому сьогодні формується поведінка персоналу українських підприємств.

Кількісна оцінка трансформаційних процесів на ринку праці України потребує врахування особливостей статистичного забезпечення в умовах воєнного стану. З огляду на обмеженість зіставних даних щодо економічної активності населення після 2021 р., для дослідження динаміки ринку праці доцільно використати адміністративні дані Державної служби зайнятості, які дають змогу сформувати безперервні ряди окремих показників за 2021–2025 рр. Динаміку основних показників зареєстрованого ринку праці наведено в табл. 2.1 [88; 111; 142].

Дані табл. 2.1 свідчать про суттєву трансформацію зареєстрованого сегмента ринку праці України протягом 2021–2025 рр. Найбільш виразною тенденцією стало скорочення чисельності осіб, які протягом року мали статус зареєстрованого безробітного. Якщо у 2021 р. їх кількість становила 1191,0 тис. осіб, то у 2022 р. вона зменшилася до 867,6 тис. осіб, у 2023 р. – до 483,2 тис., у 2024 р. – до 388,4 тис., а у 2025 р. – до 358,4 тис. осіб. Таким чином, у

2025 р. значення показника становило лише 30,1% рівня 2021 р., тобто скоротилося майже на 70% [34; 88; 89].

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників зареєстрованого ринку праці України у
2021–2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2021 р., %
Кількість осіб, які протягом року мали статус зареєстрованого безробітного, тис. осіб	1 191,0	867,6	483,2	388,4	358,4	30,1
Кількість осіб, працевлаштованих за сприяння Державної служби зайнятості, тис. осіб	503,8	304,6	240,4	249,6	314,9	62,5
Кількість безробітних, залучених до професійного навчання, тис. осіб	88,3	46,6	32,9	41,4	55,1	62,4

Джерело: складено автором за даними Державної служби зайнятості [88; 111].

Разом із тим таке скорочення не може інтерпретуватися виключно як свідчення відповідного зниження фактичного рівня безробіття. Офіційна статистика Державної служби зайнятості характеризує лише зареєстрований сегмент ринку праці, а масштаби звернення населення до служби після початку повномасштабної війни зазнали впливу значної кількості зовнішніх чинників [88; 111]. До них належать зовнішня міграція працездатного населення, мобілізаційні процеси, внутрішнє переміщення, територіальні зміни доступності послуг, трансформація механізмів соціального захисту безробітних та загальне скорочення потенційної пропозиції робочої сили. Керівництво ДСЗ також пов'язувало істотне зменшення зареєстрованого контингенту, зокрема, з перебуванням значної частини працездатного населення за кордоном та участю громадян у захисті країни.

Іншу траєкторію демонструє показник працевлаштування за сприяння Державної служби зайнятості. Після різкого падіння 2022–2023 рр. простежується поступове відновлення результативності працевлаштування. У 2025 р. кількість працевлаштованих була на 31,0 % більшою, ніж у 2023 р., хоча становила лише 62,5% довоєнного рівня 2021 р. [88; 111].

Подібна динаміка характерна для професійного навчання безробітних. Порівняно з мінімальним значенням 2023 р. обсяг професійного навчання у 2025 р. збільшився приблизно на 67,5%, хоча все ще становив 62,4% рівня 2021 р. [88; 89] Така тенденція є особливо важливою в контексті структурної трансформації ринку праці, оскільки свідчить про поступове посилення ролі професійної адаптації, перекваліфікації та розвитку компетентностей як інструментів узгодження характеристик робочої сили з потребами роботодавців.

Порівняння трьох динамічних рядів дозволяє виявити ще одну важливу особливість. Чисельність зареєстрованих безробітних скорочується значно швидше, ніж масштаби працевлаштування та професійного навчання. У 2025 р. перший показник становив лише 30,1% рівня 2021 р., тоді як працевлаштування і професійне навчання – відповідно 62,5 та 62,4% [88; 111]. Це може свідчити про якісну зміну співвідношення між доступною пропозицією робочої сили та потребами економіки. Ринок праці поступово відходить від ситуації, коли основною проблемою була недостатність робочих місць, до ситуації, за якої дедалі більшого значення набувають обмеженість пропозиції праці та професійно-кваліфікаційна невідповідність між характеристиками шукачів роботи і потребами роботодавців.

Показовим є й те, що наприкінці 2024 р. у базі ДСЗ залишалося 52 тис. актуальних вакансій, а на Єдиному порталі вакансій – 187 тис. пропозицій роботи. Уже у 2025 р. ДСЗ характеризувала кадровий дефіцит як одну з ключових проблем ринку праці, причому дефіцит має не лише кількісний, а й професійний та територіальний характер [88; 111]. Це означає, що наявність незайнятого населення сама по собі не забезпечує задоволення кадрових потреб підприємств: компетентності, професія, місце проживання та готовність працівника до професійної мобільності можуть не відповідати характеристикам наявних робочих місць.

З позиції предмета дослідження виявлені тенденції мають принципове значення. Скорочення доступної пропозиції робочої сили та загострення кадрових дисбалансів змінюють місце працівника в системі трудових

відносин. Для підприємств дедалі важливішими стають не лише залучення нових працівників, але й утримання наявного персоналу, розвиток його компетентностей, створення справедливого та психологічно безпечного трудового середовища, підтримання довіри, залученості й готовності до довгострокової співпраці. Водночас від працівників вимагаються вища професійна мобільність, здатність до перекваліфікації, адаптація до зміни трудових функцій та готовність до безперервного навчання.

Отже, аналіз динаміки показників зареєстрованого ринку праці дає підстави констатувати, що його трансформація характеризується *одночасним звуженням зареєстрованої пропозиції робочої сили та поступовим відновленням процесів працевлаштування і професійної адаптації після найбільш гострого періоду 2022–2023 рр.* Таке поєднання тенденцій створює передумови для посилення структурного кадрового дефіциту та підвищує значення людського капіталу як одного з ключових ресурсів післявоєнного відновлення.

Представлена на рис. 2.2 індексна динаміка демонструє асиметричність змін основних показників зареєстрованого ринку праці України у 2021–2025 рр. [88; 89; 111]. Найбільш вираженим є скорочення чисельності зареєстрованих безробітних, тоді як показники працевлаштування та професійного навчання після різкого падіння у 2022–2023 рр. упродовж 2024–2025 рр. демонструють поступове відновлення. Розходження зазначених траєкторій свідчить про зміну характеру дисбалансів на ринку праці: поряд із відновленням економічної активності дедалі більшого значення набувають дефіцит доступної робочої сили, професійно-кваліфікаційні невідповідності та необхідність адаптації людського капіталу до структурних змін економіки [88; 111].

Водночас скорочення зареєстрованого безробіття не слід ототожнювати з пропорційним поліпшенням ситуації на ринку праці, оскільки адміністративні дані охоплюють лише зареєстрований його сегмент, а на пропозицію робочої сили в умовах війни впливають міграція, внутрішнє переміщення населення, мобілізаційні процеси та зміни економічної активності. Тому виявлені тенденції доцільно розглядати як прояв структурної

трансформації пропозиції праці, що посилює для підприємств значення утримання працівників, розвитку їх компетентностей, професійної мобільності та готовності до перенавчання.

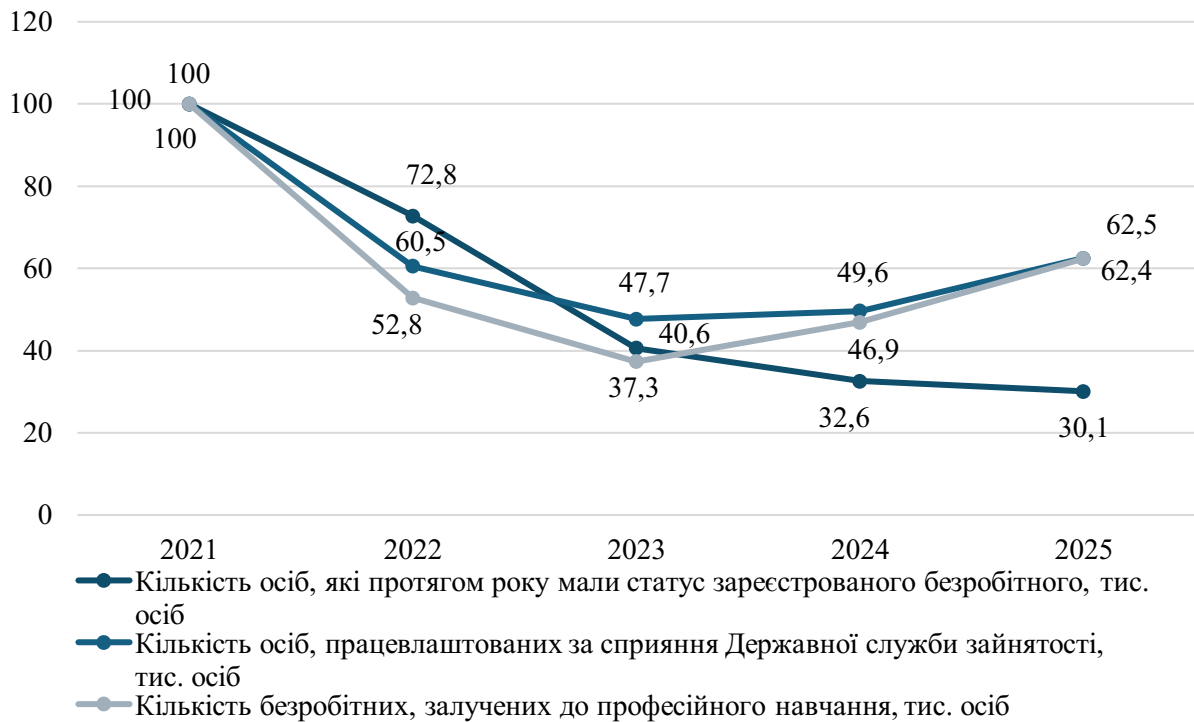


Рис. 2.2. Динаміка основних показників зареєстрованого ринку праці України у 2021-2025 рр. (у % до рівня 2021 р., 2021 р. = 100%)

Примітка: 2021 р. прийнято за базовий рівень (100%). Індекс розраховано як відношення значення показника певного року до його значення у 2021 році * 100%.

Джерело: складено автором за даними Державної служби зайнятості України [88].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у 2021–2025 рр. ринок праці України пройшов шлях від різкого воєнного шоку до поступового формування нової конфігурації попиту і пропозиції робочої сили. Її характерними ознаками є суттєве звуження зареєстрованої пропозиції праці, поступове відновлення працевлаштування та професійного навчання, посилення потреби у професійній адаптації й розвитку компетентностей. За таких умов одним із ключових обмежень подальшого економічного відновлення стає не лише створення робочих місць, а й наявність достатньої кількості працівників відповідної кваліфікації та здатність підприємств залучати, адаптувати, розвивати й утримувати персонал.

Водночас виявлені зміни на ринку праці неможливо повною мірою пояснити виключно трансформацією попиту на робочу силу або зміною економічної активності підприємств. Однією з визначальних причин звуження трудового потенціалу України стали масштабні демографічні та міграційні процеси, спричинені повномасштабною війною. Зовнішня вимушена міграція, внутрішнє переміщення населення, природне скорочення населення, зміна його статеві-вікової структури та територіальний перерозподіл людського капіталу суттєво трансформували кількісні та якісні характеристики пропозиції робочої сили. Відтак наступним напрямом дослідження є оцінювання масштабів демографічних і міграційних змін та визначення їх впливу на кадрове забезпечення підприємств і умови формування соціально відповідальної поведінки персоналу.

Демографічні та міграційні зміни (трансформації трудового потенціалу України). На відміну від короткострокових коливань зайнятості й безробіття, демографічні процеси мають довгостроковий характер і формують структурні обмеження майбутнього відновлення економіки. Демографічне скорочення населення України розпочалося задовго до 2022 р. і було пов'язане з тривалим перевищенням смертності над народжуваністю, старінням населення та міграційним впливом. Повномасштабна війна істотно посилила ці тенденції через людські втрати, зовнішню вимушену міграцію, внутрішнє переміщення населення та подальше погіршення умов демографічного відтворення. За оцінками OECD, чисельність населення України становила близько 41,8 млн осіб у 2021 р., тоді як у 2024 р. вона оцінювалася у 37,9 млн осіб у міжнародно визнаних кордонах України та у 33,4 млн осіб на території, контрольованій Урядом України [156].

Таким чином, навіть у межах оцінок для міжнародно визнаної території України різниця між 2021 і 2024 рр. становить близько 3,9 млн осіб, або 9,3% [34; 89]. Водночас цей показник не слід трактувати як прямі демографічні втрати від війни, оскільки оцінки чисельності населення залежать від методології врахування осіб, які перебувають за кордоном, населення тимчасово окупованих

територій та інших категорій. Для цілей дослідження принципово важливішим є сам факт значного скорочення та територіального перерозподілу населення, що безпосередньо звужує потенційну пропозицію робочої сили.

Особливе місце у зазначених процесах посідає вимушене переміщення населення. Його доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних формах – внутрішньому переміщенні та зовнішньому переміщенні до країн Європейського Союзу. Для забезпечення статистичної зіставності у табл. 2.2 використано моментні показники станом на кінець відповідного року. При цьому щодо внутрішнього переміщення враховано методологічне застереження ІОМ: ранні оцінки не є безпосередньо зіставними з наступними раундами дослідження, тому значення 2022 р. доцільно наводити лише як довідкову оцінку із зазначенням відповідної дати [141].

Таблиця 2.2

Динаміка масштабів внутрішнього та зовнішнього вимушеного переміщення населення України у 2022–2025 рр., млн осіб

Показник	2022	2023	2024	2025	Характер трансформації
Внутрішньо переміщені особи в Україні, оцінка ІОМ	5,4*	3,69	3,40	3,39	Скорочення після первинного шоку з подальшою стабілізацією
Особи, які перебували під тимчасовим захистом у країнах ЄС	3,83	4,31	4,30	4,35	Збереження масштабного зовнішнього переміщення

Примітка: оцінка ІОМ станом на 23 січня 2023 р., що характеризує ситуацію, сформовану наприкінці 2022 р.

Джерело: складено автором за даними IOM Displacement Tracking Matrix та Eurostat [84; 90; 141].

Дані табл. 2.2 свідчать про різноспрямовану динаміку внутрішнього та зовнішнього переміщення населення. Кількість внутрішньо переміщених осіб після різкого зростання внаслідок первинного воєнного шоку поступово зменшувалася. Якщо ситуацію, сформовану наприкінці 2022 р., ІОМ оцінювала приблизно у 5,4 млн ВПО, то наприкінці 2023 р. їх кількість становила близько 3,69 млн осіб, у 2024 р. – 3,40 млн, а у 2025 р. – близько 3,39 млн осіб. Таким чином, після значного скорочення у 2023 р. масштаби

внутрішнього переміщення фактично стабілізувалися на рівні близько 3,4 млн осіб [90; 141]. Це дає підстави розглядати внутрішнє переміщення вже не лише як тимчасове явище воєнного періоду, а як довготривалий фактор територіальної трансформації трудового потенціалу.

Динаміка зовнішнього переміщення має інший характер. Наприкінці 2022 р. у країнах ЄС під тимчасовим захистом перебувало близько 3,83 млн осіб, які виїхали з України. На кінець 2023 р. їх кількість збільшилася до 4,31 млн, у 2024 р. залишалася на рівні близько 4,30 млн, а у 2025 р. становила 4,35 млн осіб. Отже, після формування масштабного зовнішнього міграційного потоку у 2022 р. не відбулося його істотного скорочення. Навпаки, протягом 2023–2025 рр. сформувався відносно стабільний контингент понад 4,3 млн осіб, які перебувають за межами України [84; 85; 90]. Зазначена тенденція є особливо суттєвою для оцінювання трудового потенціалу, оскільки зовнішнє переміщення охоплює не лише дітей та інших економічно неактивних осіб, а й значну частку населення працездатного віку.

Для поглиблення аналізу міграційних трансформацій доцільно врахувати зміну статеві-вікової структури осіб, які перебувають під тимчасовим захистом у країнах ЄС. Упродовж 2023–2025 рр. частка дорослих жінок скоротилася з 46,2 до 43,6%, неповнолітніх – з 33,2 до 30,5%, тоді як частка дорослих чоловіків зросла з 20,6 до 25,9% (рис. 2.3).

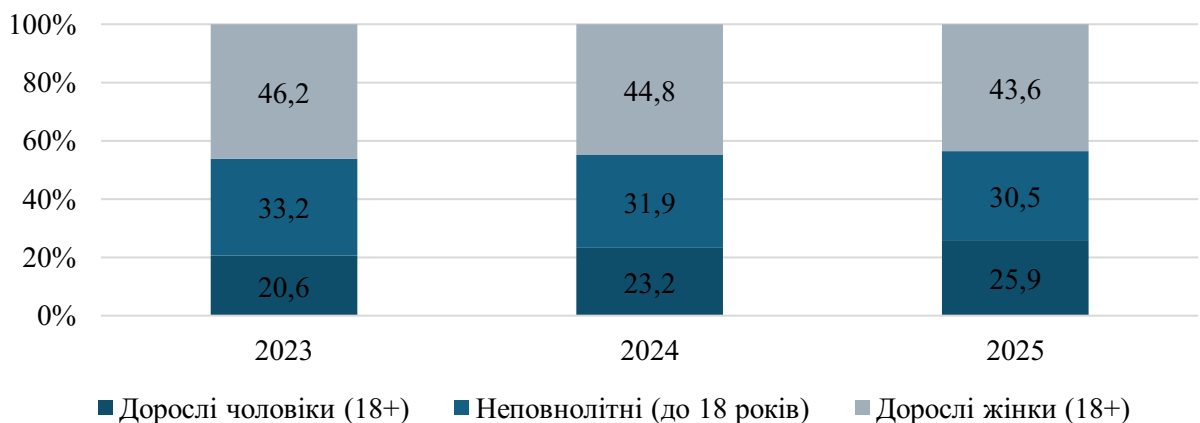


Рис. 2.3. Трансформація статеві-вікової структури осіб, які перебували під тимчасовим захистом у країнах ЄС, у 2023–2025 рр., %

Джерело: складено автором за даними Eurostat [84].

Такі процеси зумовлюють суттєвий територіальний перерозподіл людського капіталу. Регіони, які приймають значну кількість ВПО, отримують додатковий потенційний трудовий ресурс, але водночас стикаються з підвищеним навантаженням на інфраструктуру. Натомість регіони походження переміщених осіб можуть втрачати значну частину працездатного населення та професійних компетентностей. У результаті виникає просторове розходження між місцями концентрації трудових ресурсів і територіями розміщення робочих місць, що посилює регіональні та професійно-кваліфікаційні дисбаланси.

Для систематизації наслідків демографічних і міграційних трансформацій для трудового потенціалу підприємств та поведінки персоналу їх взаємозв'язок узагальнено на рис. 2.4.

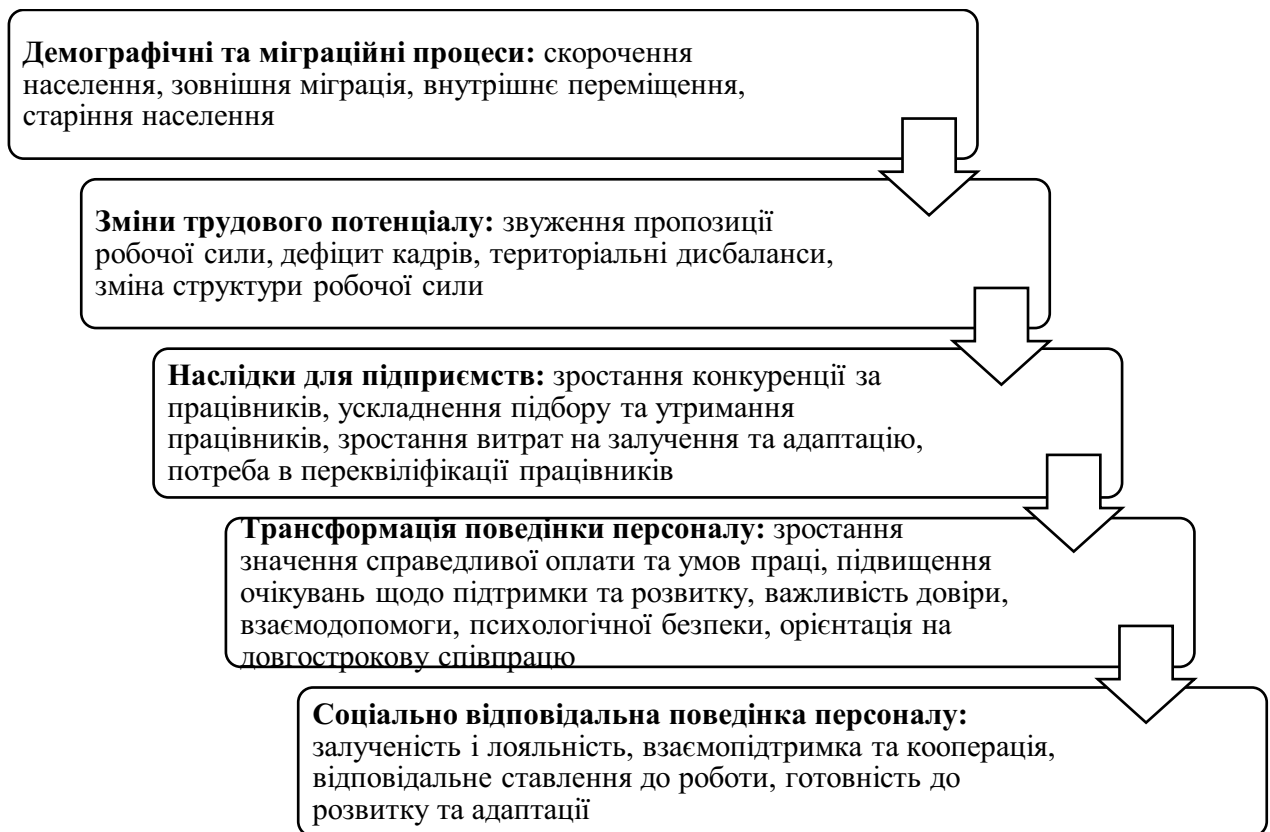


Рис. 2.4. Вплив демографічних і міграційних трансформацій на трудовий потенціал та поведінку персоналу підприємств

Джерело: сформовано автором.

Представлений взаємозв'язок демонструє, що демографічне скорочення, зовнішня міграція, внутрішнє переміщення та зміна структури населення зумовлюють звуження й територіальну нерівномірність пропозиції робочої

сили, дефіцит окремих професій і компетентностей та посилення конкуренції за працівників. Для підприємств це актуалізує завдання утримання і розвитку персоналу, його перенавчання, застосування гнучких форм зайнятості та формування інклюзивного трудового середовища. Водночас зміни трудових і соціальних траєкторій працівників посилюють значення адаптивності, довіри, взаємопідтримки, недискримінації та готовності до професійної мобільності, що безпосередньо пов'язує демографічно-міграційні трансформації з умовами формування соціально відповідальної поведінки персоналу.

Проведений аналіз свідчить, що демографічні та міграційні трансформації є одним із ключових структурних чинників зміни ринку праці України. Скорочення чисельності населення, тривале перебування понад 4,3 млн осіб під тимчасовим захистом у країнах ЄС, наявність близько 3,4 млн внутрішньо переміщених осіб та значні потоки повернення формують нову просторову й демографічну конфігурацію трудового потенціалу. Характерною рисою цієї конфігурації є не лише кількісне зменшення доступної робочої сили, а й її територіальний та структурний перерозподіл.

Демографічно-міграційна трансформація виступає не лише зовнішнім обмеженням розвитку підприємств, а й фактором зміни поведінкових моделей персоналу та посилення ролі соціально відповідальної поведінки в забезпеченні стійкості трудових колективів.

Логічним продовженням дослідження є аналіз структурних дисбалансів та дефіциту робочої сили, оскільки демографічне скорочення, зовнішня міграція та територіальний перерозподіл населення значною мірою визначають сучасну невідповідність між наявною пропозицією праці та кадровими потребами українських підприємств.

Структурні дисбаланси та дефіцит людського капіталу. Демографічні та міграційні трансформації, розглянуті вище, стали одним із визначальних чинників формування структурного дефіциту робочої сили в Україні. Унаслідок цього проблема українського ринку праці дедалі більшою мірою полягає не лише у кількості доступних працівників, а у *невідповідності їх*

професій, кваліфікацій, компетентностей і територіального розміщення реальним потребам роботодавців.

На формування такого дисбалансу вказують результати опитувань підприємств. За даними НБУ, у IV кварталі 2025 р. 46,0% підприємств назвали брак кваліфікованих працівників фактором, що обмежує їх спроможність збільшувати виробництво, порівняно з 43,0% у III кварталі. За значущістю цей чинник поступався лише безпосередньому впливу воєнних дій та їх наслідків. Мінекономіки також відносить дефіцит робочої сили, особливо кваліфікованих кадрів, до ключових економічних викликів України на 2025–2027 рр. [68].

Проблема кадрового дефіциту має виражений структурний характер. НБУ наголошує, що попит на робочу силу залишається стійким, тоді як її пропозиція є обмеженою, що посилює конкуренцію роботодавців за кваліфікованих працівників і створює додатковий тиск на оплату праці. За оцінками Інституту економічних досліджень, наведеними НБУ, індекс складності пошуку кваліфікованих працівників у IV кварталі 2024 р. становив у середньому 51%, а протягом перших п'яти місяців 2025 р. – 47%. Незважаючи на певне полегшення ситуації, нестача працівників залишалася однією з найбільших перешкод для ведення бізнесу. [68]

Особливо показовим є співвідношення попиту та пропозиції на зареєстрованому ринку праці. За 11 місяців 2025 р. роботодавці подали до Державної служби зайнятості 426,7 тис. запитів на пошук працівників, тоді як на обліку перебувало 337,6 тис. безробітних. При цьому було укомплектовано лише близько 264 тис. вакансій, або 63% їх загальної кількості. Саме неповне укомплектування вакансій за одночасної наявності значної кількості шукачів роботи є одним із найбільш виразних проявів професійно-кваліфікаційного дисбалансу [88; 89; 111].

Для детальнішої характеристики доцільно зіставити найбільш затребувані професії з наявною пропозицією працівників (табл. 2.3). Дані табл. 2.3 демонструють, що структурний дисбаланс не можна звести до загального дефіциту працівників. Його інтенсивність суттєво відрізняється за професіями.

Отже, навіть у межах найбільш масових професій одночасно співіснують сегменти гострого кадрового дефіциту та відносно збалансованого співвідношення попиту і пропозиції.

Таблиця 2.3

Характеристика професійно-кваліфікаційних дисбалансів на ринку праці України у 2025 р.

Професійна група / професія	Характер попиту	Співвідношення попиту та пропозиції	Прояв структурного дисбалансу	Ймовірний напрям подолання
Водії автотранспортних засобів	Один із найвищих рівнів попиту – близько 18 тис. вакансій за рік	На 10 вакансій – менше 4 потенційних працівників	Виражений кадровий дефіцит	Професійна підготовка, перекваліфікація, залучення нових категорій працівників
Швачки	Стабільно високий попит роботодавців	Кількість вакансій перевищує доступну пропозицію	Дефіцит кваліфікованих робітників	Професійне навчання, короткострокові програми підготовки
Електромонтери, електрики	Високий попит у виробничій та інфраструктурній сферах	Недостатня кількість підготовлених кандидатів	Кваліфікаційний дефіцит	Професійно-технічна освіта, перепідготовка
Слюсарі, токарі, зварники, оператори верстатів	Стійкий попит промисловості	Пропозиція працівників недостатня	Дефіцит робітничих професій і технічних компетентностей	Дуальна освіта, навчання на робочому місці
Лікарі та медичні працівники	Стійкий попит, особливо за окремими спеціалізаціями	Недостатня пропозиція у низці регіонів	Професійний і територіальний дефіцит	Територіальні стимули, утримання та повернення фахівців
Продавці, касири, працівники ресторанного бізнесу	Значна кількість вакансій	Високий попит поєднується зі значною пропозицією	Дефіцит значною мірою пов'язаний із високою плинністю кадрів	Покращення умов праці, оплати та утримання персоналу
Підсобні працівники	19,2 тис. вакансій у 2025 р.	На 10 вакансій – близько 9 кандидатів	Відносно збалансований сегмент	Підвищення продуктивності та професійний розвиток
Продавці продовольчих товарів	Близько 19 тис. вакансій	На 10 вакансій – близько 11 кандидатів	Відносна збалансованість / локальний надлишок пропозиції	Підвищення мобільності та якості працевлаштування

Джерело: складено автором за даними Державної служби зайнятості [88; 111].

Найбільш виражений дефіцит Державна служба зайнятості фіксує серед кваліфікованих робітників. До професій, за якими особливо бракує працівників, належать швачки, водії, електромонтери з ремонту електроустаткування, слюсарі-сантехніки, слюсарі-електрики, монтери колії, електромонтери контактної мережі, слюсарі з ремонту рухомого складу, оператори верстатів із програмним керуванням, токарі, столяри, зварники, машиністи екскаватора та автослюсарі. Значний дефіцит також спостерігається серед лікарів різних спеціалізацій [1; 88].

При цьому висока кількість вакансій не завжди означає дефіцит компетентностей. У торгівлі та ресторанному бізнесі стабільний попит на продавців, касирів, адміністраторів, бариста, офіціантів та інших працівників значною мірою підтримується високою плинністю персоналу. Таким чином, кадровий дефіцит має щонайменше дві різні природи: кваліфікаційну, коли на ринку фізично бракує осіб із необхідними професійними навичками, та організаційно-мотиваційну, коли працівники є потенційно доступними, але підприємствам складно їх залучити й утримати через умови праці, оплату, режим роботи або інші характеристики зайнятості.

Зміна професійного попиту. Структурні зміни проявляються і в професійній конфігурації попиту. У 2025 р. Державна служба зайнятості отримала майже 450 тис. пропозицій вакансій, причому найбільш масовими були підсобні працівники – 19,2 тис., продавці продовольчих товарів – майже 19 тис. та водії автотранспортних засобів – близько 18 тис. Водночас до затребуваних належали продавці-консультанти, кухарі, прибиральники, оператори та машиністи котелень, бухгалтери, вчителі, медичні сестри, швачки й охоронники [1; 88; 89; 111].

Важливо, що переважна частина кадрового попиту концентрується не виключно у професіях, які потребують вищої освіти. ДСЗ зазначає, що значна частина сучасних пропозицій роботи орієнтована саме на працівників із професійно-технічною освітою, зокрема машиністів, водіїв, швачок, слюсарів і трактористів. Це свідчить про підвищення значення прикладних професійних

компетентностей та необхідність зміни традиційного співвідношення між академічною і професійною підготовкою кадрів.

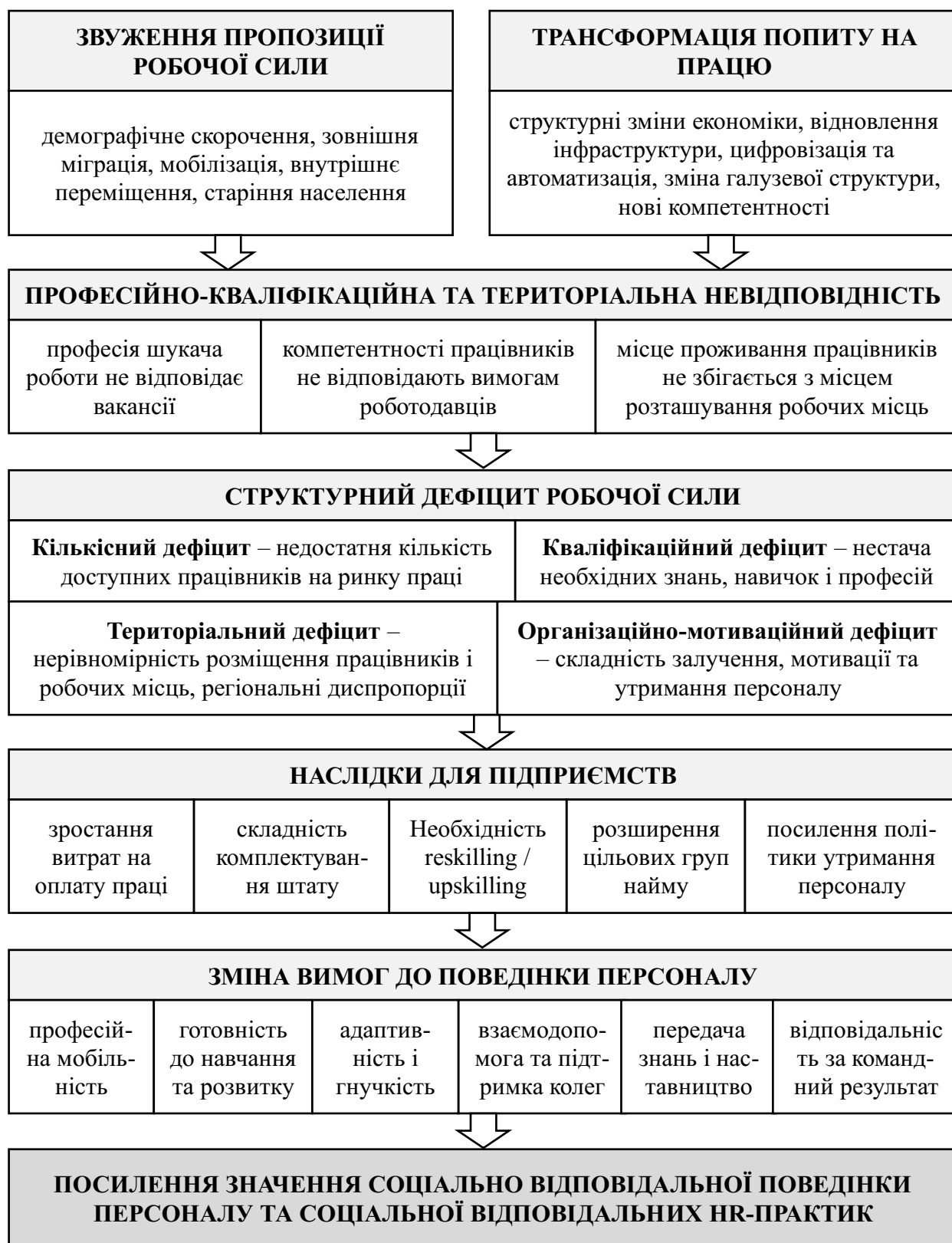


Рис. 2.5. Формування структурного дефіциту робочої сили в Україні та його вплив на підприємства і поведінку персоналу

Джерело: розроблено автором.

Представлена на рис. 2.5 логіка дозволяє розглядати дефіцит робочої сили не як ізольовану нестачу працівників, а як результат одночасної дії двох груп процесів. З одного боку, відбувається звуження пропозиції праці внаслідок демографічного скорочення, міграції, мобілізації та територіального переміщення населення. З іншого – трансформується попит підприємств на робочу силу під впливом структурних змін економіки, відбудови, технологічної модернізації та зміни вимог до професійних компетентностей. Перетин цих процесів формує професійно-кваліфікаційну та територіальну невідповідність між доступними працівниками і робочими місцями.

Унаслідок цього структурний дефіцит набуває багатовимірного характеру. Кількісний компонент відображає фізичну нестачу доступних працівників; кваліфікаційний – дефіцит необхідних професій і компетентностей; територіальний – просторову невідповідність між місцями концентрації робочої сили та робочими місцями; організаційно-мотиваційний – труднощі підприємств із залученням та утриманням працівників навіть за формальної наявності кандидатів.

Це принципово змінює кадрову політику підприємств. За умов дефіциту людського капіталу традиційна модель пошуку готового фахівця на зовнішньому ринку праці стає дедалі менш ефективною. Підприємства змушені активніше інвестувати у внутрішню підготовку, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників, розширювати коло потенційних кандидатів і створювати умови для залучення груп, які раніше були недостатньо представлені на окремих сегментах ринку праці. Показовою в цьому контексті є діяльність Skills Alliance for Ukraine: станом на липень 2025 р. професійне навчання та підвищення кваліфікації в межах ініціативи пройшли понад 275 тис. українців, із них 134 тис. жінок [159].

Одночасно дефіцит кадрів змінює баланс у трудових відносинах. Конкуренція роботодавців за працівників посилює значення не тільки заробітної плати, але й якості робочого середовища, справедливості управлінських рішень, можливостей професійного розвитку, гнучкості

зайнятості та психологічної безпеки. Мінекономіки прямо пов'язує структурний дефіцит праці із загостренням конкуренції між роботодавцями та зростанням заробітних плат.

Для поведінки персоналу структурні дисбаланси також мають суттєві наслідки. Зростає значення готовності до професійного навчання та перекваліфікації, освоєння суміжних функцій, професійної мобільності й адаптивності. В умовах дефіциту окремих фахівців особливої ваги набувають передача знань усередині колективу, наставництво, взаємодопомога та відповідальність за командний результат. Тобто дефіцит людського капіталу об'єктивно підсилює значення тих характеристик поведінки, які у межах цього дослідження віднесено до проявів соціально відповідальної поведінки персоналу.

Проведений аналіз засвідчує перехід ринку праці України від переважно кількісної проблеми зайнятості до структурної невідповідності попиту і пропозиції робочої сили. За таких умов професійна підготовка, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, внутрішня мобільність та утримання працівників набувають особливого значення для забезпечення кадрової стійкості підприємств.

Трансформація структури зайнятості та вимог до працівників (цифровізація та потреба у професійному розвитку). Структурні дисбаланси та дефіцит робочої сили супроводжуються якісними змінами галузевої структури зайнятості, форм організації праці, змісту професійних функцій та вимог до компетентностей. Гнучкість, цифрова адаптивність і здатність до швидкого професійного перенавчання поступово перетворюються на важливі характеристики працівника в умовах структурної перебудови економіки.

Галузева трансформація зайнятості. Воєнні та відновлювальні процеси змінюють галузеву конфігурацію попиту на робочу силу, посилюючи потребу у працівниках у сферах оборонного виробництва, будівництва, логістики, енергетики, інформаційних технологій та інших критично важливих видах діяльності. Подальше відновлення країни посилюватиме потребу у технічних і кваліфікованих робітничих кадрах. Оскільки професійні компетентності не

завжди можуть бути безпосередньо перенесені між секторами, такі зміни актуалізують професійну мобільність, перекваліфікацію та набуття суміжних компетентностей.

Гнучкість і дистанційні форми зайнятості. Дистанційна та гібридна зайнятість в умовах війни стали одним із механізмів підтримання безперервності діяльності підприємств, збереження зайнятості після переміщення та залучення фахівців незалежно від місця їх перебування. Для підприємств це розширює географію пошуку персоналу, а для працівників посилює вимоги до самоорганізації, цифрової грамотності, дистанційної комунікації та персональної відповідальності.

Цифровізація трудової діяльності. Поширення цифрових технологій у різних видах професійної діяльності надає цифровим компетентностям наскрізного характеру. Поряд із фаховими знаннями зростає значення здатності працювати з цифровими системами, швидко опановувати нові технології, ефективно працювати з інформацією та дотримуватися принципів цифрової безпеки. Відтак цифровізація змінює зміст професійної діяльності та зумовлює постійне оновлення вимог до компетентностей працівників.

Перекваліфікація та безперервне професійне навчання. Структурні й технологічні зміни зумовлюють перехід до безперервного розвитку компетентностей, у межах якого reskilling забезпечує можливість переходу до нової професійної діяльності, а upskilling – оновлення та поглиблення компетентностей у межах наявної професії. Масштаб відповідної потреби підтверджує реалізація Skills Alliance for Ukraine [159]: станом на липень 2025 р. професійне навчання та підвищення кваліфікації у межах програм Альянсу пройшли понад 275 тис. українців. Отже, професійне перенавчання стає одним із механізмів структурної адаптації ринку праці, одночасно сприяючи забезпеченню підприємств працівниками за дефіцитними напрямками та розширенню можливостей зайнятості населення.

Основні напрями трансформації структури зайнятості та вимог до компетентностей працівників в Україні представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні напрями трансформації структури зайнятості та вимог до компетентностей працівників в Україні

Напрямок трансформації	Зміни у структурі та організації зайнятості	Зміна вимог до працівників	Ключові компетентності	Значення для управління персоналом
Галузева трансформація зайнятості	Перерозподіл попиту між видами економічної діяльності; зростання кадрових потреб у сферах відновлення, будівництва, енергетики, ІТ, виробництва тощо	Готовність до зміни професійної траєкторії та виконання суміжних функцій	Професійна мобільність; технічні компетентності; здатність швидко опановувати нові функції	Перерозподіл персоналу; внутрішня мобільність; залучення працівників із суміжних професій
Поширення дистанційної та гібридної зайнятості	Просторове відокремлення працівника від традиційного робочого місця; розширення географії залучення персоналу; поєднання офлайн- та онлайн-форматів	Підвищення самостійності та персональної відповідальності за організацію праці	Самоорганізація; тайм-менеджмент; дистанційна комунікація; цифрова грамотність	Управління за результатами; цифрові комунікації; підтримання залученості дистанційних працівників
Цифровізація та автоматизація трудових процесів	Поширення цифрових платформ, автоматизованих систем, електронного документообігу, аналітичних та AI-інструментів	Постійне освоєння нових технологій і цифрових інструментів	Цифрова грамотність; інформаційна компетентність; цифрова безпека; технологічна адаптивність	Цифрове навчання; розвиток цифрової культури; перегляд змісту посад і трудових функцій
Посилення професійної мобільності	Зростання переходів між професіями, функціями та видами діяльності; розширення практики суміщення компетентностей	Готовність змінювати професійний профіль та освоювати суміжні функції	Адаптивність; здатність до навчання; міжфункціональні компетентності	Формування внутрішніх кадрових резервів; кар'єрна мобільність; ротація
Reskilling та upskilling	Перехід від одноразової професійної підготовки до безперервного розвитку компетентностей	Активна участь працівника у власному професійному розвитку	Навчальна гнучкість; саморозвиток; здатність засвоювати нові знання та навички	Корпоративне навчання; перекваліфікація; наставництво; індивідуальні траєкторії розвитку
Зростання ролі універсальних компетентностей	Посилення командної, міжфункціональної та проєктної взаємодії	Поєднання професійних знань із поведінковими та соціальними компетентностями	Комунікація; критичне мислення; командна робота; відповідальність; емоційна компетентність	Перехід від оцінювання формальної кваліфікації до комплексної оцінки компетентностей

Джерело: систематизовано та узагальнено автором за даними OECD [156], ILO [85; 138; 151] та Міністерства економіки та довкілля України [73; 120].

Систематизація, наведена у табл. 2.4, свідчить, що трансформація зайнятості має комплексний характер і не може бути зведена лише до перерозподілу робочої сили між галузями. Відбувається одночасна зміна *місця здійснення трудової діяльності, технологій виконання роботи, змісту професійних функцій, тривалості життєвого циклу компетентностей та характеру взаємодії між працівниками*. Унаслідок цього змінюється сам профіль працівника, затребуваного підприємством.

Якщо у традиційній моделі зайнятості ключове значення мала відповідність наявної професійної кваліфікації конкретному робочому місцю, то за сучасних умов дедалі більшої ваги набуває *здатність підтримувати таку відповідність у процесі постійних змін*.

