

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8)

УДК 331.101:005.96:658.3

БУХАЛО Олена

Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7776-6517>

buhaloelena841@gmail.com

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР

Мета статті полягає у всебічному дослідженні взаємозв'язку між соціальною відповідальністю бізнесу та ефективністю персоналу з позиції управлінських підходів, а також в обґрунтуванні механізмів і практик, які дозволяють інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в систему управління персоналом з метою підвищення його мотивації, залученості та продуктивності. У межах поставленої мети передбачається аналіз теоретичних основ КСВ, оцінка її впливу на ключові аспекти діяльності працівників, а також формування рекомендацій для керівників щодо створення соціально орієнтованого та етично виваженого управлінського середовища, яке сприяє розвитку персоналу та досягненню стратегічних цілей організації.

У статті узагальнено теоретичні підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як чинника впливу на ефективність персоналу в сучасних умовах ведення бізнесу. Систематизовано наукові погляди щодо взаємозв'язку між соціальною відповідальністю поведінкою компанії та ключовими показниками діяльності працівників, зокрема мотивацією, лояльністю, продуктивністю та рівнем залученості. На основі аналізу сучасних управлінських практик визначено, що інтеграція КСВ у стратегію управління персоналом сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зміцненню корпоративної культури та зростанню конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено також управлінські інструменти, які забезпечують ефективне поєднання соціальної відповідальності та HR-політики, і запропоновано практичні рекомендації для удосконалення таких підходів в організаціях.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу; ефективність персоналу; управління персоналом; корпоративна етика; мотивація працівників; залученість; корпоративна культура; стейкхолдери; стратегія КСВ; емоційний добробут персоналу.

BUKHALO Olena

Kharkiv State University of Biotechnology

THE IMPACT OF BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MANAGEMENT DIMENSION

The aim of the article is to conduct a comprehensive study of the relationship between corporate social responsibility (CSR) and employee performance from a managerial perspective, as well as to justify mechanisms and practices that enable the integration of CSR principles into human resource management systems in order to enhance motivation, engagement, and productivity. Within the scope of this aim, the article provides an analysis of the theoretical foundations of CSR, an assessment of its impact on key aspects of employee activity, and the development of recommendations for managers on creating a socially oriented and ethically balanced managerial environment that promotes employee development and supports the achievement of the organization's strategic goals.

The article generalizes theoretical approaches to understanding corporate social responsibility as a factor influencing employee performance in the context of modern business practices. It systematizes scientific views on the interrelation between socially responsible company behavior and key employee performance indicators such as motivation, loyalty, productivity, and engagement. Based on the analysis of current managerial practices, it is determined that the integration of CSR into HR management strategies contributes to the formation of a positive socio-psychological climate, strengthens corporate culture, and increases the competitiveness of the enterprise. The article also summarizes managerial tools that ensure an effective combination of social responsibility and HR policy, and provides practical recommendations for improving such approaches within organizations.

Keywords: corporate social responsibility; employee performance; human resource management; corporate ethics; employee motivation; engagement; corporate culture; stakeholders; CSR strategy; employee emotional well-being.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 06.05.2025

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

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, посилення конкуренції та глобальних соціальних викликів усе більшого значення набуває впровадження принципів соціальної відповідальності у корпоративну практику. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перетворюється з інструменту репутаційного менеджменту на вагомий чинник формування довгострокової стратегії організації, що охоплює не лише зовнішнє середовище, але й внутрішню систему управління персоналом.

Одним із ключових напрямів впливу КСВ є забезпечення ефективності людського капіталу, який відіграє визначальну роль у досягненні цілей компанії. Проте у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі недостатньо розкрито саме управлінський вимір взаємозв'язку між соціальною відповідальністю бізнесу та ефективністю праці персоналу. Існує потреба у глибшому теоретичному осмисленні цього зв'язку, а також у

розробці практичних механізмів, які дозволяють інтегрувати КСВ у систему управління людськими ресурсами з метою підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективних управлінських підходів, що враховують соціальну відповідальність як стратегічний елемент внутрішньої політики організації. Вирішення цієї проблеми має як теоретичне значення – для розвитку наукового розуміння сучасних HR-практик, так і практичне – для підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її впливу на ефективність працівників активно розглядається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед іноземних дослідників варто відзначити праці М. Porter і М. Kramer, які сформували концепцію створення спільної цінності (Creating Shared Value) як основи стратегічного підходу до КСВ. Дослідження С.В. Bhattacharya, S. Sen, L. Mohr та інших вказують на те, що сприйняття працівниками соціально відповідальної поведінки компанії позитивно корелює з їх мотивацією, задоволеністю працею та рівнем залученості.

