

УДК 330.101:005.96:658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.92-101>**Юр І.Б.**

Національний університет «Львівська політехніка»

Yur Ivan

Lviv Politechnic National University

<https://orcid.org/0009-0002-9064-9585>**Ситник Й.С.**

доктор економічних наук

Національний університет «Львівська політехніка»

Sytnyk Yosyf

Dr. of Economic Sc.

Lviv Politechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>

УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОСИСТЕМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Стаття присвячена проблемі розвитку соціальної відповідальності й інструментарію системи мотивації та визначення ролі системи управління персоналом при впровадженні соціальних стратегій. Розглянуто низку внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на політику соціальної відповідальності сучасних підприємств. Узагальнено, що розвиток екосистеми соціальної відповідальності в системі управління персоналом підприємств є підходом, при якому стратегія розвитку соціальної відповідальності не існує окремо, а інтегрується з бізнес-стратегією підприємства. Встановлено, що більшість українських підприємств в умовах російсько-української війни, стикаються з певними проблемами та недоліками політики соціальної відповідальності у процесі управління персоналом. Проаналізовано політику соціальної відповідальності низки малих підприємств стосовно окремих аспектів управління персоналом, зокрема: ступінь задоволеності системою стимулювання, наявність комунікації, ясність службових завдань і відповідність робочого навантаження. Запропоновано механізм процесу удосконалення соціальної відповідальності в системі управління персоналом підприємств.

Ключові слова: персонал підприємств, стратегія, мотивація, соціальна відповідальність, управління, екосистема, залученість, комунікація, механізм.

IMPROVEMENT OF THE ECOSYSTEM OF SOCIAL RESPONSIBILITY DEVELOPMENT IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISES

The article is devoted to the problem of developing social responsibility and the tools of the motivation system and determining the role of the personnel management system in the implementation of social strategies. A number of internal and external factors that influence the social responsibility policy of modern enterprises are considered. It is generalized that the development of a social responsibility ecosystem in the personnel management system of enterprises is an approach in which the strategy for the development of social responsibility does not exist separately, but is integrated with the business strategy of the enterprise. An effectively integrated social responsibility model into the personnel management system stimulates flexible professional development, provides differentiated motivation, social security, comfortable working conditions and career growth opportunities. The social responsibility of business entities must be carefully thought out, systematic, fair, and flexible. It has been established that most Ukrainian enterprises in the context of the Russian-Ukrainian war face certain problems and shortcomings in social responsibility policies in the process of personnel management. The social responsibility policy of a number of small enterprises was analyzed in relation to certain aspects of personnel management, in particular: the degree of satisfaction with the incentive system, the availability of communications, the clarity of job tasks, and the adequacy of the workload. It has been confirmed that performing multiple functions by employees simultaneously leads to an insufficiently differentiated incentive system. After

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Юр І.Б., Ситник Й.С., 2026

all, material and non-material incentives do not always correlate with the volume and complexity of the work performed. It has been determined that the key problem of the personnel policy of small enterprises is the high level of multifunctionality of personnel combined with limited resources. A mechanism for the process of improving social responsibility in the personnel management system of enterprises is proposed at separate stages.

Keywords: *enterprise personnel, strategy, motivation, social responsibility, management, ecosystem, involvement, communication, mechanism.*

JEL classification: *J24, J32, L20, M14.*

Постановка проблеми. Різномасштабний вплив суб'єктів господарювання на людину, природу, економіку й місцеву громаду передбачає інтеграцію політики соціальної відповідальності в стратегію підприємництва. Гарантування безпечних умов праці, сприяння фаховому й особистісному розвитку персоналу, а також підтримка національної безпеки й оборони, громад та екологічної рівноваги є запорукою успішної економічної діяльності. Водночас такий підприємницький світогляд створює передумови розвитку, що потребують чіткої стратегії та інструментарію соціальної відповідальності. У результаті цього зростає потреба періодичного удосконалення екосистеми соціальної відповідальності підприємств.

У цьому контексті провідну роль відіграє система управління персоналом, що визначає турботу про найманих працівників як складову підприємницької моделі, формує корпоративну культуру пропагуючи соціальні ініціативи персоналу, впроваджує проекти спрямовані на підвищення якості життя працівників, забезпечує ефективний моніторинг показників та прозору соціальну звітність для оцінювання результатів, щоб підвищити ефективність управління людським капіталом та покращити імідж підприємства.