Відповідно, конкурентоспроможність працівника визначається не тільки сукупністю вже сформованих знань і навичок, але й здатністю навчатися, адаптуватися, освоювати суміжні функції та ефективно діяти в цифровому й організаційно мінливому середовищі. При цьому особливо важливим є поєднання професійних і поведінкових компетентностей. Цифрова грамотність без здатності до самоорганізації не забезпечує ефективної дистанційної роботи; професійна мобільність неможлива без готовності до навчання; командна робота потребує розвинених комунікаційних навичок, взаємної довіри та відповідальності. Таким чином, трансформація структури зайнятості сприяє зближенню професійного та поведінкового профілів працівника.

Для роботодавців це означає необхідність переходу від переважно реактивної моделі підбору персоналу до управління розвитком компетентностей. За умов дефіциту готових фахівців підприємству стає економічно доцільніше не лише шукати працівника з повністю сформованим набором навичок, а створювати можливості для внутрішнього навчання, наставництва, перекваліфікації, професійної ротації та побудови індивідуальних траєкторій розвитку.

Особливо важливо, що така трансформація створює додаткові можливості для розширення трудової участі населення. OECD звертає увагу,

що кадровий дефіцит уже сприяв подоланню частини традиційних бар'єрів для зайнятості жінок, а подальше залучення жінок, ВПО, ветеранів та осіб, які повертаються в Україну, може стати одним із важливих джерел розширення робочої сили [156]. Тому гнучкість зайнятості та перекваліфікація мають не лише економічний, але й виражений інклюзивний вимір.

Отже, трансформація структури зайнятості в Україні характеризується одночасною зміною галузевого розподілу попиту на працю, поширенням гнучких і дистанційних форм роботи, цифровізацією трудових процесів та посиленням необхідності професійної мобільності й безперервного розвитку компетентностей. У результаті формується новий профіль працівника, у якому професійні знання поєднуються з цифровою грамотністю, адаптивністю, здатністю до навчання, самоорганізацією, комунікаційними навичками та відповідальністю.

Для підприємств це зумовлює перехід від переважної орієнтації на пошук готових фахівців до системного розвитку людського капіталу через reskilling, upskilling, наставництво, внутрішню мобільність та гнучкі моделі організації праці. Водночас підвищення ролі відповідальності за професійний розвиток, взаємодопомоги, передачі знань та адаптивності свідчить про тісний взаємозв'язок трансформації зайнятості з формуванням соціально відповідальної поведінки персоналу.

Зростання соціальної та професійної вразливості. Трансформація ринку праці України в умовах війни супроводжується не лише загальним дефіцитом робочої сили та зміною структури зайнятості, а й посиленням диференціації можливостей працевлаштування окремих соціально-демографічних груп. Внутрішньо переміщені особи, ветерани, люди з інвалідністю, жінки та працівники старших вікових груп мають значний потенціал для розширення пропозиції праці, однак водночас стикаються зі специфічними бар'єрами доступу до зайнятості. Саме тому їх повноцінна інтеграція у трудову діяльність є не лише складовою соціальної політики, але

й одним із ресурсів подолання кадрового дефіциту та забезпечення післявоєнного відновлення економіки [144; 155].

Актуальність такого підходу підтверджується зміною державної політики зайнятості. У проєкті Стратегії зайнятості населення до 2030 року до пріоритетних груп підтримки віднесено молодь, жінок, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, а також осіб дорослого віку 45–65 років і старшого віку 65+ [73]. Це свідчить про поступовий перехід від універсальної моделі сприяння зайнятості до *диференційованої політики інтеграції груп, які стикаються з підвищеними бар'єрами на ринку праці.*

Для оцінювання залучення вразливих категорій населення до активних програм зайнятості використано дані Державної служби зайнятості щодо ВПО, учасників бойових дій та людей з інвалідністю за 2025 р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Участь окремих вразливих груп населення у програмах Державної служби зайнятості у 2025 р.

Категорія населення	Отримували послуги ДСЗ, тис. осіб	Мали статус безробітного, тис. осіб	Працевлаштовано, тис. осіб	Частка працевлаштованих серед отримувачів послуг, %*
Внутрішньо переміщені особи	96,9	67,6	42,3	43,7
Учасники бойових дій	17,9	13,2	3,9	21,8
Люди з інвалідністю	38,3	32,9	9,7	25,3

** Розраховано автором як відношення кількості працевлаштованих до загальної кількості осіб відповідної категорії, які отримували послуги ДСЗ. Показник характеризує результати роботи ДСЗ із відповідною категорією і не є рівнем зайнятості цієї групи населення в Україні загалом.*

Джерело: складено та розраховано автором за даними Міністерства економіки та довілля України [73; 120] та Державної служби зайнятості України [88; 111].

Дані табл. 2.5 демонструють суттєві відмінності в результатах залучення окремих вразливих груп до програм зайнятості. Найвищою є розрахована частка працевлаштованих серед ВПО, які отримували послуги ДСЗ, – 43,7%,

тоді як серед людей з інвалідністю вона становить 25,3%, а учасників бойових дій – 21,8% [88]. Зазначені показники характеризують результати взаємодії відповідних категорій із Державною службою зайнятості, а не загальний рівень їх зайнятості в Україні.

Для ВПО основними викликами трудової інтеграції залишаються територіальна невідповідність попереднього професійного досвіду структурі вакансій у новому регіоні проживання, необхідність перекваліфікації та відновлення професійних і соціальних зв'язків. Відповідно, їх інтеграція потребує не лише доступу до вакансій, а й адаптації професійної траєкторії до нового економічного середовища.

Особливої уваги потребує *професійна реінтеграція ветеранів*, значення якої зростатиме в міру повернення військовослужбовців до цивільного життя. Її специфіка полягає у необхідності поєднання професійної адаптації з визнанням компетентностей, набутих під час військової служби, перекваліфікацією, відновленням цивільної професійної ідентичності та, за потреби, адаптацією робочого місця. Тому ефективна реінтеграція ветеранів потребує комплексної організаційної підтримки з боку роботодавців.

Для людей з інвалідністю поряд із професійно-кваліфікаційними бар'єрами особливого значення набувають фізична доступність трудового середовища, адаптація робочих місць, доступність професійного навчання та цифрових сервісів, а також недискримінаційне ставлення з боку роботодавців і трудових колективів. З огляду на зростання чисельності цієї категорії в умовах війни забезпечення безбар'єрності та інклюзивності стає одним із важливих напрямів відновлення трудового потенціалу.

Жінки як резерв розширення трудової участі. В умовах кадрового дефіциту розширення економічної активності жінок створює додаткові можливості для компенсації дефіциту робочої сили. Водночас зберігаються бар'єри, пов'язані з доглядовими обов'язками, професійною сегрегацією та недостатньою представленістю жінок у низці технічних професій. Поступове розширення професійних траєкторій підтверджується тим, що у 2025 р.

близько 1 тис. жінок за сприяння ДСЗ опановували професії, які традиційно вважалися переважно «чоловічими» [1; 88; 111].

Працівники старшого віку. Демографічне старіння та скорочення пропозиції праці підвищують значення продовження економічної активності працівників старших вікових груп. Водночас ризики застарівання компетентностей, труднощі цифрової адаптації та вікові стереотипи актуалізують необхідність навчання протягом життя. Показовим є те, що за 11 місяців 2025 р. близько 17 тис. осіб віком 45+ отримали ваучери на навчання, що становило близько 68% усіх їх отримувачів [88]. Це дозволяє розглядати працівників старшого віку не лише як групу ризику, а й як вагомий резерв трудового потенціалу за умови доступності перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що поняття «вразливість на ринку праці» не означає однакової природи проблем для різних категорій населення. Для ВПО домінують територіально-професійні та житлові бар'єри; для ветеранів – необхідність переходу від військової до цивільної професійної траєкторії та комплексної реінтеграції; для людей з інвалідністю – фізична доступність, адаптація робочого місця і недискримінація; для жінок – доглядові обов'язки та професійна сегрегація; для працівників старшого віку – ризик застарівання компетентностей і прояви ейджизму.

Саме тому інклюзивне відновлення потребує не уніфікованої підтримки всіх категорій, а диференційованих механізмів трудової інтеграції, які враховують специфіку відповідних бар'єрів. ІЛО також визначає жінок, ветеранів, ВПО, осіб, які повернулися, та людей з інвалідністю серед категорій, для яких війна посилює бар'єри доступу до зайнятості [85; 151].

Запропонована на рис. 2.6 логіка підкреслює, що інклюзивна зайнятість має розглядатися не виключно як соціальна підтримка вразливих категорій. За умов структурного кадрового дефіциту вона набуває економічного значення, оскільки дозволяє активізувати частину трудового потенціалу, який за традиційної організації ринку праці використовується неповною мірою.



Рис. 2.6. Вразливі групи на ринку праці України та напрями їх трудової інтеграції в умовах відновлення

Джерело: дані Державної служби зайнятості України (станом на 2025 р.) [88]; OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 [156]; проєкт Стратегії зайнятості населення до 2030 року [73]; аналітичні матеріали автора.

Водночас результат інтеграції залежить не лише від самої людини та її готовності працювати. Значна частина бар'єрів має організаційний характер і перебуває у сфері впливу роботодавця: недоступне робоче місце, негнучкий графік, відсутність адаптаційних програм, упередження, недостатня психологічна безпека чи брак можливостей для навчання здатні фактично виключати людину з трудової діяльності навіть за наявності необхідної мотивації.

У цьому контексті особливого значення набуває організаційна культура. Включення до колективів ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю, працівників різного віку та працівників із нетиповими професійними траєкторіями потребує готовності персоналу до взаємоповаги, підтримки, недискримінаційної взаємодії та прийняття різноманітності. Таким чином, інклюзивність безпосередньо пов'язана із соціально відповідальною поведінкою персоналу: формальні HR-програми можуть створити можливість входження людини до організації, проте реальна інтеграція відбувається у процесі щоденної взаємодії з керівниками та колегами.

Проведений аналіз свідчить, що ВПО, ветерани, люди з інвалідністю, жінки та працівники старших вікових груп одночасно є категоріями, які стикаються з підвищеними бар'єрами доступу до зайнятості, і значним резервом трудового потенціалу України. Їх ефективна інтеграція здатна частково компенсувати наслідки демографічного скорочення, зовнішньої міграції та кадрового дефіциту, однак потребує переходу від універсальних заходів сприяння зайнятості до диференційованих механізмів професійної адаптації, навчання, безбар'єрності, гнучкої зайнятості та організаційної підтримки.

Вплив соціально-економічних трансформацій на персонал підприємств і соціально відповідальну поведінку. Проведений аналіз свідчить, що сучасне трудове середовище українських підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних соціально-економічних змін. Їхній вплив не обмежується кількісними параметрами зайнятості або доступністю робочої сили, а поширюється на систему трудових відносин, вимоги до персоналу, характер взаємодії у колективах, мотиваційні орієнтири та поведінкові моделі працівників.

Таким чином, соціально-економічні трансформації впливають на соціально відповідальну поведінку персоналу не безпосередньо, а через зміну характеристик трудового середовища, організаційних вимог та індивідуальних потреб працівників. Узагальнення встановлених взаємозв'язків представлено у табл. 2.6. Вони демонструють, що вплив соціально-економічних трансформацій на персонал має системний характер. Одні й ті самі зміни одночасно впливають на кількісні характеристики трудових ресурсів, організацію праці, професійні вимоги та соціально-психологічний стан працівників. При цьому поведінкова реакція персоналу може мати як конструктивний, так і деструктивний характер залежно від того, наскільки підприємство здатне створити умови для адаптації до нових обставин.

Отже, самі соціально-економічні зміни не детермінують автоматично формування соціально відповідальної поведінки. Вони формують сукупність нових умов і викликів, реакція на які значною мірою залежить від організаційної культури, стилю керівництва, системи мотивації, внутрішніх комунікацій, можливостей професійного розвитку та рівня психологічної безпеки. Саме ці організаційні фактори можуть трансформувати зовнішній соціально-економічний тиск у конструктивні поведінкові реакції персоналу.

Проведений аналіз дає підстави виокремити декілька наскрізних змін у трудовій поведінці. По-перше, відбувається перехід від орієнтації на стабільне виконання фіксованих функцій до *адаптивної поведінки*, що передбачає готовність освоювати нові завдання та компетентності. По-друге, зростає роль *колаборативної поведінки*, оскільки дефіцит персоналу та підвищення взаємозалежності трудових функцій посилюють значення взаємодопомоги, наставництва та обміну знаннями. По-третє, диверсифікація складу колективів підвищує значення *інклюзивної поведінки*, яка ґрунтується на взаємоповазі, толерантності та недискримінації. По-четверте, цифровізація зумовлює розвиток *цифрово-адаптивної поведінки*, що поєднує технологічну гнучкість із відповідальним використанням цифрових інструментів.

Таблиця 2.6

Матриця впливу соціально-економічних трансформацій на персонал підприємств та формування соціально відповідальної поведінки

Соціально-економічна трансформація	Зміни трудового середовища підприємства	Вплив на персонал	Ймовірна поведінкова реакція працівників	Значення для формування соціально відповідальної поведінки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Демографічне скорочення та звуження пропозиції робочої сили</i>	Посилення кадрового дефіциту; конкуренція між роботодавцями; зростання вартості залучення персоналу	Підвищення цінності працівника для підприємства; збільшення навантаження на наявний персонал	Зростання вимог до умов праці та справедливості; підвищення мобільності; необхідність освоєння суміжних функцій	Посилення відповідальності за командний результат; взаємодопомоги; наставництва; передачі знань
<i>Зовнішня міграція та внутрішнє переміщення населення</i>	Територіальний перерозподіл трудових ресурсів; зміна складу колективів; необхідність адаптації нових працівників	Порушення усталених професійних і соціальних зв'язків; потреба в інтеграції до нового середовища	Пошук стабільності та підтримки; професійна мобільність; необхідність адаптації	Розвиток толерантності, взаємної підтримки, недискримінаційної взаємодії, сприяння адаптації колег
<i>Структурний та професійно-кваліфікаційний дефіцит</i>	Невідповідність наявних компетентностей потребам підприємств; труднощі комплектування штату	Необхідність перекваліфікації та розширення професійного профілю	Готовність до reskilling/upskilling; освоєння суміжних функцій; професійна мобільність	Відповідальність за професійний розвиток; готовність ділитися знаннями; підтримка розвитку колег
<i>Галузева трансформація зайнятості</i>	Перерозподіл попиту між секторами; поява нових професійних функцій і робочих місць	Необхідність зміни професійної траєкторії; адаптація до нових виробничих умов	Вища готовність до змін, мобільності та навчання	Формування проактивності, адаптивності та відповідального ставлення до професійного розвитку

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
<i>Цифровізація та автоматизація праці</i>	Поширення цифрових платформ, дистанційної взаємодії, AI-інструментів; зміна змісту трудових функцій	Постійна необхідність оновлення цифрових компетентностей	Самонавчання; цифрова адаптація; підвищення автономності та персональної відповідальності	Відповідальне використання цифрових ресурсів; інформаційна етика; підтримка цифрової взаємодії у команді
<i>Поширення дистанційної та гібридної зайнятості</i>	Просторове розділення колективів; зміна способів контролю і комунікації	Зростання автономності працівника; ризик послаблення соціальних зв'язків	Самоорганізація; орієнтація на результат; необхідність підтримання цифрової комунікації	Відповідальність за виконання зобов'язань; прозорість комунікацій; підтримання командної взаємодії
<i>Зростання соціальної та професійної вразливості окремих груп</i>	Необхідність адаптації робочих місць, режимів праці та HR-політик	Включення до колективів працівників із різними потребами та трудовими траєкторіями	Необхідність прийняття різноманітності та зміни усталених моделей взаємодії	Розвиток інклюзивності, толерантності, недискримінації, взаємоповаги та підтримки
<i>Зростання психологічної невизначеності та соціальних ризиків</i>	Підвищення значення психологічної безпеки, довіри та підтримки персоналу	Зростання емоційного навантаження; потреба у стабільності й передбачуваності	Пошук підтримки; посилення значення довіри та взаємодопомоги	Емпатія, підтримка колег, відповідальність за соціально-психологічний клімат
<i>Посилення потреби у професійному розвитку протягом життя</i>	Розвиток корпоративного навчання, наставництва, внутрішньої мобільності	Перехід до постійного оновлення компетентностей	Активніше залучення до навчання та саморозвитку	Відповідальність за власний професійний розвиток; наставництво; поширення знань
<i>Посилення ролі інклюзивного та соціально орієнтованого відновлення</i>	Інтеграція економічних і соціальних цілей управління персоналом	Розширення соціальної ролі працівника в організації	Участь у соціальних, волонтерських та інтеграційних ініціативах	Проактивна соціальна участь; солідарність; громадянська відповідальність; підтримка соціальних ініціатив

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Усі зазначені зміни безпосередньо пов'язані із соціально відповідальною поведінкою персоналу. В умовах післявоєнного відновлення її зміст розширюватиметься від переважно нормативного дотримання професійних та етичних вимог до *активної участі працівника у забезпеченні стійкості колективу та організації*. Це проявлятиметься у відповідальному ставленні до результатів роботи, готовності до професійного розвитку, взаємодопомозі, підтримці адаптації колег, недискримінаційній взаємодії, участі у соціальних ініціативах і відповідальному використанні організаційних ресурсів.

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити загальний висновок, що соціально-економічні трансформації українського ринку праці формують принципово нові умови функціонування персоналу підприємств. Демографічне скорочення, міграційні процеси, кадровий дефіцит, професійно-кваліфікаційні дисбаланси, цифровізація, зміна форм зайнятості та необхідність інтеграції вразливих груп одночасно підвищують значення адаптивності, професійної мобільності, взаємодопомоги, інклюзивності, відповідальності та готовності до безперервного розвитку.

За таких умов соціально відповідальна поведінка персоналу перестас бути виключно проявом індивідуальної етичної позиції працівника і набуває *функціонального значення для забезпечення кадрової та організаційної стійкості підприємства*. Водночас її формування залежить від того, наскільки організаційне середовище забезпечує справедливість, довіру, психологічну безпеку, професійний розвиток та можливості для включення працівників у спільну діяльність.

2.2 Дослідження практик управління соціально відповідальною поведінкою персоналу на підприємствах

Формування соціально відповідальної поведінки персоналу на сучасних підприємствах є результатом цілеспрямованого управлінського впливу, який реалізується через систему HR-політик, корпоративних цінностей, механізмів мотивації, внутрішніх комунікацій, програм професійного розвитку,

соціальних ініціатив та інклюзивних практик. Водночас наявність окремих заходів корпоративної соціальної відповідальності ще не свідчить про існування системи управління соціально відповідальною поведінкою працівників. Саме тому дослідження корпоративних практик потребує не описового аналізу соціальних програм підприємств, а оцінювання їх здатності формувати відповідні поведінкові моделі персоналу.

Об'єктом аналізу виступають не соціальні результати діяльності підприємств як такі, а внутрішні управлінські практики, спрямовані на формування соціально відповідальної поведінки працівників. Такий підхід дозволяє перейти від оцінювання корпоративної соціальної відповідальності організації до аналізу механізмів, через які підприємство впливає на систему цінностей, поведінкові установки та соціальні практики персоналу.

Методична рамка дослідження ґрунтується на положеннях стратегічного HRM, корпоративної соціальної відповідальності, ESG-підходу та поведінкових моделей управління персоналом, розглянутих у першому розділі дисертації. Її особливістю є поведінкова орієнтація, відповідно до якої корпоративні практики аналізуються з позиції їх спрямованості на формування професійної відповідальності, етичності, командної взаємодії, соціальної активності, інклюзивності, екологічної відповідальності, адаптивності, взаємодопомоги та громадянської залученості [9; 10]. Для забезпечення порівнянності підприємств використано єдину систему критеріїв оцінювання корпоративних практик.

Дослідження виконано на основі цільової аналітичної вибірки великих українських роботодавців, які представляють різні види економічної діяльності та характеризуються достатньою відкритістю інформації щодо управління персоналом і реалізації соціально відповідальних практик [21; 137]. Використання цільової вибірки орієнтоване на поглиблений аналіз корпоративних практик та виявлення інструментів, потенційно придатних для адаптації підприємствами інших секторів економіки.

Відбір підприємств здійснювався за чотирма взаємопов'язаними критеріями (табл. 2.7), що забезпечує єдність підходу до формування

аналітичної вибірки та подальшого порівняльного дослідження корпоративних практик.

Таблиця 2.7

**Критерії формування вибірки підприємств для дослідження
корпоративних практик управління СВПП**

Критерій відбору	Зміст критерію	Обґрунтування використання
<i>Галузева репрезентативність</i>	Представлення різних секторів економіки України	Забезпечує порівняння практик у різних організаційно-галузевих умовах
<i>Масштаб діяльності</i>	Великі роботодавці з розвиненими HR-системами	Дозволяє дослідити системні практики управління персоналом
<i>Відкритість корпоративної інформації</i>	Наявність ESG-, CSR-, нефінансової звітності, HR-політик та ін. корпоративних матеріалів	Забезпечує інформаційну основу для порівняльного аналізу
<i>Наявність актуальних соціально орієнтованих практик</i>	Підтримка ветеранів і ВПО, психологічна допомога, адаптація, навчання, волонтерство	Дозволяє врахувати специфіку воєнного стану та післявоєнного відновлення

Джерело: розроблено автором.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні звіти зі сталого розвитку, інтегровані та нефінансові звіти підприємств, корпоративні кодекси етики, політики управління персоналом, звіти про корпоративне управління, матеріали офіційних вебсайтів компаній, а також інформація про реалізовані програми підтримки персоналу, оприлюднена підприємствами у 2022–2025 роках. Використання виключно офіційних корпоративних джерел забезпечує достовірність отриманих результатів та їхню верифікованість.

Для забезпечення порівнянності корпоративних практик усі підприємства аналізуються за єдиною системою напрямів, що охоплює ключові інструменти управління соціально відповідальною поведінкою персоналу. До таких напрямів належать корпоративні цінності та етичні стандарти, розвиток людського капіталу, мотивація й добробут працівників, внутрішні комунікації, інклюзивність, соціальна активність персоналу та екологічно відповідальна поведінка.

У межах кожного напрямку оцінюється не лише наявність відповідної практики, але й її поведінкова спрямованість, тобто здатність формувати конкретні прояви соціально відповідальної поведінки працівників. Такий

підхід дозволяє перейти від констатації існування корпоративних програм до аналізу їхнього впливу на поведінкове середовище організації.

Таким чином, методична рамка дослідження корпоративних практик має забезпечувати послідовний перехід від обґрунтування вибірки підприємств та формування інформаційної бази до систематизації конкретних інструментів управління персоналом, визначення їх поведінкової спрямованості та порівняльного оцінювання рівня системності їх застосування. При цьому принциповим є розмежування власне корпоративної соціальної відповідальності підприємства та практик, які безпосередньо або опосередковано впливають на формування поведінки працівників. Логіку проведення такого дослідження узагальнено на рис. 2.7.

Представлена на рис. 2.7 методична рамка визначає послідовність дослідження корпоративних практик – від формування міжгалузевої вибірки підприємств до оцінювання їх спрямованості на розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу. Інформаційну базу аналізу становили нефінансова та інтегрована звітність, ESG- і CSR-звіти, кодекси етики, HR-політики, програми розвитку й підтримки персоналу та інші офіційні корпоративні матеріали досліджуваних підприємств за 2022–2025 рр.

Центральною складовою методичної рамки є аналіз корпоративних практик за сімома уніфікованими напрямками: етика та корпоративні цінності; навчання і професійний розвиток; мотивація, добробут і підтримка персоналу; внутрішні комунікації та залученість; інклюзія і підтримка вразливих категорій; соціальна активність та волонтерство; екологічно відповідальна поведінка. Єдність напрямів забезпечує зіставність результатів для підприємств різних видів економічної діяльності.

Ключовим аналітичним критерієм виступає *поведінкова спрямованість корпоративної практики*, тобто її потенційна здатність створювати організаційні умови для прояву професійної відповідальності, етичності, взаємодопомоги, командної взаємодії, інклюзивності, соціальної та екологічної відповідальності, готовності працівників до розвитку й адаптації.

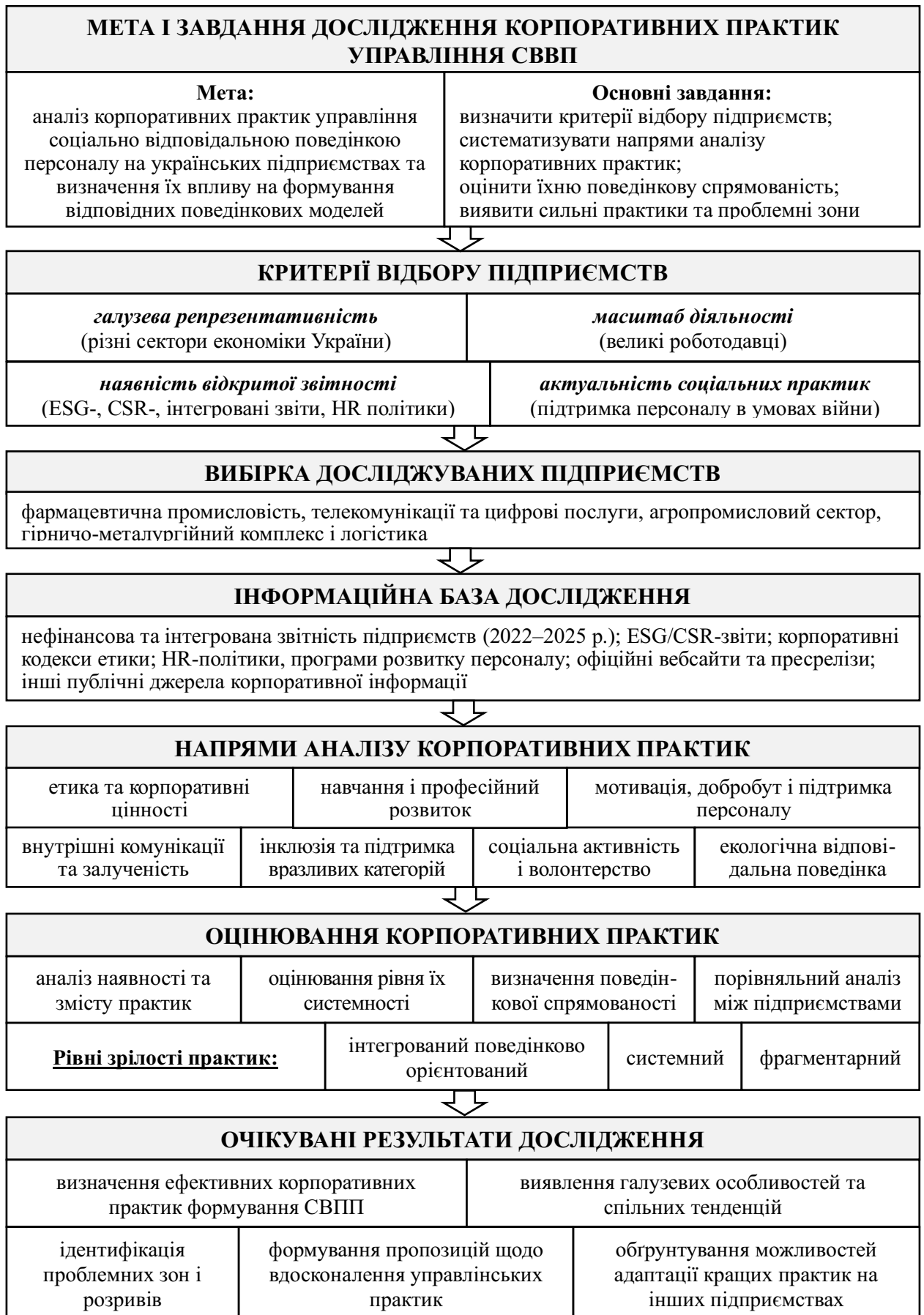


Рис. 2.7. Методична рамка дослідження корпоративних практик управління соціально відповідальною поведінкою персоналу

Джерело: розроблено автором.

Такий підхід дозволяє відмежувати дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу від традиційного аналізу корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Водночас відкрита корпоративна інформація не дає достатніх підстав для безпосереднього оцінювання фактичної поведінки працівників або ефективності практик лише за фактом їх декларування. Тому оцінюються передусім наявність, зміст, системність та поведінкова орієнтованість корпоративних практик.

За рівнем системності виділено три рівні зрілості корпоративних практик: *фрагментарний* – реалізація окремих недостатньо взаємопов'язаних заходів; *системний* – функціонування комплексу взаємопов'язаних практик; *інтегрований поведінково орієнтований* – інтеграція відповідних практик у корпоративну культуру та систему управління персоналом з орієнтацією на підтримку соціально відповідальних моделей поведінки. Визначені рівні використовуються як аналітична типологія, а не як кількісна шкала оцінювання підприємств.

Отже, методична рамка поєднує корпоративні практики як управлінські інструменти, сформовані ними організаційні умови та потенційні поведінкові прояви персоналу, що становить основу подальшого порівняльного аналізу досліджуваних підприємств.

Відповідно до визначених методичних засад сформовано цільову вибірку з шести великих українських роботодавців, що представляють фармацевтичну промисловість, телекомунікації та цифрові послуги, агропромисловий сектор, гірничо-металургійний комплекс і логістику: Фармак [86], фармацевтичну компанію «Дарниця» [93], Vodafone Україна [91], МХП [92], Метінвест [87] та Нову пошту [94]. Такий склад вибірки поєднує внутрішньогалузеве порівняння двох фармацевтичних підприємств із міжгалузевим аналізом практик великих українських роботодавців.

Включення двох фармацевтичних підприємств зумовлено галузевим фокусом дослідження та підвищеним значенням професійної й етичної

відповідальності персоналу у фармацевтичній діяльності [29]. Залучення підприємств інших видів економічної діяльності дозволяє водночас визначити універсальні та галузево специфічні особливості корпоративних практик.

Досліджувані підприємства відрізняються масштабами діяльності, характером праці, структурою зайнятості та ступенем формалізації підходів до управління людським капіталом, однак характеризуються наявністю відкритої корпоративної інформації та практик у сфері розвитку й підтримки персоналу, корпоративної етики, інклюзії, соціальної активності та сталого розвитку. Кількісні характеристики підприємств використовуються лише для загальної характеристики вибірки і не є предметом безпосереднього порівняння через відмінності у періодах та методології корпоративної звітності. Основою подальшого аналізу є зміст, системність та поведінкова спрямованість корпоративних практик.

Порівняльна характеристика підприємств, відібраних для дослідження практик управління соціально відповідальною поведінкою персоналу, представлена в табл. 2.8. Представлена характеристика підтверджує, що сформована вибірка охоплює підприємства з різними моделями організації праці. Для фармацевтичних підприємств особливого значення набувають професійна етика, дотримання стандартів і відповідальність за результати діяльності; для Vodafone Україна – цифрова адаптивність і постійне оновлення компетентностей; для Метінвесту та МХП – безпека, соціальна підтримка й адаптація персоналу; для Нової пошти – адаптивність, координація та підтримання корпоративних стандартів у територіально розподіленому трудовому середовищі.

Водночас галузеві відмінності не виключають наявності спільного ядра управлінських практик, що створює підстави для їх зіставлення за визначеними напрямками. Таким чином, *галузева неоднорідність вибірки розширює можливості порівняльного аналізу*, дозволяючи виокремити універсальні та галузево специфічні практики управління соціально відповідальною поведінкою персоналу. Включення двох фармацевтичних підприємств додатково забезпечує можливість внутрішньогалузевого зіставлення.

Таблиця 2.8

**Порівняльна характеристика підприємств, відібраних для дослідження практик управління соціально
відповідальною поведінкою персоналу**

Підприємство	Вид економічної діяльності	Специфіка трудового середовища в контексті дослідження	Основні доступні джерела корпоративної інформації	Аналітична цінність для дослідження СВПП
Farmak	Фармацевтична промисловість	Високі вимоги до професійної компетентності, якості, етичності та відповідальності персоналу	Звіти зі сталого розвитку; ESG-матеріали; корпоративні політики та офіційні матеріали	Дослідження взаємозв'язку професійної етики, розвитку персоналу, соціальної та екологічної відповідальності
Дарниця	Фармацевтична промисловість	Поєднання виробничої, наукової та управлінської праці; значущість професійної відповідальності й корпоративних цінностей	HR-матеріали; корпоративні та соціальні програми; офіційна звітність	Внутрішньогалузеве порівняння та аналіз людиноцентричних HR-практик
Vodafone Україна	Телекомунікації та цифрові послуги	Висока цифровізація праці, швидка зміна компетентностей, гнучкість і значна роль інтелектуальної праці	Щорічні звіти зі сталого розвитку; річна інформація; корпоративні політики	Аналіз цифрово орієнтованого HRM, корпоративної культури, комплаєнсу та розвитку людського капіталу
МХП	Агропромисловий сектор	Поєднання виробничої, аграрної та управлінської праці; територіально розподілений персонал	Річна звітність; ESG/CSR-матеріали; етичні та соціальні програми	Аналіз етичної інфраструктури, соціальної підтримки, інклюзивності та взаємодії з працівниками і громадами
Метінвест	Гірничо-металургійний комплекс	Масштабна виробнича зайнятість, підвищені вимоги до безпеки, кадровий дефіцит, значна частка мобілізованих працівників і ветеранів	Інтегровані та річні звіти; sustainability-матеріали; HR-і ветеранські програми	Аналіз безпеки, розвитку персоналу, адаптації, професійної мобільності та реінтеграції ветеранів
Нова пошта	Логістика та транспортні послуги	Територіально розподілена мережа, значна частка операційного персоналу, високі вимоги до адаптивності та роботи в умовах ризику	Звіти зі сталого розвитку; Кодекс корпоративної етики; Політика рівних можливостей; корпоративні матеріали	Аналіз корпоративної культури, безпеки, навчання, інклюзії, адаптивності та підтримки різних категорій персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами корпоративної звітності та офіційних інформаційних ресурсів досліджуваних підприємств [47; 48; 49; 55; 77; 86; 87; 91; 92; 93; 94; 100; 101; 113; 114; 160; 161].

Наступним етапом дослідження є *порівняльний аналіз фактично реалізованих даними підприємствами корпоративних практик за визначеними у методичній рамці напрямками*. Такий підхід дозволить встановити ступінь їх поширеності, змістові відмінності та потенційну спрямованість на формування відповідних проявів соціально відповідальної поведінки персоналу.

Проведений попередній аналіз корпоративної звітності досліджуваних підприємств засвідчив, що формування соціально відповідальної поведінки персоналу переважно не виокремлюється ними як самостійний напрям HR-менеджменту. Відповідні управлінські впливи реалізуються через комплекс взаємопов'язаних практик у сфері корпоративної етики, професійного розвитку, мотивації та добробуту працівників, внутрішніх комунікацій, інклюзії, корпоративного волонтерства й екологічної відповідальності. Тому для цілей дослідження важливим є не лише встановлення факту реалізації таких практик, а визначення їх потенційної поведінкової спрямованості та ступеня включення в систему управління персоналом.

Етика та корпоративні цінності. Одним із найбільш формалізованих напрямів на досліджуваних підприємствах є регулювання етичної поведінки та доброчесності. Корпоративні кодекси й системи комплаєнсу виконують не лише регулятивну, але й поведінкову функцію, визначаючи допустимі моделі професійної поведінки та механізми реагування на порушення. У МХП Кодекс етики доповнюється Лінією довіри, через яку працівники можуть повідомляти про дискримінацію, несправедливе ставлення, психологічний тиск, конфлікти інтересів, корупційні та інші неетичні практики.

У «Дарниці» комплаєнс поєднується з навчанням на основі практичних кейсів та етичних дилем, а розроблений спільно з Veteran Hub Путівник етичного спілкування спрямований на формування коректної взаємодії з працівниками, які мають військовий досвід [55; 93]. У Farmak етичний компонент інтегрований із професійною відповідальністю, міжнародними професійними стандартами та антикорупційною політикою [47; 48; 86; 100]. У Vodafone Україна комплаєнс включено до ESG-стратегії [49; 91; 161], у

Метінвесті етичні стандарти підтримуються системою корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій [87; 113; 160], а Нова пошта формалізує їх через Кодекс корпоративної етики, антикорупційну політику та Політику рівних можливостей [94; 101].

Таким чином, етичний напрям є одним із найбільш інституціоналізованих у досліджуваних компаніях та формує відповідальність за власні рішення, дотримання професійних норм, нетерпимість до корупції й дискримінації та усвідомлення наслідків власної поведінки.

Навчання і професійний розвиток. Другим спільним напрямом є системне інвестування в розвиток людського капіталу. Водночас у контексті соціально відповідальної поведінки професійне навчання має ширше значення, ніж просте підвищення продуктивності. Воно формує готовність працівника брати відповідальність за власну професійну актуальність, освоювати нові функції, передавати знання іншим та адаптуватися до змін.

У Farmak функціонує система дистанційного й зовнішнього навчання, розвитку професійних і soft skills, талантів та кар'єрного зростання. Навчальні заходи зберігалися і після початку повномасштабної війни; додатково працівники проходили тренінги з домедичної допомоги та цивільної оборони [47; 48; 86; 100]. У «Дарниці» розвиток персоналу включає професійні тренінги, воркшопи, програми розвитку управлінських і лідерських компетентностей, а також внутрішню мобільність [55; 93]. За інформацією компанії, приблизно третина вакансій закривається внутрішніми кандидатами, що свідчить про орієнтацію на розвиток уже наявного людського капіталу.

Найбільш кількісно деталізовані результати демонструє Метінвест. У 2024 р. 24 997 працівників взяли участь приблизно у 59,3 тис. навчальних заходів, а середній обсяг навчання становив 75 годин на одного працівника [87; 160]. Функціонує власний корпоративний університет Metinvest Polytechnic, система професійної перепідготовки, програми розвитку керівників і корпоративного наставництва. Особливо важливо, що навчання

використовується як інструмент реагування на кадровий дефіцит: працівників перепідготовлюють на професії з високим внутрішнім попитом.

Для Vodafone Україна професійний розвиток логічно пов'язаний із високою швидкістю технологічних змін у телекомунікаціях. У корпоративній стратегії сталого розвитку розвиток людського капіталу виділено як окремий напрям, що дозволяє розглядати навчання не як разовий HR-захід, а як елемент стратегічного управління [49; 91; 161]. У Новій пошти навчання також має прикладне значення для підтримання стандартів роботи великої територіально розподіленої мережі [94; 101]. У корпоративних матеріалах серед кадрових пріоритетів акцентовано розвиток працівників, навчання, гнучкі формати роботи та залучення різних категорій населення.

Отже, у більшості досліджуваних компаній розвиток персоналу поступово переходить від моделі періодичного підвищення кваліфікації до постійного розвитку компетентностей. Для формування соціально відповідальної поведінки це означає зміцнення таких характеристик, як професійна відповідальність, готовність до саморозвитку, адаптивність, внутрішня мобільність, наставництво та передавання знань.

Мотивація, добробут і підтримка персоналу. В умовах воєнного стану найбільш помітної трансформації зазнали практики корпоративного добробуту. Якщо до війни вони переважно асоціювалися з компенсаційними пакетами, медичним страхуванням та work-life balance, то після 2022 р. до них додалися фізична безпека, психологічна підтримка, допомога мобілізованим працівникам, підтримка родин та реінтеграція ветеранів.

У Farmak програма загального добробуту охоплює фізичну безпеку, фінансову та медичну підтримку, розвиток персоналу, допомогу мобілізованим працівникам та адаптацію тих, хто повертається до цивільного життя [47; 48; 86; 100]. У «Дарниці» сформована власна «екосистема добробуту», яка включає фінансовий, професійний та інші напрями підтримки, орієнтовані на безпеку, розвиток і стійкість працівників. Додатково діє комплексна програма «Наші сильні» для мобілізованих працівників і ветеранів, яка охоплює

психологічну, фізичну та професійну адаптацію, медичне страхування, реабілітаційні заходи та правову підтримку. У Метінвесті корпоративна підтримка суттєво посилилась через масштаб воєнного впливу на персонал [87; 160]. Група надає медичну, психологічну, житлову та фінансову допомогу працівникам і членам їхніх родин, підтримує внутрішньо переміщених працівників та сприяє їх працевлаштуванню на інших підприємствах групи.

Таким чином, практики добробуту трансформувалися у ширшу систему організаційної підтримки та психологічної безпеки. Для соціально відповідальної поведінки персоналу це має непрямий, але важливий ефект: підтримка з боку роботодавця створює передумови для довіри, організаційної ідентифікації, взаємодопомоги та готовності працівників діяти в інтересах колективу.

Внутрішні комунікації та залученість. Не менш важливим інструментом є система внутрішніх комунікацій. Вона забезпечує не тільки передачу інформації, але й формування спільного розуміння цінностей, норм поведінки та ролі працівника у функціонуванні організації.

Метінвест використовує розгалужену цифрову комунікаційну інфраструктуру, що включає корпоративні портали, мобільні застосунки, чат-боти та внутрішні комунікаційні платформи. У 2024 р. компанія провела комплексне опитування працівників щодо внутрішніх комунікацій, результати якого були використані для визначення напрямів їх удосконалення. У МХП роль зворотного зв'язку підсилюється через Лінію довіри, яка функціонує як механізм не лише комплаєнсу, але й захисту працівника та можливості бути почутим [77; 92; 114]. У «Дарниці» корпоративна культура пов'язується з діалогом, довірою, підтримкою, внутрішньою мобільністю та залученістю команди.

У контексті соціально відповідальної поведінки розвинені внутрішні комунікації сприяють прозорості взаємодії, готовності повідомляти про проблеми, участі працівників у корпоративних ініціативах, поширенню соціальних норм та формуванню відчуття причетності до організації.

Інклюзія та підтримка вразливих категорій. Саме цей напрям найбільше відображає специфіку сучасного українського трудового середовища.

Корпоративні практики вже не обмежуються декларуванням рівності можливостей, а включають адаптацію робочих місць, психологічну й професійну реінтеграцію ветеранів, підготовку колективів до їх повернення та підтримку родин військовослужбовців.

Однією з найбільш системних є програма МХП «МХП Поруч». У її межах функціонує спеціалізований Центр із взаємодії з військовими та ветеранами, який забезпечує медичну, психологічну й правову допомогу, соціальну реінтеграцію та професійну адаптацію. Не менш комплексною є ветеранська екосистема Метінвесту, що охоплює медичну і психологічну реабілітацію, професійну адаптацію, перекваліфікацію, юридичну й фінансову допомогу [77; 92; 114].

У «Дарниці» діє програма «Наші сильні», а разом із Veteran Hub розроблено Путівник етичного спілкування з ветеранами. Крім того, корпоративна волонтерська ініціатива «Ми разом» акумулювала понад 5 млн грн на потреби мобілізованих колег і працівників, чиї родичі були мобілізовані. Farmaк також реалізує програму підтримки захисників і ветеранів, яка охоплює збереження робочих місць, фінансову, страхову, юридичну підтримку та адаптацію після повернення. Нова пошта формалізувала принцип рівності через окрему Політику рівних можливостей, а серед кадрових пріоритетів акцентує залучення ветеранів, ВПО, жінок і працівників старших вікових груп.