У вітчизняному науковому середовищі дану тематику досліджували такі вчені, як О. Д. Василик, Т. О. Бебело, С. О. Смерічевський, Л. Л. Снігур, які звертали увагу на необхідність інтеграції КСВ у систему стратегічного управління персоналом. У їхніх працях підкреслюється, що соціально відповідальні компанії формують більш стійкі внутрішньоорганізаційні відносини та створюють умови для підвищення продуктивності праці.

Разом з тим, більшість наукових праць зосереджена або на загальних аспектах КСВ, або на її зовнішньому впливі (імідж, взаємодія із стейкхолдерами, екологічна відповідальність тощо), тоді як управлінський вимір – зокрема, впровадження соціальної відповідальності в HR-стратегії – залишається недостатньо висвітленим. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на вивчення впливу соціально відповідальної політики на внутрішні процеси організації, зокрема на ефективність людського капіталу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні теоретичних основ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та її значення для управління персоналом; визначенні ключових показників ефективності персоналу, які можуть бути вплинуті через соціально відповідальну політику бізнесу; аналізі сучасних управлінських підходів та практики інтеграції принципів КСВ у систему управління людськими ресурсами; у виявленні механізмів, за допомогою яких КСВ сприяє підвищенню мотивації, залученості та продуктивності працівників; розробку практичних рекомендацій для менеджерів щодо впровадження соціальної відповідальності як інструменту підвищення ефективності персоналу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах сучасної економіки, що характеризується швидкими змінами, підвищеною конкуренцією та посиленням суспільних вимог до бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає невід'ємною складовою стратегії розвитку компанії [1, с. 38-43]. Все більше організацій усвідомлюють, що довгостроковий успіх неможливий без відповідального ставлення не лише до зовнішніх стейкхолдерів, але й до власного персоналу. Ефективність працівників, їхня мотивація, залученість і загальний добробут значною мірою залежать від того, наскільки компанія дотримується соціально-етичних принципів у своїй внутрішній політиці.

У XXI столітті бізнес-середовище трансформується під впливом цифровізації, глобалізації, екологічних викликів та посилення уваги до етики ведення бізнесу [2, с. 371-392]. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) уже не є лише елементом репутаційного маркетингу, а виступає стратегічним ресурсом, який дозволяє забезпечити стійкий розвиток компанії, підвищити ефективність управлінських рішень та зміцнити кадровий потенціал [3, с. 39-45]. Особливо актуальним стає вивчення впливу КСВ на ефективність персоналу, адже саме людський капітал є джерелом інновацій, лояльності та адаптивності.

У цій статті розглядається взаємозв'язок між соціальною відповідальністю бізнесу та ефективністю персоналу через призму управлінських підходів. Особлива увага приділяється механізмам інтеграції КСВ у HR-стратегії, що дає змогу підвищувати продуктивність і лояльність працівників, формувати позитивний корпоративний клімат і зміцнювати конкурентоспроможність компанії.

Термін КСВ охоплює комплекс заходів, спрямованих на гармонізацію економічної діяльності компанії з очікуваннями суспільства. Витоки КСВ сягають початку XX століття, коли бізнес почав впроваджувати благодійні практики, однак сьогодні вона трансформувалась у системну стратегію соціального партнерства. КСВ охоплює такі аспекти, як: дотримання етичних норм; екологічна стійкість; соціальна справедливість у відносинах з працівниками та споживачами; прозоре корпоративне управління. Провідні

міжнародні організації, зокрема ISO 26000, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Global Reporting Initiative (GRI), визначають КСВ як основу довготривалої конкурентоспроможності компанії [4].