Гіпотезою нашого дослідження є таке твердження: удосконалення екосистеми соціальної відповідальності в системі управління персоналом передбачає інтеграцію світоглядних цінностей, етичних норм, безпечних та екологічних ініціатив, оскільки ці процеси забезпечують піклування про працівників як складову стратегії підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку соціальної відповідальності досліджується багатьма науковцями та інституціями. Зокрема, сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці досліджено в статтях А. Мостепанюк та О. Чижишин [7, 14]. Г. Рачинська та Г. Копець окреслили інструменти активізування соціальної відповідальності підприємств через призму концепції ділової досконалості бізнесу [9]. Е. Камішнікова, О. Немашкалова та О. Сидоренко теоретично обґрунтували доцільність та визначили особливості соціально відповідального управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану [4]. Роль корпоративної культури як основи ефективної реалізації КСВ висвітлено у праці Г. Савицької [11]. Й. Ситник і Г. Юрченко розглядали актуалізацію концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України [12]. І. Тарновська, О. Посільський і О. Рубан аналізували соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану [13]. О. Шелест

та Т. Обиденнова досліджували стратегічні напрямки формування соціальної відповідальності організації, особливості фінансово-економічного розвитку та рівня розвитку соціальної відповідальності підприємства в умовах воєнного стану [16]. О. Длугопольський і О. Коровицька окреслили емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій [3]. Н. Чумак дослідив психологічне благополуччя персоналу в контексті соціальної відповідальності компанії [15]. О. Бухало проаналізувала вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність персоналу у контексті управлінського виміру [1]. Стратегічні аспекти механізмів соціально-відповідального управління персоналом як основи формування соціального капіталу в громадах досліджено у науковій праці Ю. Данилюк і В. Лищенко [2]. Ці публікації свідчать про значний прогрес у розумінні соціальної відповідальності підприємств через призму її значення і сутності в умовах функціонування ринкової економіки.

Проте недостатньо дослідженими залишаються деякі аспекти формування адекватної політики управління персоналом, підкреслюючи важливість стратегічного мислення в царині соціальної відповідальності. HR-менеджменту в процесі стратегічного вибору на користь інвестування в програми розвитку соціальної відповідальності, зокрема на стадіях розроблення проєктів, варто сфокусуватися на проблематиці комунікацій із персоналом та зацікавленими сторонами. У цьому контексті є важливі напрями для подальших досліджень, які можуть розширити наше уявлення щодо ролі та функцій системи управління персоналом у формуванні механізму удосконалення політики соціальної відповідальності суб'єктів господарювання.

Мета статті – дослідження впливу соціальної відповідальності й інструментарію системи мотивації на зміну ефективності зайнятих працівників малих підприємств та визначення ролі системи управління персоналом при впровадженні стратегій розвитку персоналу.

Досягнення поставленої мети вимагає аналізу наукових публікацій щодо особливостей соціально відповідального управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Необхідно розкрити внутрішні й зовнішні чинники, що визначають політику соціальної відповідальності підприємств та обґрунтувати процес її удосконалення в системі управління персоналом.

Методи дослідження. У роботі використані такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для аналізування сучасних тенденцій і узагальнення їхнього впливу на формування системи соціальної відповідальності підприємств; соціологічний метод (опитування) – для розуміння та структуризації основних аспектів

рівня задоволеності працівників в системі управління персоналом, зокрема за: ступенем задоволеності системою стимулювання, наявністю комунікацій, відповідністю робочого навантаження; графічний – для наочного представлення і викладення анкетно-статистичних даних та їх співвідношень; узагальнення – при формуванні рекомендацій та висновків.

Виклад основних результатів дослідження. Соціальна відповідальність підприємства виконує фундаментальну роль у формуванні його кадрового потенціалу та забезпеченні здатності суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, особливо в умовах воєнного стану. В сучасних дослідженнях наголошують [6, 8, 10], що політика соціальної відповідальності – це не просто сукупність організаційно-кадрових процесів, а стратегічна складова управління підприємством, яка має забезпечити наявність необхідної кількості, якості та компетентності працівників. Так, наприклад, вважається, що соціальна відповідальність має охоплювати не лише питання підбору, але й розвитку, мотивації, адаптації, оцінювання персоналу та формування кадрового резерву, а тому має бути невід'ємною частиною стратегічного управління підприємством.

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, яка передбачає добровільне охоплення бізнесом соціальних, етичних та екологічних аспектів у свою діяльність з метою створення додаткової цінності для суспільства і всіх зацікавлених сторін [5, с. 21-26].

У сучасних умовах глобалізації економіки та розвитку міжнародної співпраці багато підприємств прагнуть не лише орієнтуватися на внутрішній ринок, але й ефективно управляти персоналом згідно стандартів зовнішнього – соціальні гарантії, працювати з міжнародними показниками успішності, інтегруватися у глобальні моделі цифровізації управління персоналом. У такому контексті людський капітал – соціальна відповідальність підприємства – стають ключовим напрямком, який може забезпечити конкурентні переваги, гнучкість і здатність реагувати на виклики динамічного середовища.

Європейська комісія у своїй «Зеленій книзі» визначає корпоративну соціальну відповідальність як «концепцію, за допомогою якої компанія добровільно інтегрує соціальні та екологічні аспекти у свою бізнес-операцію та свої відносини з зацікавленими сторонами» [17].

Політика соціальної відповідальності та стратегія управління персоналом набувають стратегічного значення, адже від їх якості залежить, чи зможе підприємство успішно реалізувати свою економічну діяльність, забезпечити якість, своєчасність, надійність. Водночас, за результатами дослідження встановлено, що на політику соціальної відповідальності сучасних підприємств впливає низка внутрішніх і зовнішніх чинників (рис. 1-2).