У цьому контексті найбільш важливим поведінковим результатом є те, що інклюзія поступово переходить із площини формального недопущення дискримінації у площину активної адаптації трудового середовища. Вона вимагає від персоналу емпатії, взаємоповаги, готовності підтримувати нових і повернених працівників, уникати стигматизації та сприяти їх включенню в командну взаємодію.

Соціальна активність і волонтерство. Після 2022 р. корпоративне волонтерство стало одним із найбільш виражених проявів соціальної активності персоналу, за якого працівник виступає безпосереднім учасником суспільно значущої діяльності.

У Farmak працівники долучаються до донорства, благодійних, екологічних ініціатив і підтримки Сил оборони, зокрема через програму «Я працюю один день для армії». У «Дарниці» корпоративна ініціатива «Ми разом» спрямована на підтримку мобілізованих колег та їхніх родин. У Метінвесті молодіжні організації реалізують волонтерські й соціальні проєкти, а МХП поєднує підтримку працівників із проєктами для ветеранів і громад.

Таким чином, корпоративне волонтерство є одним із найбільш безпосередніх інструментів формування громадянсько-ініціативної складової СВПП, створюючи можливості для практичного прояву солідарності, взаємодопомоги та соціальної активності.

Екологічно відповідальна поведінка. Екологічний напрям більшою мірою залежить від галузевої специфіки підприємств, однак у частині компаній він безпосередньо включає працівників як суб'єктів екологічно відповідальної поведінки. У Farmak [86] та «Дарниці» [93] екологічно відповідальні практики реалізуються через концепцію «Зеленого офісу», раціональне використання ресурсів, сортування відходів та безпечну утилізацію лікарських засобів. У Vodafone Україна [39; 91] екологічний вплив включено до ключових напрямів стратегії сталого розвитку, у Нової пошти [94] відповідні практики інтегровані в реалізацію принципів Глобального договору ООН і Цілей сталого розвитку, а для Метінвесту [87] екологічна відповідальність має переважно виробничо-технологічний характер та передбачає дотримання персоналом відповідних процедур і стандартів.

Отже, екологічно відповідальна поведінка формується найбільш виразно тоді, коли підприємство не лише інвестує у технологічну модернізацію, а залучає персонал до щоденних екологічних практик – сортування відходів, ощадливого використання ресурсів, участі в природоохоронних і просвітницьких заходах.

Для систематизації результатів проведеного аналізу доцільно зіставити корпоративні практики досліджуваних підприємств за уніфікованими напрямками та визначити їх основну поведінкову спрямованість (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика корпоративних практик управління соціально відповідальною поведінкою персоналу на досліджуваних підприємствах

Напрямок практик	Farmak	Дарниця	Vodafone Україна	МХП	Метінвест	Нова пошта	Потенційний поведінковий результат
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Етика та корпоративні цінності	Корпоративна етика, антикорупційна політика, професійні стандарти	Комп'ютерне-навчання, етичні кейси, Путівник етичного спілкування	Система комп'ютерного, корпоративна культура	Кодекс етики, антикорупційна політика, Лінія довіри	Кодекс етики, корпоративні цінності, внутрішні комунікації	Кодекс корпоративної етики, антикорупційна політика	Етичність, доброчесність, відповідальність, нетерпимість до порушень
Навчання і професійний розвиток	Внутрішня онлайн-бібліотека, професійне навчання, talent development	Тренінги, воркшопи, лідерські програми, внутрішня мобільність	Розвиток людського капіталу як напрям sustainability-стратегії	Корпоративне навчання та розвиток компетентностей	Metinvest Polytechnic, перепідготовка, наставництво, лідерські програми	Навчання і розвиток працівників	Саморозвиток, адаптивність, професійна відповідальність
Мотивація, добробут і підтримка	Медичне страхування, безпека, wellbeing, підтримка мобілізованих	Екосистема добробуту, програма «Наші сильні»	Управління людським капіталом і підтримка працівників	Комплексна підтримка працівників і родин	Медична, психологічна, фінансова та житлова підтримка	Безпека, гнучкі формати праці, соціальна підтримка	Довіра, залученість, організаційна ідентифікація

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішні комунікації та залученість	Корпоративне навчання, соціальні й волонтерські ініціативи	Діалог, HR-комунікації, культура підтримки	Корпоративна культура та комунікації	Лінія довіри, механізми зворотного зв'язку	My Metinvest, Metapolis, Teams, Radio Metinvest, опитування	Корпоративні комунікації та етичні стандарти	Відкритість, співпраця, довіра, активна участь
Інклюзія та підтримка вразливих категорій	Програми підтримки військових і ветеранів	«Наші сильні», підтримка мобілізованих і ветеранів	Практики рівності та людського капіталу	«МХП Поруч», Центр взаємодії з військовими та ветеранами	Екосистема реінтеграції ветеранів, підготовка колективів	Політика рівних можливостей; залучення ветеранів, ВПО та інших груп	Інклюзивність, взаємоповага, емпатія, недискримінація
Соціальна активність і волонтерство	Донорство, «Я працюю один день для армії», благодійні й екологічні акції	«Ми разом»	Соціальні та суспільні ініціативи	Підтримка ветеранів, громад, адаптивного спорту	Волонтерські й молодіжні ініціативи	Соціальні проекти та підтримка суспільства	Солідарність, громадянська ініціативність, взаємодопомога
Екологічно відповідальна поведінка	«Зелений офіс», екопросвіта, утилізація ліків	«Зелений офіс», сортування, перероблення та утилізація	Екологічний вплив як напрям ESG	Екологічні стандарти та ESG-політики	Екологічні виробничі стандарти	Цілі сталого розвитку та екологічні практики	Ощадливість, екологічна свідомість, відповідальне використання ресурсів

Джерело: складено автором за матеріалами корпоративної та нефінансової звітності Farmak, «Дарниця», Vodafone Україна, МХП, Метінвесту та Нової пошти [47; 48; 49; 55; 77; 86; 87; 91; 92; 93; 94; 100; 101; 113; 114; 160; 161].

Порівняння дозволяє зробити декілька принципових висновків. По-перше, жодна з досліджуваних компаній формально не визначає «управління соціально відповідальною поведінкою персоналу» як автономну функціональну систему. Водночас практично на всіх досліджуваних підприємствах сформовано комплекс інструментів, які безпосередньо або опосередковано впливають на відповідні характеристики поведінки працівників. Це підтверджує доцільність розглядати соціально відповідальну поведінку як *міжфункціональний результат взаємодії HRM, корпоративної культури, CSR, ESG, комплаєнсу та внутрішніх комунікацій* [115; 137].

По-друге, найбільш універсальними є практики у сфері *етики, розвитку персоналу, добробуту та внутрішніх комунікацій*, які становлять базове ядро управлінського впливу незалежно від галузі. Галузеві відмінності проявляються переважно у зміщенні акцентів: від професійно-етичної та екологічної відповідальності у фармацевтичному секторі до цифрової адаптивності, безпеки, ветеранської реінтеграції, соціальної інтеграції та підтримки територіально розподіленого персоналу в інших видах діяльності.

По-третє, найбільш виразною зміною після 2022 р. стало *розширення соціальної функції HRM*. Поряд із традиційними напрямками управління персоналом посилилося значення психологічної стійкості, підтримки мобілізованих працівників і ветеранів, адаптації ВПО, фізичної безпеки та формування коректної комунікації у колективах. Це свідчить про поступовий перехід до більш *людиноцентричної та соціально орієнтованої моделі управління персоналом*.

По-четверте, простежується зміщення акценту від підтримки окремого працівника до *формування відповідного організаційного середовища та підготовки трудового колективу*. Це принципово важливо для досліджуваної проблематики, оскільки соціально відповідальна поведінка формується не лише під впливом індивідуальних установок працівника, а й через норми, цінності та моделі взаємодії, підтримувані в організації.

По-п'яте, проведений аналіз виявив *певну асиметрію корпоративних практик*: найбільш розвиненими є інструменти професійного розвитку, добробуту, етики та підтримки персоналу, тоді як безпосереднє включення соціально відповідальної поведінки до систем оцінювання результативності, мотивації та розвитку працівників у відкритій корпоративній звітності представлено значно слабше. Отже, підприємства створюють сприятливі організаційні умови, однак зв'язок між конкретними HR-інструментами та очікуваними проявами соціально відповідальної поведінки персоналу переважно залишається *неформалізованим*.

Фармацевтична галузь має особливе значення для дослідження соціально відповідальної поведінки персоналу, оскільки результати професійної діяльності працівників безпосередньо пов'язані зі здоров'ям і безпекою споживачів, дотриманням стандартів якості, професійної етики та регуляторних вимог [29]. Тому соціальна відповідальність працівника має не лише внутрішньоорганізаційний, а й виражений суспільний вимір, що підвищує роль професійної відповідальності, дисципліни, безперервного розвитку компетентностей та дотримання етичних і виробничих стандартів. Відповідно, корпоративні практики Farmaк і «Дарниці» доцільно розглядати як інструменти формування специфічного професійно-поведінкового середовища.

Для Farmaк характерним є поєднання професійного розвитку, вимог належної виробничої практики, корпоративної етики, охорони праці, соціальної активності та екологічної відповідальності. Важливо, що компанія пов'язує практики сталого розвитку не лише із зовнішнім соціальним ефектом, а й із розвитком цінностей, екологічної культури, волонтерства та соціальної активності працівників, що надає їм вираженої поведінкової орієнтації.

Важливим напрямом є професійне навчання, яке охоплює професійні компетентності, міжнародні стандарти GMP і FDA, корпоративну етику, soft skills, домедичну допомогу та цивільну оборону. У контексті СВПП така практика одночасно підтримує професійну відповідальність та готовність

працівників діяти в умовах ризику й долучатися до забезпечення безпеки трудового середовища [47; 48; 86; 100].

Характерною рисою є також поєднання корпоративного wellbeing із ветеранською реінтеграцією. Farmak у співпраці з Veteran Hub розробив програму інтеграції працівників-ветеранів, що передбачає навчання керівників і колективів, рекомендації щодо етичного спілкування та практику «бадді» для підтримки адаптації. Таким чином, об'єктом управлінського впливу стає не лише працівник-ветеран, а й трудовий колектив, що сприяє формуванню інклюзивної та соціально відповідальної взаємодії.

Поведінкову спрямованість має й корпоративне волонтерство. Працівники беруть участь у донорстві, екологічних і благодійних акціях та підтримці військових, що дозволяє простежити безпосередній зв'язок між корпоративним середовищем і громадянсько-ініціативною складовою соціально відповідальної поведінки.

У «Дарниці» поведінково орієнтовані практики також мають системний характер, однак характеризуються більш вираженою людиноцентричністю [55; 93]. Представлена компанією екосистема добробуту охоплює емоційний, фізичний, соціальний, фінансовий і професійний добробут та відчуття цілі, а відповідний HR-звіт позиціонується як інструмент діалогу, довіри та підтримки корпоративної культури. Включення *відчуття цілі* є особливо важливим для фармацевтичної галузі, оскільки пов'язує індивідуальну діяльність працівника із суспільною значущістю його професійної діяльності.

Суттєвим компонентом корпоративних практик «Дарниці» є ветеранська та інклюзивна політика [55; 93]. За підтримки Veteran Hub розроблено Путівник етичного спілкування, заснований на принципах рівності, інклюзивності та різноманітності; діє програма «Наші сильні» для підтримки мобілізованих працівників і ветеранів та корпоративна волонтерська ініціатива «Ми разом». Таким чином, простежується поєднання *турботи про працівника, етичної взаємодії та внутрішньої солідарності*, що формує відповідні норми взаємодії у трудовому колективі.

Поглиблений аналіз дозволяє визначити як спільні риси, так і відмінності двох фармацевтичних підприємств (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняльна специфіка Farmak і «Дарниця»

Аналітичний аспект	Farmak	Дарниця	Значення для формування СВПП
Професійно-етична орієнтація	Акцент на міжнародних професійних стандартах, корпоративній етиці, антикорупційних практиках	Комплаєнс, корпоративні цінності, етичне спілкування	Формування професійної відповідальності, доброчесності та етичності
Розвиток персоналу	Системне професійне навчання, GMP/FDA, soft skills, корпоративні програми	Професійний розвиток як складова екосистеми добробуту	Готовність до саморозвитку, професійна адаптивність
Добробут працівників	Wellbeing, медична та психологічна підтримка, безпека, work-life balance	Шість вимірів корпоративної екосистеми добробуту	Довіра, залученість, організаційна ідентифікація
Підтримка ветеранів	Програма інтеграції, Veteran Hub, навчання колективів, buddy-підхід	«Наші сильні», Путівник етичного спілкування	Інклюзивність, емпатія, недискримінація, взаємопідтримка
Соціальна активність персоналу	Розвинений волонтерський рух, донорство, допомога військовим	«Ми разом», підтримка мобілізованих колег та їхніх родин	Солідарність, взаємодопомога, громадянська активність
Екологічна поведінка	«Зелений офіс», екологічна просвіта, утилізація лікарських засобів	«Зелений офіс», сортування і перероблення відходів	Екологічна свідомість і відповідальне використання ресурсів
Поведінковий акцент	Поєднання професійної відповідальності, сталого розвитку, волонтерства та адаптації	Поєднання людиноцентричності, добробуту, етичної взаємодії та внутрішньої солідарності	Різні корпоративні моделі досягнення близьких поведінкових результатів

Джерело: розроблено автором за матеріалами корпоративної звітності та офіційних ресурсів Farmak [47; 48; 86; 100] і фармацевтичної компанії «Дарниця» [55; 93].

Обидві компанії формують широкий спектр організаційних передумов соціально відповідальної поведінки, однак використовують різні управлінські

акценти. У Farmak більш вираженим є поєднання професійної відповідальності, стандартів діяльності, розвитку компетентностей, сталого розвитку та корпоративного волонтерства, тоді як у «Дарниці» сильніше проявляється людиноцентрична модель, побудована навколо добробуту, довіри, етичної взаємодії, підтримки працівників та внутрішньої солідарності.

В обох компаніях після 2022 р. простежується розширення традиційної HR-функції за рахунок психологічної підтримки, безпеки, волонтерства, інтеграції ветеранів, етичної підготовки колективів та формування соціально згуртованості. Це свідчить про розвиток соціально орієнтованої моделі управління людським капіталом, у якій відповідальна поведінка працівників набуває значення чинника організаційної стійкості.

Водночас навіть у цих двох достатньо розвинених корпоративних системах зберігається характерна для всієї досліджуваної вибірки особливість: практики, що потенційно формують соціально відповідальну поведінку, *не об'єднані в окрему цілісну систему управління СВПП*. Вони функціонують у межах HRM, CSR, wellbeing, ESG, комплаєнсу та корпоративної культури. Це підтверджує зроблений раніше висновок про необхідність переходу від сукупності окремих практик до їх поведінково орієнтованої інтеграції.

Проведений порівняльний аналіз засвідчив, що досліджувані підприємства використовують значний спектр HR-, CSR-, ESG- та комплаєнс-практик, які потенційно впливають на формування соціально відповідальної поведінки персоналу. Водночас ступінь їх системності, взаємопов'язаності та поведінкової спрямованості є різним. Для узагальнення отриманих результатів доцільно застосувати авторську трирівневу модель оцінювання зрілості корпоративних практик, що дозволяє визначити ступінь їх інтегрованості у систему управління персоналом.

Принциповим є те, що запропонована модель не передбачає формального ранжування підприємств за кількістю реалізованих програм. Наявність значної кількості окремих соціальних чи HR-заходів сама по собі не свідчить про високий рівень зрілості. Визначальними критеріями є

регулярність застосування практик, їх взаємозв'язок, включеність у корпоративну культуру та HR-процеси, наявність чітко визначених цільових груп і очікуваних результатів, а також поведінкова спрямованість.

Відповідно до цього виділено три рівні зрілості корпоративних практик.

I рівень – фрагментарний. Для нього характерна реалізація окремих HR-, CSR- або соціальних ініціатив, які мають переважно епізодичний характер і недостатньо пов'язані між собою. Поведінковий ефект таких практик здебільшого не формалізується, а їх вплив на працівників носить опосередкований характер.

II рівень – системний. На цьому рівні підприємство реалізує комплекс взаємопов'язаних практик у сфері корпоративної етики, професійного розвитку, мотивації, добробуту, комунікацій, інклюзії, соціальної та екологічної відповідальності. Практики мають регулярний характер, підтримуються корпоративними політиками й регламентами та частково інтегруються в HR-систему.

III рівень – інтегрований поведінково орієнтований. Він передбачає не лише наявність розвинених корпоративних практик, а їх повну інтеграцію у стратегію управління персоналом, корпоративну культуру та систему мотивації, оцінювання і розвитку працівників. На цьому рівні простежується чіткий зв'язок між управлінськими інструментами та очікуваними моделями поведінки персоналу, а результати реалізації практик підлягають систематичному моніторингу.

Перехід між визначеними рівнями відображає поступове зміщення від окремих соціальних ініціатив до цілісної системи управління поведінковим середовищем підприємства. Логіку такого переходу узагальнено на рис. 2.8. Запропонована модель дозволяє розглядати зрілість корпоративних практик як послідовний процес розвитку: від фрагментарного реагування на окремі кадрові та соціальні проблеми – до формування системного організаційного середовища та подальшої поведінкової інтеграції управлінських практик. При цьому основною відмінністю інтегрованого поведінково орієнтованого рівня є

не кількість корпоративних програм, а їх цілеспрямована орієнтація на формування соціально відповідальної поведінки персоналу як усвідомленого результату HR-політики та корпоративної культури.

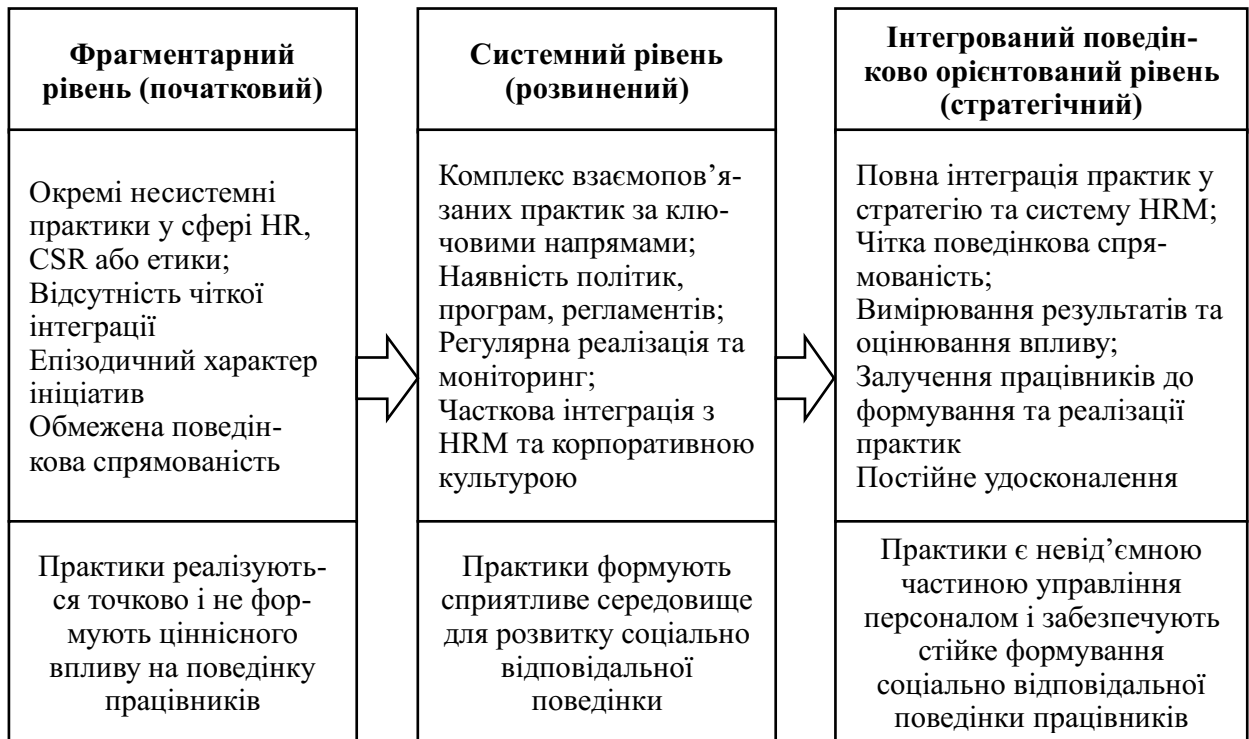


Рис. 2.8. Трирівнева модель оцінювання зрілості корпоративних практик управління соціально відповідальною поведінкою персоналу

Джерело: сформовано автором.

Для якісного позиціонування досліджуваних підприємств доцільно використати сім напрямів практик, визначених у методичній рамці дослідження: етика та корпоративні цінності; навчання і професійний розвиток; добробут і підтримка персоналу; внутрішні комунікації та залученість; інклюзія та підтримка вразливих категорій; соціальна активність і волонтерство; екологічно відповідальна поведінка.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що жодне з досліджуваних підприємств не належить до суто фрагментарного рівня. Усі шість компаній мають сформований комплекс взаємопов'язаних корпоративних практик, що дозволяє віднести їх щонайменше до системного рівня.

Водночас найближчими до інтегрованого поведінково орієнтованого рівня є *Farmak* і *«Дарниця»*, що зумовлено поєднанням професійно-етичної

відповідальності, розвитку персоналу, wellbeing-практик, інклюзії, волонтерської активності та екологічної компоненти. Особливо важливим є те, що в обох компаніях простежується не лише наявність відповідних програм, а й їх орієнтація на формування певних норм поведінки, корпоративних цінностей, взаємопідтримки та професійної відповідальності.

До системного рівня з окремими ознаками інтегрованої поведінкової орієнтації доцільно віднести *Vodafone Україна, МХП, Метінвест і Нову пошту*. У цих компаніях сформовані розвинені HR-, ESG- та соціальні практики, однак їх зв'язок із конкретними поведінковими результатами персоналу у відкритій корпоративній звітності представлений нерівномірно.

Для Vodafone Україна найбільш вираженими є корпоративна культура, комплаєнс, розвиток людського капіталу та цифрова відповідальність; для МХП – підтримка персоналу, інклюзія, ветеранська реінтеграція та соціальна взаємодія; для Метінвесту – професійний розвиток, безпека, внутрішні комунікації та адаптація ветеранів; для Нової пошти – адаптивність, рівність можливостей, безпека та підтримка територіально розподіленого персоналу. Водночас таке позиціонування не слід трактувати як рейтинг підприємств. Воно характеризує *ступінь системності й формалізації корпоративних практик відповідно до інформації, доступної у відкритих джерелах*, і не дозволяє без додаткового емпіричного дослідження оцінювати фактичний рівень соціально відповідальної поведінки працівників.

Проведений порівняльний аналіз засвідчив, що досліджувані підприємства характеризуються достатньо високим рівнем розвитку корпоративних практик у сфері етики, професійного розвитку, добробуту персоналу, внутрішніх комунікацій, інклюзії, соціальної активності та сталого розвитку. Водночас наявність широкого спектра відповідних інструментів не означає автоматичного формування цілісної системи управління соціально відповідальною поведінкою персоналу. Виявлені особливості дозволяють визначити низку розривів між наявними корпоративними практиками та їх інтеграцією у поведінково орієнтовану систему управління персоналом.

Першим розривом є *функціональна розпорошеність практик*. Інструменти, які потенційно впливають на соціально відповідальну поведінку, реалізуються в межах різних функціональних напрямів – HRM, CSR, ESG, комплаєнсу, корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та wellbeing. Навіть за наявності розвинених практик їх взаємозв'язок із формуванням конкретних моделей поведінки працівників переважно не формалізується, що обмежує можливості цілеспрямованого управління СВПП.

Другим проблемним аспектом є *недостатня формалізація очікуваних поведінкових результатів*. Корпоративні кодекси та політики достатньо чітко визначають етичні норми й неприпустимі моделі поведінки, тоді як позитивні прояви – взаємодопомога, наставництво, підтримка адаптації колег, інклюзивна взаємодія, громадянська ініціативність та екологічна відповідальність – значно рідше формалізуються як очікувані характеристики працівника. Отже, нормативний компонент корпоративної відповідальності залишається більш розвиненим, ніж поведінково-розвивальний.

Третім розривом є *обмежений зв'язок соціально відповідальних практик із системами мотивації та оцінювання персоналу*. У відкритій корпоративній інформації значно слабше простежується включення проявів СВПП до критеріїв оцінювання результативності, компетентнісних моделей, систем нематеріального визнання та кар'єрного розвитку. Відповідні моделі поведінки підтримуються переважно корпоративною культурою та соціальними нормами, але недостатньо закріплюються іншими інструментами HRM.

Четвертим аспектом є *нерівномірність розвитку окремих складових СВПП*. Найбільш системно представлені професійно-етичні практики, навчання, підтримка добробуту, а після 2022 р. – ветеранські та волонтерські програми. Натомість екологічна відповідальність, участь працівників у соціально значущих корпоративних рішеннях та окремі форми громадянської ініціативності представлені менш рівномірно, що частково обумовлено галузевою специфікою підприємств.

П'ятим розривом є *недостатня диференціація практик відповідно до потреб різних категорій персоналу*. Попри активний розвиток програм підтримки мобілізованих працівників і ветеранів, сучасна структура робочої сили потребує ширшого врахування потреб ВПО, осіб з інвалідністю, працівників старших вікових груп, осіб із сімейними обов'язками та інших категорій. Це актуалізує перехід від окремих програм підтримки до системного управління різноманітністю та інклюзією.

Шостим розривом є *недостатня вимірюваність поведінкового ефекту корпоративних практик*. Підприємства звітують про кількість проведених навчань, учасників програм, соціальні та волонтерські проєкти, однак такі показники характеризують переважно масштаб реалізації практик, а не фактичні зміни поведінки персоналу. Так, проходження етичного навчання не дає змоги безпосередньо визначити зміну рівня етичної поведінки, а наявність інклюзивної політики – реальний рівень інклюзивності трудового середовища.

Виявлені розриви у практиках управління соціально відповідальною поведінкою персоналу та напрями їх подолання систематизовано в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні розриви у практиках управління соціально відповідальною поведінкою персоналу та напрями їх подолання

Виявлений розрив	Прояв у корпоративній практиці	Потенційний наслідок	Необхідний напрям розвитку
1	2	3	4
Функціональна розпорошеність практик	Практики розподілені між HRM, CSR, ESG, комплаєнсом, wellbeing та внутрішніми комунікаціями	Відсутність цілісного управлінського впливу на поведінку персоналу	Інтеграція практик у єдину систему формування і розвитку СВПП
Недостатня формалізація поведінкових результатів	Акцент переважно на нормах і заборонах, а не на позитивних моделях поведінки	Нечіткість очікувань щодо соціально відповідальної поведінки працівника	Визначення поведінкових компетентностей, норм і очікуваних проявів СВПП

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
Слабкий зв'язок із мотивацією та оцінюванням	Прояви СВПП обмежено представлені в системах оцінювання, визнання та розвитку	Недостатнє організаційне закріплення бажаних моделей поведінки	Інтеграція СВПП у мотивацію, оцінювання, розвиток і нематеріальне визнання
Нерівномірність розвитку складових СВПП	Домінування професійно-етичних, соціальних і well-being-практик над окремими іншими напрямками	Фрагментарність поведінкового профілю	Збалансований розвиток етичної, соціально-комунікативної, громадянської та екологічної складових
Недостатня диференціація за категоріями персоналу	Спеціалізовані програми зосереджені переважно на окремих групах	Ризик неповного врахування різноманітності потреб працівників	Розвиток диференційованих та інклюзивних HR-практик
Обмежена вимірюваність поведінкового ефекту	Переважання показників кількості заходів та учасників над показниками зміни поведінки	Неможливість достовірно оцінити результативність управлінського впливу	Запровадження системи поведінкових індикаторів і регулярного моніторингу СВПП

Джерело: розроблено автором за результатами проведеного дослідження.

Їх узагальнення дозволяє зробити висновок, що основна проблема сучасних корпоративних практик полягає *не у відсутності відповідних інструментів, а в недостатній інтеграції навколо конкретного поведінкового результату*. Водночас корпоративна звітність не дозволяє достовірно встановити, якою мірою наявні практики трансформуються у фактичну соціально відповідальну поведінку працівників. Це зумовлює необхідність доповнення проведеного аналізу *безпосереднім емпіричним оцінюванням рівня СВПП та факторів її формування*.

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що на великих українських підприємствах уже сформовано достатньо широкий спектр корпоративних практик, які створюють організаційні передумови для розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Водночас встановлено, що практики, які потенційно впливають на соціально відповідальну поведінку

працівників, переважно не інтегровані в самостійну поведінково орієнтовану систему управління, а реалізуються в межах HRM, CSR, ESG, комплаєнсу, корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Результати порівняльного аналізу засвідчили різний ступінь їх системності та інтегрованості, однак основним виявленим розривом є не відсутність необхідного управлінського інструментарію, а недостатня формалізація його зв'язку з очікуваними моделями поведінки персоналу. Це проявляється у слабшому включенні соціально відповідальних поведінкових характеристик до систем оцінювання, мотивації та розвитку працівників, нерівномірності розвитку окремих складових СВПП і недостатній вимірюваності фактичного поведінкового ефекту корпоративних програм.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність переходу від *сукупності окремих соціально орієнтованих корпоративних практик до їх системної поведінкової інтеграції*, за якої корпоративні цінності, комунікації, навчання, мотивація, інклюзивні та соціальні програми узгоджуються з визначеними характеристиками соціально відповідальної поведінки персоналу та механізмами оцінювання їх прояву. Водночас аналіз відкритої корпоративної інформації дозволяє встановити переважно організаційні передумови формування такої поведінки, але не дає можливості достовірно оцінити рівень її фактичного прояву серед працівників. Це зумовлює необхідність проведення безпосереднього емпіричного оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу та чинників, що визначають її формування.

2.3 Оцінка рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування

Проведений аналіз корпоративних практик засвідчив, що українські підприємства використовують широкий спектр інструментів, які створюють організаційні передумови для формування соціально відповідальної поведінки персоналу. Водночас наявність корпоративних кодексів, програм професійного розвитку, мотиваційних інструментів, соціальних та волонтерських ініціатив,

практик підтримки персоналу й інклюзії не дозволяє безпосередньо визначити, якою мірою відповідні організаційні умови трансформуються у фактичні поведінкові прояви працівників. Це зумовлює необхідність переходу від аналізу корпоративних практик до безпосереднього оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу та чинників, що впливають на її формування.

Складність оцінювання СВПП зумовлена багатовимірністю досліджуваного явища, що проявляється у різних сферах поведінки працівника. Відповідно, її оцінювання потребує поєднання часткових критеріїв із подальшим узагальненням отриманих значень в інтегральному показнику.

При цьому методичний підхід має забезпечувати розмежування двох взаємопов'язаних, але відмінних об'єктів оцінювання. Першим є *безпосередній рівень соціально відповідальної поведінки персоналу*, який характеризує фактичні або самооцінені прояви відповідальності, етичності, взаємодії, соціальної ініціативності та екологічної свідомості. Другим виступають *фактори її формування*, що визначають організаційні, управлінські, мотиваційні, соціально-психологічні та особистісні передумови відповідної поведінки. Таке розмежування дозволяє не лише визначити результуючий рівень СВПП, але й встановити потенційні джерела його посилення або обмеження.

З огляду на це метою запропонованого методичного підходу є *комплексне оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та визначення значущості факторів її формування для виявлення проблемних компонентів і обґрунтування напрямів подальшого управлінського впливу*.

В основу методики покладено принципи *комплексності, структурованості, вимірюваності, диференціації, порівнянності та практичної орієнтованості*. Їх дотримання забезпечує комплексне оцінювання різних проявів СВПП, розмежування результуючих характеристик і факторів їх формування, кількісну зіставність отриманих результатів та можливість їх використання для обґрунтування управлінських рішень [30].

Відповідно до зазначених принципів методика передбачає послідовне визначення критеріїв та індикаторів СВПП, розрахунок часткових індексів і вагових коефіцієнтів, формування інтегрального показника, оцінювання факторів формування СВПП, аналіз їх взаємозв'язку з результируючими характеристиками та визначення напрямів практичного використання отриманих результатів.

Зміст і послідовність реалізації запропонованого методичного підходу узагальнено на рис. 2.9. Результируюча складова методики ґрунтується на чотирьох змістових блоках: *етико-професійному, соціально-комунікаційному, громадянсько-ініціативному та екологічно-відповідальному*. Зокрема, етико-професійний блок охоплює дотримання етичних норм, чесність, відповідальність за результати роботи, трудову дисципліну та прозорість комунікацій.

Виділення чотирьох складових дозволяє охопити різні рівні прояву СВПП – від професійної відповідальності та взаємодії в колективі до громадянської й екологічної активності. Оскільки рівень сформованості окремих складових може відрізнятися, поряд з інтегральним показником доцільно розраховувати часткові індекси, що дозволяють сформувати структурний профіль СВПП [26].

Друга складова методики передбачає оцінювання організаційних, управлінських, мотиваційних, соціально-психологічних та особистісних факторів формування СВПП. Принципово важливо, що факторні показники не включаються до інтегрального індексу, оскільки характеризують передумови формування соціально відповідальної поведінки, а не її результируючі прояви. Їх окреме оцінювання дозволяє визначити факторні зони, що потребують управлінського впливу.

Для забезпечення кількісної вимірюваності кожен первинний індикатор пропонується оцінювати за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає мінімальному, а 5 балів – максимальному рівню прояву відповідної характеристики. Використання єдиної шкали забезпечує зіставність показників та створює основу для розрахунку часткових і загального інтегрального індексів.

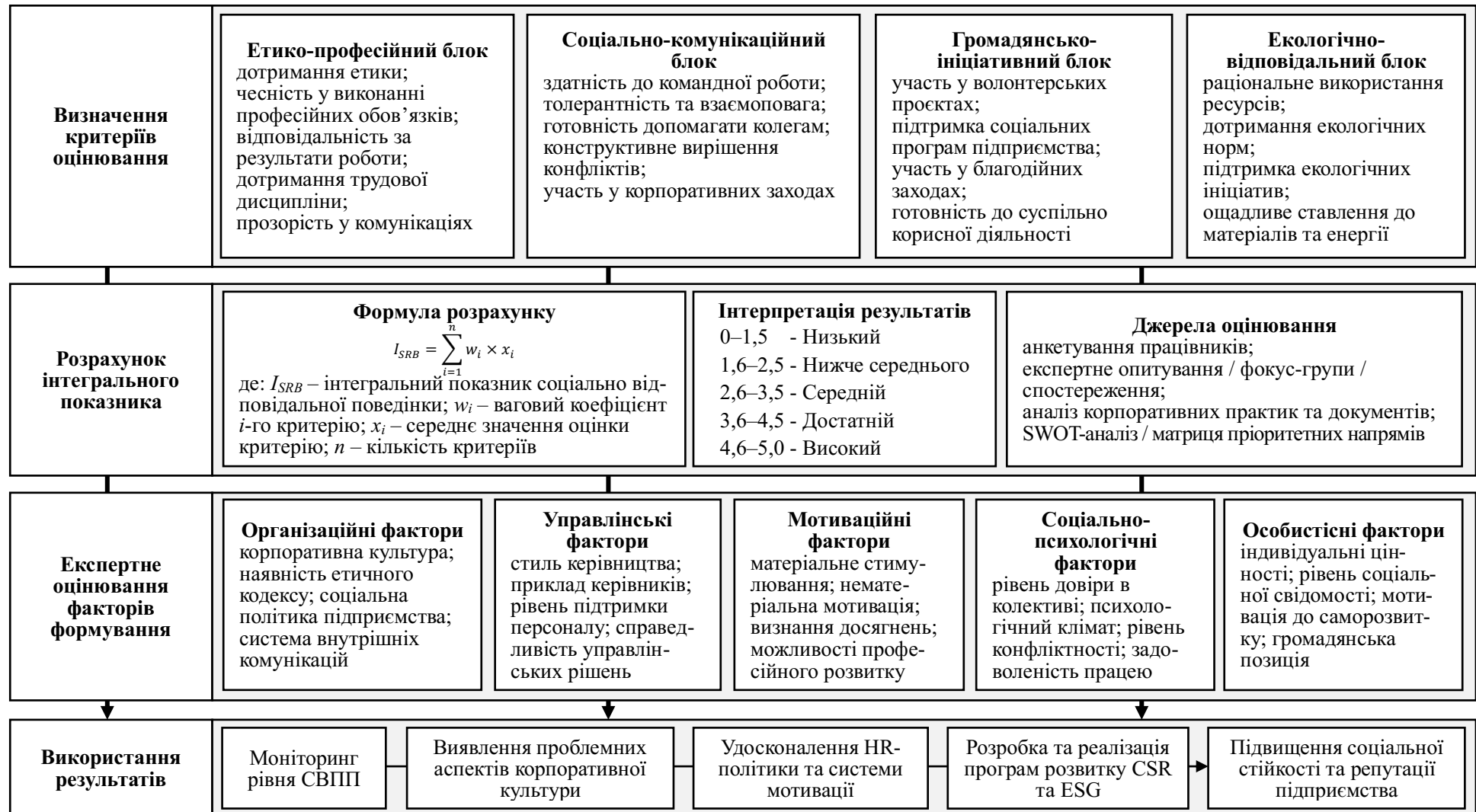


Рис. 2.9. Комплексна методика оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування

Джерело: розроблено автором.

Систему критеріїв, первинних індикаторів та порядок їх вимірювання конкретизовано в табл. 2.12. Її ієрархічна побудова забезпечує оцінювання СВПП на рівні окремих індикаторів, складових та інтегрального показника, що дозволяє виявляти відмінності у сформованості окремих компонентів поведінки.

Водночас використання самооцінювання зумовлює ризик соціально бажаних відповідей, особливо щодо етичності, чесності та взаємодопомоги. Тому результати анкетування інтерпретуються як кількісна оцінка проявів СВПП за сприйняттям респондентів, що необхідно враховувати під час аналізу отриманих результатів.

Методичний підхід до розрахунку часткових та інтегрального показників СВПП. Кількісне оцінювання СВПП передбачає послідовне агрегування первинних оцінок за системою індикаторів, представленою в табл. 2.12. Такий підхід дозволяє визначити як загальний рівень СВПП, так і особливості сформованості її окремих складових.

На першому етапі за результатами анкетування визначається середня оцінка кожного первинного індикатора [30]. Для цього використовується середнє арифметичне значення відповідей респондентів:

$$\bar{x}_{ij} = \frac{\sum_{r=1}^N x_{ijr}}{N}, \quad (2.1)$$

де $\bar{x}_{ij}$ – середня оцінка j -го індикатора в межах i -го блоку; x_{ijr} – оцінка відповідного індикатора r -м респондентом; N – кількість респондентів.

Оскільки всі первинні індикатори вимірюються за єдиною п’ятибальною шкалою, отримані значення є безпосередньо зіставними та не потребують додаткової стандартизації. Це дозволяє на другому етапі визначити часткові індекси за кожним із чотирьох блоків соціально відповідальної поведінки.

Для етико-професійної складової частковий індекс визначається як:

$$I_{EP} = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 \bar{x}_{EPj}, \quad (2.2)$$

Таблиця 2.12

Система критеріїв та індикаторів оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу

Блок оцінювання	Первинний індикатор	Зміст оцінювання	Спосіб вимірювання
Етико-професійний	Дотримання етичних норм	Дотримання працівником загальноприйнятих і корпоративних норм професійної етики	Самооцінка, 1–5 балів
	Чесність у виконанні професійних обов’язків	Добросовісність і недопущення свідомого викривлення результатів діяльності	Самооцінка, 1–5 балів
	Відповідальність за результати роботи	Готовність відповідати за якість, своєчасність і наслідки власних рішень	Самооцінка, 1–5 балів
	Дотримання трудової дисципліни	Виконання встановлених правил, процедур і трудових зобов’язань	Самооцінка, 1–5 балів
	Прозорість у комунікаціях	Відкритість, достовірність і своєчасність професійної комунікації	Самооцінка, 1–5 балів
Соціально-комунікаційний	Здатність до командної роботи	Готовність координувати власні дії з іншими членами колективу	Самооцінка, 1–5 балів
	Толерантність та взаємоповага	Коректне ставлення до відмінностей, поглядів та особливостей інших працівників	Самооцінка, 1–5 балів
	Готовність допомагати колегам	Схильність до взаємодопомоги та підтримки в робочих ситуаціях	Самооцінка, 1–5 балів
	Конструктивне вирішення конфліктів	Орієнтація на діалог і пошук прийняттого вирішення суперечностей	Самооцінка, 1–5 балів
	Участь у корпоративних заходах	Залученість до спільної організаційної діяльності	Самооцінка, 1–5 балів
Громадянсько-ініціативний	Участь у волонтерських проєктах	Особиста участь у волонтерській діяльності	Самооцінка, 1–5 балів
	Підтримка соціальних програм підприємства	Готовність долучатися до корпоративних соціальних ініціатив	Самооцінка, 1–5 балів
	Участь у благодійних заходах	Залученість до благодійної діяльності	Самооцінка, 1–5 балів
	Готовність до суспільно корисної діяльності	Орієнтація на добровільну діяльність, спрямовану на створення суспільної користі	Самооцінка, 1–5 балів
	Рациональне використання ресурсів	Ощадливе використання ресурсів у процесі трудової діяльності	Самооцінка, 1–5 балів
Екологічно-відповідальний	Дотримання екологічних норм	Виконання встановлених екологічних правил і процедур	Самооцінка, 1–5 балів
	Підтримка екологічних ініціатив	Готовність брати участь у корпоративних екологічних заходах	Самооцінка, 1–5 балів
	Ощадливе ставлення до матеріалів та енергії	Мінімізація невиправданого використання матеріальних та енергетичних ресурсів	Самооцінка, 1–5 балів

Джерело: сформовано автором.

Для соціально-комунікаційної:

$$I_{SC} = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 \bar{x}_{SCj}, \quad (2.3)$$

Для громадянсько-ініціативної:

$$I_{CI} = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^4 \bar{x}_{CIj}, \quad (2.4)$$

Для екологічно-відповідальної:

$$I_{ER} = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^4 \bar{x}_{ERj}, \quad (2.5)$$

Таким чином, незалежно від різної кількості первинних індикаторів усі чотири часткові індекси набувають значень у межах від 1 до 5 балів. Це забезпечує їх порівнянність та дозволяє сформувати *структурний профіль соціально відповідальної поведінки персоналу*.

Розрахунок часткових індексів дозволяє виявити внутрішню асиметрію СВПП та сформувати її структурний профіль, що створює основу для визначення диференційованих напрямів управлінського впливу [30].

Визначення вагових коефіцієнтів. Наступним етапом є визначення вагових коефіцієнтів часткових індексів. У початковій методиці інтегральний показник передбачає використання ваги критерію w_i та середньої оцінки відповідного критерію x_i . Однак для забезпечення методичної обґрунтованості ваг доцільно не задавати їх апіорно на однаковому рівні, а визначати шляхом експертного оцінювання [118].