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, яка передбачає добровільне включення бізнесом соціальних, етичних та екологічних аспектів у свою діяльність з метою створення додаткової цінності для суспільства і всіх зацікавлених сторін [5, с. 21-26]. Цей підхід виходить за межі законодавчих норм і орієнтований на сталий розвиток організації та покращення якості життя суспільства загалом.

За визначенням Міжнародної організації праці (МОП), КСВ – це відповідальність підприємства за вплив своєї діяльності на суспільство, яка реалізується через діалог зі стейкхолдерами [4].

Основні складові корпоративної соціальної відповідальності наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні складові КСВ та їхній вплив на персонал

Компонент	Опис	Приклад впливу на персонал
Економічна	Забезпечення стабільного розвитку і прибутковості бізнесу	Стабільність робочих місць і соціальні гарантії
Соціальна	Турбота про добробут співробітників, громади, підтримка соціальних ініціатив	Підвищення задоволеності, лояльності персоналу
Екологічна	Відповідальне ставлення до навколишнього середовища	Формування позитивного іміджу, гордості співробітників

Історично КСВ розвивалась від філантропії та благодійності до комплексної стратегії, що включає інтеграцію соціальних, екологічних і економічних аспектів у загальну діяльність компанії [1, с. 61-67]. Зараз КСВ розглядають як стратегічний інструмент, який дозволяє не лише покращити зовнішній імідж, але й оптимізувати внутрішні процеси, зокрема підвищувати ефективність персоналу [6, с. 72-75].

Під ефективністю персоналу слід розуміти інтегральну характеристику, що відображає здатність співробітників досягати організаційних цілей із мінімальними витратами ресурсів та високою якістю результатів [7, с. 54-59]. Це показник, що відображає ступінь досягнення працівниками поставлених завдань і цілей організації. Вона включає в себе не лише продуктивність праці, але й рівень мотивації, залученість, лояльність та загальний психологічний стан співробітників.

Для повного розуміння ефективності персоналу важливо розглядати її багатовимірно, враховуючи кількісні (виробничі показники) і якісні (емоційне задоволення, залученість) характеристики.

Наведемо основні ключові показники ефективності персоналу у таблиці 2.

Таблиця 2

Ключові показники ефективності персоналу

Показник	Опис	Значення для організації
Мотивація	Внутрішній стимул до виконання роботи	Впливає на якість і швидкість виконання завдань
Залученість	Рівень емоційного і психологічного залучення до роботи	Підвищує продуктивність та інноваційність
Лояльність	Готовність залишатися у компанії	Зменшує плинність кадрів, зберігає знання
Продуктивність	Обсяг і якість виконаної роботи	Визначає загальний успіх організації

Щодо взаємозв'язку КСВ і ефективності персоналу, інтеграція принципів КСВ у HR-стратегію компанії створює середовище, яке сприяє підвищенню ефективності працівників через: посилення внутрішньої мотивації – працівники прагнуть працювати в компаніях, цінності яких збігаються з їхніми власними; покращення психологічного клімату – зниження рівня стресу, конфліктності, вигорання; розширення можливостей для розвитку – соціально відповідальні компанії інвестують у навчання, менторство, здоров'я; зростання лояльності – зниження плинності кадрів, збереження інтелектуального капіталу.

Соціальна відповідальність бізнесу здатна створювати унікальні ціннісні пропозиції для працівників, що підвищує їхню внутрішню мотивацію. Працівники схильні відчувати більшу гордість за компанію, яка демонструє етичну поведінку та соціальну підтримку.

За даними досліджень, компанії з високим рівнем впровадження КСВ мають вищі показники залученості працівників, що позитивно корелює з продуктивністю і зниженням рівня стресу.

Впровадження КСВ у систему управління персоналом може включати: корпоративне волонтерство; програми підтримки балансу між роботою і особистим життям; соціальні пільги і бонуси; підтримка професійного розвитку та навчання; етичні кодекси і принципи поведінки [8, с. 115-121]. Ця інформація наведена у таблиці 3.

Корпоративна культура є фундаментом, на якому базується успішна інтеграція соціальної відповідальності в діяльність компанії. Формування цінностей, норм і стандартів поведінки, орієнтованих на етику, взаємоповагу та соціальну відповідальність, створює сприятливий клімат для розвитку персоналу.