Розвиток екосистеми соціальної відповідальності в системі управління персоналом підприємств – це

підхід, при якому стратегія розвитку соціальної відповідальності не існує окремо, а інтегрується з бізнес-стратегією підприємства. Серед основних завдань управління персоналом – забезпечити відповідність між політикою соціальної відповідальності та довгостроковими цілями компанії, прогнозувати потребу в фахівцях, їх компетенції, створювати такі умови праці й соціального впливу, щоб працівники могли виконувати бізнес-стратегію ефективно.

Впровадження соціальної відповідальності 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 [11, с. 115-121].

Ефективно інтегрована модель соціальної відповідальності в систему управління персоналом – це не тільки питання формального оформлення соціально-трудова відносин, а створення системи, яка стимулює гнучкий професійний розвиток, забезпечує диференційовану мотивацію, соціальну безпеку, комфортні умови праці та можливості кар'єрного зростання. Належна соціальна відповідальність творить корпоративну культурну основу, яка підвищує залученість працівників, їхню лояльність до підприємства та ефективність праці, а також формує громадську думку серед зацікавлених сторін.

Особливо важливо, щоб соціальна відповідальність була стратегічною та системною: вона має враховувати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, кадровий потенціал, вид економічної діяльності підприємства, фінансові можливості, а також конкретні потреби у забезпеченні добробуту персоналу. Цей підхід забезпечує синхронізацію кадрово-соціальної стратегії з бізнес-стратегією підприємства, дає змогу планувати потреби в кадрах, підбір, навчання, перепідготовку, мотивацію, оцінювання та просування працівників, а також створює підґрунтя для довгострокового розвитку.

У разі недотримання цих принципів, досягнення критеріїв соціальної відповідальності може мати суттєві недоліки: неефективний розподіл ресурсів, перевантаження працівників, невизначеність посадових функцій та посадових ролей, відсутність системи мотивації та розвитку, слабкий кадровий резерв.

Водночас сучасні дослідження підтверджують, що застосування інноваційних практик HR-менеджменту (наприклад, участь працівників у прийнятті рішень, оцінювання ефективності, системи винагород і стимулів, навчання та перепідготовка, стабільна соціальна підтримка) сприяє підвищенню продуктивності праці, інноваційності виробничих та управлінських процесів, а отже – конкурентоспроможності підприємств.

На думку Н. Чумак, ефективність персоналу варто розуміти як інтегральну характеристику, що відображає здатність працівників досягати організаційних цілей із мінімальними витратами ресурсів та високою якістю результатів [15, с. 54-59].

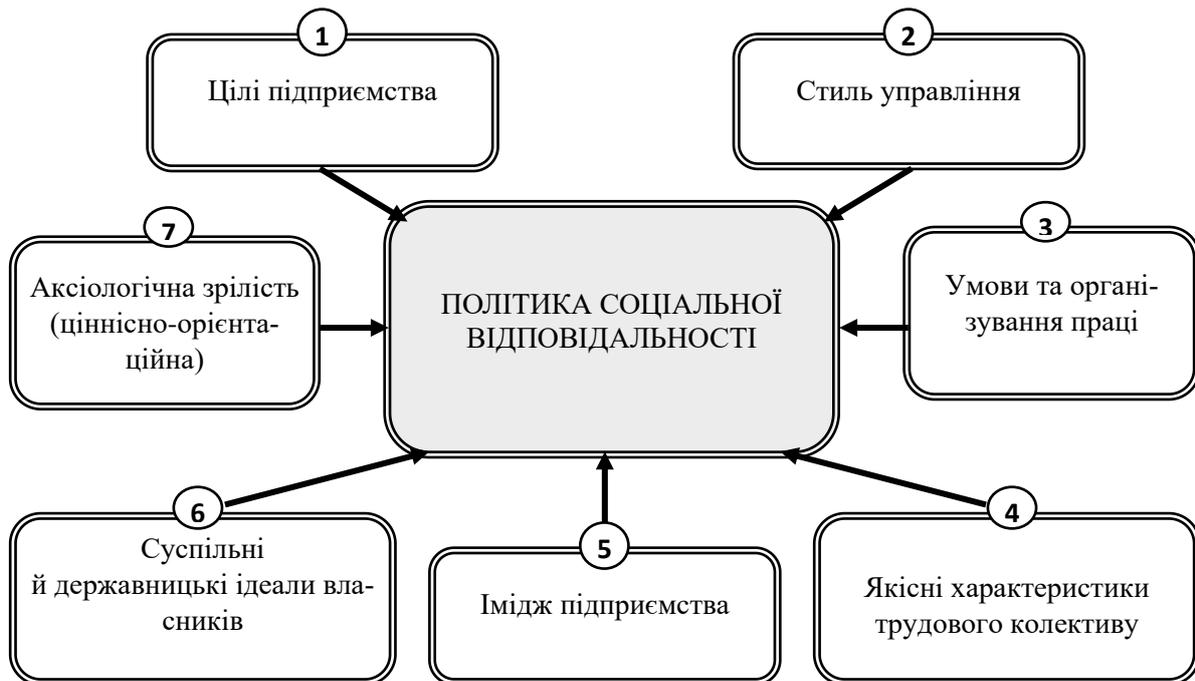


Рис. 1. Система внутрішніх чинників, що визначають політику соціальної відповідальності підприємств
Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 5, 12].