До експертної групи доцільно залучати фахівців, професійна діяльність яких безпосередньо пов'язана з управлінням персоналом, соціальною відповідальністю та дослідженням трудової поведінки: HR-керівників і HR-фахівців підприємств, керівників структурних підрозділів, фахівців із CSR/ESG, а також науковців у сфері економіки праці та управління персоналом. Для апробації методики достатньою є експертна група у складі 15–20 осіб, за умови забезпечення належного рівня їх професійної компетентності та узгодженості суджень.

Експертам пропонується здійснити ранжування чотирьох складових СВПП відповідно до їх значущості для формування загального рівня соціально відповідальної поведінки персоналу. На основі отриманих оцінок визначаються середні ранги критеріїв, після чого здійснюється їх перетворення у нормовані вагові коефіцієнти, для яких виконується умова:

$$w_{EP} + w_{SC} + w_{CI} + w_{ER} = 1, \quad (2.6)$$

де w_{EP} , w_{SC} , w_{CI} , w_{ER} – вагові коефіцієнти відповідно етико-професійної, соціально-комунікаційної, громадянсько-ініціативної та екологічно-відповідальної складових.

Водночас саме по собі усереднення експертних оцінок не гарантує їх достатньої надійності. Тому доцільним є визначення ступеня узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла.

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.7)$$

де W – коефіцієнт конкордації Кендалла; S – сума квадратів відхилень сум рангів окремих критеріїв від середньої суми рангів; m – кількість експертів; n – кількість оцінюваних критеріїв.

Коефіцієнт W набуває значень від 0 до 1: чим ближче його значення до 1, тим вищою є узгодженість експертних суджень. Для уникнення коригування на зв'язані ранги експертам запропоновано ранжування без їх повторення. Статистична значущість виявленої узгодженості перевіряється за критерієм χ^2 :

$$\chi^2 = m(n - 1)W, \quad (2.8)$$

із числом ступенів свободи $df = n - 1$. Перевищення розрахунковим значенням відповідного критичного значення дає підстави відхилити припущення про випадковий характер узгодженості експертних оцінок.

Таким чином, використання коефіцієнта конкордації дозволяє не лише отримати експертні ваги, але й статистично обґрунтувати можливість їх подальшого використання у розрахунку інтегрального показника [118].

Розрахунок інтегрального показника СВПП. Після визначення часткових індексів та відповідних ваг інтегральний показник соціально відповідальної

поведінки персоналу розраховується як зважена сума:

$$I_{SRB} = w_{EP}I_{EP} + w_{SC}I_{SC} + w_{CI}I_{CI} + w_{ER}I_{ER}, \quad (2.9)$$

де I_{SRB} – інтегральний показник рівня соціально відповідальної поведінки персоналу; I_{EP} – частковий індекс етико-професійної складової; I_{SC} – соціально-комунікаційної; I_{CI} – громадянсько-ініціативної; I_{ER} – екологічно-відповідальної складової; w – відповідні вагові коефіцієнти.

Оскільки сума вагових коефіцієнтів дорівнює одиниці, а всі часткові індекси перебувають у діапазоні від 1 до 5 балів, інтегральний показник також набуває значень у межах 1,0–5,0 [30].

Для якісної інтерпретації результатів у вихідній комплексній методиці запропоновано п'ять рівнів: низький, нижче середнього, середній, достатній та високий. Водночас нижню межу першого інтервалу доцільно скоригувати з 0 до 1 бала відповідно до фактичної шкали вимірювання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Шкала інтерпретації інтегрального та часткових показників соціально відповідальної поведінки персоналу

Значення показника	Рівень	Змістовна характеристика
1,00–1,50	Низький	Соціально відповідальні моделі поведінки проявляються епізодично; відповідні норми та установки недостатньо сформовані
1,51–2,50	Нижче середнього	Наявні окремі прояви відповідальної поведінки, однак вони не мають достатньої стійкості та системності
2,51–3,50	Середній	Основні прояви СВПП сформовані частково; поряд із позитивними характеристиками зберігаються суттєві зони для розвитку
3,51–4,50	Достатній	Більшість характеристик соціально відповідальної поведінки є стійкими та регулярно проявляються у трудовій діяльності
4,51–5,00	Високий	Соціально відповідальна поведінка має системний характер і є стійкою характеристикою професійної та соціальної взаємодії працівників

Джерело: уточнено автором на основі запропонованої комплексної методики оцінювання.

Оцінювання факторів формування СВПП. Окремим етапом методики є кількісне оцінювання п'яти груп факторів, закладених у рис. 2.9. На відміну

від чотирьох поведінкових складових, вони характеризують не результат, а *середовище та передумови формування соціально відповідальної поведінки*. Тому для кожної групи доцільно сформувані окремі факторний індекс:

$$F_{ORG}, F_{MAN}, F_{MOT}, F_{SP}, F_{PER}, \quad (2.10)$$

де F_{ORG} – організаційні; F_{MAN} – управлінські; F_{MOT} – мотиваційні; F_{SP} – соціально-психологічні; F_{PER} – особистісні фактори.

Усі п'ять груп у вихідній методиці представлені чотирма індикаторами. Тому відповідний факторний індекс може визначатися як середнє арифметичне значення чотирьох його складових:

$$F_k = \frac{1}{4} \sum_{j=1}^4 \bar{f}_{kj}, \quad (2.11)$$

де F_k – інтегральна оцінка k -ї групи факторів; $\bar{f}_{kj}$ – середня оцінка відповідного факторного індикатора.

В результаті формується *факторний профіль*, який також має п'ятибальну шкалу. Проте його інтерпретація принципово відрізняється від інтерпретації I_{SRB} : високе значення факторного індексу означає сприятливість відповідної групи передумов для розвитку СВПП, а не високий рівень самої поведінки.

Саме на наступному етапі доцільно дослідити статистичний зв'язок:

$$F_{ORG}, F_{MAN}, F_{MOT}, F_{SP}, F_{PER} \rightarrow I_{SRB}, \quad (2.12)$$

Це дозволить перевірити, чи пов'язані більш сприятливі організаційні, управлінські, мотиваційні та інші умови з вищими оцінками соціально відповідальної поведінки персоналу.

Апробація комплексної методики оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу. Для апробації запропонованого методичного підходу проведено емпіричне дослідження, спрямоване на оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування. Інформаційну базу дослідження сформовано за результатами двох взаємопов'язаних опитувань: анкетування працівників (додаток В) та експертного оцінювання (додаток Г). Основне опитування охопило 115 працівників, відповіді яких використано для визначення первинних поведінкових індикаторів, розрахунку

часткових та інтегрального показників СВПП, формування факторного профілю та дослідження взаємозв'язків між результуючими і факторними характеристиками. До експертного опитування залучено 15 фахівців, результати оцінювання яких використано для визначення вагомості окремих складових соціально відповідальної поведінки персоналу та додаткового оцінювання факторів і управлінських інструментів її розвитку.

Анкетування працівників здійснювалося на основі розробленого відповідно до структури комплексної методики інструментарію. Його змістова частина охоплювала 18 індикаторів соціально відповідальної поведінки, об'єднаних в етико-професійний, соціально-комунікаційний, громадянсько-ініціативний та екологічно відповідальний блоки, а також 20 індикаторів, що характеризують організаційні, управлінські, мотиваційні, соціально-психологічні й особистісні фактори її формування. Відповіді респондентів оцінювалися за п'ятибальною шкалою, що забезпечило їх зіставність та можливість подальшого агрегування відповідно до формул 2.1–2.12.

Перед проведенням розрахунків здійснено первинну перевірку отриманого масиву даних. Аналіз повноти анкет та допустимих значень відповідей не виявив підстав для виключення окремих спостережень із подальшого дослідження, тому до розрахунків включено всі 115 анкет працівників. Водночас, зважаючи на використання самооцінювання, результати інтерпретувалися як оцінка проявів соціально відповідальної поведінки за сприйняттям респондентів, що відповідає визначеним раніше методичним обмеженням запропонованого підходу.

Для характеристики сформованої вибірки використано соціально-демографічні та професійні ознаки респондентів. Їх узагальнення представлено в табл. 2.14.

У структурі вибірки переважають жінки (63,5%) та працівники віком 25–44 роки, частка яких становить 87,8%. За професійною належністю найбільше представлені фахівці та спеціалісти (74,8%), тому отримані результати переважно відображають оцінки цієї категорії працівників. Водночас

дослідження спрямоване не на забезпечення статистичної репрезентативності щодо всього зайнятого населення України, а на апробацію запропонованої методики та виявлення співвідношення поведінкових і факторних характеристик СВПП у сформованій вибірці.

Таблиця 2.14

Характеристика вибірки працівників, які взяли участь в опитуванні

Характеристика	Кількість осіб	Частка, %
Стать		
жінки	73	63,5
чоловіки	42	36,5
Вік		
до 25 років	4	3,5
25–34 роки	42	36,5
35–44 роки	59	51,3
45–54 роки	8	7,0
55 років і старше	2	1,7
Професійна категорія		
керівники	5	4,3
фахівці / спеціалісти	86	74,8
адміністративний персонал	18	15,7
робітники	6	5,2
Усього	115	100,0

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Паралельно проведено експертне оцінювання за участю 15 фахівців, спрямоване на визначення вагомості складових СВПП та отримання професійних оцінок факторів і управлінських інструментів її формування. Експертам запропоновано проранжувати чотири складові від 1 – найбільш значущої до 4 – найменш значущої без повторення рангів, що дозволило визначити вагові коефіцієнти та оцінити узгодженість експертних суджень за коефіцієнтом конкордації Кендалла.

За результатами експертного ранжування встановлено помітні відмінності у визначенні значущості окремих складових СВПП (табл. 2.15). Найвищу значущість експерти надали *громадянсько-ініціативній складовій* (w_{CI}), середній ранг якої становить 1,53, а нормований ваговий коефіцієнт – 0,347. Наступною за вагомістю є етико-професійна складова $w_{EP} = 0,247$,

дещо нижчу вагу отримала екологічно відповідальна $w_{ER} = 0,233$, тоді як соціально-комунікаційній складовій відповідає $w_{SC} = 0,173$. Отриманий розподіл свідчить, що в сучасних умовах експерти пов'язують соціальну відповідальність працівника не лише з належним виконанням професійних обов'язків та конструктивною внутрішньоорганізаційною взаємодією, а значною мірою – з його готовністю до активної участі в соціальних, волонтерських, благодійних і суспільно корисних ініціативах.

Таблиця 2.15

Результати експертного оцінювання вагомості складових соціально відповідальної поведінки персоналу

Складова СВПП	Сума рангів	Середній ранг	Перетворена оцінка	Ваговий коефіцієнт
Етико-професійна	38	2,53	2,47	0,247
Соціально-комунікаційна	49	3,27	1,73	0,173
Громадянсько-ініціативна	23	1,53	3,47	0,347
Екологічно відповідальна	40	2,67	2,33	0,233
Разом	150	—	10,00	1,000

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування.

Для перевірки узгодженості експертних суджень за формулою 2.7 розраховано коефіцієнт конкордації Кендалла, який становив:

$$W = 0,310.$$

Отримане значення свідчить про *помірну узгодженість експертних суджень*. Статистична перевірка її не випадковості дала значення $\chi^2 = 13,96$ при $p = 0,003$, що підтверджує статистичну значущість виявленої узгодженості. Отже, попри відсутність високої однотайності експертів, результати ранжування мають не випадковий характер і можуть бути використані для формування вагових коефіцієнтів інтегрального показника. Помірне значення W водночас відображає багатовимірність досліджуваного явища та відмінності у професійному сприйнятті значущості його окремих складових.

Таким чином, за результатами експертного оцінювання для подальших розрахунків прийнято такі вагові коефіцієнти:

$$w_{EP} = 0,247; w_{SC} = 0,173; w_{CI} = 0,347; w_{ER} = 0,233.$$

Сума визначених ваг дорівнює одиниці, що забезпечує можливість їх безпосереднього використання у формулі 2.9 для розрахунку інтегрального показника соціально відповідальної поведінки персоналу.

Після визначення вагових коефіцієнтів наступним етапом апробації методики стало оцінювання фактичного рівня сформованості окремих складових СВПП за результатами анкетування працівників. На основі середніх оцінок первинних індикаторів відповідно до запропонованого алгоритму розраховано часткові індекси етико-професійної, соціально-комунікаційної, громадянсько-ініціативної та екологічно відповідальної складових. Це дозволило перейти від оцінювання окремих поведінкових проявів до узагальненої характеристики структури соціально відповідальної поведінки персоналу та створило основу для подальшого розрахунку її інтегрального рівня.

Для поглиблення отриманих результатів доцільно звернутися до оцінок первинних індикаторів, на основі яких сформовано часткові індекси окремих складових СВПП, що дозволяє конкретизувати отримані інтегральні характеристики та визначити поведінкові прояви, які формують найбільш і найменш виражені позиції в межах кожної складової соціально відповідальної поведінки персоналу. Деталізовані результати їх оцінювання наведено у додатку Д (табл. Д.1).

Узагальнення отриманих оцінок за чотирма складовими представлено в табл. 2.16. Результати оцінювання свідчать, що всі чотири складові соціально відповідальної поведінки персоналу перебувають у межах достатнього рівня, проте їх кількісні значення та ступінь однорідності оцінок респондентів суттєво відрізняються.

Найвище значення отримано за етико-професійною складовою – 4,47 бала. Серед її індикаторів найвище оцінено надання колегам і керівництву достовірної та необхідної інформації (4,54 бала), відповідальність за

результати та наслідки власної роботи (4,53 бала) та дотримання встановлених правил, процедур і трудової дисципліни (4,48 бала). Найменше серед чотирьох складових стандартне відхилення (0,329) засвідчує відносну однорідність професійно-етичних характеристик поведінки респондентів.

Таблиця 2.16

Результати оцінювання складових соціально відповідальної поведінки персоналу

Складова СВПП	Середнє значення	Стандартне відхилення	Рівень
Етико-професійна	4,47	0,329	достатній
Соціально-комунікаційна	4,41	0,384	достатній
Громадянсько-ініціативна	3,88	0,621	достатній
Екологічно відповідальна	4,11	0,583	достатній

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Близьким є значення соціально-комунікаційної складової – 4,41 бала. Найбільш вираженими є прагнення до конструктивного вирішення конфліктів (4,53 бала) та готовність допомагати колегам у вирішенні робочих проблем (4,42 бала), тоді як дещо нижче оцінено участь у спільних корпоративних заходах та ініціативах (4,35 бала) і поважне ставлення до колег незалежно від їхніх індивідуальних характеристик (4,36 бала). Стандартне відхилення (0,384) свідчить про порівняно невисоку диференціацію оцінок.

Екологічно відповідальна складова оцінена на рівні 4,11 бала. Значення її первинних індикаторів є досить близькими: від 4,07 бала за дотримання екологічних норм і правил підприємства до 4,14 бала за підтримку його екологічних ініціатив. Водночас більша варіативність оцінок свідчить про неоднаковий ступінь сформованості відповідних практик серед респондентів.

Найнижче значення встановлено для громадянсько-ініціативної складової – 3,88 бала, за якою спостерігається і найбільше стандартне відхилення (0,621). Серед її індикаторів найвище оцінено участь у благодійних заходах та ініціативах (3,98 бала), тоді як нижчими є участь у волонтерських проєктах (3,85 бала) та готовність до суспільно корисної діяльності поза

межами посадових обов'язків (3,84 бала). За останнім індикатором зафіксовано найбільше стандартне відхилення серед усіх 18 індикаторів, що свідчить про суттєві відмінності відповідних поведінкових практик серед опитаних. Отже, професійна відповідальність та внутрішньоорганізаційна взаємодія проявляються стабільніше, ніж активна участь працівників у суспільно корисних ініціативах.

Особливої уваги заслуговує зіставлення отриманих результатів з експертними оцінками: громадянсько-ініціативна складова має найбільшу експертну вагу (0,347), але найнижчу фактичну оцінку серед працівників (3,88 бала). Така невідповідність дозволяє визначити її як одну з основних *зон розвитку СВПП* – не через низький рівень сформованості загалом, а через найбільший резерв розвитку порівняно з іншими складовими.

На основі визначених часткових індексів та отриманих за результатами експертного опитування вагових коефіцієнтів *інтегральний показник соціально відповідальної поведінки персоналу* розраховано відповідно до формули 2.9:

$$I_{SRB} = 0,247I_{EP} + 0,173I_{SC} + 0,347I_{CI} + 0,233I_{ER}.$$

Підставивши фактичні значення часткових індексів, отримуємо:

$$I_{SRB} = 0,247 \times 4,47 + 0,173 \times 4,41 + 0,347 \times 3,88 + 0,233 \times 4,11 \approx 4,17.$$

Отже, інтегральний показник соціально відповідальної поведінки персоналу становить *4,17 бали*, що відповідно до прийнятої шкали інтерпретації відповідає *достатньому рівню СВПП*.

Отримане значення свідчить про загалом сформовані соціально відповідальні поведінкові установки та практики серед респондентів, однак не дає підстав характеризувати їх як максимально розвинені. Інтегральна оцінка формується в умовах певної структурної нерівномірності: високі показники етико-професійної та соціально-комунікаційної поведінки поєднуються з нижчою громадянсько-ініціативною активністю. Враховуючи найбільшу експертну вагу останньої, саме її розвиток може забезпечувати найбільший потенціал якісного підвищення інтегрального рівня СВПП.

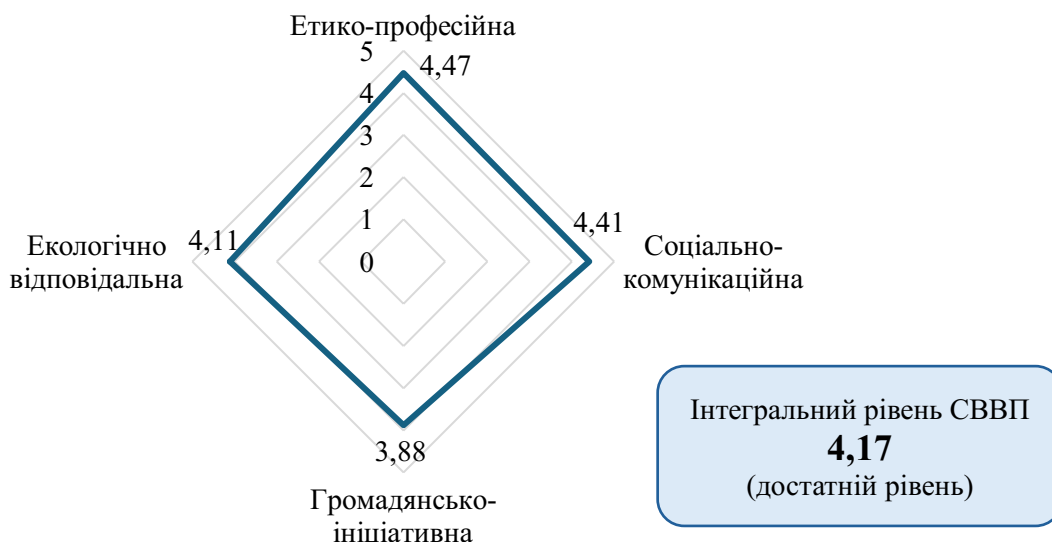


Рис. 2.10. Профіль соціально відповідальної поведінки персоналу за результатами емпіричного оцінювання

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування.

Представлений на рис. 2.10 профіль підтверджує нерівномірність сформованості окремих компонентів СВПП: вищі значення етико-професійної та соціально-комунікаційної складових поєднуються з нижчим рівнем громадянсько-ініціативної поведінки. Це свідчить про переважання відповідальних поведінкових проявів у межах професійної діяльності та внутрішньоорганізаційної взаємодії, тоді як проактивний суспільно орієнтований компонент має більший потенціал розвитку. З урахуванням найбільшої експертної ваги громадянсько-ініціативної складової (0,347) саме вона набуває особливого значення для визначення подальших управлінських пріоритетів.

Водночас встановлення рівня та структури СВПП характеризує передусім результуючі поведінкові прояви й не дає змоги повною мірою визначити умови, за яких вони формуються. Тому наступним етапом емпіричного дослідження стало оцінювання організаційних, управлінських, мотиваційних, соціально-психологічних та особистісних факторів формування СВПП. Це дозволяє зіставити сформований поведінковий потенціал працівників з умовами його реалізації та визначити факторні зони, які потребують першочергової уваги в процесі управління розвитком соціально відповідальної поведінки персоналу.

Деталізовані результати оцінювання факторів формування соціально відповідальної поведінки персоналу за первинними індикаторами наведено у додатку Д (табл. Д.2). Для визначення загальної конфігурації умов формування СВПП відповідні показники агреговано за п'ятьма групами факторів, результати чого представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінювання факторів формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Група факторів	Середнє значення	Стандартне відхилення	Рівень
Організаційні	3,64	0,541	достатній
Управлінські	3,52	0,670	достатній
Мотиваційні	3,49	0,714	середній
Соціально-психологічні	3,63	0,623	достатній
Особистісні	4,12	0,595	достатній

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників (n = 115).

Результати оцінювання засвідчують нерівномірність сформованості факторів, що визначають організаційні та індивідуальні передумови соціально відповідальної поведінки персоналу. Значення групових індексів перебувають у діапазоні від 3,49 до 4,12 бала, при цьому найбільш вираженими є *особистісні фактори*, середнє значення яких становить 4,12 бала.

Отриманий результат свідчить про достатньо високий рівень сформованості індивідуальних передумов соціально відповідальної поведінки, пов'язаних із особистісними цінностями, усвідомленням соціальної відповідальності, готовністю до розвитку та прояву відповідальної позиції. Зокрема, серед первинних індикаторів факторного блоку найвище значення отримала готовність працівників до постійного розвитку професійних та особистісних компетентностей – 4,20 бала. Особистісний факторний індекс фактично наближається до значень, отриманих за результуючими складовими СВПП, і помітно перевищує оцінки організаційних, управлінських та мотиваційних умов.

Другу групу за рівнем сформованості *становлять організаційні (3,64 бала) та соціально-психологічні (3,63 бала) фактори*. Близькість їх значень дозволяє зробити висновок про загалом сприятливе, однак не максимально сформоване організаційне та соціально-психологічне середовище. Йдеться, з одного боку, про роль корпоративної культури, соціальних норм, внутрішніх комунікацій і практик соціальної відповідальності, а з іншого – про довіру, психологічний клімат, характер міжособистісної взаємодії та підтримки в колективі.

Нижчою є оцінка *управлінських факторів – 3,52 бала*. Крім того, для цієї групи характерна більша варіативність відповідей ($\sigma = 0,670$), ніж для організаційних факторів. Деталізація первинних індикаторів, наведена у додатку Д (табл. Д.2), показує, що найнижчу серед усіх досліджуваних факторних характеристик оцінку отримало твердження щодо сприяння стилю керівництва відповідальній поведінці працівників – 3,33 бала. Це може свідчити про неоднакове сприйняття респондентами стилю керівництва, справедливості управлінських рішень, особистого прикладу керівників та підтримки соціально відповідальної поведінки в різних організаційних умовах.

Найнижче значення зафіксовано для *мотиваційних факторів – 3,49 бала*, що відповідно до прийнятої шкали перебуває на верхній межі середнього рівня. Для цієї групи встановлено також найбільше стандартне відхилення ($\sigma = 0,714$), що вказує на найбільшу неоднорідність оцінок респондентів. На рівні первинних індикаторів особливої уваги потребує оцінка дієвості нематеріальних способів мотивації працівників – 3,37 бала, яка є однією з найнижчих серед усіх досліджуваних факторних характеристик. Отже, саме мотиваційна підтримка соціально відповідальної поведінки може розглядатися як одна з найбільш виражених проблемних зон досліджуваного середовища.

Особливого значення набуває *розрив між особистісними факторами (4,12) та мотиваційними (3,49), управлінськими (3,52), соціально-психологічними (3,63) й організаційними (3,64) умовами*. Він дозволяє припустити наявність певного нереалізованого поведінкового потенціалу: індивідуальна готовність працівників до соціально відповідальної поведінки є

вищою, ніж оцінювана ними сформованість організаційного середовища, здатного системно підтримувати та стимулювати відповідні прояви.

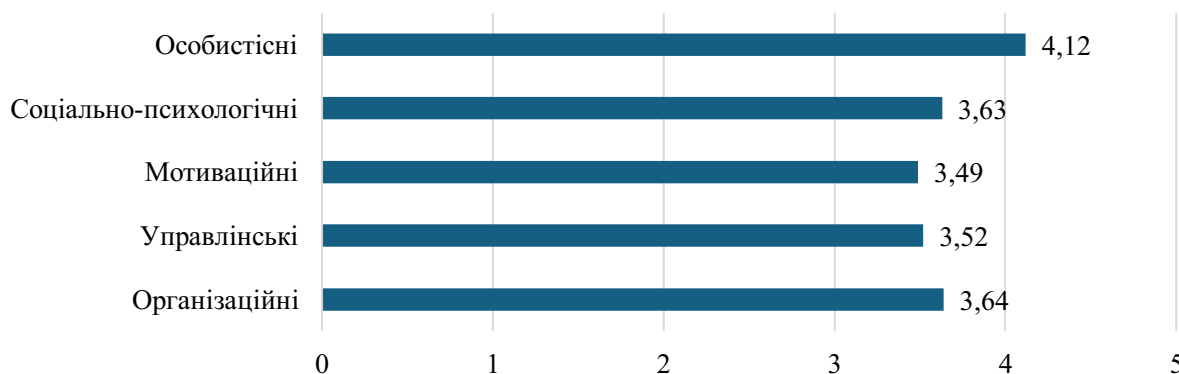


Рис. 2.11. Факторний профіль формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників ($n = 115$).

Представлений факторний профіль (рис. 2.11) демонструє асиметрію між відносно високою особистісною готовністю працівників до соціально відповідальної поведінки та нижчим рівнем сформованості зовнішніх умов її підтримки. Найбільш вираженим є розрив із мотиваційними та управлінськими факторами, що актуалізує необхідність посилення організаційних механізмів підтримки та стимулювання соціально відповідальної поведінки персоналу.

Результати експертного опитування додатково підтверджують значущість визначених груп факторів (додаток Д, табл. Д.3). Найвищу значущість експерти надали особистісним (5,00 бала) та управлінським (4,73 бала) факторам, далі – організаційним (4,47), мотиваційним (4,13) і соціально-психологічним (4,07). При цьому зіставлення експертних оцінок значущості з оцінками працівниками фактичної сформованості відповідних умов має аналітичний, а не прямий кількісний характер. Зокрема, висока експертна значущість управлінських факторів поєднується з відносно нижчою їх оцінкою працівниками (3,52 бала), що додатково актуалізує управлінський напрям розвитку СВПП.

Кореляційний аналіз факторів формування соціально відповідальної поведінки персоналу. Для встановлення характеру взаємозв'язків між факторами

формування СВПП та рівнем прояву її окремих складових проведено кореляційний аналіз, що дозволив оцінити напрям і силу зв'язків між організаційними, управлінськими, мотиваційними, соціально-психологічними й особистісними факторами та частковими й інтегральним показниками СВПП.

Зважаючи на порядковий характер п'ятибальної шкали оцінювання, використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (ρ). Результати розрахунків наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Матриця кореляційних зв'язків факторів і показників соціально
відповідальної поведінки персоналу**

Фактори	I_{EP}	I_{SC}	I_{CI}	I_{ER}	I_{SRB}
Організаційні (F_{ORG})	0,105	0,010	0,039	0,250	0,111
Управлінські (F_{MAN})	0,074	0,068	0,218	0,226	0,201
Мотиваційні (F_{MOT})	-0,011	0,004	0,255	0,195	0,175
Соціально-психологічні (F_{SP})	0,128	0,019	0,146	0,233	0,177
Особистісні (F_{PER})	0,256	0,208	0,224	0,237	0,275

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників ($n = 115$).

Примітка: жирним шрифтом доцільно позначити статистично значущі зв'язки при ($p < 0,05$).

Отримані результати засвідчують переважно *слабкі додатні кореляційні зв'язки*, що є важливим результатом дослідження. Соціально відповідальна поведінка не визначається одним домінуючим фактором, а формується внаслідок взаємодії комплексу індивідуальних та організаційних передумов. Тому відсутність високих значень коефіцієнтів не слід трактувати як недолік запропонованої методики; навпаки, отримана конфігурація відповідає багатфакторній природі досліджуваного явища.

Найбільш виражений зв'язок з інтегральним показником СВПП встановлено для *особистісних факторів* ($\rho = 0,275$; $p = 0,003$). Таким чином, вищі оцінки ціннісних установок, соціальної свідомості та особистісної готовності до відповідальної поведінки статистично пов'язані з вищим інтегральним рівнем СВПП. Особистісні фактори також демонструють

значущі додатні зв'язки з усіма чотирма її складовими: етико-професійною ($\rho = 0,256$), соціально-комунікаційною ($\rho = 0,208$), громадянсько-ініціативною ($\rho = 0,224$) та екологічно відповідальною ($\rho = 0,237$). Це підтверджує наскрізне значення особистісного компонента у формуванні різних проявів соціально відповідальної поведінки.

Для *управлінських факторів* встановлено статистично значущий зв'язок з інтегральним показником ($\rho = 0,201$; $p = 0,032$), а також із громадянсько-ініціативною ($\rho = 0,218$) та екологічно відповідальною ($\rho = 0,226$) складовими. Отриманий результат вказує на значення управлінського середовища, особистого прикладу керівництва, підтримки працівників і справедливості управлінських практик для прояву тих форм відповідальної поведінки, які значною мірою виходять за межі базового виконання професійних функцій.

Характерною є конфігурація зв'язків *мотиваційних факторів*. Найбільший коефіцієнт для цієї групи отримано щодо громадянсько-ініціативної складової ($\rho = 0,255$; $p = 0,006$). Це особливо важливо з огляду на попередньо встановлений результат: громадянсько-ініціативна складова має найнижчий фактичний рівень (3,88 бала), тоді як мотиваційні фактори отримали найнижчу оцінку серед факторних груп (3,49 бала). Сукупність цих результатів дозволяє визначити *мотиваційну підтримку громадянської та соціальної ініціативності працівників як один із пріоритетних напрямів подальшого управлінського впливу*.

Організаційні та соціально-психологічні фактори найбільш помітно пов'язані з *екологічно відповідальною складовою* – відповідно ($\rho = 0,250$) та ($\rho = 0,233$), що може відображати роль організаційних норм, корпоративних практик і внутрішньої взаємодії у формуванні відповідних моделей поведінки.

Водночас дуже низькі коефіцієнти окремих зв'язків, зокрема між організаційними факторами та соціально-комунікаційною складовою ($\rho = 0,010$), а також мотиваційними факторами та етико-професійною ($\rho = -0,011$), свідчать про відсутність статистично вираженої монотонної залежності в межах сформованої вибірки. Це може вказувати на більшу роль

особистісних установок і професійних норм у формуванні відповідних поведінкових проявів.

Таким чином, результати кореляційного аналізу *не дають підстав встановлювати причинно-наслідкові залежності*, проте підтверджують наявність статистично значущих взаємозв'язків між окремими групами факторів і проявами СВПП. Найбільш послідовну роль відіграють особистісні фактори, тоді як управлінські та мотиваційні умови набувають особливого значення для громадянсько-ініціативного компонента, який за результатами дослідження визначено однією з основних зон розвитку.

Для додаткової перевірки внутрішньої узгодженості сформованих шкал розраховано коефіцієнт (α) Кронбаха (додаток Д., табл. Д.4). Для більшості факторних шкал та громадянсько-ініціативної й екологічно відповідальної складових отримано прийнятні та високі значення показника ($\alpha = 0,672 - 0,861$). Нижчі значення характерні для етико-професійної ($\alpha = 0,605$) та соціально-комунікаційної ($\alpha = 0,662$) складових, що може бути пов'язано з невеликою кількістю індикаторів та змістовною різноманітністю поведінкових проявів, які вони охоплюють. Загалом результати підтверджують можливість використання сформованих шкал для апробаційного оцінювання, водночас указуючи на доцільність подальшого уточнення окремих індикаторів у наступних дослідженнях.

Експертна оцінка інструментів розвитку СВПП. Експертам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою значущість управлінських інструментів формування та розвитку СВПП. Результати наведено в табл. 2.19.

Експертні оцінки демонструють, що найбільш дієвими для розвитку СВПП фахівці вважають *особистий приклад керівництва та інклюзивні практики підтримки вразливих категорій працівників* – по 4,93 бала. Майже аналогічне значення отримали визнання соціально відповідальної поведінки та корпоративне волонтерство й соціальні проєкти – по 4,87 бала.

Отримані результати важливі в контексті післявоєнного відновлення, оскільки свідчать про необхідність поєднання управлінського прикладу із

практиками інклюзії, соціального залучення та визнання відповідальної поведінки. Висока оцінка корпоративного волонтерства і соціальних проєктів також безпосередньо корелює на змістовному рівні з виявленою потребою розвитку громадянсько-ініціативної складової СВПП.

Таблиця 2.19

**Експертна оцінка значущості інструментів розвитку соціально
відповідальної поведінки персоналу**

Інструмент	Середня оцінка
Особистий приклад керівництва	4,93
Інклюзивні практики та підтримка вразливих категорій працівників	4,93
Визнання соціально відповідальної поведінки	4,87
Корпоративне волонтерство та соціальні проєкти	4,87
Навчання та розвиток персоналу	4,60
Матеріальна та нематеріальна мотивація	4,07
Внутрішні комунікації	3,93
Програми психологічної підтримки та добробуту	3,87
Цифрові інструменти комунікації, навчання та залучення	3,87

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування (n = 15).

Навчання та розвиток персоналу оцінено у 4,60 бала, тоді як традиційні матеріальні та нематеріальні стимули – у 4,07 бала. Це свідчить, що розвиток соціально відповідальної поведінки експерти пов’язують не лише з прямим стимулюванням, а передусім із *лідерським прикладом, визнанням, залученням працівників до соціально значущої діяльності та формуванням відповідного організаційного середовища.*

Проведене емпіричне дослідження дозволило визначити інтегральний рівень СВПП, виявити структурні диспропорції між її складовими, оцінити фактори формування та характер взаємозв’язків між ними. Поєднання результатів анкетування працівників та експертного оцінювання створює підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів цілеспрямованого розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Для систематизації отриманих результатів доцільно сформувати матрицю, яка поєднує виявлені особливості та проблемні зони з відповідними напрямами управлінського впливу (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Матриця пріоритетних напрямів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу за результатами емпіричного оцінювання

Результат діагностики	Виявлена особливість / зона розвитку	Управлінський пріоритет	Доцільні інструменти
$I_{CI} = 3,88$; найнижче значення серед складових; експертна вага $\omega_{CI} = 0,347$ – найвища	Недостатня порівняно з іншими складовими реалізація громадянсько-ініціативного потенціалу	Активізація участі працівників у суспільно корисній діяльності	Корпоративне волонтерство; соціальні проекти; підтримка ініціатив працівників; партнерство з громадськими організаціями
$F_{MOT} = 3,49$ – найнижчий факторний індекс; $\rho(F_{MOT}; I_{CI}) = 0,255$	Недостатня мотиваційна підтримка активних форм соціально відповідальної поведінки	Формування системи стимулювання та визнання СВПП	Визнання соціально відповідальних дій; нематеріальне стимулювання; включення соціальної активності до програм визнання
$F_{MAN} = 3,52$; $\rho(F_{MAN}; I_{SRB}) = 0,201$; експертна значущість управлінських факторів – 4,73	Необхідність посилення управлінської підтримки СВПП	Розвиток соціально відповідального лідерства	Особистий приклад керівництва; справедливості управлінських рішень; підтримка ініціатив; регулярний зворотний зв'язок
$F_{PER} = 4,12$ – найвищий факторний індекс; $\rho(F_{PER}; I_{SRB}) = 0,275$	Наявність сформованого особистісного потенціалу, який потребує організаційної підтримки	Перетворення ціннісних установок у стійкі поведінкові практики	Навчання; наставництво; залучення до прийняття рішень; соціальні та командні проекти
$I_{ER} = 4,11$; зв'язки з $F_{ORG} = 0,250$, $F_{SP} = 0,233$, $F_{PER} = 0,237$	Залежність екологічно відповідальної поведінки від поєднання особистісних та організаційних передумов	Інтеграція екологічної відповідальності в корпоративні практики	ESG-ініціативи; ресурсозбереження; екологічне навчання; підтримка ініціатив працівників
Висока експертна оцінка інклюзивних практик – 4,93	Посилення значущості інклюзії в умовах трансформації трудового середовища	Формування інклюзивного та підтримувального середовища	Адаптаційні програми; підтримка ветеранів, ВПО та інших вразливих категорій; наставництво; психологічна підтримка
$I_{SRB} = 4,17$ – достатній, але не високий рівень	Наявність резерву подальшого розвитку СВПП	Системне поєднання поведінкових та організаційних інструментів	Комплексна система комунікації, мотивації, розвитку, соціальних ініціатив та HR-технологій

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування працівників ($n = 115$) та експертного опитування ($n = 15$).

Примітка: У таблиці принципово використано формулювання «зона розвитку», а не «слабка сторона» там, де показник фактично є достатнім.

Систематизація результатів свідчить, що основний резерв розвитку СВПП пов'язаний не стільки з особистісними передумовами, які отримали найвищу оцінку (4,12 бала), скільки з організаційним забезпеченням їх реалізації. Нижчі оцінки мотиваційних (3,49) та управлінських (3,52) факторів вказують на необхідність посилення відповідних механізмів підтримки соціально відповідальної поведінки.

Особливо показовою є громадянсько-ініціативна складова: маючи найбільшу експертну вагу, вона характеризується найнижчим фактичним рівнем серед складових СВПП та статистично значущими зв'язками з мотиваційними, особистісними й управлінськими факторами. Це дозволяє визначити її одним із пріоритетних напрямів розвитку СВПП.

Експертне оцінювання конкретизує відповідний управлінський інструментарій: найвищі оцінки отримали особистий приклад керівництва та інклюзивні практики підтримки вразливих категорій працівників (по 4,93 бала), а також визнання соціально відповідальної поведінки, корпоративне волонтерство й соціальні проєкти (по 4,87 бала). Отже, розвиток СВПП потребує комплексного поєднання лідерства, мотивації, визнання, розвитку персоналу, соціального залучення та інклюзивності.

Таким чином, розроблена комплексна методика оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу пройшла емпіричну апробацію на основі результатів анкетування 115 працівників та експертного опитування 15 фахівців. Її застосування забезпечило послідовний перехід від оцінювання первинних поведінкових індикаторів до визначення чотирьох часткових індексів, експертного обґрунтування їх вагомості, розрахунку інтегрального показника СВПП, формування факторного профілю та встановлення статистичних взаємозв'язків між факторами і результуючими характеристиками.

За результатами розрахунків інтегральний показник соціально відповідальної поведінки персоналу становить 4,17 бала, що відповідає достатньому рівню. Найбільш сформованими є етико-професійна (4,47) та соціально-комунікаційна (4,41) складові, дещо нижчою є екологічно

відповідальна (4,11), а найменше значення отримано за громадянсько-ініціативною складовою (3,88). Водночас саме остання отримала найбільший ваговий коефіцієнт за результатами експертного оцінювання – 0,347, що дозволяє розглядати її як важливий резерв подальшого розвитку СВПП.

Факторний аналіз виявив переважання особистісних передумов соціально відповідальної поведінки (4,12 бала) над оцінками організаційних (3,64), соціально-психологічних (3,63), управлінських (3,52) та мотиваційних (3,49) умов. Кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих, хоча переважно слабких, взаємозв'язків між окремими факторними та поведінковими характеристиками. Найбільш послідовний зв'язок з інтегральним рівнем СВПП встановлено для особистісних факторів ($\rho = 0,275$; $p = 0,003$), а громадянсько-ініціативна поведінка виявила статистично значущі зв'язки з мотиваційними, особистісними та управлінськими факторами.

Отримані результати засвідчують, що подальший розвиток соціально відповідальної поведінки доцільно спрямовувати не стільки на формування базових професійно-етичних норм, які вже характеризуються достатньо високим рівнем, скільки на створення організаційних умов для трансформації наявних ціннісних установок у проактивні соціально відповідальні дії. Особливого значення набувають механізми управлінської підтримки, визнання, мотивації, корпоративного волонтерства, соціальних проєктів, інклюзивних практик та залучення працівників до суспільно корисної діяльності.

Отже, результати емпіричної апробації підтверджують практичну придатність запропонованої комплексної методики для діагностики рівня СВПП, виявлення структурних диспропорцій її складових та визначення факторних зон управлінського впливу. Встановлені закономірності формують аналітичне підґрунтя для розроблення адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, системи комунікацій, мотивації та розвитку, а також практичних рекомендацій щодо їх застосування в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Висновки по розділу 2

У другому розділі дисертації досліджено умови формування соціально відповідальної поведінки персоналу в Україні, проаналізовано корпоративні практики її підтримки та здійснено емпіричну апробацію методики оцінювання СВПП і факторів її формування. Основні результати дослідження зводяться до такого.

1. Проведений аналіз соціально-економічних і трудових трансформацій в Україні засвідчив суттєву зміну середовища формування соціально відповідальної поведінки персоналу під впливом воєнних дій та пов'язаних із ними демографічних, міграційних і структурних зрушень. Встановлено, що скорочення трудового потенціалу, кадровий дефіцит і професійно-кваліфікаційні дисбаланси поєднуються зі зміною структури зайнятості, цифровізацією праці, поширенням гнучких форм зайнятості та посиленням потреби у професійному перенавчанні. Важливого значення набуває також трудова інтеграція ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю, жінок та працівників старшого віку. Обґрунтовано, що зазначені процеси підвищують значущість адаптивності, відповідальності, взаємодопомоги, інклюзивності та соціальної згуртованості працівників і формують нові вимоги до управління їх поведінкою в умовах післявоєнного відновлення економіки.

2. Дослідження корпоративних практик українських підприємств дозволило встановити поступовий перехід від реалізації окремих соціальних та HR-заходів до формування комплексного організаційного середовища підтримки соціально відповідальної поведінки. За результатами порівняльного аналізу систематизовано основні напрями управлінського впливу, що охоплюють корпоративну культуру та етичні стандарти, розвиток персоналу, внутрішні комунікації, мотивацію і визнання, добробут, соціальні та волонтерські ініціативи, інклюзивні й екологічні практики. Встановлено, що основним обмеженням є не відсутність відповідних інструментів, а їх функціональна розпорошеність і недостатня інтеграція навколо конкретних поведінкових результатів. Це обґрунтовує необхідність переходу до

системного управління СВПП із урахуванням галузевої специфіки, характеристик персоналу та трансформації трудового середовища.

3. Сформовано комплексну методику оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу та здійснено її апробацію за результатами анкетування 115 працівників і експертного оцінювання 15 фахівців. Інтегральний показник СВПП становить 4,17 бала, що відповідає достатньому рівню, однак встановлено нерівномірність сформованості її окремих складових. Найвищі значення отримано за етико-професійною (4,47) та соціально-комунікаційною (4,41) складовими, тоді як найнижче – за громадянсько-ініціативною (3,88), якій водночас експерти надали найбільшу вагомість. Виявлена невідповідність засвідчує наявність найбільшого резерву розвитку саме громадянської та соціальної ініціативності працівників.