Працівники, які відчують підтримку і розуміння з боку керівництва, проявляють вищий рівень залученості і готовності докладати додаткові зусилля для досягнення корпоративних цілей.

Таблиця 3

Вплив КСВ-практик на ключові показники ефективності персоналу

КСВ-практика	Мотивація	Залученість	Лояльність	Продуктивність
Корпоративне волонтерство	Висока	Висока	Середня	Висока
Програми гнучкого графіку	Середня	Висока	Висока	Середня
Соціальні бонуси та підтримка	Висока	Середня	Висока	Висока
Етичний кодекс компанії	Середня	Середня	Середня	Середня

Ефективна комунікація є ключовим інструментом управління КСВ в компанії. Вона включає: регулярні інформаційні кампанії щодо соціальних ініціатив; внутрішні платформи для обміну ідеями та досвідом; залучення працівників до формування соціальних програм через опитування, фокус-групи; прозорість у звітуванні щодо досягнень у сфері КСВ [9, с. 281-293].

Соціально відповідальні компанії розробляють внутрішні політики, які спрямовані на підтримку добробуту працівників: гнучкий робочий графік; програми здоров'я і безпеки; освітні програми і професійний розвиток; психологічна підтримка і допомога у вирішенні конфліктів. Ефективне управління КСВ вимагає системного підходу. Основні інструменти наведено у таблиці 4.

Таблиця 4

Управлінські інструменти впровадження КСВ у HR-політику

Інструмент управління	Опис	Вплив на персонал
Корпоративні цінності і культура	Формування етичних норм і стандартів	Підвищення залученості і мотивації
Внутрішні комунікації	Канали обміну інформацією і зворотний зв'язок	Зміцнення довіри, прозорість
Соціальні програми підтримки	Медичні, освітні, психологічні послуги	Покращення добробуту і задоволеності роботою
Гнучкий графік і баланс роботи	Можливість адаптувати робочий час	Підвищення лояльності, зниження стресу

Для ефективного використання потенціалу КСВ у підвищенні ефективності персоналу менеджерам рекомендується: включати КСВ як частину стратегії управління персоналом; регулярно оцінювати вплив соціальних ініціатив на ключові показники працівників; активно залучати працівників до розробки і реалізації соціальних програм; підтримувати відкриту комунікацію і забезпечувати прозорість у звітності; розвивати корпоративну культуру, орієнтовану на етику і соціальну відповідальність; інвестувати в навчання менеджерів для формування компетенцій у сфері КСВ.

Соціально відповідальна культура формується завдяки: активній позиції лідерів; відображенню КСВ-цінностей у місії компанії; практичній реалізації ініціатив на всіх рівнях; врахуванню інтересів працівників через діалогові механізми [8, с. 132-138].

Культура соціальної відповідальності сприяє виникненню «організаційної ідентичності», що посилює відданість працівників і знижує ризик плинності. Корпоративна соціальна відповідальність набуває вагомого значення не лише як інструмент зовнішньої репутації, але і як стратегічний елемент управління персоналом. Компанії, що активно впроваджують КСВ, отримують стійкі переваги в умовах сучасної економіки: більш лояльний, мотивований і продуктивний персонал, нижчі витрати на HR-процеси, зміцнення внутрішнього клімату.

У сучасному бізнес-середовищі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає не лише інструментом покращення репутації компанії, а й потужним чинником підвищення ефективності персоналу. Проведений аналіз засвідчив, що інтеграція принципів КСВ у систему управління людськими ресурсами створює сприятливі умови для підвищення мотивації, залученості, лояльності працівників та загальної продуктивності. Соціально відповідальні ініціативи, такі як корпоративне волонтерство, гнучкий графік, програми підтримки балансу між роботою та особистим життям, позитивно впливають не лише на психологічний стан працівників, але й на стратегічні показники діяльності компанії.

Етична корпоративна культура та ефективна система внутрішніх комунікацій формують довіру і згуртованість команди, що в довгостроковій перспективі зміцнює конкурентні переваги підприємства. Таким чином, управлінський підхід до КСВ дозволяє не лише відповідати на соціальні очікування, а й формувати ефективне, стійке та інноваційне середовище всередині організації.