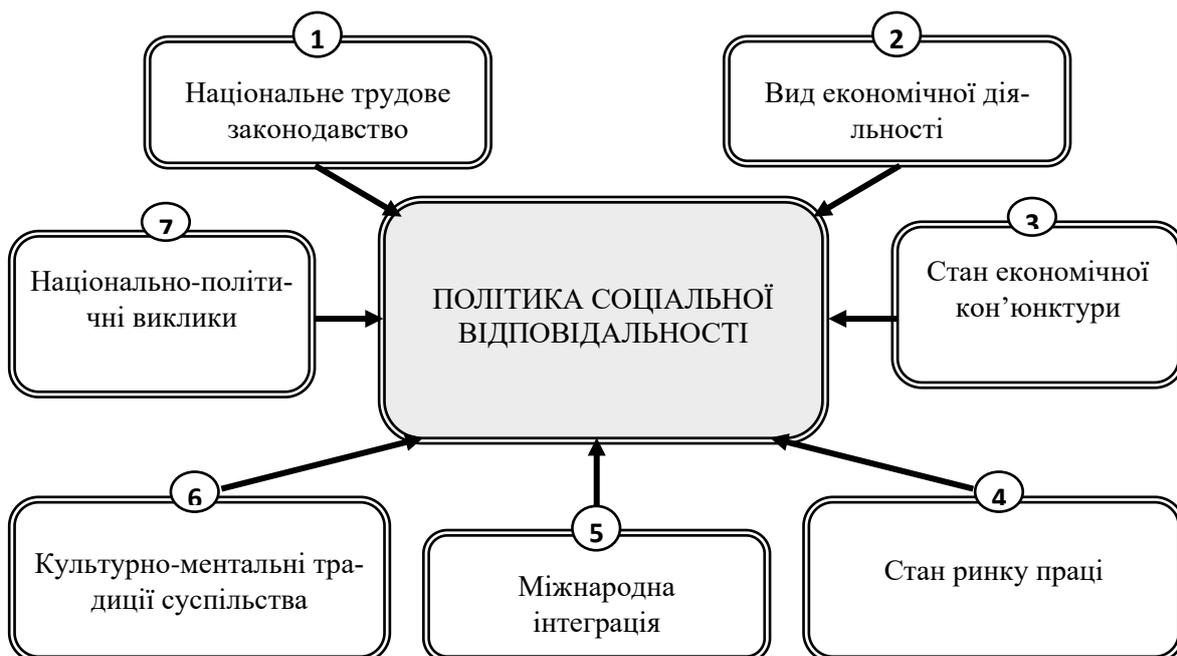


Рис. 2. Система зовнішніх чинників, що визначають політику соціальної відповідальності підприємств
Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 5, 6, 8, 12].

З огляду на це, соціальна відповідальність суб'єктів господарювання має бути ретельно продуманою, системною, справедливою та гнучкою. Вона повинна передбачати формування багатofункціональної команди, надання можливостей для розвитку, адаптації до змін, чітке визначення ролей та обов'язків, мотивацію та соціальну підтримку, а також забезпечення відповідності кадрових ресурсів стратегічним цілям підприємства. Такий комплексний підхід до управління персоналом через призму політики соціальної відповідальності створює умови для стабільного розвитку,

підвищення продуктивності, ефективного використання ресурсів й підтримки конкурентоспроможності в умовах ринку й міжнародної інтеграції.

Більшість українських підприємств в умовах російсько-української війни, стикаються з певними проблемами та недоліками політики соціальної відповідальності у процесі управління персоналом.

Аби оцінити політику соціальної відповідальності, нами застосовано результати опитування працівників низки малих підприємств стосовно окремих аспектів управління персоналом, зокрема: ступінь

задоволеності системою стимулювання, наявність комунікацій, ясність службових завдань і відповідність робочого навантаження.

Узагальнений аналіз задоволеності працівників системою мотивації свідчить про те, що наявні механізми стимулювання продуктивності та залученості мають як

позитивні, так і проблемні аспекти (рис. 3). Лише 50% працівників повністю задоволена чинною системою мотивації. Це свідчить про те, що певна частина механізмів стимулювання працює ефективно, забезпечуючи мотивацію та підтримку продуктивності, однак не охоплює всі потреби колективу.