4. Оцінювання факторів формування СВПП виявило асиметрію між відносно високою особистісною готовністю працівників до соціально відповідальної поведінки (4,12 бала) та нижчим рівнем сформованості організаційних, соціально-психологічних, управлінських і мотиваційних умов її реалізації. Кореляційний аналіз підтвердив наявність статистично значущих взаємозв'язків між окремими факторними та результуючими характеристиками СВПП та найбільш послідовний зв'язок інтегрального показника з особистісними факторами. Узагальнення результатів анкетування й експертного оцінювання визначило пріоритетність посилення соціально відповідального лідерства, мотивації та визнання, розвитку персоналу, корпоративного волонтерства, соціальних та інклюзивних практик. Отримані результати сформували емпіричне підґрунтя для розроблення адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу й відповідного організаційно-управлінського інструментарію.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [21; 26].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

3.1 Адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними соціально-економічними трансформаціями, спричиненими наслідками повномасштабної війни та, у подальшому, необхідністю післявоєнного відновлення економіки. У цих умовах особливої актуальності набувають питання забезпечення соціальної стійкості підприємств, відновлення людського капіталу та формування нових моделей взаємодії між роботодавцями і працівниками. Якщо в умовах стабільного економічного розвитку ключовими чинниками ефективності управління персоналом переважно виступали матеріальне стимулювання, професійний розвиток і кар'єрне зростання, то воєнний та післявоєнний період висуває значно ширший спектр вимог до поведінки працівників та системи управління персоналом загалом.

Післявоєнне відновлення економіки супроводжуватиметься численними викликами, серед яких особливе місце займають демографічні втрати, масштабні міграційні процеси, дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання рівня психологічного навантаження на працівників, зміна структури зайнятості та посилення соціальної відповідальності бізнесу. Внаслідок цього підприємства змушені адаптувати власні підходи до управління людськими ресурсами, орієнтуючись не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення соціальної згуртованості, підтримку ментального здоров'я працівників, розвиток інклюзивності та формування відповідального ставлення персоналу до своєї професійної діяльності.

Особливістю сучасного періоду є суттєва трансформація системи цінностей працівників. Війна вплинула не лише на матеріальне становище населення, а й на його соціальні установки, життєві пріоритети та поведінкові орієнтири. У багатьох випадках спостерігається посилення значущості суспільної користі праці, розвитку волонтерської активності, взаємодопомоги та підтримки соціально вразливих груп населення. Одночасно зростає потреба у психологічній безпеці, стабільності та довірі до роботодавця. За таких умов соціально відповідальна поведінка персоналу перестає бути виключно елементом корпоративної культури і перетворюється на важливий чинник забезпечення стійкості підприємств та відновлення економіки.

Досвід провідних країн світу свідчить, що у періоди післякризового та післявоєнного розвитку особливого значення набувають нематеріальні фактори управління персоналом. Зокрема, високий рівень організаційної ідентифікації працівників, довіра до керівництва, підтримка корпоративних цінностей та готовність до колективної взаємодії значною мірою визначають здатність організацій адаптуватися до нових умов функціонування [5; 12]. Саме тому традиційні економічні інструменти управління персоналом потребують доповнення поведінковими механізмами, орієнтованими на формування соціально відповідальної поведінки працівників.

У сучасній науковій літературі соціально відповідальна поведінка персоналу розглядається переважно як складова корпоративної соціальної відповідальності або організаційної культури. Водночас більшість існуючих підходів орієнтована на функціонування підприємств у відносно стабільних умовах та недостатньо враховує специфіку воєнних та післявоєнних трансформацій. У результаті залишаються недостатньо дослідженими питання впливу соціально-економічних, психологічних та поведінкових факторів на формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах масштабних суспільних змін.

Крім того, значна частина існуючих механізмів управління персоналом базується переважно на матеріальних стимулах та адміністративних важелях

впливу. Проте результати сучасних досліджень у сфері поведінкової економіки та управління людськими ресурсами свідчать про те, що в умовах невизначеності дедалі більшого значення набувають внутрішні мотиваційні чинники, серед яких провідну роль відіграють ціннісні орієнтації, соціальні норми та організаційна ідентифікація працівників. Саме ці чинники формують готовність персоналу до відповідальної поведінки, участі у соціальних ініціативах, підтримки корпоративних цінностей та сприяють зміцненню соціального капіталу підприємства.

Важливим викликом для українських підприємств є також інтеграція внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших категорій працівників, які зазнали безпосереднього впливу воєнних дій. Формування інклюзивного робочого середовища потребує впровадження нових підходів до управління персоналом, орієнтованих на забезпечення рівності можливостей, підтримку соціальної адаптації та розвиток культури взаємоповаги. Відповідно соціально відповідальна поведінка персоналу має розглядатися не лише як індивідуальна характеристика працівника, а як результат взаємодії організаційних, соціальних, психологічних та поведінкових чинників.

Особливого значення набуває цифровізація управління персоналом. Сучасні цифрові технології створюють додаткові можливості для розвитку соціально відповідальної поведінки шляхом використання HR-аналітики, цифрових платформ навчання, систем моніторингу соціального клімату та інструментів підтримки внутрішніх комунікацій. Водночас ефективність таких інструментів значною мірою залежить від рівня залученості працівників та їх готовності підтримувати соціально відповідальні практики [4; 15; 20].

Таким чином, сучасні умови розвитку економіки формують об'єктивну необхідність розробки адаптивного механізму формування соціально відповідальної поведінки персоналу, який би враховував комплексний вплив соціально-економічних, психологічних, організаційних та поведінкових чинників, забезпечував розвиток людського капіталу, зміцнення корпоративної культури та підвищення соціальної стійкості підприємств (рис. 3.1).

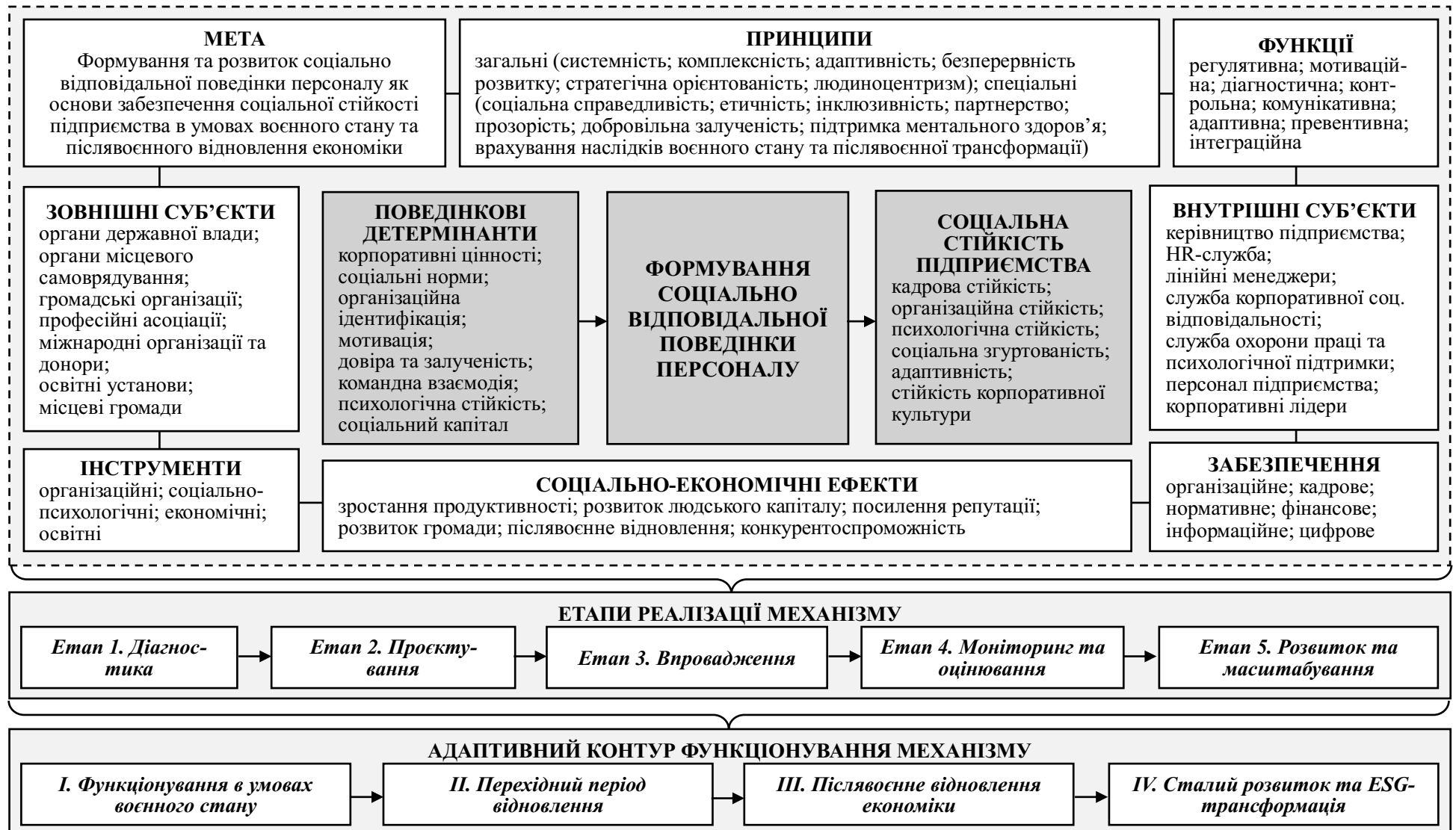


Рис. 3.1. Адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

В основу запропонованого механізму покладено положення теорії людського капіталу, поведінкової економіки, корпоративної соціальної відповідальності, теорії соціального обміну та сучасних концепцій стратегічного управління персоналом [11; 104; 122].

На відміну від традиційних підходів, які розглядають соціально відповідальну поведінку як наслідок впливу окремих управлінських інструментів або елемент корпоративної культури, запропонований механізм базується на положенні про те, що така поведінка формується під впливом системи взаємопов'язаних чинників різного рівня – від індивідуальних цінностей працівника до зовнішніх соціально-економічних умов функціонування підприємства.

Концептуально механізм передбачає інтеграцію трьох взаємопов'язаних рівнів формування соціально відповідальної поведінки:

перший рівень – особистісний, який охоплює ціннісні орієнтації працівника, його морально-етичні установки, соціальну зрілість, рівень емпатії та готовність до взаємодії з іншими членами колективу;

другий рівень – організаційний, який включає корпоративну культуру, систему мотивації, лідерство, внутрішні комунікації, соціальні програми підприємства та інструменти управління персоналом;

третій рівень – суспільний, що формується під впливом державної політики, соціальних норм, процесів післявоєнного відновлення, розвитку місцевих громад та інституційного середовища.

Розроблений механізм формування соціально відповідальної поведінки персоналу являє собою цілісну систему взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільною метою та спрямованих на розвиток соціально відповідальної поведінки працівників на всіх рівнях функціонування підприємства.

Особливістю запропонованого механізму є його адаптивний характер, який забезпечує можливість функціонування як в умовах воєнного стану, так і на етапах післявоєнного відновлення та сталого розвитку економіки. На

відміну від існуючих підходів, механізм орієнтований не лише на формування окремих моделей поведінки працівників, а й на забезпечення соціальної стійкості підприємства через розвиток людського капіталу та корпоративної культури.

Метою механізму є формування та розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу як чинника забезпечення соціальної стійкості підприємства, розвитку людського капіталу та підтримки процесів воєнного і післявоєнного відновлення економіки.

Для досягнення поставленої мети механізм спрямований на вирішення таких *завдань*: розвиток відповідального ставлення до професійної діяльності; формування культури взаємодопомоги та партнерства; підвищення рівня залученості працівників; розвиток організаційної ідентифікації; підтримку соціально вразливих категорій персоналу; зміцнення психологічної стійкості колективу; формування умов для реалізації соціальних ініціатив працівників.

Ефективність механізму формування соціально відповідальної поведінки персоналу значною мірою визначається системою *принципів*, на яких базується його функціонування. Саме принципи визначають логіку побудови механізму, взаємозв'язки між його елементами, особливості застосування управлінських інструментів та напрями досягнення поставлених цілей. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки традиційні принципи управління персоналом потребують переосмислення та доповнення новими положеннями, що враховують сучасні соціально-економічні виклики, трансформацію поведінкових моделей працівників та необхідність забезпечення соціальної стійкості організацій [46; 53].

Запропонований механізм ґрунтується на поєднанні загальних та спеціальних принципів. Загальні принципи визначають універсальні засади функціонування системи управління персоналом, тоді як спеціальні принципи враховують особливості формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах нестабільності, воєнних ризиків та післявоєнних трансформацій.

Загальні принципи функціонування механізму. Першим принципом виступає системність, відповідно до якого соціально відповідальна поведінка персоналу розглядається як результат взаємодії комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. Формування такої поведінки не може забезпечуватися окремими управлінськими заходами чи короткостроковими програмами. Воно потребує інтеграції кадрової політики, корпоративної культури, системи мотивації, соціальних програм, внутрішніх комунікацій та механізмів розвитку персоналу в єдину систему управління.

Важливе значення має принцип комплексності, який передбачає використання різних груп інструментів впливу на поведінку працівників. Формування соціально відповідальної поведінки повинно здійснюватися одночасно через освітні, організаційні, соціально-психологічні, економічні та цифрові інструменти управління персоналом.

Принцип адаптивності є особливо актуальним для сучасних умов функціонування українських підприємств. Воєнний стан, нестабільність економічного середовища та зміни ринку праці потребують постійного коригування управлінських рішень. Запропонований механізм має забезпечувати можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та трансформацію потреб персоналу.

Не менш важливим є принцип безперервності розвитку, відповідно до якого формування соціально відповідальної поведінки розглядається як довготривалий процес, що охоплює весь період професійної діяльності працівника в організації. Соціальна відповідальність не формується одноразово, а потребує постійної підтримки через систему навчання, мотивації та розвитку.

Наступним принципом виступає стратегічна орієнтованість, яка передбачає інтеграцію цілей формування соціально відповідальної поведінки до загальної стратегії розвитку підприємства. Соціальна відповідальність персоналу повинна розглядатися не як окремий HR-напрямок, а як складова довгострокової конкурентоспроможності та стійкості організації.

Основоположним для сучасного управління людськими ресурсами є принцип людиноцентризму, який передбачає визнання працівника основною цінністю підприємства. У межах цього принципу увага зосереджується на потребах, інтересах, очікуваннях та потенціалі працівників, що особливо важливо в умовах психологічних та соціальних наслідків війни.

Спеціальні принципи механізму. Наукова новизна запропонованого механізму значною мірою пов'язана із впровадженням системи спеціальних принципів, які враховують особливості воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки.

Першим серед них є принцип поведінкової орієнтованості, відповідно до якого основним об'єктом управлінського впливу виступають поведінкові детермінанти працівників – ціннісні орієнтації, соціальні норми та організаційна ідентифікація. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на матеріальне стимулювання, запропонований механізм передбачає формування внутрішньої мотивації до соціально відповідальної поведінки.

Другим принципом виступає соціальна згуртованість, який передбачає розвиток культури взаємодопомоги, довіри та співпраці між працівниками. У післявоєнних умовах саме рівень соціальної згуртованості колективу визначатиме здатність організації адаптуватися до змін та забезпечувати ефективну командну взаємодію.

Особливого значення набуває принцип інклюзивності, який передбачає створення рівних можливостей для всіх категорій працівників незалежно від їх соціального статусу, фізичних можливостей чи життєвих обставин. Реалізація цього принципу передбачає розроблення спеціальних програм інтеграції внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій населення.

В умовах війни надзвичайно актуальним є принцип психологічної безпеки, відповідно до якого підприємство має створювати середовище, що сприяє збереженню психоемоційного здоров'я працівників. Реалізація цього

принципу передбачає впровадження програм психологічної підтримки, профілактики професійного вигорання та розвитку стресостійкості персоналу.

Наступним є принцип соціального партнерства, який передбачає активну взаємодію підприємства з державними органами, місцевими громадами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами у сфері розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Важливою складовою механізму є принцип цифровізації, який орієнтує підприємства на використання сучасних цифрових технологій для управління поведінкою персоналу, оцінювання рівня соціальної відповідальності, моніторингу соціального клімату та розвитку корпоративних комунікацій.

Авторським елементом механізму виступає принцип соціальної стійкості, який передбачає формування у персоналу здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності, соціальних ризиків та кризових ситуацій. Реалізація цього принципу дозволяє забезпечити довгострокову стабільність підприємства навіть в умовах суттєвих зовнішніх потрясінь.

Важливим структурним елементом запропонованого механізму є його функціональне забезпечення, яке визначає логіку реалізації управлінських впливів та забезпечує досягнення поставленої мети. На відміну від традиційного підходу, запропонований механізм виконує комплекс взаємопов'язаних *функцій*, що охоплюють усі етапи формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах динамічного зовнішнього середовища (рис. 3.2).

Реалізація запропонованих функцій забезпечує комплексний характер функціонування механізму, його адаптивність до змін зовнішнього середовища та узгодженість управлінських впливів із поведінковими детермінантами, що створює передумови для формування соціально відповідальної поведінки персоналу, зміцнення соціальної стійкості підприємства та досягнення довгострокових соціально-економічних результатів.

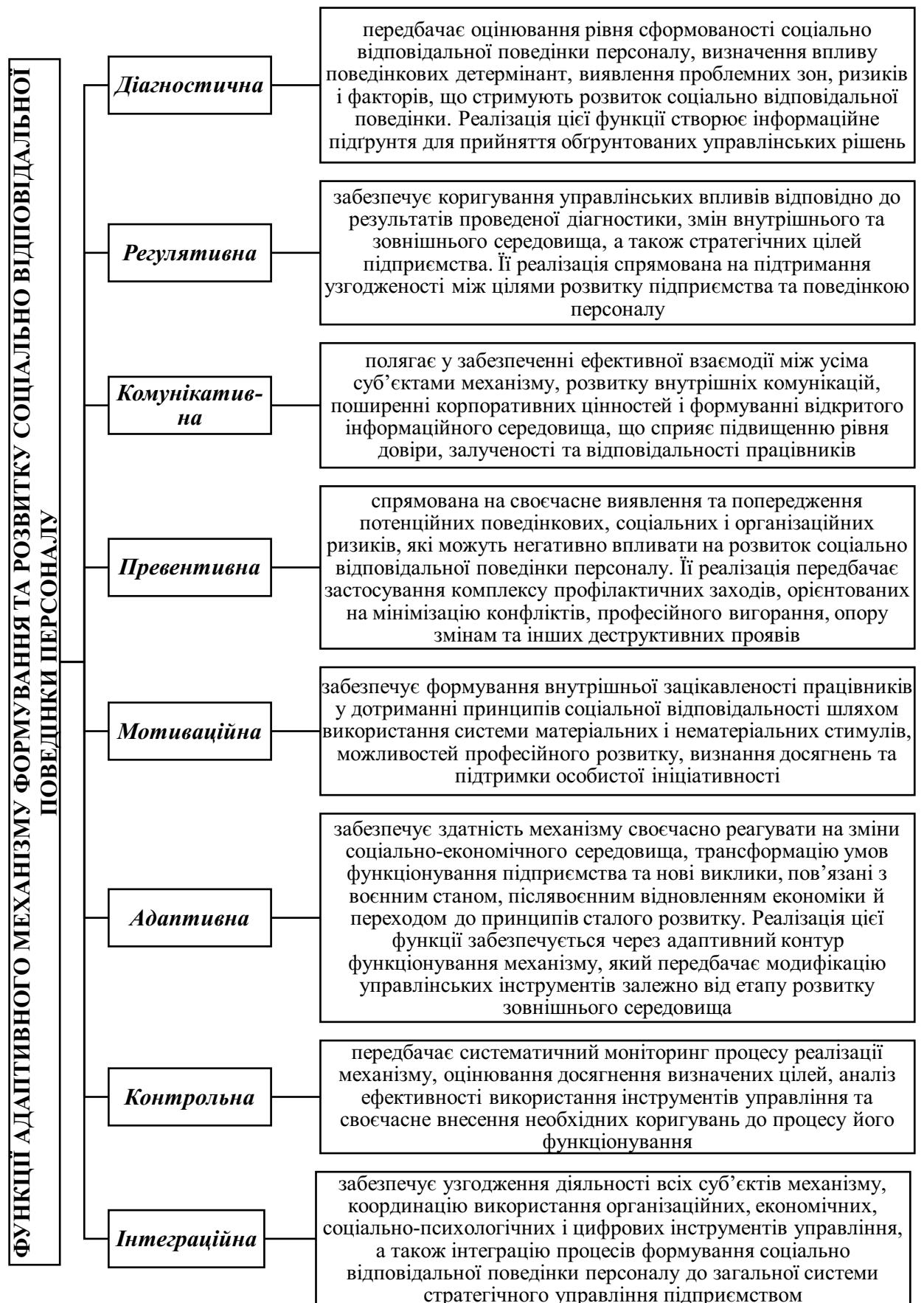


Рис. 3.2. Функції адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Важливе місце у запропонованому механізмі займає визначення системи зовнішніх і внутрішніх суб'єктів, взаємодія яких забезпечує формування, розвиток та підтримку соціально відповідальної поведінки персоналу.

До *зовнішніх суб'єктів* механізму віднесено органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, міжнародні донорські структури, заклади освіти, професійні асоціації та територіальні громади. Їх діяльність спрямована на формування нормативно-правового, інституційного, соціального та інформаційного середовища, у межах якого підприємства реалізують політику розвитку людського капіталу, корпоративної соціальної відповідальності та соціально відповідальної поведінки персоналу. Крім того, зазначені суб'єкти забезпечують ресурсну, методичну та організаційну підтримку реалізації відповідних програм, а також сприяють поширенню сучасних практик соціальної відповідальності.

Внутрішніми суб'єктами механізму є керівництво підприємства, HR-служба, лінійні менеджери, служби корпоративної соціальної відповідальності, служби психологічної підтримки, керівники структурних підрозділів, корпоративні лідери, наставники та працівники. Саме вони забезпечують практичну реалізацію механізму шляхом застосування організаційно-економічних, соціально-психологічних та інформаційно-комунікаційних інструментів, спрямованих на розвиток поведінкових детермінант, формування соціально відповідальної поведінки персоналу та зміцнення соціальної стійкості підприємства.

Взаємодія зовнішніх і внутрішніх суб'єктів забезпечує цілісність функціонування запропонованого механізму, поєднуючи інституційний вплив зовнішнього середовища з внутрішньоорганізаційними процесами формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Принциповою відмінністю запропонованого механізму від існуючих підходів є включення до його структури блоку *поведінкових детермінант*, який виступає центральною ланкою формування соціально відповідальної поведінки персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика поведінкових детермінант формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Поведінкова детермінанта	Характеристика	Прояв у поведінці персоналу	Основні організаційно-економічні заходи розвитку	Внесок у формування соціально відповідальної поведінки
1	2	3	4	5
Корпоративні цінності	Формують систему переконань працівників щодо відповідального ставлення до праці, колективу та суспільства	Дотримання етичних принципів, участь у соціальних ініціативах, відповідальне виконання професійних обов'язків	Розвиток корпоративної культури, корпоративне навчання, наставництво, внутрішні комунікації	Формують внутрішню мотивацію до соціально відповідальної поведінки
Соціальні норми	Визначають прийнятні стандарти професійної та соціальної взаємодії в організації	Дотримання правил корпоративної етики, взаємодопомога, підтримка колективної відповідальності	Кодекс етики, корпоративні стандарти, внутрішні регламенти, комунікаційні програми	Забезпечують сталість моделей соціально відповідальної поведінки
Організаційна ідентифікація	Відображає ступінь ототожнення працівника з місією, цінностями та цілями підприємства	Лояльність, залученість, готовність підтримувати розвиток підприємства та брати участь у соціальних проєктах	Участь працівників у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури, програми визнання, корпоративні заходи	Посилює відповідальність за результати діяльності підприємства
Мотивація	Визначає внутрішню та зовнішню зацікавленість працівників у соціально відповідальній діяльності	Ініціативність, сумлінне виконання обов'язків, готовність до професійного розвитку	Матеріальне й нематеріальне стимулювання, кар'єрне зростання, система винагород	Підтримує сталість відповідальної поведінки та професійної активності
Довіра та залученість	Характеризують рівень довіри до підприємства та готовність брати участь у його розвитку	Відкритість до взаємодії, активна участь у командній роботі, підтримка організаційних змін	Прозорі комунікації, зворотний зв'язок, залучення до управлінських рішень	Сприяють розвитку відповідальності, співпраці та соціальної згуртованості

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Командна взаємодія	Відображає здатність працівників ефективно співпрацювати та досягати спільних цілей	Кооперація, взаємодопомога, обмін знаннями, колективне вирішення проблем	Командне навчання, наставництво, спільні проекти, розвиток команд	Формує колективну відповідальність і партнерські відносини
Психологічна стійкість	Характеризує здатність працівників ефективно діяти в умовах невизначеності та кризових ситуацій	Збереження працездатності, адаптивність, конструктивне реагування на зміни	Психологічна підтримка, програми well-being, тренінги стресостійкості, гнучкі форми організації праці	Забезпечує адаптацію персоналу до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення
Соціальний капітал	Відображає рівень довіри, співробітництва та розвитку партнерських взаємовідносин між працівниками й організацією	Взаємна підтримка, участь у корпоративних і громадських ініціативах, розвиток партнерства	Корпоративне волонтерство, соціальні проекти, розвиток партнерських мереж, підтримка громадських ініціатив	Посилює соціальну стійкість підприємства та його взаємодію із зовнішнім середовищем

Джерело: розроблено автором.

На відміну від більшості сучасних моделей управління персоналом, у яких основна увага приділяється системам мотивації, стимулювання, контролю та розвитку компетентностей, запропонований механізм ґрунтується на визнанні визначальної ролі внутрішніх поведінкових чинників. Результати проведеного дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки саме вони визначають готовність працівника діяти відповідально не лише щодо виконання професійних обов'язків, а й стосовно колективу, підприємства та суспільства загалом. Поведінкові детермінанти забезпечують трансформацію управлінського впливу у стійкі моделі соціально відповідальної поведінки персоналу, формують внутрішні передумови розвитку соціальної стійкості підприємства та підвищують його здатність до адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ще однією принциповою особливістю запропонованого механізму є включення до його структури блоку *соціальної стійкості підприємства*, який виступає безпосереднім результатом формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. На відміну від більшості існуючих підходів, що зосереджуються переважно на показниках продуктивності праці, економічної ефективності або результативності кадрової політики, запропонований механізм передбачає оцінювання здатності підприємства забезпечувати стабільність функціонування, збереження людського капіталу та підтримання соціальної згуртованості в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення економіки й довгострокових трансформацій.

Соціальна стійкість підприємства у межах запропонованого механізму розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність організації підтримувати ефективне функціонування, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати соціальну згуртованість персоналу та створювати умови для сталого розвитку навіть за високого рівня невизначеності. Структурно соціальна стійкість підприємства охоплює взаємопов'язані компоненти, характеристику яких наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Компоненти соціальної стійкості підприємства

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, соціальна стійкість підприємства у запропонованому механізмі виступає інтегральним результатом розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Взаємодія її структурних компонентів забезпечує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, підтримувати кадровий потенціал, зміцнювати соціальну згуртованість колективу й

створювати передумови для досягнення довгострокових соціально-економічних результатів.

Ефективність функціонування запропонованого адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу значною мірою визначається системою *інструментів*, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на поведінкові детермінанти працівників. Зважаючи на багатофакторний характер процесу формування соціально відповідальної поведінки, механізм передбачає використання взаємопов'язаної системи організаційних, соціально-психологічних, економічних та освітніх інструментів, які забезпечують комплексний вплив на внутрішні чинники поведінки персоналу.

На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, які переважно орієнтовані на матеріальне стимулювання або розвиток професійних компетентностей, запропонований механізм забезпечує комплексний вплив на поведінкові детермінанти, зокрема корпоративні цінності, соціальні норми, організаційну ідентифікацію, мотивацію, довіру та залученість, командну взаємодію, психологічну стійкість і соціальний капітал [36; 37; 70]. Саме комплексне поєднання зазначених інструментів забезпечує не лише формування соціально відповідальної поведінки персоналу, а й зміцнення соціальної стійкості підприємства.

Особливістю запропонованої системи інструментів є її адаптивний характер, який передбачає зміну змісту, інтенсивності та пріоритетності окремих заходів залежно від умов функціонування підприємства. Відповідно до адаптивного контуру механізму склад і зміст інструментів можуть коригуватися залежно від етапу розвитку зовнішнього середовища: воєнного стану, перехідного періоду відновлення, післявоєнного відновлення економіки або етапу сталого розвитку. Характеристика основних інструментів формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу наведена в табл. 3.2.

**Характеристика інструментів формування та розвитку соціально
відповідальної поведінки персоналу**

Група інструментів	Основний зміст	Приклади реалізації	Поведінкові детермінанти, на розвиток яких спрямовано інструменти
Організаційні	формування організаційного середовища, що підтримує соціально відповідальну поведінку персоналу	корпоративна культура; кодекс етики; корпоративне волонтерство; наставництво; командні проєкти; розвиток відповідального лідерства	корпоративні цінності; організаційна ідентифікація; соціальний капітал
Соціально-психологічні	розвиток соціально-психологічних умов відповідальної поведінки, підтримка психологічної стійкості та соціальної згуртованості	психологічна підтримка; програми well-being; коучинг; медіація; адаптація ветеранів і ВПО; розвиток довіри; командоутворення	довіра та залученість; психологічна стійкість; командна взаємодія; соціальні норми
Економічні	формування економічної зацікавленості працівників у соціально відповідальній діяльності	матеріальне стимулювання; преміювання; соціальний пакет; фінансування навчання; підтримка соціальних ініціатив	мотивація; організаційна ідентифікація
Освітні	розвиток професійних, соціальних і поведінкових компетентностей персоналу	корпоративне навчання; підвищення кваліфікації; ESG-освіта; цифрове навчання; тренінги; розвиток лідерства; програми наставництва	корпоративні цінності; соціальні норми; командна взаємодія; психологічна стійкість

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система інструментів забезпечує комплексний вплив на поведінкові детермінанти, що лежать в основі формування соціально відповідальної поведінки персоналу. На відміну від традиційних підходів, у яких окремі інструменти використовуються ізольовано, запропонований механізм передбачає їх інтегроване застосування відповідно до конкретних умов функціонування підприємства та етапу його розвитку. Це забезпечує не

лише формування стійких моделей соціально відповідальної поведінки працівників, а й сприяє зміцненню соціальної стійкості підприємства, підвищенню адаптивності до зовнішніх викликів і створенню передумов для довгострокового соціально-економічного розвитку.

Ефективність функціонування адаптивного механізму залежить не лише від якості його структурних елементів та інструментів впливу, а й від наявності комплексної *системи забезпечення*, яка створює необхідні організаційні, кадрові, нормативні, фінансові, інформаційні та цифрові передумови для його реалізації (табл. 3.3). За відсутності відповідного забезпечення навіть ефективно розроблений механізм не здатний забезпечити стійке формування соціально відповідальної поведінки персоналу та досягнення визначених соціально-економічних результатів.

Система забезпечення створює необхідні організаційні, кадрові, нормативно-правові, фінансові, інформаційні та цифрові передумови для ефективного функціонування запропонованого механізму [81; 83]. Комплексний характер її складових забезпечує узгодженість управлінських процесів, підтримує розвиток поведінкових детермінант персоналу та сприяє зміцненню соціальної стійкості підприємства в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення економіки та сталого розвитку.

Запропонований адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу забезпечує досягнення комплексу взаємопов'язаних *соціально-економічних ефектів*, які охоплюють внутрішній розвиток підприємства, зміцнення його соціальної стійкості, розвиток людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності та формування позитивного внеску у післявоєнне відновлення економіки України. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на локальні результати управління персоналом, запропонований механізм забезпечує багаторівневий ефект, який проявляється одночасно на рівні працівника, підприємства, територіальної громади та національної економіки.

Таблиця 3.3

Система забезпечення функціонування адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Складова забезпечення	Основне призначення	Основні елементи	Результат функціонування
Організаційне	Створення організаційних умов для реалізації механізму, координації діяльності учасників та розподілу відповідальності	HR-служба; служба корпоративної соціальної відповідальності; служба психологічної підтримки; служба внутрішніх комунікацій; керівники структурних підрозділів; корпоративні наставники та соціальні лідери	Узгоджена взаємодія суб'єктів механізму та ефективна координація процесу формування соціально відповідальної поведінки персоналу
Кадрове	Формування та розвиток професійних і поведінкових компетентностей персоналу, необхідних для реалізації механізму	Розвиток соціальної відповідальності; емоційного інтелекту; комунікативних навичок; командної взаємодії; цифрової грамотності; інклюзивного лідерства; управління змінами	Розвиток людського капіталу та підвищення готовності персоналу до реалізації принципів соціальної відповідальності
Нормативне	Формування інституційної основи функціонування механізму та регламентація поведінки його учасників	Трудове законодавство; міжнародні стандарти; ESG; стандарти сталого розвитку; кодекс корпоративної етики; політика соціальної відповідальності; положення про корпоративне волонтерство	Забезпечення єдиних правил функціонування механізму та нормативне закріплення принципів соціально відповідальної поведінки
Фінансове	Формування ресурсної бази для реалізації програм розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу	Фінансування програм навчання; психологічної підтримки; соціальних проєктів; цифрових HR-рішень; програм адаптації ветеранів і ВПО; корпоративного волонтерства; залучення грантових коштів і міжнародної технічної допомоги	Стабільне ресурсне забезпечення реалізації механізму та можливість його довгострокового функціонування
Інформаційне	Формування єдиного інформаційного простору, підтримка корпоративних комунікацій та поширення корпоративних цінностей	Корпоративний портал; внутрішні соціальні мережі; інформаційні кампанії; корпоративні медіа; електронні розсилки; система зворотного зв'язку	Розвиток довіри, відкритості, корпоративної культури та соціальних норм поведінки
Цифрове	Використання цифрових технологій для підтримки функціонування механізму, моніторингу та розвитку персоналу	HRM-системи; LMS-платформи; People Analytics; цифрові платформи командної взаємодії; аналітичні HR-інструменти	Підвищення ефективності управління персоналом, автоматизація процесів, розвиток безперервного навчання та моніторинг поведінкових змін

Джерело: розроблено автором.

Першим ефектом функціонування механізму є зростання продуктивності праці, що досягається завдяки розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, підвищенню рівня залученості, зміцненню командної взаємодії та формуванню мотивації до якісного виконання професійних обов'язків. Соціально відповідальна поведінка сприяє більш ефективному використанню трудового потенціалу, скороченню непродуктивних втрат часу, покращенню внутрішньої координації та підвищенню результативності діяльності працівників.

Важливим соціально-економічним ефектом виступає розвиток людського капіталу, який забезпечується через формування нових компетентностей, розвиток професійних знань, соціальних навичок, відповідального лідерства, психологічної стійкості та готовності персоналу до безперервного навчання. У межах запропонованого механізму людський капітал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що визначає його здатність до інноваційного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Наступним результатом є посилення репутації підприємства, що формується завдяки дотриманню принципів соціальної відповідальності, розвитку корпоративної культури, прозорості управлінських процесів, підтримці працівників та активній участі підприємства у вирішенні соціально значущих питань. Зростання довіри з боку працівників, партнерів, інвесторів і суспільства загалом сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Реалізація механізму забезпечує також розвиток територіальної громади, оскільки соціально відповідальна поведінка персоналу виходить за межі внутрішнього середовища підприємства та поширюється на взаємодію з місцевими громадами, громадськими організаціями, закладами освіти та іншими стейкхолдерами. Розвиток корпоративного волонтерства, участь у соціальних проєктах, підтримка ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій населення сприяють зміцненню соціальної згуртованості й розвитку місцевого соціального капіталу.

Особливого значення в сучасних умовах набуває внесок запропонованого механізму у післявоєнне відновлення економіки. Формування соціально відповідальної поведінки персоналу сприяє збереженню людського капіталу, підвищенню адаптивності підприємств до кризових умов, інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у трудову діяльність, розвитку інклюзивного ринку праці та відновленню соціально-економічної активності [42; 102]. Таким чином, механізм набуває значення не лише інструменту внутрішньоорганізаційного управління, а й одного із чинників забезпечення економічної стійкості країни.

Інтегральним результатом реалізації механізму виступає підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається через поєднання економічних, соціальних та організаційних ефектів. Соціально відповідальна поведінка персоналу створює передумови для зміцнення корпоративної культури, підвищення інноваційної активності, покращення якості управлінських рішень, розвитку людського капіталу та забезпечення соціальної стійкості підприємства, що в сукупності формує його довгострокові конкурентні переваги.

Запропонований адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу передбачає *поетапну реалізацію*, що забезпечує системність його впровадження, послідовність управлінських дій та можливість адаптації до змін зовнішнього середовища (рис. 3.4). Поетапний підхід дозволяє інтегрувати механізм у систему управління підприємством, забезпечити його практичну реалізацію та створити умови для безперервного вдосконалення відповідно до викликів воєнного стану, післявоєнного відновлення економіки та сталого розвитку. Реалізація запропонованого механізму здійснюється як безперервний циклічний процес, у межах якого результати моніторингу та оцінювання стають підґрунтям для подальшого вдосконалення управлінських рішень і розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.



Рис. 3.4. Етапи реалізації адаптивного механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Однією з ключових відмінностей запропонованого механізму від існуючих підходів є його *адаптивний характер*, який забезпечує можливість трансформації управлінських пріоритетів, інструментів та очікуваних результатів залежно від змін соціально-економічного середовища. На відміну

від традиційних моделей, орієнтованих на відносно стабільні умови функціонування підприємств, запропонований механізм враховує специфіку воєнного стану, перехідного періоду відновлення, післявоєнного розвитку та довгострокової ESG-трансформації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика етапів адаптивного контуру функціонування механізму формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Етап	Основна мета	Управлінські пріоритети	Пріоритетна модель поведінки	Очікуваний результат
I. Воєнний стан	Збереження людського капіталу та забезпечення безперервності діяльності підприємства	Безпека працівників; психологічна підтримка; гнучкі форми зайнятості; кризові комунікації; підтримка ВПО та мобілізованих працівників	<i>Адаптивна поведінка</i>	Збереження кадрового потенціалу, психологічної стійкості та здатності персоналу працювати в умовах високої невизначеності
II. Перехідний період відновлення	Відновлення соціальної згуртованості колективу та інтеграція персоналу	Реінтеграція ветеранів і ВПО; командування; наставництво; розвиток внутрішніх комунікацій; інклюзивні практики	<i>Колаборативна поведінка</i>	Відновлення довіри, командної взаємодії та організаційної єдності
III. Післявоєнне відновлення економіки	Формування культури соціальної відповідальності та активізація участі персоналу у розвитку підприємства	Корпоративна культура; соціальні проєкти; корпоративне волонтерство; розвиток соціального лідерства; цифрові HR-рішення	<i>Соціально відповідальна поведінка</i>	Формування стійких моделей соціально відповідальної поведінки та посилення соціальної стійкості підприємства
IV. Сталий розвиток та ESG-трансформація	Інтеграція принципів соціальної відповідальності до системи стратегічного управління підприємством	ESG-підходи; соціальні KPI; People Analytics; розвиток соціального підприємництва; корпоративне лідерство	<i>Проактивна соціально відповідальна поведінка</i>	Формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

Адаптивний контур забезпечує послідовний перехід від реагування на кризові виклики до інтеграції принципів соціальної відповідальності у систему стратегічного управління підприємством. На кожному етапі змінюються управлінські пріоритети та інструменти їх реалізації, однак незмінною залишається стратегічна мета – формування та розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу як основи соціальної стійкості підприємства. Запропонований підхід дозволяє розглядати соціально відповідальну поведінку не як статичний результат, а як процес поступової трансформації поведінкових моделей персоналу відповідно до змін соціально-економічного середовища.

Таким чином, запропонований адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу є цілісною організаційно-економічною системою, яка поєднує стратегічну мету, принципи, функції, суб'єктів, поведінкові детермінанти, інструменти, систему забезпечення, адаптивний контур та очікувані соціально-економічні ефекти. На відміну від існуючих підходів, механізм орієнтований не лише на формування окремих моделей соціально відповідальної поведінки, а й на забезпечення їх адаптації до змін соціально-економічного середовища залежно від соціально-економічного середовища, в якому функціонує підприємство. Це створює передумови для розвитку людського капіталу, зміцнення соціальної стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування довгострокових соціально-економічних ефектів в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення економіки та сталого розвитку.

3.2 Концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Формування соціально відповідальної поведінки персоналу в сучасних умовах виходить за межі окремого підприємства та набуває ознак важливого напрямку державної соціально-економічної політики. Трансформація ринку праці, масштабні демографічні зміни, наслідки воєнного стану, необхідність

післявоєнного відновлення економіки та євроінтеграційні процеси актуалізують потребу у формуванні нових концептуальних підходів до розвитку людського капіталу, заснованих на принципах соціальної відповідальності, інклюзивності, стійкості та партнерської взаємодії.

Традиційні підходи до державної політики у сфері праці переважно орієнтовані на регулювання зайнятості, розвиток професійних компетентностей, забезпечення соціального захисту населення та стимулювання економічної активності. Водночас сучасні виклики свідчать про те, що забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки дедалі більше залежить від розвитку поведінкових характеристик людського капіталу, які визначають здатність працівників до відповідальної професійної діяльності, співпраці, соціальної взаємодії, адаптації до змін та участі у відновленні держави [16; 17].

Однією з ключових передумов формування концептуальних засад державної політики є *післявоєнне відновлення економіки України*, яке потребує не лише відбудови виробничої інфраструктури, а й відновлення людського потенціалу. Значні втрати трудових ресурсів, міграційні процеси, інтеграція ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, які постраждали від війни, формують нові вимоги до державної політики у сфері розвитку персоналу. У цих умовах особливого значення набуває створення умов для формування соціально відповідальної поведінки, що сприяє соціальній згуртованості, професійній адаптації та зміцненню людського капіталу.

Не менш важливою передумовою є *структурна трансформація ринку праці*. Поширення цифрових технологій, зміна форматів зайнятості, розвиток дистанційної роботи, підвищення ролі знаннєвої економіки та прискорення інноваційних процесів висувають нові вимоги до професійної та соціальної поведінки працівників. У цих умовах соціально відповідальна поведінка стає одним із чинників підвищення адаптивності персоналу, ефективності командної взаємодії та забезпечення організаційної стійкості підприємств.

Водночас важливим чинником розвитку державної політики виступає *євроінтеграційний вектор розвитку України*, який передбачає поступове впровадження принципів сталого розвитку, ESG-підходів, корпоративної соціальної відповідальності, рівності можливостей, інклюзивності та людиноцентризму. Це обумовлює необхідність гармонізації державної політики із сучасними міжнародними практиками управління людським капіталом та формування нової культури соціальної відповідальності у сфері праці [78; 95].