Зважаючи на це, менеджерам доцільно розглядати КСВ як невід'ємну складову HR-стратегії, інвестувати у розвиток соціально орієнтованої корпоративної культури та забезпечувати постійний моніторинг впливу соціальних програм на персонал. Це дозволить не лише підвищити ефективність працівників, але й забезпечити сталий розвиток компанії в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є ефективним управлінським інструментом, який позитивно впливає на ефективність персоналу в сучасних організаціях. Впровадження КСВ сприяє формуванню мотивації, підвищенню рівня

залученості та лояльності працівників, а також покращенню їхньої продуктивності. Це, у свою чергу, підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Дослідження теоретичних підходів і аналіз практичних кейсів засвідчили, що соціально відповідальна поведінка компанії не обмежується зовнішніми комунікаціями та благодійністю, а глибоко інтегрується у внутрішню політику управління персоналом. КСВ формує позитивний соціально-психологічний клімат, сприяє розвитку корпоративної культури, де працівники відчують себе цінними і значущими.

Управлінські інструменти, такі як корпоративні цінності, прозорі комунікації, соціальні програми підтримки та гнучкі умови праці, відіграють ключову роль у реалізації КСВ та максимізації її впливу на персонал. Впровадження комплексних КСВ-стратегій в HR-практики дозволяє не лише утримувати таланти, але й стимулювати інновації, залучати активність працівників і зменшувати рівень стресу.

Таким чином, взаємодія КСВ та ефективності персоналу є важливим напрямом управлінської діяльності, який потребує системного підходу та постійного вдосконалення.

Література

1. Андрушків Б. М., Гудзь П. В. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія, практика, стратегія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 284 с.
2. Стейнер Г., Стейнер Дж. Бізнес, уряд та суспільство: управління соціальними проблемами. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 416 с.
3. Дашко І. Ю. Управлінські аспекти впровадження КСВ у систему HR-менеджменту. Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку. 2021. № 4. С. 39–45.
4. Міжнародна організація праці. Соціальна відповідальність підприємств і достойна праця. Женева: МОП, 2016. URL: <https://www.ilo.org> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Кваснюк Б. І. Соціально-етичні аспекти в управлінні персоналом. Соціально-трудові відносини: економіка, політика, право. 2018. № 3. С. 21–26.
6. Журавель В. А. Соціальна відповідальність бізнесу як чинник формування лояльності персоналу. Економіка та держава. 2019. № 2. С. 72–75.
7. Чумак Н. В. Психологічне благополуччя персоналу в контексті соціальної відповідальності компанії. Психологія і суспільство. 2020. № 1. С. 54–59.
8. Савицька Г. В. Корпоративна культура як основа ефективної реалізації КСВ. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 45. С. 115–121.
9. Пітерс Т., Вотерман Р. У пошуках досконалості: уроки найкращих компаній Америки. Київ: Наш Формат, 2020. 352 с.

References

1. Andrushkiv, B. M., & Hudzy, P. V. (2020). *Corporate Social Responsibility: Theory, Practice, Strategy*. Ternopil: TNEU. 284 p.
2. Steiner, G., & Steiner, J. (2017). *Business, Government, and Society: Managing Social Issues*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. 416 p.
3. Dashko, I. Yu. (2021). Managerial aspects of implementing CSR into the HR management system. *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, (4), 39–45.
4. International Labour Organization. (2016). *Social Responsibility of Enterprises and Decent Work*. Geneva: ILO. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.ilo.org>
5. Kvasnyuk, B. I. (2018). Social and ethical aspects in personnel management. *Social and Labor Relations: Economy, Politics, Law*, (3), 21–26.
6. Zhuravel, V. A. (2019). Corporate social responsibility as a factor in forming employee loyalty. *Economy and State*, (2), 72–75.
7. Chumak, N. V. (2020). Psychological well-being of personnel in the context of corporate social responsibility. *Psychology and Society*, (1), 54–59.
8. Savyt'ska, H. V. (2022). Corporate culture as the basis for effective CSR implementation. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, (45), 115–121.
9. Peters, T., & Waterman, R. (2020). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Kyiv: Nash Format. 352 p.