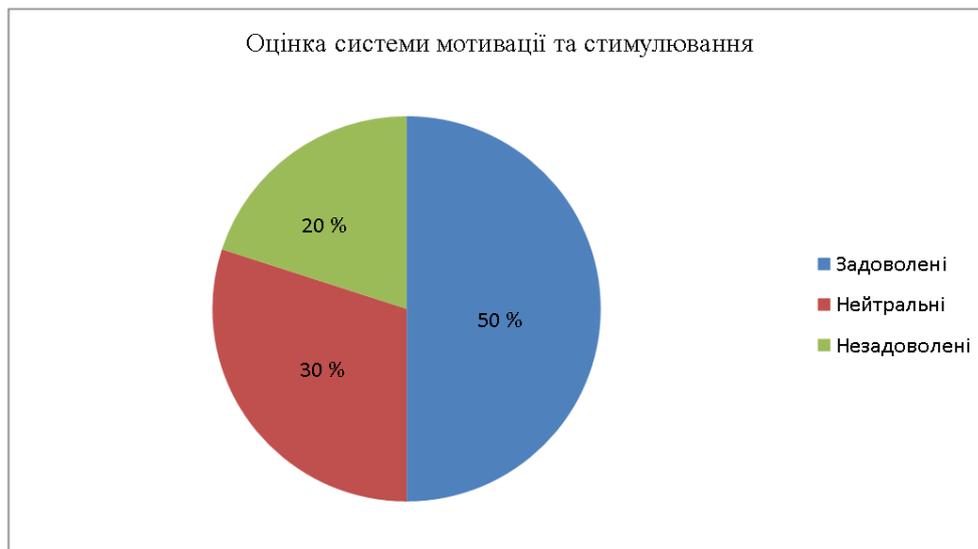


Рис. 3. Оцінка системи мотивації працівників малих підприємств
Джерело: розроблено авторами за результатами анкетування.

Найбільш чисельна група працівників, яка займає 30%, відзначає нейтральне ставлення до наявних заходів мотивації. Така позиція, на думку фахівців у сфері управління персоналом, може бути пов'язана з багатофункціональністю працівників малих підприємств та високим рівнем навантаження на них. Працівники, які виконують кілька функцій одночасно, часто оцінюють систему стимулювання як недостатньо диференційовану, адже матеріальні та нематеріальні заохочення не завжди співвідносяться з обсягом та складністю виконуваної роботи.

Виокремлюється група працівників, які висловили

незадоволення системою стимулювання – це приблизно 20% персоналу. Це свідчить про наявність структурних негараздів у заохоченні продуктивності, які потребують перегляду. Зокрема, це стосується механізмів преміювання, заохочення за досягнення ключових показників, а також не фінансових інструментів мотивації, як-от професійне навчання, кар'єрний поступ, визнання здобутків і формування сприятливого соціального середовища. Аналіз ефективності комунікацій серед малих підприємств свідчить, що 50% працівників оцінює чинні канали обміну інформацією як ефективні (рис. 4).

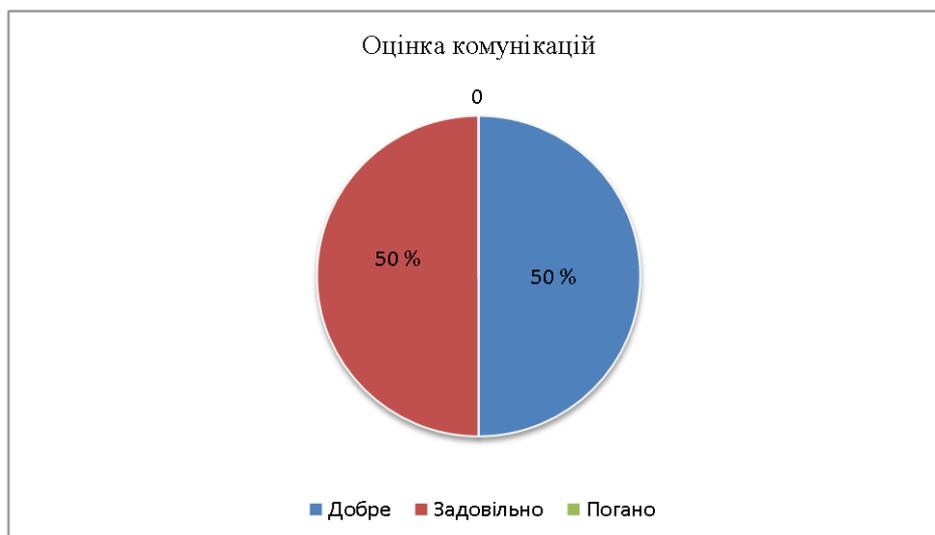


Рис. 4. Оцінка системи комунікацій на малих підприємствах
Джерело: розроблено авторами за результатами анкетування.

Це свідчить про наявність належної організаційної структури на окремих підприємствах, завдяки якій працівники отримують необхідні дані для виконання своїх обов'язків, координації виробничих процесів та ухвалення управлінських рішень.

Ще 50% опитаних працівників оцінюють комунікації за місцем праці як задовільні, що свідчить про наявність певних проблем у структурі обміну інформацією. Такі оцінки можуть вказувати на потребу у впровадженні більш формалізованих процесів комунікації, регулярного обміну інформацією між відділами та підвищення прозорості внутрішніх процесів.

Варто зазначити, що жоден із респондентів підприємств не оцінив комунікації як погані, що свідчить про

загальну задоволеність каналами взаємодії та мінімізацію критичних проблем у переданні інформації. Велика частка працівників із нейтральною оцінкою вказує на можливість покращення організаційних процесів, запровадження більш чітких процесів обміну даними та підвищення оперативності інформаційних потоків.