Суттєвий вплив на формування концептуальних засад державної політики справляють також *демографічні та соціальні виклики*, пов'язані зі старінням населення, скороченням економічно активного населення, міграцією висококваліфікованих працівників, необхідністю інтеграції різних соціальних груп у трудову діяльність та забезпечення рівного доступу до можливостей професійного розвитку. За таких умов державна політика повинна бути спрямована не лише на забезпечення економічної ефективності, а й на формування соціально стійкого середовища, яке сприятиме розвитку відповідальної поведінки, довіри та соціального партнерства.

Отже, сучасні соціально-економічні трансформації формують об'єктивну потребу у розробленні концептуальних засад державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, яка має забезпечити узгодження інтересів держави, бізнесу, працівників, закладів освіти, громадянського суспільства та територіальних громад. Така політика повинна бути орієнтована не лише на реагування на існуючі виклики, а й на створення довгострокових передумов для розвитку людського капіталу, зміцнення соціальної стійкості підприємств та забезпечення конкурентоспроможності економіки України в умовах післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

З огляду на окреслені передумови, виникає об'єктивна необхідність формування цілісного концептуального бачення державної політики, спрямованої на розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу. Така

політика має ґрунтуватися на системному поєднанні стратегічних цілей, принципів, напрямів реалізації, інструментів державного впливу та очікуваних соціально-економічних результатів. Водночас вона повинна враховувати сучасні виклики розвитку економіки, забезпечувати узгодження інтересів основних стейкхолдерів та створювати умови для розвитку людського капіталу як ключового чинника післявоєнного відновлення України.

З цією метою розроблено *концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу*, які визначають логіку взаємозв'язку між ключовими елементами державного регулювання та окреслюють стратегічні орієнтири її реалізації (рис. 3.5).

Запропоновані концептуальні засади відображають комплексне бачення державної політики, у межах якого формування та розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу розглядається як один із пріоритетних напрямів розвитку людського капіталу та забезпечення соціально-економічної стійкості держави. На відміну від існуючих підходів, які здебільшого зосереджуються на окремих інструментах державного регулювання або питаннях соціального захисту, запропонована концепція інтегрує стратегічні цілі, принципи, напрями реалізації, інструменти державної політики та очікувані результати в єдину взаємопов'язану систему.

Метою державної політики у сфері формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу є створення умов для розвитку відповідальної трудової поведінки працівників, підвищення рівня соціальної свідомості, забезпечення балансу економічних, соціальних та екологічних інтересів у системі трудових відносин, а також зміцнення соціальної стійкості держави в умовах сучасних викликів. Це передбачає не лише розвиток окремих соціально відповідальних практик, а й формування цілісної системи державного впливу на трудову поведінку персоналу через інтеграцію освітніх, економічних, нормативно-правових, мотиваційних та інформаційних механізмів.



Рис. 3.5. Концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Концепція ґрунтується на людиноцентричному підході, відповідно до якого розвиток людського капіталу, соціальна відповідальність, інклюзивність, соціальне партнерство та сталий розвиток розглядаються як взаємодоповнюючі складові сучасної державної політики. Такий підхід забезпечує поєднання економічних, соціальних та інституційних аспектів розвитку, що є особливо важливим в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення економіки та реалізації євроінтеграційного курсу України.

Структурно концептуальні засади охоплюють взаємопов'язані блоки, кожен із яких виконує самостійну функцію у формуванні цілісної державної політики. Принципи визначають базові засади її побудови, стратегічні цілі окреслюють довгострокові орієнтири розвитку, напрями реалізації конкретизують сфери державного впливу, а інструменти забезпечують практичне досягнення визначених цілей. Завершальним елементом концепції є система очікуваних соціально-економічних результатів, що відображає кінцевий ефект реалізації державної політики на рівні працівника, підприємства, територіальної громади та національної економіки.

Запропоновані концептуальні засади є методологічною основою для подальшої деталізації принципів, стратегічних цілей, інструментів реалізації, організаційно-управлінських процедур та системи моніторингу ефективності державної політики.

Концептуальні засади державної політики базуються на системі взаємопов'язаних *принципів*, які визначають її ідеологічне підґрунтя, логіку побудови та особливості практичної реалізації. Саме принципи забезпечують узгодженість стратегічних цілей, напрямів та інструментів державного впливу, формуючи єдину методологічну основу розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. На відміну від окремих програмних заходів, принципи мають довгостроковий характер і визначають загальну спрямованість державної політики незалежно від змін соціально-економічного середовища.

Зміст основних принципів та особливості їх практичної реалізації наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика принципів державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Принцип	Зміст принципу	Практична реалізація	Очікуваний ефект
Системність	Розгляд формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу як комплексного процесу, що потребує узгодження державної, регіональної, корпоративної та суспільної політики	Координація діяльності органів державної влади, бізнесу, закладів освіти, громадських організацій і територіальних громад; міжвідомча взаємодія; інтеграція програм розвитку людського капіталу	Узгодженість управлінських рішень, підвищення ефективності державної політики та досягнення синергетичного ефекту
Людиноцентричність	Визнання людини, її професійного розвитку, добробуту та безпеки центральним об'єктом державної політики	Формування державних програм розвитку людського капіталу, підтримка працівників, забезпечення рівного доступу до можливостей професійного розвитку	Підвищення якості трудового життя, розвиток людського капіталу та зростання соціальної відповідальності
Соціальне партнерство	Узгодження інтересів держави, бізнесу, працівників, закладів освіти, громадських організацій та територіальних громад	Розвиток тристороннього діалогу, підтримка партнерських програм, спільна реалізація соціальних проєктів	Посилення взаємної довіри, розвиток соціального капіталу та взаємодія стейкхолдерів
Інклюзивність	Забезпечення рівних можливостей участі у трудовій діяльності незалежно від соціального статусу чи життєвих обставин	Підтримка працевлаштування ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю та інших соціально вразливих категорій населення	Формування інклюзивного ринку праці та підвищення соціальної згуртованості
Адаптивність	Гнучке реагування державної політики на зміни соціально-економічного середовища та нові виклики	Коригування державних програм, оновлення інструментів підтримки, врахування потреб воєнного стану, післявоєнного відновлення та сталого розвитку	Підвищення ефективності державної політики та її відповідності сучасним викликам
Безперервність розвитку людського капіталу	Орієнтація на постійний професійний, особистісний і соціальний розвиток працівників протягом усього трудового життя	Підтримка безперервного навчання, перекваліфікації, розвитку цифрових, соціальних і управлінських компетентностей	Зростання конкурентоспроможності робочої сили, підвищення адаптивності та професійної мобільності персоналу
Мотиваційна спрямованість	Формування внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників до соціально відповідальної поведінки шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Запровадження систем визнання, підтримка корпоративних соціальних ініціатив, стимулювання участі у волонтерських та громадських проєктах, популяризація кращих соціально відповідальних практик	Зростання мотивації до соціально відповідальної поведінки, підвищення залученості персоналу та поширення культури соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система принципів визначає концептуальні орієнтири формування державної політики та забезпечує узгодженість усіх її складових. На відміну від традиційних підходів, у яких окремі принципи розглядаються ізольовано, запропонована система базується на їх взаємодоповнюваності. Принцип системності передбачає комплексний характер формування соціально відповідальної поведінки персоналу через узгодження освітньої, економічної, соціальної, кадрової та інформаційної політики держави. Принцип безперервності розвитку означає необхідність підтримки розвитку соціально відповідальності працівників на всіх етапах професійної діяльності – від професійної підготовки до розвитку корпоративного лідерства. Принцип соціального партнерства ґрунтується на взаємодії держави, роботодавців, профспілок, громадських організацій та закладів освіти у процесі формування соціально відповідального трудового середовища. Принцип інклюзивності передбачає забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та участі у соціально відповідальних практиках незалежно від віку, статі, соціального статусу чи фізичних можливостей працівників. Принцип адаптивності визначає необхідність урахування сучасних викликів, зокрема цифровізації, розвитку дистанційної зайнятості, глобалізації та кризових явищ. Принцип мотиваційної спрямованості орієнтований на формування системи стимулів для впровадження соціально відповідальних практик як на рівні організацій, так і на рівні індивідуальної поведінки працівників [16; 17].

Принципи визначають загальну ідеологію державної політики, однак їх практична реалізація потребує конкретизації у вигляді стратегічних цілей, які визначають довгострокові орієнтири розвитку людського капіталу та напрями державного впливу. Стратегічні цілі відображають бажаний стан системи у перспективі та забезпечують узгодження державних рішень із сучасними викликами соціально-економічного розвитку, потребами ринку праці, післявоєнного відновлення економіки та реалізації цілей сталого розвитку.

На відміну від окремих програмних заходів, *стратегічні цілі* мають комплексний характер і охоплюють економічні, соціальні, інституційні та

поведінкові аспекти розвитку. Їх досягнення забезпечується через реалізацію взаємопов'язаних напрямів державної політики та використання відповідного інструментарію. Характеристика стратегічних цілей державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу наведена у табл. 3.6.

Запропонована система стратегічних цілей визначає довгострокові орієнтири державної політики та забезпечує її спрямованість на вирішення ключових соціально-економічних викликів сучасності. На відміну від фрагментарних заходів, орієнтованих на вирішення окремих проблем ринку праці, запропоновані цілі формують взаємопов'язану систему, у межах якої розвиток людського капіталу, формування соціально відповідальної поведінки персоналу, забезпечення інклюзивності, зміцнення соціальної стійкості підприємств, підтримка післявоєнного відновлення економіки та реалізація принципів сталого розвитку розглядаються як взаємозалежні складові єдиної державної політики. Запропоновані індикатори дозволяють конкретизувати очікувані результати реалізації кожної стратегічної цілі та створюють основу для подальшого моніторингу й оцінювання ефективності державної політики.

Досягнення визначених стратегічних цілей потребує комплексної реалізації державної політики за взаємопов'язаними напрямками, кожен із яких виконує самостійну функцію, водночас доповнюючи інші складові системи державного регулювання. Відокремлена реалізація окремих напрямів не забезпечує необхідного соціально-економічного ефекту, оскільки формування та розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу є багатофакторним процесом, що потребує узгодження нормативно-правових, економічних, освітніх, соціально-комунікативних та інноваційно-цифрових механізмів державного впливу.

У зв'язку з цим запропоновані концептуальні засади державної політики передбачають *інтегровану взаємодію* основних напрямів її реалізації, що забезпечує їх взаємне підсилення та досягнення синергетичного ефекту (рис. 3.6).

Таблиця 3.6

Стратегічні цілі державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Стратегічна ціль	Основні завдання	Механізми реалізації	Індикатори досягнення
<i>Розвиток людського капіталу</i>	розвиток професійних, соціальних та поведінкових компетентностей; підтримка безперервного навчання; підвищення конкурентоспроможності робочої сили	державні програми навчання та перекваліфікації; підтримка корпоративного навчання; партнерство між державою, освітою та бізнесом	рівень участі у програмах навчання; рівень розвитку компетентностей; продуктивність праці; професійна мобільність працівників
<i>Формування соціально відповідальної поведінки персоналу</i>	формування культури соціальної відповідальності; поширення принципів корпоративної етики; розвиток соціального партнерства; утвердження відповідального ставлення до праці	інформаційно-просвітницькі кампанії; підтримка корпоративної соціальної відповідальності; розвиток соціального діалогу; популяризація кращих практик	рівень соціальної активності працівників; участь у корпоративних і громадських ініціативах; рівень залученості персоналу
<i>Створення соціально відповідального трудового середовища</i>	забезпечення безпечних і гідних умов праці; розвиток інклюзивності; підтримка добробуту працівників; формування безбар'єрного трудового середовища	державні програми підтримки зайнятості; стимулювання інклюзивної зайнятості; розвиток програм добробуту персоналу; удосконалення трудового законодавства	рівень зайнятості різних категорій населення; показники інклюзивності; рівень задоволеності умовами праці; показники безпеки праці
<i>Сприяння після-воєнному відновленню та сталому соціально-економічному розвитку</i>	залучення людського капіталу до відновлення економіки; підтримка розвитку територіальних громад; формування соціальної стійкості; інтеграція принципів сталого розвитку	підтримка соціального підприємництва; міжсекторальне партнерство; державні та регіональні програми відновлення; підтримка місцевих ініціатив	рівень працевлаштування ветеранів і ВПО; реалізація програм відновлення; участь бізнесу у розвитку громад; соціально-економічні показники розвитку територій
<i>Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління розвитком персоналу</i>	впровадження ESG- та CSR-підходів; розвиток соціально відповідальних компетентностей; підтримка корпоративного волонтерства; розвиток громадянської активності працівників	розроблення методичних рекомендацій; впровадження ESG-звітності; підтримка корпоративних соціальних програм; стимулювання соціальних інновацій	рівень впровадження ESG- і CSR-практик; поширеність корпоративного волонтерства; рівень розвитку соціально відповідальних компетентностей; соціальний вплив реалізованих програм

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель виходить із того, що реалізація державної політики не може здійснюватися шляхом ізольованого застосування окремих управлінських заходів. Ефективність державного впливу визначається рівнем узгодженості основних напрямів політики, кожен із яких забезпечує формування окремих складових соціально відповідальної поведінки персоналу.

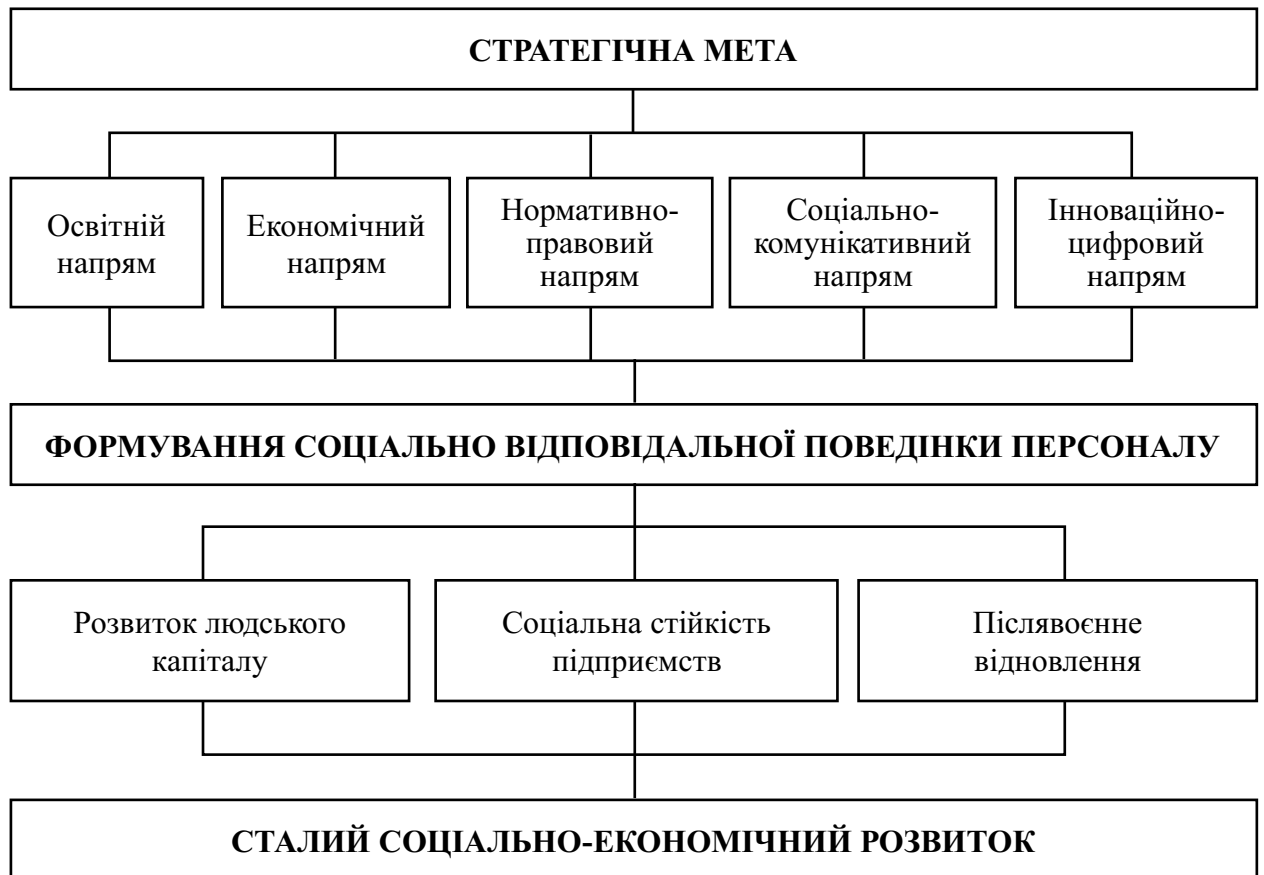


Рис. 3.6. Взаємодія напрямів реалізації державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Освітній напрям орієнтований на розвиток людського капіталу шляхом формування професійних, цифрових та соціальних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах сучасного ринку праці. Економічний напрям створює систему стимулів, що мотивує підприємства та працівників до впровадження принципів соціальної відповідальності. Нормативно-правовий напрям формує інституційне середовище реалізації державної політики, визначає правила взаємодії її суб'єктів та забезпечує

нормативне закріплення соціально відповідальних практик. Соціально-комунікативний напрям сприяє розвитку соціального партнерства, поширенню корпоративної культури, зміцненню довіри та суспільного діалогу, тоді як інноваційно-цифровий напрям забезпечує використання сучасних цифрових технологій, інформаційно-аналітичних систем та інструментів підтримки управлінських рішень.

Особливістю запропонованої моделі є не лише визначення окремих напрямів державної політики, а й обґрунтування їх функціональної взаємодії. Лише їх комплексне застосування створює умови для формування соціально відповідальної поведінки персоналу, розвитку людського капіталу, зміцнення соціальної стійкості підприємств та досягнення стратегічних цілей післявоєнного відновлення економіки України.

Реалізація стратегічних цілей державної політики потребує використання *комплексу взаємопов'язаних інструментів*, які забезпечують практичне втілення визначених напрямів державного впливу. Ефективність державної політики значною мірою залежить не лише від правильності визначення її стратегічних орієнтирів, але й від здатності сформувати цілісну систему інструментів, яка забезпечуватиме координацію дій органів державної влади, роботодавців, закладів освіти, громадянського суспільства та інших заінтересованих сторін [16; 17].

У межах запропонованих концептуальних засад інструменти державної політики можуть бути класифіковані за двома взаємодоповнюючими ознаками. За функціональним призначенням вони поділяються на організаційні, економічні, інформаційні та мотиваційні, що відображає їх економічну природу та характер управлінського впливу (рис. 3.7). До організаційних інструментів належать державні програми підтримки соціально відповідального бізнесу, створення центрів розвитку корпоративної соціальної відповідальності, розвиток платформ соціального партнерства. Економічні інструменти включають гранти, податкові пільги, державне фінансування соціальних програм та підтримку соціального підприємництва. Інформаційні

інструменти охоплюють національні інформаційні кампанії, формування рейтингів соціально відповідальних роботодавців, популяризацію ESG-звітності та поширення кращих практик корпоративної соціальної відповідальності. Мотиваційні інструменти передбачають державні премії, сертифікацію соціально відповідальних роботодавців, стимулювання корпоративного волонтерства та розвиток механізмів нематеріальної мотивації працівників.



Рис. 3.7. Класифікація інструментів реалізації державної політики за функціональним призначенням

Джерело: розроблено автором.

Водночас з позиції практичної реалізації державної політики доцільним є їх групування за основними напрямками державного впливу – нормативно-правовим, економічним, освітнім, соціально-комунікативним та інноваційно-цифровим. Саме такий підхід покладено в основу табл. 3.7, оскільки він дозволяє показати взаємозв'язок між стратегічними напрямками державної політики та інструментами їх практичної реалізації.

Система інструментів реалізації державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Напрямок державної політики	Інструменти реалізації	Основні суб'єкти реалізації	Очікуваний результат
Нормативно-правовий	удосконалення трудового законодавства; розроблення державних програм; нормативне закріплення принципів соціальної відповідальності; стандарти ESG; методичні рекомендації	Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; профільні міністерства; органи місцевого самоврядування	Формування єдиного нормативного середовища розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу
Економічний	податкові стимули; державні грантові програми; фінансова підтримка програм розвитку персоналу; державне співфінансування навчання; механізми соціального інвестування	Кабінет Міністрів України; Міністерство економіки України; міжнародні донори; роботодавці	Стимулювання інвестицій у людський капітал та розвиток соціально відповідальних практик
Освітній	модернізація освітніх програм; розвиток безперервного навчання; програми перекваліфікації; навчання ветеранів і ВПО; партнерство освіти та бізнесу	Міністерство освіти і науки України; заклади освіти; роботодавці; центри професійного розвитку	Формування сучасних професійних, соціальних та поведінкових компетентностей
Соціально-комунікативний	розвиток соціального діалогу; інформаційні кампанії; підтримка корпоративної соціальної відповідальності; міжсекторальне партнерство; розвиток корпоративного волонтерства	органи державної влади; професійні асоціації; громадські організації; роботодавці; територіальні громади	Підвищення рівня соціальної довіри, партнерства та залученості працівників
Інноваційно-цифровий	цифрові державні сервіси; HR-аналітика; цифрові платформи навчання; People Analytics; цифровий моніторинг реалізації державної політики	Міністерство цифрової трансформації України; профільні міністерства; роботодавці; розробники цифрових платформ	Підвищення ефективності державного управління, цифровізація процесів та покращення інформаційно-аналітичного забезпечення

Джерело: розроблено автором.

Наведені у табл. 3.7 інструменти можуть одночасно розглядатися і за їх функціональною природою. Так, організаційні інструменти забезпечують координацію взаємодії суб'єктів державної політики, економічні – формують систему матеріальних стимулів, інформаційні – сприяють поширенню соціально відповідальних практик і розвитку суспільної обізнаності, а мотиваційні – активізують внутрішню зацікавленість працівників та роботодавців у реалізації принципів соціальної відповідальності. Такий подвійний підхід до класифікації інструментів дозволяє комплексно охарактеризувати їх роль у реалізації концептуальних засад державної політики.

Запропонована система інструментів забезпечує практичну реалізацію концептуальних засад державної політики та створює умови для досягнення визначених стратегічних цілей. Її особливістю є інтеграція різних за змістом механізмів державного впливу, які не функціонують ізольовано, а взаємодіють між собою, підсилюючи ефективність один одного. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний вплив на розвиток людського капіталу, формування соціально відповідальної поведінки персоналу, зміцнення соціальної стійкості підприємств та підтримку післявоєнного відновлення економіки.

Важливою перевагою запропонованої системи є її орієнтація на багаторівневу взаємодію суб'єктів державної політики. Реалізація окремих інструментів передбачає активну участь не лише органів державної влади, а й роботодавців, закладів освіти, громадських організацій, міжнародних партнерів і територіальних громад. Це відповідає сучасним підходам до публічного управління, відповідно до яких досягнення стратегічних цілей державної політики можливе лише за умови координації зусиль усіх ключових стейкхолдерів.

Ефективність державної політики визначається не лише якістю сформульованих принципів, стратегічних цілей та інструментів, а й організацією процесу її практичної реалізації. За сучасних умов державна політика повинна розглядатися як безперервний управлінський процес, що

забезпечує своєчасне реагування на зміни соціально-економічного середовища, узгодження інтересів основних стейкхолдерів та постійне вдосконалення управлінських рішень.

З цією метою у межах запропонованих концептуальних засад розроблено *організаційно-управлінський цикл реалізації державної політики*, який відображає логічну послідовність основних управлінських етапів – від аналізу потреб до оцінювання результатів і коригування державних рішень. Такий підхід забезпечує безперервність реалізації політики, формує механізм зворотного зв'язку та створює передумови для її адаптації до сучасних соціально-економічних викликів (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Організаційно-управлінський цикл реалізації державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

Запропонований організаційно-управлінський цикл відображає безперервний характер реалізації державної політики та забезпечує її орієнтацію на постійне вдосконалення. Відправною точкою циклу є аналіз соціально-економічних викликів і потреб розвитку людського капіталу, що створює інформаційну основу для визначення стратегічних цілей та пріоритетів державної політики. На наступному етапі здійснюється планування комплексу заходів і добір інструментів державного впливу, після чого відбувається їх практична реалізація за участю органів державної влади, бізнесу, закладів освіти, громадських організацій та територіальних громад.

Особливістю запропонованого циклу є включення окремих етапів *моніторингу та оцінювання ефективності*, які забезпечують функціонування механізму зворотного зв'язку. Отримані результати використовуються для коригування управлінських рішень, удосконалення інструментів державної політики та уточнення її стратегічних пріоритетів відповідно до змін зовнішнього середовища.

На відміну від лінійних моделей реалізації державної політики [112], запропонований цикл має безперервний характер і передбачає систематичне оновлення управлінських рішень на основі результатів моніторингу та оцінювання. Це забезпечує гнучкість державної політики, підвищує її результативність та сприяє досягненню довгострокових соціально-економічних цілей.

Безперервний характер реалізації державної політики потребує створення ефективної системи моніторингу та оцінювання, яка забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації про результати реалізації управлінських рішень, дозволяє оцінити рівень досягнення стратегічних цілей та сформувати інформаційну основу для подальшого вдосконалення державної політики. На відміну від традиційних підходів, які переважно обмежуються оцінюванням окремих показників зайнятості чи розвитку ринку праці, запропонована система моніторингу передбачає комплексне оцінювання економічних, соціальних та поведінкових результатів реалізації державної політики.

Особливістю запропонованого підходу є розмежування *стратегічних індикаторів*, які визначаються на етапі формування цілей державної політики (табл. 3.6), та *механізмів їх вимірювання*, що забезпечують практичну реалізацію процесу моніторингу та оцінювання [23]. Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання, своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Характеристику системи моніторингу та оцінювання ефективності реалізації державної політики наведено у табл. 3.8.

Запропонована система моніторингу та оцінювання забезпечує інформаційно-аналітичний супровід реалізації державної політики та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Її особливістю є поєднання кількісних і якісних показників, використання різних джерел інформації та залучення широкого кола суб'єктів моніторингу, що дозволяє комплексно оцінювати результати державної політики на всіх рівнях її реалізації.

Запропонована система орієнтована не лише на фіксацію досягнутих результатів, а й на забезпечення *зворотного зв'язку* між процесами реалізації державної політики та прийняттям подальших управлінських рішень. Це створює передумови для своєчасного коригування інструментів державного впливу, адаптації політики до нових соціально-економічних викликів і підвищення ефективності розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Реалізація запропонованої державної політики сприятиме: підвищенню рівня соціально відповідальної поведінки персоналу; розвитку соціально орієнтованої корпоративної культури; зміцненню соціальної згуртованості; підвищенню продуктивності праці та залученості персоналу; розвитку соціального партнерства; зростанню соціальної стійкості організацій; інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління персоналом; розвитку соціального капіталу суспільства; підвищенню конкурентоспроможності економіки України [10; 12].

Таблиця 3.8

Система моніторингу та оцінювання ефективності реалізації державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Напрямок оцінювання (стратегічна ціль)	Ключові показники	Методи та джерела отримання інформації	Суб'єкти моніторингу	Використання результатів моніторингу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Розвиток людського капіталу	рівень професійних, соціальних та поведінкових компетентностей; участь у програмах навчання; продуктивність праці; професійна мобільність працівників	державна статистика; HR-аналітика підприємств; результати навчальних програм; соціологічні опитування	Міністерство економіки України; Міністерство освіти і науки України; роботодавці	удосконалення державних програм розвитку людського капіталу, професійного навчання та перекваліфікації; оновлення освітніх програм
Формування соціально відповідальної поведінки персоналу	рівень соціальної активності працівників; участь у корпоративних і громадських ініціативах; рівень залученості персоналу; поширеність практик корпоративної соціальної відповідальності	соціологічні опитування; корпоративна звітність; результати оцінювання персоналу; аналітичні звіти	органи державної влади; роботодавці; професійні асоціації; громадські організації	удосконалення програм підтримки соціальної відповідальності, розвитку корпоративної культури та соціального партнерства
Створення соціально відповідального трудового середовища	рівень безпеки праці; показники інклюзивності; рівень задоволеності умовами праці; рівень психологічного добробуту; стабільність зайнятості	державна статистика; HR-аналітика; корпоративна звітність; опитування працівників; моніторинг державних програм	Міністерство економіки України; Міністерство соціальної політики України; Державна служба України з питань праці; роботодавці	коригування програм підтримки безпечних умов праці, розвитку інклюзивності, добробуту працівників та соціальної стійкості підприємств

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
Сприяння післявоєнному відновленню та сталому соціально- економічному розвитку	рівень працевлаштування ветеранів і ВПО; участь бізнесу у соціальних проєктах; реалізація програм відновлення територій; показники соціально- економічного розвитку громад	державна статистика; регіональні звіти; звітність міжнародних проєктів; аналітичні матеріали органів місцевого самоврядування	Кабінет Міністрів України; профільні міністерства; органи місцевого самоврядування; міжнародні партнери	актуалізація державних і регіональних програм післявоєнного відновлення, коригування інструментів підтримки територіальних громад і розвитку людського капіталу
Інтеграція принципів соціальної відповідальності у систему управління розвитком персоналу	рівень впровадження ESG- та CSR-практик; розвиток соціально відповідальних компетентностей; поширеність корпоративного волонтерства; рівень громадянської активності працівників	ESG-звітність; корпоративна звітність; соціологічні дослідження; міжнародні рейтинги; аналітичні звіти	профільні міністерства; роботодавці; професійні асоціації; міжнародні організації	удосконалення механізмів інтеграції ESG і CSR у систему управління персоналом, оновлення методичних рекомендацій та поширення кращих практик соціальної відповідальності

Джерело: розроблено автором.

У результаті проведеного дослідження розроблено концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, які забезпечують комплексне бачення стратегічних орієнтирів державного впливу на розвиток людського капіталу в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення економіки та сталого розвитку. На відміну від існуючих підходів, запропонована концепція ґрунтується на інтеграції принципів людиноцентричності, соціального партнерства, інклюзивності, адаптивності, безперервного розвитку людського капіталу, інноваційності та сталого розвитку, що дозволяє сформувати цілісну методологічну основу державної політики.

Особливістю запропонованих концептуальних засад є взаємоузгодженість їх структурних елементів. Визначені принципи формують ідеологічне підґрунтя державної політики, стратегічні цілі окреслюють довгострокові орієнтири її розвитку, напрями реалізації конкретизують сфери державного впливу, а система інструментів забезпечує практичне досягнення визначених результатів. Запропонований організаційно-управлінський цикл відображає послідовність реалізації державної політики, тоді як система моніторингу та оцінювання створює інформаційно-аналітичну основу для її постійного вдосконалення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практична цінність запропонованих концептуальних засад полягає у можливості їх використання під час розроблення державних і регіональних програм розвитку людського капіталу, удосконалення політики зайнятості, підтримки післявоєнного відновлення економіки, розвитку соціального партнерства та впровадження сучасних підходів до формування соціально відповідальної поведінки персоналу. Комплексне поєднання стратегічних, організаційних та інструментальних складових забезпечує системність державної політики, підвищує результативність її реалізації та сприяє зміцненню соціальної стійкості підприємств і конкурентоспроможності національної економіки.

3.3 Рекомендації щодо розробки та впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить, що навіть за наявності сформованої корпоративної культури, ефективної системи управління персоналом та державної підтримки досягнення високого рівня соціально відповідальної поведінки працівників потребує використання комплексу взаємопов'язаних управлінських інструментів, які враховують сучасні соціально-економічні виклики, пов'язані із воєнним станом, післявоєнним відновленням економіки та забезпеченням сталого розвитку. Їх застосування повинно бути системним, узгодженим із стратегічними цілями розвитку підприємства та спрямованим не лише на зміну окремих моделей поведінки, а й на формування довгострокових ціннісних орієнтирів, зміцнення соціальної стійкості персоналу та підвищення його залученості до реалізації корпоративних і суспільно значущих ініціатив.

Запропоновані рекомендації базуються на комплексному підході до розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу та охоплюють п'ять взаємопов'язаних напрямів: програми навчання і розвитку персоналу, мотиваційні інструменти, інструменти інклюзії внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій працівників, систему психологічної підтримки персоналу, а також соціальні ініціативи підприємства [13; 14; 50; 52; 64]. Їх інтегроване використання забезпечує комплексний вплив на професійні компетентності, мотивацію, соціальну адаптацію, психологічну стійкість і корпоративну культуру, що створює передумови для формування соціально відповідальної поведінки як невід'ємної складової розвитку людського капіталу (рис. 3.9).

Рекомендована система впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу побудована за модульним принципом, відповідно до якого кожен із запропонованих напрямів виконує самостійну функцію, але лише їх комплексне застосування забезпечує досягнення очікуваних соціально-економічних результатів.

Мета: формування у персоналу соціально відповідальної поведінки, розвиток корпоративної культури, підвищення залученості, соціальної стійкості та внеску бізнесу у післявоєнне відновлення економіки



Рис. 3.9. Рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу
Джерело: розроблено автором.

На відміну від використання окремих HR-практик, запропонований підхід орієнтований на інтеграцію освітніх, мотиваційних, соціально-психологічних та організаційних інструментів у єдину систему розвитку персоналу. Особливістю запропонованих рекомендацій є їх адаптивність, що дозволяє підприємствам варіювати набір інструментів залежно від масштабу діяльності, кадрового потенціалу, специфіки організаційної культури, а також етапу функціонування підприємства в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення або переходу до моделі сталого розвитку. Такий підхід забезпечує практичну гнучкість рекомендацій і створює умови для їх використання підприємствами різних видів економічної діяльності.

3.3.1. Програми навчання та розвитку персоналу як інструмент розвитку соціально відповідальної поведінки

Одним із ключових напрямів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу є формування системи безперервного навчання та професійного розвитку, орієнтованої не лише на вдосконалення професійних компетентностей, а й на розвиток ціннісних установок, соціальних навичок та відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків. У сучасних умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення економіки та трансформації ринку праці традиційні моделі корпоративного навчання вже не забезпечують достатнього рівня підготовки персоналу до роботи в умовах постійних змін, високої невизначеності та зростання суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності бізнесу [106; 107; 108; 133].

Водночас результати проведеного дослідження свідчать, що розвиток соціально відповідальної поведінки не відбувається стихійно, а потребує цілеспрямованого формування відповідних знань, навичок, цінностей і моделей поведінки. Саме тому система навчання повинна розглядатися як стратегічний інструмент управління людським капіталом, який забезпечує не лише професійний розвиток працівників, а й формування корпоративної культури, розвиток соціальної стійкості персоналу та підвищення його готовності до участі у реалізації соціально значущих ініціатив [18; 61; 75].

У межах запропонованого підходу розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу доцільно здійснювати через комплекс взаємопов'язаних освітніх інструментів, які охоплюють різні аспекти професійного й особистісного розвитку працівників. На відміну від традиційних програм підвищення кваліфікації, що переважно спрямовані на вдосконалення професійних знань, запропонований підхід передбачає інтеграцію соціальних, поведінкових та етичних компонентів у систему корпоративного навчання.

Першим напрямом є *розробка системи корпоративного навчання з питань соціальної відповідальності*, яка має функціонувати як безперервний процес розвитку персоналу. Доцільно передбачити проведення тематичних тренінгів, інтерактивних воркшопів, вебінарів, онлайн-курсів, аналізу практичних кейсів і симуляційних вправ, спрямованих на формування навичок відповідального прийняття управлінських рішень, розвитку корпоративної етики, командної взаємодії та соціального партнерства. Важливо, щоб навчальні програми були інтегровані в загальну HR-стратегію підприємства та адаптувалися до різних категорій працівників.

Другим напрямом є *впровадження ESG-орієнтованого навчання*, яке забезпечує формування у працівників розуміння принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності, етичного управління та соціального впливу діяльності підприємства. Такі програми доцільно інтегрувати не лише у систему професійної підготовки керівників, а й у програми адаптації нових працівників, розвитку кадрового резерву та підвищення кваліфікації персоналу. Це сприятиме поширенню корпоративних цінностей і формуванню культури відповідального ведення бізнесу.

Третім напрямом виступає *розвиток soft skills*, які в сучасних умовах є необхідною передумовою ефективної командної взаємодії та соціально відповідальної поведінки. Особливу увагу доцільно приділяти розвитку емоційного інтелекту, емпатії, комунікативних навичок, конфлікт-менеджменту, стресостійкості та здатності працювати в кризових умовах. Саме ці компетентності забезпечують готовність працівників до конструктивної

взаємодії, підтримки колег, адаптації до змін і відповідального ставлення до спільних результатів діяльності.

Особливістю запропонованого підходу є інтеграція всіх трьох напрямів у єдину систему корпоративного розвитку персоналу. Така інтеграція дозволяє поєднати професійне навчання з розвитком соціальних компетентностей, формуванням відповідних ціннісних орієнтацій і підтримкою корпоративної культури, що створює основу для довгострокового розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

З огляду на багатоаспектність запропонованих рекомендацій доцільним є їх систематизоване представлення, що дозволяє комплексно охарактеризувати інструменти розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, визначити механізми їх практичного впровадження, очікувані результати та показники оцінювання ефективності. Такий підхід забезпечує можливість адаптації рекомендацій до особливостей діяльності конкретного підприємства та створює методичне підґрунтя для їх практичного використання. Узагальнену характеристику запропонованих рекомендацій наведено в табл. 3.9.

Дані, наведені в табл. 3.9, свідчать, що розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу потребує переходу від епізодичного проведення навчальних заходів до побудови цілісної системи корпоративного навчання, інтегрованої із загальною HR-стратегією підприємства. Запропоновані інструменти охоплюють різні рівні розвитку працівників – від формування базових знань щодо принципів соціальної відповідальності до розвитку професійних, поведінкових і ціннісних компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах постійних соціально-економічних змін.

Особливістю запропонованого підходу є поєднання традиційних освітніх форм із сучасними цифровими технологіями навчання, ESG-орієнтованими програмами та персоналізованими траєкторіями професійного розвитку. Це дозволяє забезпечити безперервність навчального процесу, врахувати індивідуальні потреби працівників, підвищити їхню мотивацію до професійного розвитку та сформувати сталі моделі соціально відповідальної поведінки.

Таблиця 3.9

Практичні рекомендації щодо впровадження програм навчання та розвитку соціально відповідальної поведінки

Рекомендований інструмент	Механізм впровадження	Очікуваний результат	Показники ефективності
<i>Корпоративне навчання з питань соціальної відповідальності</i>	Розроблення корпоративної програми навчання; проведення тренінгів, вебінарів, воркшопів, кейс-методів та симуляційних вправ; інтеграція тематики соціальної відповідальності до програм адаптації нових працівників і підвищення кваліфікації	Зростання рівня обізнаності персоналу щодо принципів соціальної відповідальності; формування спільних корпоративних цінностей; розвиток відповідальної організаційної поведінки	Частка працівників, охоплених навчанням; результати оцінювання знань; рівень залученості персоналу; рівень задоволеності навчальними програмами
<i>ESG-орієнтоване навчання</i>	Включення до програм навчання модулів зі сталого розвитку, екологічної відповідальності, корпоративної етики та ESG-принципів; проведення тематичних семінарів і практикумів	Формування ESG-компетентностей; розвиток екологічної та соціальної відповідальності; інтеграція принципів сталого розвитку в корпоративну культуру	Кількість реалізованих ESG-програм; рівень сформованості ESG-компетентностей; участь працівників у програмах сталого розвитку
<i>Розвиток soft skills</i>	Організація навчання з розвитку емоційного інтелекту, комунікації, командної взаємодії, конфлікт-менеджменту, стресостійкості та адаптації до кризових умов	Підвищення ефективності командної роботи; покращення внутрішніх комунікацій; розвиток навичок конструктивної взаємодії; зміцнення соціальної стійкості персоналу	Результати оцінювання компетентностей; рівень командної взаємодії; рівень конфліктності в колективі; показники психологічного клімату
<i>Персоналізовані траєкторії професійного розвитку</i>	Формування індивідуальних планів розвитку відповідно до професійних потреб, рівня компетентностей та кар'єрних цілей працівників; регулярний перегляд планів розвитку	Підвищення мотивації до професійного розвитку; розвиток кадрового потенціалу; зростання лояльності персоналу	Частка працівників з індивідуальними планами розвитку; виконання планів розвитку; внутрішня мобільність персоналу
<i>Цифрові платформи корпоративного навчання</i>	Використання LMS-платформ, онлайн-курсів, мобільних застосунків та цифрових сервісів для безперервного навчання і моніторингу освітніх результатів	Забезпечення безперервності навчання; підвищення доступності освітніх ресурсів; розвиток цифрових компетентностей персоналу	Активність користувачів платформи; завершеність навчальних курсів; рівень цифрової грамотності; оцінка ефективності онлайн-навчання

Джерело: розроблено автором.

Водночас використання чітко визначених показників ефективності створює можливість для регулярного оцінювання результативності навчальних програм, своєчасного коригування їх змісту та вдосконалення корпоративної системи розвитку персоналу.

Важливою перевагою запропонованих рекомендацій є їх універсальний характер. Вони можуть застосовуватися підприємствами різних видів економічної діяльності незалежно від масштабу бізнесу, організаційної структури чи специфіки кадрового складу, адаптуючись до потреб конкретної організації та особливостей зовнішнього середовища.

Таким чином, розвиток системи навчання та професійного розвитку персоналу є базовою передумовою формування соціально відповідальної поведінки, оскільки забезпечує не лише підвищення рівня професійної підготовки працівників, а й формування їхніх ціннісних орієнтацій, розвиток соціальних компетентностей та готовності до відповідальної взаємодії всередині організації й поза її межами. Запропонований комплекс рекомендацій сприяє розвитку людського капіталу, зміцненню корпоративної культури, підвищенню соціальної стійкості підприємства та створює підґрунтя для реалізації інших інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки.

Разом із тим набуття працівниками необхідних знань і компетентностей саме по собі не гарантує їх практичного застосування. Ефективність реалізації соціально відповідальної поведінки значною мірою залежить від сформованої системи стимулювання, яка підтримує бажання працівників брати активну участь у соціально значущих ініціативах, професійному розвитку та вдосконаленні корпоративного середовища. Саме тому наступним напрямом практичних рекомендацій є впровадження мотиваційних інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

3.3.2. Мотиваційні інструменти розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Однією з ключових передумов розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу є формування ефективної системи мотивації, яка

стимулює працівників не лише до досягнення високих виробничих результатів, а й до активної участі у розвитку підприємства, підтримки корпоративних цінностей та реалізації соціально значущих ініціатив. У сучасних умовах функціонування підприємств традиційні підходи до мотивації, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, поступово втрачають свою ефективність, оскільки не забезпечують формування довгострокової внутрішньої зацікавленості працівників у соціально відповідальній поведінці [80; 103; 105].

Особливої актуальності проблема мотивації набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, коли персонал працює в умовах підвищеної психологічної напруги, невизначеності та значних соціальних викликів. За таких умов підприємства мають створювати систему стимулів, що враховує не лише економічні інтереси працівників, а й їх потребу у професійному розвитку, соціальному визнанні, психологічній підтримці та можливості долучатися до реалізації суспільно корисних ініціатив.