Аналіз сприйняття рівня робочого навантаження персоналом малих підприємств демонструє, що лише 20% працівників вважають своє навантаження оптимальним, тобто таким, що відповідає їхнім професійним можливостям та дозволяє ефективно виконувати покладені обов'язки без надмірного стресу (рис. 5).



Рис. 5. Оцінка балансу робочого навантаження персоналу малих підприємств
Джерело: розроблено авторами за результатами анкетування.

Найбільша частка працівників – 50% – оцінює своє навантаження як помірне перевантаження, що свідчить про регулярне перевищення обсягу праці, який можна виконати без додаткових зусиль. Ще 30% працівників відзначають значне перевантаження, що є потенційно критичним фактором для продуктивності та ефективності роботи колективу.

Такий розподіл оцінок підкреслює одну з ключових проблем кадрової політики малих підприємств – високий рівень мультифункціональності персоналу у поєднанні з обмеженими ресурсами. Працівники змушені виконувати одночасно виробничі, адміністративні, фінансові та управлінські функції, що часто призводить до перевантаження і зниження якості виконання окремих завдань. Надмірне навантаження може спричинити зростання рівня помилок, уповільнення робочих процесів, зниження ефективності прийняття рішень та підвищення стресових факторів, що у довгостроковій перспективі негативно впливає на мотивацію та задоволеність персоналу.

Врахування даних оцінок є критично важливим для вдосконалення політики соціальної підтримки в системі управління персоналом. Оптимізація розподілу

обов'язків, чітке визначення посадових функцій, а також впровадження заходів із підтримки балансу навантаження дозволять знизити негативний вплив перевантаження на продуктивність, підвищити залученість персоналу та забезпечити більш ефективне виконання виробничих і адміністративних процесів. У контексті малих підприємств вирішення цих питань набуває особливого значення, оскільки своєчасність виконання завдань та точність обробки документації безпосередньо впливає на фінансові та операційні результати.

Відтак пропонуємо механізм процесу удосконалення соціальної відповідальності в системі управління персоналом підприємств (рис. 6), який охоплює такі стадії:

- аналізування поточного стану – передбачає ретельний аналіз і оцінювання поточних механізмів соціальної відповідальності для визначення їхньої ефективності та проблем;
- визначення цілей – передбачає визначення конкретних стратегічних і тактичних цілей через удосконалення системи соціальної відповідальності, а також показників які є критеріями досягнення основних цілей;

✚ залучення працівників – передбачає залучення працівників до процесу, враховуючи їхні відгуки, ініціативи та пропозиції;

✚ розроблення адекватних вимогам сучасних викликів нових інструментів – передбачає розроблення нових програм, систем сприяння і підтримки, які стимулюють працівників та є ефективнішими за чинні;

✚ комунікація та навчання – передбачає навчання працівників навичками, які необхідні для досягнення нових цілей, і активна комунікація щодо змін у

системі соціальної відповідальності;

✚ впровадження і моніторинг – впровадження нових підходів до соціальної відповідальності зі збереженням контролю за процесом;

✚ моніторинг результатів – передбачає систематичний моніторинг та оцінювання результатів удосконалення системи соціальної відповідальності;

✚ коригування та оптимізація – виявлення слабких місць і внесення коректив до стратегії соціальної відповідальності.