У зв'язку з цим мотиваційні інструменти доцільно розглядати як один із ключових елементів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, оскільки саме вони забезпечують трансформацію сформованих знань і ціннісних орієнтацій у конкретні поведінкові практики.

У межах запропонованих рекомендацій система мотивації повинна будуватися на принципах комплексності, персоналізації та довгострокової орієнтації на розвиток людського капіталу. Її основною метою є створення таких умов, за яких соціально відповідальна поведінка працівників стає не додатковою вимогою підприємства, а природною складовою професійної діяльності та корпоративної культури [62; 74; 121].

Першим напрямом удосконалення мотиваційної системи є *впровадження соціально орієнтованої системи мотивації*, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Поряд із традиційними формами винагороди доцільно використовувати механізми публічного визнання соціально відповідальної поведінки, заохочення участі працівників у корпоративних і громадських

ініціативах, підтримку наставництва, командної взаємодії та соціального лідерства. Такий підхід сприяє формуванню позитивних моделей поведінки, які поступово стають елементом організаційної культури.

Другим напрямом є *розвиток програм корпоративного добробуту (wellbeing)*. У сучасних умовах мотивація працівників дедалі більше залежить від рівня їх фізичного, психологічного та соціального благополуччя. Саме тому доцільним є впровадження комплексних програм, що охоплюють заходи із підтримки фізичного здоров'я, психологічного добробуту, забезпечення балансу між професійним і особистим життям, розвитку корпоративної культури турботи та взаємопідтримки. Реалізація таких програм сприяє зниженню професійного вигорання, підвищенню рівня залученості персоналу та зміцненню його соціальної стійкості.

Третім напрямом виступає *персоналізація мотиваційних інструментів*. Працівники різних вікових груп, професійних категорій та соціального статусу мають різні потреби й очікування, тому універсальні мотиваційні програми поступово втрачають свою ефективність. У зв'язку з цим рекомендується впроваджувати індивідуальні мотиваційні пакети, що враховують професійні цілі, етап кар'єрного розвитку, життєві обставини та особисті пріоритети працівників. Такий підхід забезпечує більш високий рівень задоволеності персоналу, сприяє зростанню лояльності до підприємства та стимулює довгострокову прихильність до корпоративних цінностей.

Особливістю запропонованої системи є інтеграція мотиваційних інструментів із програмами навчання та розвитку персоналу, розглянутими у попередньому напрямі. Це дозволяє не лише формувати необхідні компетентності, а й підтримувати внутрішню готовність працівників застосовувати їх у практичній діяльності. Таким чином, система мотивації виступає сполучною ланкою між професійним розвитком персоналу та його реальною соціально відповідальною поведінкою.

Запропоновані рекомендації потребують систематизації з позицій практичного застосування, що дозволяє визначити ключові мотиваційні

інструменти, особливості їх впровадження, очікувані результати та критерії оцінювання ефективності. Узагальнену характеристику практичних рекомендацій щодо впровадження мотиваційних інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу наведено в табл. 3.10.

Представлені рекомендації демонструють, що ефективна система мотивації має виходити за межі традиційного матеріального стимулювання та орієнтуватися на формування внутрішньої зацікавленості працівників у реалізації принципів соціальної відповідальності. Запропоновані інструменти поєднують економічні, соціально-психологічні та організаційні механізми впливу, що дозволяє комплексно підтримувати відповідальні моделі поведінки персоналу.

Особливістю запропонованого підходу є поєднання програм корпоративного добробуту, персоналізованих мотиваційних інструментів і механізмів суспільного визнання досягнень працівників. Така інтеграція сприяє зміцненню організаційної ідентифікації, розвитку довіри між працівниками та керівництвом, підвищенню рівня залученості персоналу й формуванню корпоративної культури, у якій соціально відповідальна поведінка стає загальноприйнятою нормою.

Важливою перевагою запропонованої системи є можливість її адаптації до різних категорій працівників і специфіки діяльності підприємства. Використання кількісних і якісних показників ефективності дозволяє здійснювати постійний моніторинг результативності мотиваційних програм, своєчасно їх коригувати та забезпечувати узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства.

Отже, удосконалення системи мотивації є необхідною умовою розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, оскільки забезпечує стійкий взаємозв'язок між особистими інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на формування внутрішньої мотивації до відповідальної поведінки, підвищення рівня залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури та розвиток соціального лідерства.

Таблиця 3.10

Практичні рекомендації щодо впровадження мотиваційних інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Рекомендований інструмент	Механізм впровадження	Очікуваний результат	Показники ефективності
<i>Соціально орієнтована система мотивації</i>	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; врахування соціальної активності під час оцінювання результатів праці; заохочення участі у корпоративних та громадських ініціативах	Посилення внутрішньої мотивації до соціально відповідальної поведінки; зростання залученості персоналу	Рівень залученості працівників; частка персоналу, який бере участь у соціальних проєктах; результати оцінювання персоналу
<i>Програми корпоративного добробуту (Wellbeing)</i>	Реалізація програм підтримки фізичного й психологічного здоров'я, розвитку work-life balance, корпоративних програм здоров'я та добробуту	Підвищення задоволеності працівників; зниження професійного вигорання; зміцнення соціальної стійкості персоналу	Рівень задоволеності працівників; рівень плинності кадрів; показники психологічного добробуту; рівень прогулів
<i>Персоналізовані мотиваційні програми</i>	Формування індивідуальних мотиваційних пакетів з урахуванням професійних цілей, компетентностей, життєвих потреб та кар'єрних очікувань працівників	Зростання лояльності персоналу; підвищення ефективності мотиваційної системи; розвиток відповідального ставлення до професійної діяльності	Рівень утримання персоналу; рівень задоволеності мотиваційною системою; результати опитувань працівників
<i>Визнання соціально відповідальної поведінки</i>	Запровадження корпоративних відзнак, конкурсів, рейтингів, програм публічного визнання соціальних досягнень працівників	Формування культури соціального визнання; популяризація позитивних моделей поведінки; підвищення мотивації до участі у соціальних ініціативах	Кількість відзначених працівників; рівень участі у корпоративних програмах; рівень соціальної активності персоналу
<i>Підтримка розвитку внутрішнього соціального лідерства</i>	Створення умов для наставництва, підтримки корпоративних амбасадорів, розвитку командних лідерів та ініціативних груп працівників	Формування середовища взаємної підтримки; розвиток культури відповідальності; підвищення рівня самоорганізації персоналу	Кількість наставників і корпоративних лідерів; кількість реалізованих внутрішніх ініціатив; рівень довіри у колективі

Джерело: розроблено автором.

Разом із тим навіть найбільш ефективна система мотивації не забезпечить очікуваних результатів без створення інклюзивного трудового середовища, у якому кожен працівник матиме рівні можливості для професійної реалізації, розвитку та повноцінної участі в діяльності підприємства. Особливої актуальності це набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства активно інтегрують ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інші соціально вразливі категорії населення. Саме тому наступним напрямом практичних рекомендацій є впровадження інструментів інклюзії вразливих категорій працівників.

3.3.3. Інструменти інклюзії ВПО та вразливих категорій працівників як напрям розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Одним із пріоритетних напрямів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в сучасних умовах є формування інклюзивного трудового середовища, яке забезпечує рівні можливості професійної реалізації для всіх категорій працівників незалежно від їхнього соціального статусу, віку, стану здоров'я чи життєвих обставин. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, коли підприємства дедалі частіше залучають до трудової діяльності ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, працівників старших вікових груп та інших категорій населення, які потребують додаткової підтримки в процесі професійної адаптації [36; 37; 42].

Водночас створення інклюзивного робочого середовища не повинно обмежуватися виконанням законодавчих вимог щодо недискримінації чи забезпечення доступності робочих місць. Ефективна інклюзія передбачає формування організаційної культури, заснованої на принципах поваги до різноманітності, взаємної підтримки, рівності можливостей та соціальної згуртованості. Саме за таких умов інклюзивність перетворюється на важливий чинник розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу та зміцнення соціальної стійкості підприємства.

У межах запропонованих рекомендацій розвиток інклюзивного трудового середовища доцільно здійснювати шляхом комплексного впровадження організаційних, соціально-психологічних та управлінських інструментів, спрямованих на професійну адаптацію, підтримку та розвиток різних категорій працівників.

Першим напрямом практичних рекомендацій є *розробка програм адаптації внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій працівників*, що передбачає створення комплексної системи професійної, організаційної та соціально-психологічної адаптації. Такі програми мають охоплювати ознайомлення працівників із корпоративною культурою, індивідуальний супровід у період адаптації, наставництво, консультативну підтримку та заходи, спрямовані на швидку інтеграцію у трудовий колектив. Комплексний характер програм адаптації сприятиме скороченню періоду професійного входження, підвищенню рівня організаційної довіри та формуванню позитивного ставлення працівників до корпоративного середовища.

Другим напрямом є *формування інклюзивного робочого середовища*, яке забезпечує рівні можливості професійної реалізації незалежно від соціального статусу, стану здоров'я чи життєвих обставин працівників. Реалізація цього напрямку передбачає розвиток інклюзивної корпоративної культури, впровадження політики недискримінації, створення безбар'єрного фізичного та цифрового середовища, використання гнучких форм зайнятості, а також забезпечення рівного доступу до професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання. Важливою складовою є формування у керівників і працівників компетентностей інклюзивного лідерства, ефективної міжособистісної взаємодії та управління різноманітністю персоналу.

Третім напрямом виступає *підтримка ветеранів та осіб, які постраждали внаслідок війни*, що передбачає реалізацію комплексу організаційних, соціально-психологічних та партнерських заходів,

спрямованих на їх успішну професійну інтеграцію. Доцільним є розвиток партнерських програм із державними установами, центрами зайнятості, закладами освіти, громадськими та ветеранськими організаціями, що дозволить підприємствам використовувати зовнішні ресурси для професійної адаптації, психологічної підтримки, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єрних можливостей зазначених категорій працівників. Такий підхід сприятиме не лише ефективній інтеграції ветеранів і постраждалих від війни до трудового середовища, а й зміцненню соціальної згуртованості колективу та розвитку культури взаємної підтримки.

Особливістю запропонованого підходу є розгляд інклюзії не як окремого напрямку кадрової політики, а як одного із системоутворюючих елементів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Це забезпечує інтеграцію принципів рівності, взаємоповаги та соціального партнерства в усі процеси управління людським капіталом і сприяє формуванню згуртованого, стійкого та соціально відповідального трудового колективу.

Для практичного впровадження запропонованих рекомендацій доцільно систематизувати основні інструменти розвитку інклюзивного трудового середовища, визначивши механізми їх реалізації, очікувані результати та показники оцінювання ефективності. Узагальнену характеристику практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів інклюзії внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій працівників наведено в табл. 3.11.

Представлені рекомендації демонструють, що формування інклюзивного трудового середовища потребує комплексного поєднання організаційних, соціально-психологічних і партнерських інструментів. Їх використання спрямоване не лише на забезпечення рівного доступу до професійної діяльності, а й на створення умов для повноцінної інтеграції працівників у корпоративне середовище, розвитку взаємної довіри та формування культури поваги до різноманітності.

Таблиця 3.11

Практичні рекомендації щодо впровадження інструментів інклюзії внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій працівників

Рекомендований інструмент	Механізм впровадження	Очікуваний результат	Показники ефективності
<i>Комплексні програми адаптації внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій працівників</i>	Розроблення індивідуальних програм професійної, організаційної та соціально-психологічної адаптації з урахуванням потреб різних категорій працівників	Скорочення періоду адаптації; успішна інтеграція працівників у трудовий колектив; підвищення ефективності професійної діяльності	Тривалість адаптаційного періоду; рівень успішної адаптації; рівень утримання нових працівників
<i>Наставництво та індивідуальний супровід</i>	Закріплення наставників; індивідуальний супровід працівників у період адаптації; регулярний зворотний зв'язок та консультації	Формування атмосфери підтримки; прискорення професійної інтеграції; підвищення рівня організаційної ідентифікації	Кількість наставницьких програм; рівень задоволеності процесом адаптації; результати опитувань персоналу
<i>Розвиток інклюзивної корпоративної культури</i>	Упровадження політики недискримінації; проведення навчальних програм з інклюзивного лідерства; формування культури взаємоповаги та різноманіття	Формування інклюзивного трудового середовища; зміцнення соціальної згуртованості; підвищення рівня організаційної довіри	Рівень організаційної довіри; результати соціологічних опитувань; кількість конфліктних ситуацій
<i>Створення безбар'єрного робочого середовища</i>	Адаптація фізичного простору, цифрових сервісів, внутрішніх комунікацій та умов праці відповідно до потреб різних категорій працівників	Забезпечення рівного доступу до професійної діяльності; підвищення комфортності праці; зростання залученості персоналу	Частка адаптованих робочих місць; рівень доступності цифрових сервісів; оцінка умов праці працівниками
<i>Партнерські програми підтримки ветеранів та осіб, які постраждали внаслідок війни</i>	Співпраця із закладами освіти, службою зайнятості, ветеранськими та громадськими організаціями щодо професійної адаптації, підвищення кваліфікації та працевлаштування	Підвищення ефективності професійної інтеграції ветеранів і постраждалих від війни; розвиток соціального партнерства; зміцнення кадрового потенціалу підприємства	Кількість реалізованих партнерських програм; кількість працевлаштованих представників цільових груп; рівень успішної професійної адаптації

Джерело: розроблено автором.

Особливістю запропонованого підходу є розгляд інклюзії як безперервного управлінського процесу, що охоплює всі етапи професійної взаємодії працівника з підприємством – від адаптації та наставництва до розвитку організаційної ідентифікації та активної участі у корпоративному житті. Це дозволяє мінімізувати ризики соціальної ізоляції окремих категорій персоналу, підвищити рівень згуртованості трудового колективу та забезпечити більш ефективне використання людського капіталу.

Запропоновані показники ефективності створюють основу для регулярного оцінювання результативності інклюзивних програм, своєчасного коригування управлінських рішень і поширення найбільш успішних практик розвитку інклюзивного трудового середовища.

Таким чином, розвиток інклюзивного трудового середовища є важливою передумовою формування соціально відповідальної поведінки персоналу, оскільки забезпечує рівні можливості професійної реалізації, зміцнює соціальну згуртованість колективу та сприяє розвитку організаційної довіри. Запропоновані практичні рекомендації орієнтовані на створення умов, за яких різноманітність персоналу розглядається не як виклик, а як джерело розвитку людського капіталу та підвищення соціальної стійкості підприємства.

Водночас ефективна інтеграція працівників у корпоративне середовище неможлива без належного забезпечення їхнього психологічного благополуччя. Тривале функціонування в умовах воєнного стану, високого рівня невизначеності та професійного навантаження зумовлює необхідність упровадження системної психологічної підтримки персоналу як важливої складової розвитку соціально відповідальної поведінки. Саме тому наступним напрямом практичних рекомендацій є впровадження інструментів психологічної підтримки персоналу.

3.3.4. Інструменти психологічної підтримки персоналу як напрям розвитку соціально відповідальної поведінки

Тривале функціонування підприємств в умовах воєнного стану, постійної невизначеності, високого рівня професійного навантаження та соціально-

психологічних викликів суттєво впливає на емоційний стан працівників, їх працездатність, мотивацію та якість професійної взаємодії. За таких умов психологічне благополуччя персоналу набуває стратегічного значення, оскільки визначає не лише ефективність виконання професійних обов'язків, а й готовність працівників до відповідальної взаємодії, підтримки колег, участі у корпоративних ініціативах та спільному досягненні цілей організації [74; 82].

У сучасній практиці управління персоналом психологічна підтримка нерідко розглядається як додатковий соціальний сервіс або складова програм добробуту працівників. Водночас результати проведеного дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки вона має розглядатися як один із ключових інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Саме психологічна стійкість забезпечує здатність працівників конструктивно реагувати на зміни, підтримувати продуктивну взаємодію в колективі, ефективно долати кризові ситуації та зберігати прихильність до корпоративних цінностей навіть в умовах тривалого стресу.

У межах запропонованих рекомендацій психологічну підтримку персоналу доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, інтегрований у систему розвитку людського капіталу підприємства. Її основною метою є не лише реагування на кризові ситуації, а й формування психологічної стійкості працівників, розвиток культури взаємної підтримки та профілактика професійного вигорання.

Першим напрямом рекомендується *створення системи психологічної допомоги*, яка передбачає створення корпоративних психологічних служб, проведення індивідуальних консультацій, психологічного консультування, групових тренінгів, програм розвитку емоційної стійкості та заходів із профілактики професійного вигорання. Доцільно забезпечити конфіденційність отримання психологічної допомоги, що сприятиме формуванню довіри працівників до таких програм і підвищить їх ефективність.

Другим напрямом є *формування та розвиток культури психологічної безпеки*, яка передбачає створення організаційного середовища, у якому працівники можуть відкрито висловлювати власні думки, повідомляти про труднощі, брати участь у прийнятті рішень та звертатися по підтримку без ризику негативних наслідків. Формування такої культури значною мірою залежить від стилю управління, якості внутрішніх комунікацій та рівня довіри між керівниками і працівниками.

Третім напрямом виступає *використання цифрових інструментів психологічної підтримки*, зокрема онлайн-платформ психологічного консультування, мобільних застосунків для моніторингу емоційного стану, цифрових сервісів самооцінювання рівня стресу та електронних ресурсів із розвитку психологічної стійкості. Використання таких інструментів забезпечує доступність психологічної допомоги незалежно від місця перебування працівників та сприяє розвитку культури турботи про психічне здоров'я.

Особливістю запропонованого підходу є інтеграція психологічної підтримки з програмами навчання, мотивації та розвитку інклюзивного трудового середовища. Це дозволяє розглядати психологічне благополуччя не як ізольований напрям HR-діяльності, а як необхідну передумову формування стійкої соціально відповідальної поведінки персоналу.

Для забезпечення практичного впровадження запропонованих рекомендацій доцільно систематизувати інструменти психологічної підтримки персоналу, визначивши механізми їх реалізації, очікувані результати та показники оцінювання ефективності. Узагальнену характеристику практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів психологічної підтримки персоналу наведено в табл. 3.12.

Наведені рекомендації свідчать, що ефективна система психологічної підтримки персоналу повинна ґрунтуватися на поєднанні превентивних, підтримувальних та відновлювальних заходів.

Таблиця 3.12

Практичні рекомендації щодо впровадження інструментів психологічної підтримки персоналу

Рекомендований інструмент	Механізм впровадження	Очікуваний результат	Показники ефективності
<i>Корпоративні служби та програми психологічної підтримки</i>	Організація індивідуального та групового психологічного консультування; проведення тренінгів із розвитку емоційної стійкості; забезпечення конфіденційного доступу до психологічної допомоги	Зниження рівня психологічного напруження; підвищення психологічної стійкості працівників; покращення соціально-психологічного клімату	Рівень психологічного благополуччя; кількість звернень за психологічною допомогою; рівень задоволеності працівників програмами підтримки
<i>Підготовка керівників до психологічної підтримки персоналу</i>	Навчання керівників навичкам раннього виявлення професійного вигорання, кризових станів, конфліктів та організації підтримки працівників	Підвищення управлінської ефективності; своєчасне реагування на психологічні ризики; покращення соціально-психологічного клімату	Частка керівників, які пройшли навчання; результати оцінювання управлінських компетентностей; рівень задоволеності працівників взаємодією з керівниками
<i>Програми профілактики професійного вигорання</i>	Регулярний моніторинг емоційного стану персоналу; впровадження програм відновлення ресурсів; розвиток культури балансу між роботою та особистим життям	Зменшення проявів професійного вигорання; підвищення працездатності; збереження кадрового потенціалу	Рівень професійного вигорання; кількість лікарняних; рівень плинності кадрів; показники продуктивності праці
<i>Формування культури психологічної безпеки</i>	Розвиток відкритих комунікацій; навчання керівників принципам підтримуючого лідерства; створення безпечного середовища для висловлення думок та обговорення проблем	Зміцнення взаємної довіри; покращення командної взаємодії; підвищення рівня організаційної відкритості	Рівень організаційної довіри; результати опитувань персоналу; кількість конфліктних ситуацій
<i>Цифрові сервіси психологічної підтримки</i>	Використання онлайн-платформ психологічного консультування, мобільних застосунків, цифрових сервісів самооцінювання психологічного стану та інформаційних ресурсів із розвитку психологічної стійкості	Забезпечення доступності психологічної допомоги; оперативне реагування на психологічні потреби працівників; розвиток культури турботи про психічне здоров'я	Активність використання цифрових сервісів; рівень охоплення працівників програмами підтримки; результати оцінювання ефективності цифрових програм

Джерело: розроблено автором.

На відміну від традиційного підходу, за якого психологічна допомога надається переважно після виникнення кризових ситуацій, запропонована система орієнтована на їх своєчасне попередження шляхом формування психологічної стійкості, розвитку культури психологічної безпеки та підвищення компетентності керівників у питаннях підтримки персоналу.

Особливістю запропонованих рекомендацій є інтеграція традиційних програм психологічної підтримки з цифровими сервісами, що забезпечує безперервність отримання допомоги незалежно від місця роботи чи проживання працівників. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості, а також з огляду на необхідність підтримки працівників, які перебувають у різних регіонах країни.

Запропонована система показників ефективності дозволяє оцінювати не лише результати окремих програм психологічної підтримки, а й загальний рівень психологічної стійкості персоналу, своєчасно виявляти потенційні ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення корпоративної політики підтримки працівників.

Таким чином, психологічна підтримка персоналу виступає необхідною складовою розвитку соціально відповідальної поведінки, оскільки забезпечує формування внутрішніх ресурсів працівників для конструктивної взаємодії, адаптації до змін та відповідального виконання професійних обов'язків. Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на зміцнення психологічної стійкості, розвиток культури взаємної підтримки, підвищення рівня організаційної довіри та профілактику професійного вигорання, що створює передумови для довгострокового розвитку людського капіталу підприємства.

Водночас сформовані компетентності, внутрішня мотивація, інклюзивне середовище та психологічна стійкість набувають реальної цінності лише тоді, коли вони реалізуються через активну участь працівників у розвитку підприємства та суспільства. Саме тому завершальним напрямом практичних рекомендацій є розвиток соціальних ініціатив як інструменту формування соціально відповідальної поведінки персоналу.

3.3.5. Розвиток соціальних ініціатив як інструменту формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Формування соціально відповідальної поведінки персоналу не завершується розвитком професійних компетентностей, удосконаленням системи мотивації, створенням інклюзивного трудового середовища чи забезпеченням психологічної підтримки працівників. Визначальним критерієм ефективності зазначених заходів є їх практична реалізація через активну участь персоналу у соціально значущих ініціативах, спрямованих на розвиток підприємства, територіальної громади та суспільства загалом.

У сучасних умовах соціальні ініціативи поступово перетворюються на один із ключових інструментів корпоративної соціальної відповідальності, забезпечуючи формування активної громадянської позиції працівників, розвиток культури взаємодопомоги, зміцнення соціального партнерства та посилення соціальної стійкості організацій. Особливої актуальності вони набувають у період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства дедалі активніше долучаються до підтримки територіальних громад, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, освітніх, гуманітарних та екологічних проєктів.

Водночас практика діяльності багатьох підприємств свідчить, що соціальні ініціативи нерідко мають епізодичний характер, не інтегруються в систему управління персоналом і не пов'язуються з процесом розвитку соціально відповідальної поведінки працівників. Це обумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо їх системного впровадження як невід'ємної складової розвитку людського капіталу та корпоративної культури [79; 82; 99].

У межах запропонованого підходу соціальні ініціативи доцільно розглядати як завершальний етап розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, на якому сформовані компетентності, мотивація, інклюзивні цінності та психологічна стійкість трансформуються у конкретні дії, спрямовані на створення соціальної цінності.

Першим напрямом рекомендується *розвиток корпоративного волонтерства* як інструменту добровільної участі працівників у реалізації соціально значущих проєктів підприємства. Корпоративне волонтерство сприяє розвитку командної взаємодії, відповідального лідерства, організаційної ідентифікації та формує позитивний імідж підприємства в суспільстві. Крім того, воно посилює соціальну активність персоналу, підвищує рівень його залученості до досягнення корпоративних цілей і сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства в суспільстві.

Другим напрямом є *підтримка місцевих громад*, що передбачає системну участь підприємства та його працівників у реалізації освітніх, медичних, соціальних, гуманітарних та інфраструктурних проєктів, спрямованих на задоволення актуальних потреб територій. Особливого значення цей напрям набуває в умовах післявоєнного відновлення, коли підприємства можуть виступати активними учасниками відновлення соціальної інфраструктури, розвитку місцевого людського капіталу та підтримки вразливих категорій населення.

Третім напрямом виступає *розвиток екологічних ініціатив*, орієнтованих на формування екологічно відповідальних моделей поведінки персоналу та інтеграцію принципів сталого розвитку у повсякденну діяльність підприємства. До практичних заходів у межах цього напрямку доцільно віднести програми енергоефективності, сортування та зменшення обсягів відходів, екологічну освіту працівників, раціональне використання ресурсів, а також впровадження «зелених» корпоративних практик. Важливо, щоб екологічні ініціативи не обмежувалися окремими акціями, а поступово ставали складовою корпоративної культури та повсякденної трудової поведінки. Це сприятиме розвитку екологічної свідомості персоналу, зниженню негативного впливу діяльності підприємства на довкілля та посиленню його орієнтації на принципи сталого розвитку.

Особливістю запропонованих рекомендацій є їх орієнтація на перехід від окремих соціальних заходів до формування цілісної системи соціальної

активності персоналу, інтегрованої у процеси управління людським капіталом, корпоративною культурою та сталим розвитком підприємства.

З метою практичного впровадження запропонованих рекомендацій доцільно систематизувати основні інструменти розвитку соціальних ініціатив персоналу, визначивши механізми їх реалізації, очікувані результати та показники оцінювання ефективності. Узагальнену характеристику практичних рекомендацій щодо розвитку соціальних ініціатив як інструменту формування соціально відповідальної поведінки персоналу наведено в табл. 3.13.

Представлені практичні рекомендації свідчать, що соціальні ініціативи є завершальним етапом розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, оскільки забезпечують практичну реалізацію сформованих компетентностей, мотивації, інклюзивних цінностей та психологічної стійкості працівників. Особливістю запропонованих рекомендацій є поєднання внутрішніх корпоративних ініціатив із зовнішньою соціальною діяльністю підприємства. Такий підхід сприяє одночасному розвитку людського капіталу, зміцненню корпоративної культури, посиленню взаємодії із заінтересованими сторонами та формуванню позитивної ділової репутації підприємства. Водночас визначені показники ефективності створюють основу для оцінювання результативності соціальних ініціатив і їх впливу на розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу.

Отже, розвиток соціальних ініціатив забезпечує практичну реалізацію соціально відповідальної поведінки персоналу та виступає завершальним етапом запропонованої системи рекомендацій. Участь працівників у корпоративному волонтерстві, громадських проєктах, екологічних ініціативах сприяє зміцненню організаційної культури, розвитку людського капіталу, підвищенню соціальної стійкості підприємства та формуванню його позитивного соціального іміджу. Запропоновані рекомендації орієнтовані на довгострокову інтеграцію соціальної активності до системи управління персоналом, що забезпечує сталість розвитку соціально відповідальної поведінки в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Таблиця 3.13

Практичні рекомендації щодо розвитку соціальних ініціатив підприємства

Рекомендований інструмент	Механізм впровадження	Очікуваний результат	Показники ефективності
<i>Розвиток корпоративного волонтерства</i>	Організація корпоративних волонтерських програм; залучення працівників до благодійних, гуманітарних та соціальних ініціатив; створення корпоративних волонтерських команд	Зростання соціальної активності персоналу; розвиток корпоративної культури; посилення організаційної ідентифікації	Частка працівників, залучених до волонтерських програм; кількість реалізованих волонтерських проєктів; рівень залученості персоналу
<i>Підтримка внутрішніх соціальних ініціатив працівників</i>	Проведення конкурсів соціальних ідей; фінансування корпоративних мініпроєктів; підтримка працівників у реалізації власних соціальних ініціатив	Розвиток проактивної поведінки; підвищення залученості персоналу; формування культури відповідальності	Кількість запропонованих та реалізованих ініціатив; рівень участі персоналу; результати внутрішнього оцінювання
<i>Реалізація програм підтримки місцевих громад</i>	Участь підприємства та працівників у соціальних, освітніх, гуманітарних і благодійних проєктах; партнерство з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями	Посилення взаємодії підприємства з територіальними громадами; підвищення соціальної довіри; розвиток соціального партнерства; формування громадянської відповідальності	Кількість реалізованих соціальних проєктів; кількість партнерських програм; оцінка соціального впливу; частка працівників, залучених до громадських проєктів
<i>Розвиток екологічних ініціатив</i>	Упровадження програм сортування відходів, ресурсозбереження, екологічної освіти працівників, корпоративних екологічних акцій та інших «зелених» практик	Формування екологічно відповідальної поведінки персоналу; зменшення негативного впливу на довкілля; інтеграція принципів сталого розвитку в діяльність підприємства	Кількість реалізованих екологічних проєктів; рівень участі працівників; обсяги ресурсозбереження; результати екологічного моніторингу
<i>Поширення кращих соціальних практик</i>	Популяризація успішних корпоративних ініціатив; проведення форумів, конференцій, конкурсів; обмін досвідом між підприємствами	Формування культури соціального лідерства; масштабування успішних практик; розвиток соціальної відповідальності бізнесу	Кількість поширених практик; кількість партнерських заходів; рівень впровадження успішних ініціатив

Джерело: розроблено автором.

Практичні рекомендації, запропоновані в межах кожного із п'яти напрямів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, взаємопов'язані між собою та утворюють цілісну систему практичного впровадження. На відміну від фрагментарного використання окремих HR-інструментів, запропонований підхід передбачає їх послідовне та комплексне застосування, що забезпечує формування стійких моделей соціально відповідальної поведінки персоналу.

Взаємозв'язок запропонованих напрямів, логіку їх реалізації та очікувані результати узагальнено на рис. 3.10, який відображає структурно-логічну схему практичного впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. Представлена схема демонструє, що розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу є послідовним процесом, у межах якого кожний наступний напрям практичних рекомендацій спирається на результати попереднього. Запропонована логіка передбачає поступовий перехід від формування необхідних компетентностей до створення умов для їх практичної реалізації через розвиток мотивації, інклюзивного трудового середовища, психологічної стійкості та активної участі працівників у соціальних ініціативах.

На відміну від існуючих підходів, які переважно розглядають окремі інструменти управління персоналом ізольовано один від одного, запропонована схема інтегрує їх у єдину систему розвитку людського капіталу, орієнтовану на довгострокове формування соціально відповідальної поведінки. Це забезпечує синергетичний ефект від одночасного використання освітніх, мотиваційних, соціально-психологічних та організаційних інструментів і підвищує результативність їх практичного застосування.

Реалізація запропонованої структурно-логічної схеми практичного впровадження сприятиме підвищенню рівня соціальної стійкості підприємств, зміцненню корпоративної культури, розвитку людського капіталу, зростанню залученості персоналу та створенню передумов для активної участі працівників у післявоєнному відновленні економіки України.

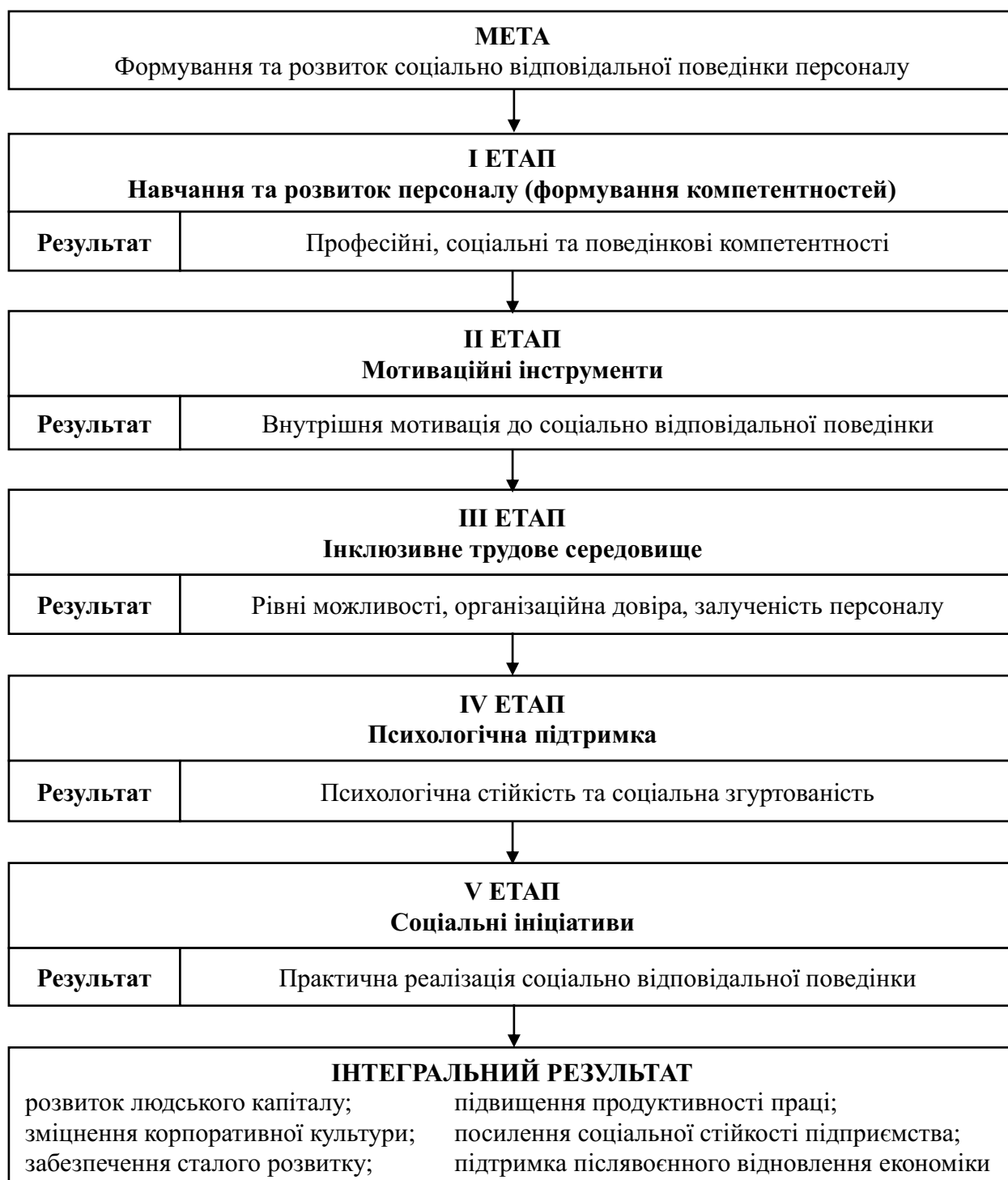


Рис. 3.10. Структурно-логічна схема практичного впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

У результаті проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, які охоплюють п'ять взаємопов'язаних напрямів: навчання та розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації,

формування інклюзивного трудового середовища, розвиток психологічної підтримки працівників і стимулювання соціальних ініціатив. На відміну від існуючих підходів, запропоновані рекомендації розглядаються як взаємодоповнюючі елементи єдиної системи, що забезпечує послідовне формування соціально відповідальної поведінки персоналу.

Особливістю запропонованого підходу є інтеграція освітніх, мотиваційних, організаційних і соціально-психологічних інструментів у цілісний алгоритм практичного впровадження, орієнтовану на розвиток людського капіталу, зміцнення соціальної стійкості підприємств та підтримку післявоєнного відновлення економіки. Запропонована логіка дозволяє перейти від розвитку окремих компетентностей працівників до формування стійких моделей соціально відповідальної поведінки, що проявляються у повсякденній професійній діяльності та активній участі у корпоративних і суспільних ініціативах.

Практичне значення розроблених рекомендацій полягає у можливості їх використання підприємствами різних видів економічної діяльності під час формування корпоративної політики управління персоналом, удосконалення програм розвитку людського капіталу, підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу та реалізації стратегій післявоєнного відновлення. Їх комплексне застосування створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку.

Висновки по розділу 3

У третьому розділі дисертації обґрунтовано напрями формування і розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення, що дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Розроблено адаптивний механізм формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. На відміну від існуючих підходів, запропонований

механізм інтегрує мету, принципи, функції, систему зовнішніх і внутрішніх суб'єктів, комплекс управлінських інструментів, систему забезпечення, соціально-економічні ефекти, етапи реалізації та адаптивний контур функціонування. Авторською особливістю механізму є включення до його структури блоку поведінкових детермінант (ціннісні орієнтації, соціальні норми, організаційна ідентифікація) та блоку соціальної стійкості персоналу, що забезпечують трансформацію управлінського впливу у стійкі моделі соціально відповідальної поведінки працівників залежно від умов функціонування підприємства.

2. Обґрунтовано концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, які визначають її мету, принципи, стратегічні цілі, напрями реалізації, систему інструментів і механізм моніторингу результативності. Запропонований підхід ґрунтується на людиноцентричній парадигмі розвитку людського капіталу, принципах соціального партнерства, інклюзивності, адаптивності, системності, мотиваційної спрямованості та безперервності розвитку. На відміну від існуючих підходів, концептуальні засади поєднують інституційні, економічні та соціальні механізми державного впливу в єдину систему, орієнтовану на підвищення соціальної стійкості підприємств, розвиток людського капіталу та підтримку післявоєнного відновлення економіки.

3. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, які охоплюють п'ять взаємопов'язаних напрямів: навчання і розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації, розвиток інклюзивного трудового середовища, психологічну підтримку працівників та стимулювання соціальних ініціатив. Для кожного напрямку запропоновано комплекс практичних інструментів, механізми їх реалізації, очікувані результати та показники оцінювання ефективності. Узагальнення запропонованих рекомендацій здійснено у вигляді структурно-логічної схеми практичного впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, що відображає взаємозв'язок

між напрямками практичного впровадження та їх інтегральними соціально-економічними результатами. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме розвитку людського капіталу, зміцненню соціальної стійкості підприємств, поширенню соціально відповідальних практик та забезпеченню сталого післявоєнного розвитку.

Основні результати проведеного дослідження опубліковані в працях [23; 24; 25].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання щодо поглиблення теоретико-методичних положень та розробки науково-практичних рекомендацій з формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Узагальнено теоретичні положення щодо сутності соціально відповідальної поведінки персоналу та уточнено її місце в системі соціально-трудових відносин і управління персоналом. На основі систематизації наукових підходів уточнено зміст поняття «соціально відповідальна поведінка персоналу» як свідомої поведінки працівника, що формується під впливом особистісних цінностей, соціальних норм та організаційної ідентифікації й виявляється у відповідальному ставленні до професійної діяльності, колег, підприємства, суспільства та навколишнього середовища. Обґрунтовано багатовимірність зазначеного поняття та доцільність розмежування індивідуального, організаційного і суспільного контекстів його прояву.

2. Систематизовано теоретичні підходи та моделі формування соціально відповідальної поведінки персоналу, що дозволило встановити комплексний характер її детермінації. Обґрунтовано, що поведінкові прояви працівників формуються в результаті взаємодії особистісних, соціально-психологічних, організаційних та управлінських чинників, а ключове значення в цьому процесі мають ціннісні орієнтації, соціальні норми й організаційна ідентифікація. Встановлено взаємозв'язок між індивідуальними установками працівника та характеристиками організаційного середовища, що створює теоретичне підґрунтя для цілеспрямованого управлінського впливу на соціально відповідальну поведінку.

3. Обґрунтовано теоретичні положення щодо трансформації поведінкових моделей персоналу під впливом післявоєнного відновлення

економіки. Встановлено, що поєднання соціально-економічних, психологічних, організаційних і ціннісних змін трудового середовища зумовлює формування та взаємодію адаптивної, психологічно орієнтованої, соціально відповідальної, інклюзивної, колаборативної та цифрово-адаптивної моделей поведінки. Доведено, що перехід від воєнної адаптації до відновлення та сталого розвитку змінює пріоритетні характеристики трудової поведінки й посилює значення відповідальності, взаємодопомоги, інклюзивності, адаптивності та готовності працівників до спільної участі у відновлювальних процесах.

4. Здійснено комплексний аналіз соціально-економічних умов формування соціально відповідальної поведінки персоналу в Україні. Визначено ключовий вплив демографічних втрат, міграційних процесів, структурних диспропорцій ринку праці, кадрового дефіциту, трансформації зайнятості та професійно-кваліфікаційних вимог, а також зростання чисельності соціально вразливих категорій працівників. Встановлено, що зазначені процеси не лише ускладнюють кадрове забезпечення підприємств, а й змінюють вимоги до моделей трудової поведінки. Обґрунтовано зростання ролі соціально відповідальної поведінки як внутрішнього ресурсу адаптації персоналу та забезпечення стійкості підприємств у нестабільному середовищі.

5. Досліджено практики управління соціально відповідальною поведінкою персоналу на українських підприємствах різних видів економічної діяльності. Встановлено поширення практик професійного розвитку, підтримки працівників, внутрішніх комунікацій, інклюзії, корпоративного волонтерства, соціальних та екологічних ініціатив. Водночас виявлено фрагментарність їх реалізації в межах HR-менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності, ESG та корпоративної культури, недостатню формалізацію очікуваних поведінкових результатів і обмеженість оцінювання їх фактичного впливу. Обґрунтовано необхідність переходу від сукупності окремих соціально орієнтованих практик до їх системної поведінкової інтеграції.

6. Удосконалено методичний підхід до комплексного оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування. Запропоновано оцінювати її за етико-професійною, соціально-комунікаційною, громадянсько-ініціативною та екологічно відповідальною складовими на основі системи з 18 поведінкових індикаторів із подальшим визначенням часткових та інтегрального показників. Передбачено експертне визначення ваг складових із перевіркою узгодженості оцінок за коефіцієнтом конкордації Кендалла. Оцінювання доповнено дослідженням організаційних, управлінських, мотиваційних, соціально-психологічних та особистісних факторів, що дозволяє визначати не лише рівень поведінки, а й потенційні напрями управлінського впливу на її розвиток.

7. Розроблено адаптивний механізм формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, що поєднує суб'єктів управління, принципи, функції, поведінкові детермінанти, управлінські інструменти, HR-технології та цифрові рішення. Його особливістю є адаптивний контур, який передбачає послідовну зміну пріоритетів управлінського впливу відповідно до етапів «воєнний стан – перехідний період – післявоєнне відновлення – сталий розвиток». Центральне місце в механізмі відведено ціннісним орієнтаціям, соціальним нормам та організаційній ідентифікації, вплив на які забезпечує трансформацію організаційних заходів у стійкі прояви соціально відповідальної поведінки працівників.

8. Удосконалено систему комунікацій, мотивації та розвитку персоналу, орієнтовану на формування соціально відповідальної поведінки. Обґрунтовано необхідність взаємоузгодженого застосування комунікаційних, мотиваційних та освітньо-розвивальних інструментів відповідно до поведінкових детермінант і очікуваних результатів. Визначено доцільність поєднання внутрішніх комунікацій, матеріального та нематеріального стимулювання, визнання відповідальної поведінки, навчання, наставництва, соціальних ініціатив та цифрових HR-рішень. Запропонований підхід спрямований на перехід від фрагментарних HR-практик до системного розвитку

відповідальності, залученості, взаємодії та соціальної ініціативності персоналу.

9. Обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу на організаційному та інституційному рівнях. Запропоновано диференційоване використання освітніх, мотиваційних, комунікаційних, психологічних, адаптаційних, інклюзивних і цифрових інструментів з урахуванням потреб різних категорій працівників та етапу трансформації трудового середовища. Удосконалено концептуальні засади державної політики на основі поєднання людиноцентричного, компетентнісного, соціально-партнерського та ESG-орієнтованого підходів. Реалізація запропонованих положень сприятиме формуванню сприятливого середовища для розвитку соціально відповідальної поведінки, посиленню адаптивності та соціальної згуртованості персоналу в процесі післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична інформація та статистика. Основні тренди ринку праці у 2026 році. ДСЗУ. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend>.
2. Антоненко Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі мотивації праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 142-147.
3. Антощенкова В. В., Дейнега М. В. Історико-теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності. *Вчені записки КНЕУ*. 2023. Т. 3, №1. С. 45–59.
4. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4713>.
5. Бей Г.В., Сіснерос Мунос М.Р. Комплексна оцінка динаміки управлінських інновацій в умовах екстремальної невизначеності. *Економіка і організація управління*. 2026. №2 (62). С.38-49.
6. Бичков О. О. Соціально відповідальна політика підприємства: сутність, зміст та передумови формування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. №10. С. 146-149.
7. Білан О. С. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу та можливості його імплементації у вітчизняну практику. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 78-85.
8. Білеуш А. І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. С. 123-126.
9. Бобко Л. О., Беднарчук В. В., Тишковець М. М. Сучасні тенденції та проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 461-465.
10. Бондаренко Л. П., Скоропад І. С. Сучасні тенденції ESG-активностей компаній в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.

66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4589/4532>.

11. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2020. № 1-2. С. 57-64.

12. Будько О. В., Галатов Б. М. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021. № 2. С. 31-38.

13. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 49-57.

14. Бутенко Д. С., Сороченко Д. М. Формування програми корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_60.

15. Ведерніков М. Д., Кошонько О. В., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Удосконалення системи управління соціальною політикою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 2. С. 34-39.

16. Вербицька А. В. Соціальна відповідальність бізнесу як детермінанта сталого розвитку: державно-управлінський аспект. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1. С. 19-25.

17. Вилгін Є. А., Цимбал Є. П. Формування основних підходів та принципів розвитку соціальної відповідальності бізнесу як умова стійких соціальних трансформацій у державі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72), № 6. С. 53-62.

18. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 68-76.

19. Ворончак І. О., Вовк Ю. Я. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифрової трансформації економічних систем. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 33-40.

20. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А., Коваленко Г. О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 45-49.

21. Галацан А.В. Вплив соціально відповідальної поведінки персоналу на конкурентоспроможність підприємства в післявоєнний період. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 3 (80). С.517-523.

22. Галацан А.В. Інституційна підтримка соціально відповідальної поведінки персоналу у період повоєнної економічної реконструкції. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: праці IX Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Полтава, 15 травня 2025 р. С. 318-320.

23. Галацан А.В. Концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. *Економіка і організація управління*. 2026. № 2 (62). С. 61-69.

24. Галацан А.В. Мотиваційні механізми як основа формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення. *Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми: матеріали науково-практичної конференції*. м. Вінниця, 20–21 червня 2025 р. С. 56-60.

25. Галацан А.В. Оптимізація механізмів формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7076/7019>.

26. Галацан А.В. Оцінка рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених* (18 травня 2026 р., м. Житомир). Житомир, ДУ

«Житомирська політехніка», 2026. С. 620.

27. Галацан А.В. Роль корпоративної культури у зміцненні соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. *Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти, технологій і суспільства*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. м. Ізмаїл, 11 червня 2025 р. С. 33-36.

28. Галацан А.В., Якимова Н.С. Дослідження особливостей формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Сучасні домінанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів*: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. 14-15 вересня 2023 р., м. Одеса. ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2023. С. 162-163.

29. Городецька І. Я., Левицька О. Р., Ткаченко Н. О. Аналіз практик корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних виробничих фармацевтичних підприємств. *Annals of Mechnikov institute*. 2023. № 1. С. 68-75.

30. Григорук П. М., Ткаченко І. С. Методи побудови інтегрального показника. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 4 (411). С. 34-38.

31. Гриник О. І., Сисоєва І. М. Соціалізація підприємства як важіль інноваційного розвитку. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С. 40–44.

32. Гриценко Н. В. Соціальний аудит з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 5-12.

33. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 7. С. 3-8.

34. Демографічна і соціальна статистика України. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

35. Дороніна О.А. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. *Empirio*. 2025. Том 2, №1. С. 116-125.

36. Дороніна О.А., Бурлака О.С. Інклюзивна корпоративна культура як середовище ефективного командотворення. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №6 (57). С. 675-682.

37. Дороніна О.А., Ніколаєнко С.М. Адаптаційні зміни корпоративної культури організації та системи освіти дорослих для повернення ветеранів на цивільний ринок праці. *Економіка і організація управління*. 2026. №4(60). С. 183-193.

38. Євтушенко В. А., Куценко Т. М., Антонов І. М. Цифрова трансформація підприємницької діяльності в контексті економіки знань на принципах соціальної відповідальності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 47-54.

39. Жмай О. Корпоративна соціальна відповідальність: вклад мобільних операторів України у подоланні наслідків поширення COVID-19. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 116-128.

40. Жуковська А. Ю., Велічко К. Л. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 4. С. 11-20.

41. Залізнюк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та міжнародного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 6. С. 80-86.

42. Захаріна Т. Реінтеграція військовослужбовців як складник соціальної політики та соціальної роботи. *Наука і освіта*. 2023. № 2. С. 27–33.

43. Захарова О.В., Макаров І.А. Соціальна відповідальність бізнесу як основа сталого розвитку сільськогосподарських регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4751>.

44. Захарова О.В., Орел А.О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення рф. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 140-147.

45. Захарова О.В., Шульга О.О. Роль соціально відповідального бізнесу в реалізації Цілей сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2023. № 4. С. 70-76.
46. Збарський В. К., Оваденко В. А. Особливості впровадження сучасних принципів корпоративної соціальної відповідальності на українських підприємствах. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 125-133.
47. Звіт сталого розвитку АТ «Фармак» за 2021 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2022/12/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021-1.pdf.
48. Звіт сталого розвитку АТ «Фармак» за 2023 рік. URL: https://farmak.ua/wp-content/uploads/2025/04/sustainable-development-report_2023.pdf.
49. Звіти зі сталого розвитку ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/sustainability-reports>.
50. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф., Варяниченко О. В., Бардась А. В. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176–186.
51. Ігнат'єва І. А., Пасічник В. В. Соціальна відповідальність підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 7. С. 26-31.
52. Камишнікова Е. В., Овчаренко Д. Д. Упровадження корпоративної соціальної відповідальності у систему управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1. С. 86-92.
53. Камишнікова Е. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №4. С. 61-71.
54. Колот А. М., Грішнова О. А., Брінцева О. Г. та ін. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.
55. Корпоративна соціальна відповідальність ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://darnytsia.ua/csr>.

56. Красота О. В., Пецюрківська С. Ю. Соціальна політика на засадах соціальної інклюзії: уроки для України. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_40.

57. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 11. С. 70-75.

58. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 56-64.

59. Купчак М. Я., Малець Д. Р. Соціальні підприємства та соціальна відповідальність організацій. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3. С. 42-47.

60. Курбет М. А. Звітність про соціальну відповідальність підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6. С. 18-23.

61. Куровська Н. О., Недільська Л. В. Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 69-74.

62. Куцик В. І. Розвиток концепції соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 77-84.

63. Літинська В. А. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 61-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2023_1_6.

64. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 118-127.

65. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6(1). С. 103-106.

66. Ляшук К., Гордовський А. Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 34-37.

67. Магиляс Ю. Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 55-60.

68. Макроекономічний та монетарний огляд. Липень 2025 р. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-07.pdf.

69. Малахова Ю. А., Мироненко Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність як конкурентна перевага підприємства на міжнародному ринку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 69-73.

70. Манойленко О. В. Структура та складові механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 38-42.

71. Мекшун Л., Волкова А. Особливості сучасного етапу розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 64-71.

72. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 21-36.

73. Молодь, ветерани, жінки, ВПО, люди з інвалідністю та 55+: проєкт Стратегії зайнятості до 2030 року визначив пріоритетні групи підтримки. Міністерство економіки та довкілля України. URL: <https://surl.li/apxdgn>.

74. Морохова В. О., Бойко О. В., Лорві І. Ф. Маркетингові аспекти соціальної відповідальності та етики в діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 100-104.

75. Москвін Б. Ю. Пріоритети та технології забезпечення соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_23.

76. Мостепанюк А. В. Формування та розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного*

університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2019. Вип. 5. С. 22-28.

77. МХП Поруч – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch>.

78. Надейко М. М. Оптимізація менеджменту соціальної відповідальності. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 131-135.

79. Назарова Г., Гончарова С., Хоменко П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>.

80. Овсяк Н. В. Стимулювання праці персоналу як інструмент соціальної політики підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 6(5). С. 193-196.

81. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 458-465.

82. Остропольська З. М. Корпоративна культура як ключовий елемент формування соціальної відповідальності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 11. С. 180-184.

83. Остряніна С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3. С. 261–266.

84. Офіційний сайт Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>.

85. Офіційний сайт ILO. URL: <https://ilostat.ilo.org/data/>.

86. Офіційний сайт АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>.

87. Офіційний сайт Групи Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua>.

88. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України URL: <https://www.dcz.gov.ua>.

89. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

90. Офіційний сайт MOM Україна. URL: <https://ukraine.iom.int/uk>.

91. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua>.
92. Офіційний сайт ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
93. Офіційний сайт ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця». URL: <https://darnytsia.ua>.
94. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>.
95. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4873/4813>.
96. Панюк Т. П., Богущ Л. А. Роль та значення соціальної відповідальності для реалізації концепції сталого розвитку. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 5. С. 83-89.
97. Петрова І.Л., Близнюк В.В. Основні тенденції розвитку вітчизняного ринку праці: нові виклики та імперативи розвитку. *Український ринок праці: імперативи та можливості змін*: кол. монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2018. С. 8-27.
98. Подрез О. І., Черепанова В. О. Глобальна економіка та її вимоги до соціальної відповідальності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 12-20.
99. Поуліопулос Л. Автономний відділ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та його вплив на сприйняття менеджерами КСВ. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 13, № 1. С. 68–79.
100. Принципи сталого розвитку Farmak. URL: <https://farmak.ua/sustainability/>.
101. Про сталий розвиток ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/csr/>.
102. Рекуненко І. І., Кубатко В. В., Мирошніченко Ю. О., Лютий В. О. Управління корпоративною соціальною відповідальністю у контексті

досягнення цілей сталого розвитку. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 4. С. 88-98.

103. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>.

104. Семикіна М.В., Бугаєва М.В., Савеленко Г.В. Соціальна відповідальність через призму бізнес-культури та ділового спілкування: механізми реалізації в торгівлі та ресторанному бізнесі. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. С. 111-130.

105. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Семикіна А.В. Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2024. Вип. 12 (45). С.137-148.

106. Серeda Г., Ковбасюк Б. Реалізація антикризових HR-стратегій в умовах тривалої війни. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7160>.

107. Серeda Г.В., Нестерук В.А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. №2 (54). С. 100-108.

108. Серeda Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>.

109. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100.

110. Сисоєва І. М., Роледерс В. В., Погріщук О. Б. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах становлення циркулярної економіки: реалії

ведення бізнесу в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 19-25.

111. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/loaddata/upload/trends/pdf/DCZ%2011M.pdf>.

112. Соціальна держава. URL: <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/sotsialna-derzhava>.

113. Соціальні звіти Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/responsibility/socialreports>.

114. Сталий розвиток ПрАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>.

115. Сучасний ландшафт регулювання звітності про сталий розвиток (ESG) у світі URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/understanding-the-global-esg-reporting-framework-today?utm_source.

116. Таран-Лала О. М., Шевцов А. В. Теоретичні аспекти соціальної відповідальності підприємства як чинника його стійкого розвитку. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 35-39.

117. Томчук О. В. Парадигма управління людським потенціалом території в контексті поведінкової економіки. *Бізнес інформ*. 2019. № 12. С. 423–431.

118. Трасковецька Л.М., Боровик Л.В., Боровик, О.В. Автоматизація математичних методів експертних оцінок. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Військові та технічні науки*. 2013. № 2. С. 373–384.

119. Україна запускає системне впровадження ESG: Уряд схвалив Дорожню карту розбудови інструментів сталого фінансування. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraine-zapuskaie-systemne-vprovadzhennia-esg-uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-rozbudovy-instrumentiv-staloho-finansuvannia/>.

120. Україна: економічні орієнтири на 2026-2028 роки: консенсус-прогноз. Міністерство економіки та довкілля України. URL: <https://me.gov.ua/download/ad731854-99d4-4850-82bb-e854b712bc3b/file.pdf>.

121. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: Кол. моногр. Т.5. / І.Л. Петрова, Г.В. Макаρκіна, І.В. Терон та ін. за наук.ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «Крок», 2012. 268 с.

122. Філіппова С. В., Філіппов В. Ю. Соціальна відповідальність у стратегічному управлінні підприємством: ключові завдання інтеграції за імперативами сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 177-202.

123. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління*. 2018. №4(32). С.7-16.

124. Шкура І. С., Митрофанова Г. Я. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності: від витоків до орієнтації на створення спільних цінностей в контексті стійкого розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 2. С. 106–116.

125. Шмиголь Н. М., Урусова З. П., Грінченко А. Ю. Корпоративно-соціальна відповідальність підприємств як фактор інноваційного розвитку сучасної економіки в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(1). С. 11-14.

126. Якимова Н. С., Звонар В. П., Цимбал О. І. Соціальні ризики і загрози розвитку інноваційної зайнятості (п. 3.2). *Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку* (кол. моногр.) / за ред. Е. М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. К., 2016. С. 219–254.

127. Якимова Н.С., Томчук О.В., Кобідзе Н.Н. Освітня траєкторія людини в ХХІ столітті: вплив поведінкових чинників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. 2020. № 25. С. 147–152

128. Adams J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.

129. Ajzen I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1991. Vol. 50, No. 2. P. 179–211.

130. Ashforth B. E., Mael F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, No. 1. P. 20–39.
131. Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986.
132. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.
133. Bei H., Tabor-Błażewicz J., Konopatska O. Artificial intelligence in the functioning of HR processes: Experience of Poland and Ukraine. *E-mentor*. 2025. No 5 (112). P. 25–34.
134. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. 1953. URL: <https://ia601509.us.archive.org/20/items/in.ernet.dli.2015.126534/2015.126534.Social-Responsibilities-Of-The-Businessman.pdf>.
135. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97, No. 2. P. 117–134.
136. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38(3). P. 268–295.
137. CSR-Ukraine: URL: <https://csr-ukraine.org>.
138. Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029. International Labour Organization. Geneva: ILO, 2026. URL: <https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029>.
139. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. 1973. URL: <https://ia801407.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.137046/2015.137046.Management-Tasks-Responsibilities-Practices.pdf>.
140. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg: Physica-Verlag, 2009. 292 p.

141. Employment, Mobility and Labour Market Dynamics in Ukraine. Kyiv: IOM Ukraine, 2024. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf.

142. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 – December 2025. Washington, DC: World Bank, 2026. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395>.

143. FleishmanHillard. Global CSR Survey 2019: роль топ-менеджменту у соціальних ініціативах. Київ: переклад українською, 2019. 48 с.

144. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>.

145. Frederick W. C. From CSR-1 to CSR-2: The Maturing of the Business-and-Society Thought. *Business & Society*. 1986.

146. Freeman R., Mcvea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. 2001. URL: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management.

147. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.

148. Global Reporting Initiative (GRI): URL: <https://www.globalreporting.org>.

149. He J., Kim H. The effect of socially responsible HRM on organizational citizenship behavior for the environment: A proactive motivation model. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 14. Art. 7958.

150. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons. 1959. 157 p.

151. ILO Transitional Cooperation Strategy for Ukraine 2024–2025. Geneva: ILO, 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/ilo-transitional-cooperation-strategy-ukraine-2024-2025>.

152. ISO 26000. Social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.

153. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. 1943. URL: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>.

154. McClelland D. C. Human Motivation. New York, 1987. 663 p.

155. Monitoring Living Conditions in Ukraine: Fall 2025 Update. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>.

156. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/executive-summary_cfbc402d.html.

157. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. URL: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

158. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 2000. Vol. 25, No. 1. P. 54–67.

159. Skills Alliance for Ukraine. URL: <https://skills-alliance-for-ukraine.org/>.

160. Staying the course. Annual Report 2024. Metinvestholding. URL: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/37/ru/metinvest-annual-report-2024.pdf>.

161. Vodafone оприлюднив звіт зі сталого розвитку за 2024 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/news/support-ukraine/vodafone-oprilyudniv-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2024-rik>.

162. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

ДОДАТКИ

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОМПАНІЯ УКРСЕРВІС»**

21009, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Київська, будинок 10

Код ЄДРПОУ № 23104972

Вих. № 531 від “27” травня 2026 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Галацана Андрія Вячеславовича

**на тему: «Формування та розвиток соціально відповідальної поведінки
персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки»,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»**

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення ролі соціальної відповідальності бізнесу особливого значення набуває формування соціально відповідальної поведінки персоналу як важливого елементу сталого розвитку підприємств. Вона виступає не лише результатом впливу корпоративної культури, але й чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, його репутації та конкурентоспроможності. За таких умов актуальним є дослідження сучасних інструментів формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, що забезпечить підвищення рівня залученості персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

ТОВ «Компанія Укрсервіс» використано такі наукові розробки здобувача ступеня доктора філософії Галацана Андрія Вячеславовича:

механізм формування соціально відповідальної поведінки персоналу, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції управлінських, соціально-психологічних, мотиваційних, цифрових та HR-технологій, передбачає взаємодію зовнішніх і внутрішніх суб'єктів управління, враховує вплив соціально-економічних викликів (міграційні процеси, психологічну вразливість працівників, кадровий дефіцит, потребу в соціальній згуртованості та інклюзивності) і забезпечує розвиток корпоративної культури, підвищення рівня залученості персоналу, соціальної стійкості підприємства та ефективності його функціонування;

комплексну методику оцінювання рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування, яка ґрунтується на інтеграції

етико-професійних, соціально-комунікаційних, громадянсько-ініціативних та екологічно-відповідальних критеріїв, передбачає розрахунок інтегрального показника соціально відповідальної поведінки персоналу із застосуванням системи вагових коефіцієнтів, а також включає оцінювання організаційних, управлінських, мотиваційних, соціально-психологічних і особистісних факторів її формування, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг рівня соціальної відповідальності персоналу та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності й підвищення соціальної стійкості підприємства.

Ідеї та рекомендації, запропоновані А.В. Галацаном, є новими, мають практичну цінність та використовуються в рамках формування напрямів розвитку персоналу, розробки програм підвищення соціальної стійкості ТОВ «Компанія Укрсервіс» та ефективності його функціонування.

Директор



Владислав Андреев

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ЕМПАТ РНД»**

ЄДРПОУ 45620866

№ 718 від 01.06.2026 р.

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Галацана Андрія Вячеславовича
на тему: «Формування та розвиток соціально відповідальної поведінки
персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки»,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Тема формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки є надзвичайно актуальною в сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин в Україні. Наслідки війни, зокрема кадровий дефіцит, міграційні процеси, психологічна вразливість працівників та необхідність соціальної консолідації, зумовлюють потребу у впровадженні нових підходів до управління персоналом. Соціально відповідальна поведінка працівників виступає важливим чинником забезпечення стійкості підприємств, розвитку корпоративної культури, підвищення рівня залученості персоналу та підтримки процесів післявоєнного відновлення економіки. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка теоретико-методичних і практичних засад формування соціально відповідальної поведінки персоналу з урахуванням сучасних викликів і принципів сталого розвитку.

ТОВ «ЕМПАТ РНД» використано такі наукові розробки здобувача ступеня доктора філософії Галацана Андрія Вячеславовича:

рекомендації щодо впровадження інструментів розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, специфікою яких є: диференційоване застосування освітніх, мотиваційних, адаптаційних, психологічних та цифрових інструментів залежно від рівня соціальної зрілості персоналу, особливостей післявоєнної трансформації трудового середовища та потреб вразливих категорій працівників, що сприяє підвищенню ефективності внутрішньоорганізаційної взаємодії, адаптивності персоналу, розвитку культури соціальної відповідальності та зміцненню соціальної згуртованості підприємства;

концептуальні положення щодо трансформації поведінкових моделей персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки, які, на відміну від

існуючих, ґрунтуються на комплексному врахуванні соціально-економічних, психологічних, організаційних та ціннісних змін трудового середовища, що дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між післявоєнними трансформаційними процесами та формуванням адаптивних, соціально відповідальних, інклюзивних і колаборативних моделей поведінки працівників в умовах нестабільності та економічного відновлення.

Ідеї та рекомендації, запропоновані А.В. Галацаном, мають практичну цінність та використовуються під час удосконалення системи управління персоналом, розвитку корпоративної культури та впровадження соціально відповідальних HR-практик на підприємстві.

Директор з управління персоналом



Олексій Лаушкін

Донецький національний
університет імені Василя Стуса



Проректор з наукової роботи
*Сергій РАДІО
2026 р.

АКТ

«22» 06 2026 № 53-26/12024
м. Вінниця

**Про впровадження результатів
дисертаційного дослідження
у освітній процес ДонНУ імені Василя Стуса**

Складено комісією:

Голова: Олена АРТЕМЕНКОВА, завідувач навчальної лабораторії
«Бізнес-клініка»;
Члени комісії: Світлана КНИЩ, завідувач навчального відділу;
Ганна ПЕТРЕНКО, завідувач відділу аспірантури та
докторантури «Докторська школа»

Комісія у період з «17» червня 2026 р. по «19» червня 2026 р. розглянула матеріали впровадження результатів дисертаційної роботи Галацана Андрія Вячеславовича на тему «Формування та розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки» (спеціальність 051 Економіка) в освітній процес кафедри менеджменту та поведінкової економіки економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Комісія встановила:

результати дисертації було впроваджено в освітній процес шляхом використання викладачами кафедри основних положень роботи, що стосуються формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу, зокрема механізмів розвитку відповідального ставлення працівників до виконання професійних обов'язків, формування корпоративної культури соціальної відповідальності, впровадження інклюзивних практик управління персоналом, розвитку систем мотивації та підтримки працівників в умовах післявоєнного відновлення економіки. Зазначена проблематика є надзвичайно актуальною в умовах соціально-економічних трансформацій, відновлення людського капіталу, інтеграції

внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, а також підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу у забезпеченні стійкого розвитку суспільства.

Це сприяло формуванню у здобувачів поглибленого розуміння сучасних підходів до формування соціально відповідальної поведінки персоналу, розвитку навичок управління людськими ресурсами на засадах соціальної відповідальності, розробки програм мотивації, психологічної підтримки та соціальної інтеграції працівників, а також використання сучасних HR-технологій для розвитку людського капіталу. Отримані знання дозволяють здобувачам здійснювати комплексний аналіз поведінкових аспектів управління персоналом та приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення соціальної стійкості й ефективності функціонування організацій в умовах післявоєнного відновлення. Наукові розробки Галацана А.В. використовуються під час викладання освітньої компоненти:

1. «Соціальна відповідальність» (для здобувачів СО «Магістр», спеціальність І10 Соціальна робота і консультування, 1 курс, 2 години лекцій).

Позитивний вплив впровадження результатів дисертаційної роботи Галацана Андрія Вячеславовича на тему «Формування та розвиток соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки» обговорено на засіданні кафедри менеджменту та поведінкової економіки (протокол № 23 від 17 червня 2026 р.).

Складений в 2-х примірниках:

1-й прим. Науково-дослідна частина

2-й прим. Економічний факультет

Голова

Члени комісії

З актом ознайомлені:

Декан економічного факультету

Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки

Олена АРТЕМЕНКОВА

Світлана КНИШ

Ганна ПЕТРЕНКО

Тетяна ОРЕХОВА

Ольга ДОРОНІНА

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Галацан А.В. Вплив соціально відповідальної поведінки персоналу на конкурентоспроможність підприємства в післявоєнний період. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 3 (80). С.517-523.
2. Галацан А.В. Оптимізація механізмів формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7076/7019>.
3. Галацан А.В. Концептуальні засади державної політики формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу. *Економіка і організація управління*. 2026. № 2 (62). С. 61-69.

Публікації за матеріалами конференцій

4. Галацан А.В., Якимова Н.С. Дослідження особливостей формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. *Сучасні домінанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (14-15 вересня 2023 р., м. Одеса)*. Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАН України», 2023. С. 162-163. *Особистий внесок здобувача полягає у визначенні особливостей формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України.*
5. Галацан А.В. Інституційна підтримка соціально відповідальної поведінки персоналу у період повоєнної економічної реконструкції. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: праці IX Міжнародної науково-практичної конференції (15 травня 2025 р., м. Полтава)*. Полтава, 2025. С. 318-320.

Продовження додатку Б

6. Галацан А.В. Мотиваційні механізми як основа формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення. *Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми: матеріали науково-практичної конференції (20–21 червня 2025 р., м. Вінниця).* Вінниця, 2025. С. 56-60.

7. Галацан А.В. Роль корпоративної культури у зміцненні соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки. *Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти, технологій і суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (11 червня 2025 р., м. Ізмаїл).* Ізмаїл, 2025. С. 33-36.

8. Галацан А.В. Оцінка рівня соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування. *Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (18 травня 2026 р., м. Житомир).* Житомир, ДУ «Житомирська політехніка», 2026. С. 620.

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. XIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні домінанти трансформації економіки з урахуванням повоєнних викликів» (м. Одеса, 2023 р.), виступ з доповіддю.

2. IX Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 2025 р.), виступ з доповіддю.

3. Науково-практична конференція «Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми» (м. Вінниця, 2025 р.), дистанційна участь.

4. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти, технологій і суспільства» (м. Ізмаїл, 2025 р.), дистанційна участь.

Продовження додатку Б

5. Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально-економічні аспекти» (м. Житомир, 2026 р.), виступ з доповіддю.

АНКЕТА ПРАЦІВНИКІВ**Опитування щодо вивчення сучасних практик розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів її формування**

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні соціально відповідальної поведінки працівників та умов, які сприяють її формуванню на підприємствах.

Метою опитування є визначення особливостей етико-професійної, соціально-комунікаційної, громадянсько-ініціативної та екологічно відповідальної складових поведінки працівників, а також оцінювання організаційних, управлінських, мотиваційних, соціально-психологічних та особистісних факторів її формування.

Опитування є анонімним. Отримані відповіді будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження. Правильних або неправильних відповідей немає – важливо обрати варіант, який найбільш точно відповідає Вашому досвіду та оцінці.

Заповнення анкети займає орієнтовно 7–10 хвилин. Дякуємо за участь у дослідженні!

Блок 1. Відомості про респондента**1. Ваша стать**

- ☐ Жінка
- ☐ Чоловік

2. Ваш вік

- ☐ до 25 років
- ☐ 25–34 роки
- ☐ 35–44 роки
- ☐ 45–54 роки
- ☐ 55 років і старше

3. Ваш загальний стаж роботи

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–5 років
- ☐ 6–10 років
- ☐ 11–20 років
- ☐ понад 20 років

4. До якої категорії персоналу Ви належите?

- ☐ Керівник
- ☐ Фахівець / спеціаліст
- ☐ Службовець / адміністративний персонал
- ☐ Робітник
- ☐ Інше: _____

5. Сфера діяльності підприємства, на якому Ви працюєте

- ☐ Промисловість
- ☐ Торгівля та послуги

Продовження додатку В

- ☐ Транспорт і логістика
☐ IT / телекомунікації
☐ Фінансова сфера
☐ Аграрний сектор
☐ Охорона здоров'я / фармацевтика
☐ Освіта / наука
☐ Інше: _____

БЛОК 2. ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКО-ПРОФЕСІЙНОЇ, СОЦІАЛЬНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ, ГРОМАДЯНСЬКО-ІНІЦІАТИВНОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ СКЛАДОВИХ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

Оцініть, наскільки наведені нижче твердження відповідають Вашій звичайній поведінці на роботі, де: 1 – майже ніколи; 2 – рідко; 3 – іноді; 4 – часто; 5 – практично завжди.

6. Етико-професійна складова поведінки

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Я дотримуюся етичних норм і правил професійної поведінки	☐	☐	☐	☐	☐
Я чесно та добросовісно виконую свої професійні обов'язки	☐	☐	☐	☐	☐
Я беру відповідальність за результати та наслідки своєї роботи	☐	☐	☐	☐	☐
Я дотримуюся встановлених правил, процедур і трудової дисципліни	☐	☐	☐	☐	☐
У робочій комунікації я надаю колегам і керівництву достовірну та необхідну інформацію	☐	☐	☐	☐	☐

7. Соціально-комунікаційна складова поведінки

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Я активно взаємодію з колегами для досягнення спільних результатів	☐	☐	☐	☐	☐
Я ставлюся до колег із повагою незалежно від їхнього віку, статі, посади, досвіду чи інших відмінностей	☐	☐	☐	☐	☐
За потреби я готовий(-а) допомогти колегам у вирішенні робочих проблем	☐	☐	☐	☐	☐
У разі виникнення конфліктів я намагаюся вирішувати їх конструктивно	☐	☐	☐	☐	☐
Я долучаюся до спільних корпоративних заходів та ініціатив, якщо маю таку можливість	☐	☐	☐	☐	☐

8. Громадянсько-ініціативна складова поведінки

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Я долучаюся до волонтерських проєктів або ініціатив	☐	☐	☐	☐	☐
Я підтримую соціальні програми та ініціативи, які реалізує підприємство	☐	☐	☐	☐	☐
Я долучаюся до благодійних заходів та ініціатив	☐	☐	☐	☐	☐
Я готовий(-а) брати участь у суспільно корисній діяльності, навіть якщо вона безпосередньо не належить до моїх посадових обов'язків	☐	☐	☐	☐	☐

*Продовження додатку В***9. Екологічно відповідальна складова поведінки**

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Я намагаюся раціонально використовувати ресурси під час роботи	☐	☐	☐	☐	☐
Я дотримуюся встановлених на підприємстві екологічних норм і правил	☐	☐	☐	☐	☐
За наявності можливості я підтримую екологічні ініціативи підприємства	☐	☐	☐	☐	☐
Я ощадливо використовую матеріали, електроенергію та інші ресурси, на які можу впливати під час роботи	☐	☐	☐	☐	☐

БЛОК 3. ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ

Оцініть ступінь згоди з характеристиками робочого середовища на Вашому підприємстві, де: 1 – повністю не згоден(-на); 2 – скоріше не згоден(-на); 3 – важко визначитися; 4 – скоріше згоден(-на); 5 – повністю згоден(-на).

10. Організаційні фактори

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Корпоративна культура підприємства підтримує відповідальне та етичне ставлення до роботи й інших людей	☐	☐	☐	☐	☐
На підприємстві існують зрозумілі етичні правила та стандарти поведінки	☐	☐	☐	☐	☐
Підприємство реалізує політику та програми, спрямовані на підтримку працівників	☐	☐	☐	☐	☐
Внутрішні комунікації дозволяють працівникам своєчасно отримувати необхідну інформацію та висловлювати свою думку	☐	☐	☐	☐	☐

11. Управлінські фактори

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Стиль керівництва сприяє відповідальній поведінці працівників	☐	☐	☐	☐	☐
Керівники власним прикладом демонструють етичну та відповідальну поведінку	☐	☐	☐	☐	☐
Працівники можуть розраховувати на підтримку керівництва у складних ситуаціях	☐	☐	☐	☐	☐
Управлінські рішення щодо працівників переважно сприймаються як справедливі	☐	☐	☐	☐	☐

12. Мотиваційні фактори

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Система матеріального стимулювання мотивує працівників відповідально ставитися до роботи	☐	☐	☐	☐	☐
На підприємстві використовуються дієві нематеріальні способи мотивації працівників	☐	☐	☐	☐	☐
Відповідальна поведінка та додатковий внесок працівників отримують визнання	☐	☐	☐	☐	☐
Підприємство створює можливості для навчання та професійного розвитку працівників	☐	☐	☐	☐	☐

*Продовження додатку В***13. Соціально-психологічні фактори**

Твердження / складова	1	2	3	4	5
У нашому колективі існує достатній рівень взаємної довіри	☐	☐	☐	☐	☐
Психологічний клімат у колективі є сприятливим	☐	☐	☐	☐	☐
Конфліктні ситуації в нашому колективі переважно вирішуються конструктивно	☐	☐	☐	☐	☐
Загалом я задоволений(-а) своєю роботою та умовами праці	☐	☐	☐	☐	☐

14. Особистісні фактори

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Для мене особисто важливо діяти чесно та відповідально навіть за відсутності зовнішнього контролю	☐	☐	☐	☐	☐
Я вважаю важливим враховувати, як мої дії можуть впливати на інших людей	☐	☐	☐	☐	☐
Я прагну постійно розвивати свої професійні та особисті компетентності	☐	☐	☐	☐	☐
Для мене важливо бути корисним(-ою) не лише підприємству, а й суспільству	☐	☐	☐	☐	☐

БЛОК 4. ВАШІ ДУМКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

15. На Вашу думку, що найбільше могло б сприяти більш відповідальній, ініціативній та соціально орієнтованій поведінці працівників Вашого підприємства?

АНКЕТА ЕКСПЕРТІВ

Експертне опитування щодо оцінювання складових і факторів формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Шановний експерте!

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, що проводиться в межах наукового дослідження проблем формування та розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу.

Метою опитування є визначення значущості основних складових соціально відповідальної поведінки персоналу та факторів, що впливають на її формування. Отримані результати будуть використані в узагальненому вигляді для обґрунтування методики оцінювання соціально відповідальної поведінки персоналу.

Опитування є анонімним. Орієнтовний час заповнення анкети – 5–7 хвилин. Дякуємо за Вашу експертну участь!

БЛОК 1. ВІДОМОСТІ ПРО ЕКСПЕРТА

1. Сфера Вашої професійної діяльності

- ☐ HR/керівник підприємства
- ☐ Фахівець з КСВ, ESG, корпоративного розвитку
- ☐ Науковець у сфері економіки праці, управління персоналом та організаційної поведінки
- ☐ Інше: _____

2. Досвід роботи

- ☐ до 5 років
- ☐ 5–10 років
- ☐ 11–20 років
- ☐ понад 20 років

БЛОК 2. ВИЗНАЧЕННЯ ВАГОМОСТІ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ФАКТОРІВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

3. Проранжуйте наведені складові соціально відповідальної поведінки персоналу за їх значущістю для формування загального рівня соціально відповідальної поведінки працівника.

Присвойте кожній складовій ранг від 1 до 4, де: 1 – найбільш значуща складова; 2 – друга за значущістю; 3 – третя за значущістю; 4 – найменш значуща. Кожен ранг може бути використаний лише один раз.

Твердження / складова	1	2	3	4
Етико-професійна (дотримання етичних норм, чесність, відповідальність за результати роботи, трудова дисципліна, прозорість комунікацій)	☐	☐	☐	☐
Соціально-комунікаційна (командна взаємодія, взаємоповага, взаємодопомога, конструктивне вирішення конфліктів, залученість)	☐	☐	☐	☐
Громадянсько-ініціативна (участь у волонтерських, соціальних, благодійних та суспільно корисних ініціативах)	☐	☐	☐	☐
Екологічно відповідальна (раціональне використання ресурсів, дотримання екологічних норм та підтримка екологічних ініціатив)	☐	☐	☐	☐

Продовження додатку Г

4. Оцініть, наскільки, на Вашу думку, кожна група факторів впливає на формування соціально відповідальної поведінки персоналу (де 1 – практично не впливає; 2 – впливає незначною мірою; 3 – помірно впливає; 4 – суттєво впливає; 5 – дуже суттєво впливає).

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Організаційні (корпоративна культура, етичні стандарти, соціальна політика, внутрішні комунікації)	☐	☐	☐	☐	☐
Управлінські (стиль керівництва, особистий приклад керівників, підтримка персоналу, справедливість управлінських рішень)	☐	☐	☐	☐	☐
Мотиваційні (матеріальна і нематеріальна мотивація, визнання, можливості професійного розвитку)	☐	☐	☐	☐	☐
Соціально-психологічні (довіра, психологічний клімат, конструктивність взаємодії, задоволеність працею)	☐	☐	☐	☐	☐
Особистісні (цінності, соціальна свідомість, мотивація до розвитку, громадянська позиція)	☐	☐	☐	☐	☐

БЛОК 3. ЕКСПЕРТНА ДУМКА

5. Які інструменти, на Вашу думку, найбільшою мірою сприяють формуванню соціально відповідальної поведінки персоналу?

Оцініть значущість кожного інструменту від 1 до 5, де 1 – мінімальна значущість, 5 – дуже висока значущість.

Твердження / складова	1	2	3	4	5
Навчання та розвиток персоналу	☐	☐	☐	☐	☐
Внутрішні комунікації	☐	☐	☐	☐	☐
Матеріальна та нематеріальна мотивація	☐	☐	☐	☐	☐
Визнання соціально відповідальної поведінки працівників	☐	☐	☐	☐	☐
Особистий приклад керівництва	☐	☐	☐	☐	☐
Корпоративне волонтерство та соціальні проекти	☐	☐	☐	☐	☐
Програми психологічної підтримки та добробуту	☐	☐	☐	☐	☐
Інклюзивні практики та підтримка вразливих категорій працівників	☐	☐	☐	☐	☐
Цифрові інструменти комунікації, навчання та залучення	☐	☐	☐	☐	☐

6. Які інші заходи або інструменти, на Вашу думку, доцільно застосовувати для розвитку соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України?

Результати оцінювання первинних індикаторів соціально відповідальної поведінки персоналу

Складова / індикатор	Середнє значення	Станд. відхилення
Етико-професійна складова	4,47	0,329
Дотримання етичних норм і правил професійної поведінки	4,38	0,488
Чесне та добросовісне виконання професійних обов'язків	4,42	0,546
Відповідальність за результати та наслідки своєї роботи	4,53	0,535
Дотримання встановлених правил, процедур і трудової дисципліни	4,48	0,552
Надання колегам і керівництву достовірної та необхідної інформації	4,54	0,518
Соціально-комунікаційна складова	4,41	0,384
Активна взаємодія з колегами для досягнення спільних результатів	4,37	0,537
Повага до колег незалежно від їхніх характеристик та відмінностей	4,36	0,565
Готовність допомагати колегам у вирішенні робочих проблем	4,42	0,649
Конструктивне вирішення конфліктів	4,53	0,535
Участь у спільних корпоративних заходах та ініціативах	4,35	0,649
Громадянсько-ініціативна складова	3,88	0,621
Участь у волонтерських проєктах та ініціативах	3,85	0,728
Підтримка соціальних програм та ініціатив підприємства	3,86	0,699
Участь у благодійних заходах та ініціативах	3,98	0,749
Готовність брати участь у суспільно корисній діяльності поза посадовими обов'язками	3,84	0,801
Екологічно відповідальна складова	4,11	0,583
Рациональне використання ресурсів під час роботи	4,13	0,642
Дотримання екологічних норм і правил підприємства	4,07	0,672
Підтримка екологічних ініціатив підприємства	4,14	0,760
Ощадливе використання матеріалів, електроенергії та інших ресурсів	4,10	0,725

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників (n = 115).

**Результати оцінювання первинних індикаторів факторів формування
соціально відповідальної поведінки персоналу**

Група факторів / первинний індикатор	Середнє значення	Стандартне відхилення
Організаційні фактори	3,64	0,541
Корпоративна культура підприємства підтримує відповідальне та етичне ставлення до роботи й інших людей	3,68	0,779
На підприємстві існують зрозумілі етичні правила та стандарти поведінки	3,67	0,685
Підприємство реалізує політику та програми, спрямовані на підтримку працівників	3,64	0,740
Внутрішні комунікації дозволяють працівникам своєчасно отримувати необхідну інформацію та висловлювати свою думку	3,56	0,840
Управлінські фактори	3,52	0,670
Стиль керівництва сприяє відповідальній поведінці працівників	3,33	0,905
Керівники власним прикладом демонструють етичну та відповідальну поведінку	3,43	0,860
Працівники можуть розраховувати на підтримку керівництва у складних ситуаціях	3,62	0,823
Управлінські рішення щодо працівників переважно сприймаються як справедливі	3,68	0,843
Мотиваційні фактори	3,49	0,714
Система матеріального стимулювання мотивує працівників відповідально ставитися до роботи	3,54	0,920
На підприємстві використовуються дієві нематеріальні способи мотивації працівників	3,37	0,852
Відповідальна поведінка та додатковий внесок працівників отримують визнання	3,52	0,902
Підприємство створює можливості для навчання та професійного розвитку працівників	3,54	0,830
Соціально-психологічні фактори	3,63	0,623
У нашому колективі існує достатній рівень взаємної довіри	3,44	0,797
Психологічний клімат у колективі є сприятливим	3,56	0,840
Конфліктні ситуації в нашому колективі переважно вирішуються конструктивно	3,72	0,812
Загалом я задоволений(-а) своєю роботою та умовами праці	3,78	0,698
Особистісні фактори	4,12	0,595
Для мене особисто важливо діяти чесно та відповідально навіть за відсутності зовнішнього контролю	4,11	0,672
Я вважаю важливим враховувати, як мої дії можуть впливати на інших людей	4,07	0,710
Я прагну постійно розвивати свої професійні та особисті компетентності	4,20	0,703
Для мене важливо бути корисним(-ою) не лише підприємству, а й суспільству	4,09	0,744

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників (n = 115).

**Порівняння значущості визначених груп факторів за результатами
анкетування працівників та експертного опитування**

Група факторів	Оцінка працівників	Експертна оцінка значущості
Організаційні	3,64	4,47
Управлінські	3,52	4,73
Мотиваційні	3,49	4,13
Соціально-психологічні	3,63	4,07
Особистісні	4,12	5,00

Примітка: показники мають різний зміст: працівники оцінювали фактичну сформованість відповідних умов, експерти – їх значущість для формування СВПП; тому вони використовуються для змістового зіставлення, а не як безпосередньо тотожні показники.

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників (n = 115).

Надійність сформованих шкал

Шкала	Коефіцієнт (α) Кронбаха
Етико-професійна	0,605
Соціально-комунікаційна	0,662
Громадянсько-ініціативна	0,852
Екологічно відповідальна	0,851
Організаційні фактори	0,672
Управлінські фактори	0,786
Мотиваційні фактори	0,831
Соціально-психологічні фактори	0,799
Особистісні фактори	0,861

Джерело: розраховано автором за результатами анкетування працівників (n = 115).