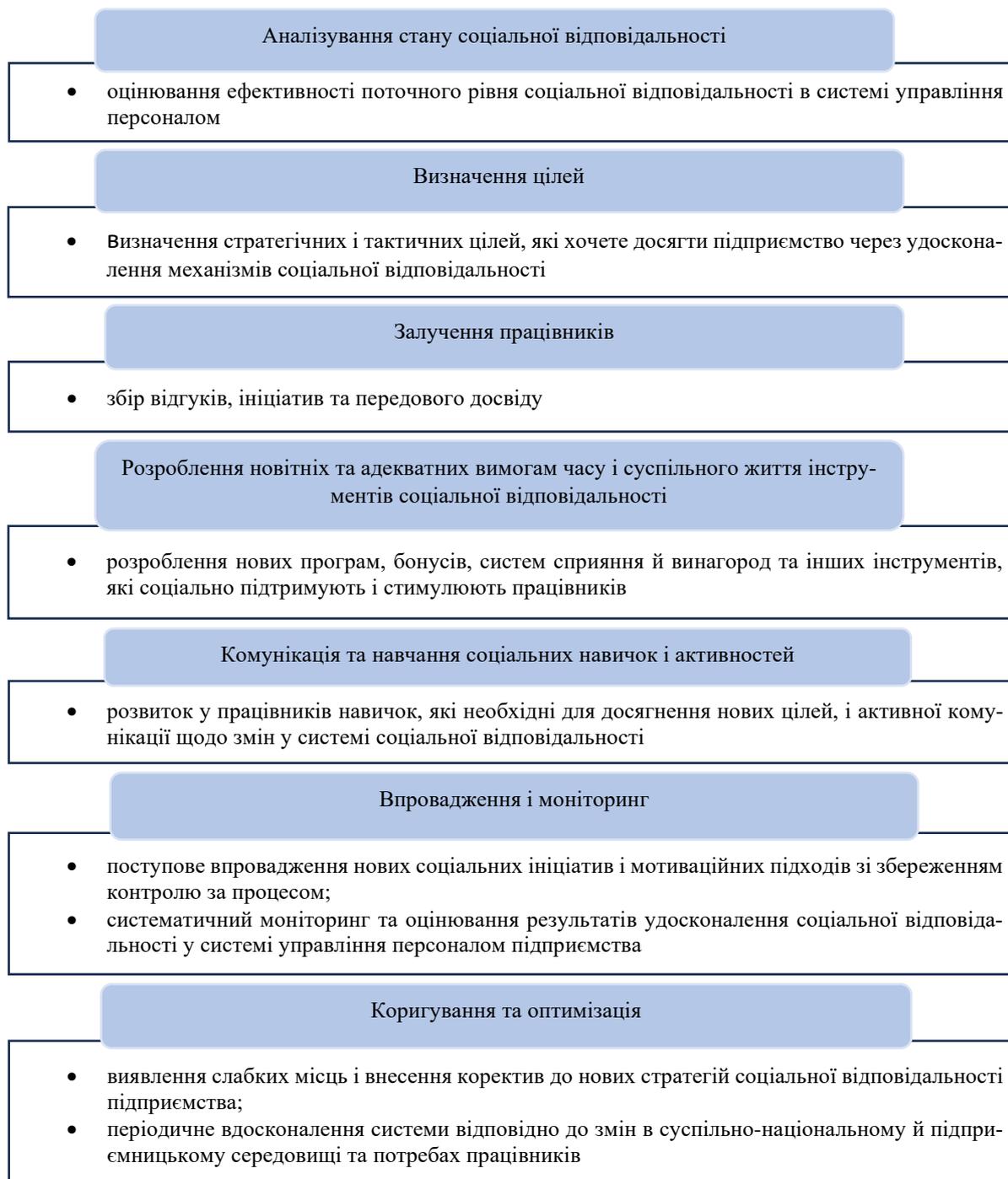


Рис. 6. Механізм процесу удосконалення політики соціальної відповідальності в системі управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Дотримуючись розробленого механізму удосконалення соціальної відповідальності підприємство матиме змогу досягнути стратегічних цілей в основному за рахунок постійного росту продуктивності, стабільності та позитивного іміджу серед зацікавлених сторін.

Висновки. Опитування дало змогу проаналізувати вплив інструментарію соціальної відповідальності на управління персоналом, виявити вузькі місця у функціонуванні малих підприємств. Зокрема, при виконанні функціональних обов'язків у період воєнного стану, як зазначають респонденти, значну складність створює необхідність одночасного виконання кількох операційних завдань, що ускладнює своєчасність виконання робіт і підвищує ризик помилок.

Стосовно системи мотивації як складової соціальної відповідальності та оцінки результатів праці, респонденти відзначили потребу у більшому індивідуалізованому підході. Працівники наголошували на необхідності прозорого механізму преміювання за виконання додаткових обов'язків, врахування особистих

досягнень і показників ефективності. Відсутність чітких критеріїв оцінки та системи стимулювання може призводити до зниження задоволеності персоналу та зменшення ефективності виконання завдань, особливо коли працівники виконують багатофункціональні ролі.

Аналіз комунікаційних процесів вказує на потребу вдосконалення, адже від їхньої ефективності безпосередньо залежить точність і своєчасність виконання завдань, а також розподіл навантаження між працівниками.

Застосування системного підходу до управління персоналом, що передбачає всебічний облік багатофункціональності працівників малих підприємств, врахування особливостей праці в умовах воєнного стану та актуальних методів стимулювання. Це дасть змогу збільшити результативність виконання завдань, зменшити небезпеку хиб, підняти вдовolenість та заохочення персоналу і забезпечити більш стійку й успішну політику соціальної відповідальності у підприємницькому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бухало О. (2025). Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність персоналу: управлінський вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, № 3 Т. 2. С. 56-60. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8)
2. Данько Ю., Лищенко В. (2025). Стратегічні аспекти механізмів соціально-відповідального управління персоналом як основа формування соціального капіталу в громадах. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, № 2(102). С. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.7>
3. Длугопольський О., Коровицька О. (2020). Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, №1(24). С. 54-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-8>
4. Камишишкіна Е., Немашкалова О., Сидоренко О. (2025). Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, № 2(53). С. 155-160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>
5. Колот А.М. (2017). Соціальна відповідальність як суспільна цінність та складова збалансованого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, № 5(84). С. 249-263. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13921/1/1684-2566-1-PB.pdf>
6. Кульчицький І. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>
7. Мостепанюк А.В. (2019). Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. *Бізнес Інформ*, № 11. С. 13-22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-13-22>
8. Огінок С.В., Когут А.В. (2023). Вплив соціального менеджменту на міжнародний бізнес. *Економіка та суспільство*, Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18>
9. Рачинська Г., Копець Г. (2019). Інструменти активізування соціальної відповідальності підприємств концепції ділової досконалості бізнесу. *European Journal of Economics and Management*, Vol. 5. Iss. 2. Pp. 45-54. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/08.pdf
10. Савенко О.А., Шершенюк О.М., Бебешко М.А. (2024). Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, № 4. С. 168-174. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10442>
11. Савченко І.Г., Радченко О.В. (2008). Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі: монографія. Харків: Вид-во ХНУВС, 200 с. URL: <https://share.google/1WJLbhWFAhXOb7sll>
12. Ситник Й.С., Юрченко Г.М. (2021). Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*, № 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>
13. Тарновська І.В., Посільський О.О., Рубан О.С. (2023). Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка і управління: зб. наук. пр. ДУІТ*. № 54. С. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-54-72-79>
14. Чижішин О.І. (2016). Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування

ринкової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарств., Вип. 6(3). С. 127-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%283%29_32

15. Чупріна М.О., Жалдак Г.П. (2020). Світові тренди в сфері розвитку корпоративної відповідальності. Ефективна економіка, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.87>

16. Шелест О., Обиденнова Т. (2023). Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика, № 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)

17. Green Paper : Promoting a European framework for corporate social responsibility. (2001). European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf

References:

1. Bukhalo, O. (2025). Vplyv sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu na efektyvnist personalu: upravlynskyi vymir [The impact of business social responsibility on personnel efficiency: managerial dimension]. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, No. 3(2). Pp. 56-60. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-8](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8) [in Ukrainian].

2. Danko, Yu., & Lyshenko, V. (2025). Stratehichni aspekty mekhanizmiv sotsialno-vidpovidalnoho upravlinnia personalom yak osnova formuvannia sotsialnoho kapitalu v hromadakh [Strategic aspects of mechanisms of socially responsible personnel management as the basis for the formation of social capital in communities]. Bulletin of Sumy National Agrarian University, No. 2(102). Pp. 44-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.7> [in Ukrainian].

3. Dluhopolskyi, O., & Korovytska, O. (2020). Empyrychni kryterii otsinky polityky sotsialnoi vidpovidalnosti korporatsii [Empirical criteria for assessing corporate social responsibility policies]. Eastern Europe : Economics, Business and Management, No. 1(24). Pp. 54-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-8> [in Ukrainian].

4. Kamishnikova, E., Nemashkalova, O., & Sydorenko, O. (2025). Socially responsible personnel management of enterprises under martial law [Socially responsible personnel management of enterprises under martial law]. Sustainable Economic Development, No. 2(53). Pp. 155-160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21> [in Ukrainian].

5. Kolot A.M. (2017). Sotsialna vidpovidalnist yak suspilna tsinnist ta skladova zbalansovanoho rozvytku [Social responsibility as a social value and a component of balanced development]. Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, Vol. 5. No. (84). Pp. 249-263. Retrieved from: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13921/1/1684-2566-1-PB.pdf> [in Ukrainian].

6. Kulchytskyi, I. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu [Business Social Responsibility]. Economy and Society, No. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8> [in Ukrainian].

7. Mostepaniuk, A.V. (2019). Sutnist, pryntsyipy ta metody realizatsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v suchasnyy rynkovii ekonomitsi [The essence, principles and methods of implementing corporate social responsibility in a modern market economy]. Business Inform, No. 11. Pp. 13-22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-13-22> [in Ukrainian].

8. Ohinok, S.V., & Kohut, A.V. (2023). Vplyv sotsialnoho menedzhmentu na mizhnarodnyi biznes [The Impact of Social Management on International Business]. Economy and Society, Iss. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18> [in Ukrainian].

9. Rachynska, H., & Kopets, H. (2019). Instrumenty aktyvizuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv kontseptsii dilovoi doskonalosti biznesu [Tools for activating corporate social responsibility and the concept of business excellence]. European Journal of Economics and Management, Vol. 5. Iss. 2. Pp. 45-54. Retrieved from: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/08.pdf [in Ukrainian].

10. Savenko, O.A., Shersheniuk, O.M., & Bebesko, M.A. (2024). Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of enterprise personnel management under martial law]. Investments : practice and experience, No. 4. Pp. 168-174. Retrieved from: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10442> [in Ukrainian].

11. Savchenko, I.H. & Radchenko, O.V. (2008). Tsinnisnyy vymir sotsial'noyi vidpovidal'nosti v demokratychniy derzhavi [Value dimension of social responsibility in a democratic state] : monograph. Kharkiv : Publishing house of the KhNUVS, 200 p. Retrieved from: <https://share.google/1WJLbWFAhXOb7sll> [in Ukrainian].

12. Sytnyk, Y.S., & Yurchenko, H.M. (2021). Aktualizatsiia kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v modeli ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Actualization of the concept of corporate social responsibility in the model of economic development of Ukraine]. Economy and Society, No. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21> [in Ukrainian].

13. Tarnovska, I.V., Posilskyi, O.O., & Ruban, O.S. (2023). Sotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Socially responsible management of enterprise personnel under martial law].

Economics and management: collection of scientific works of the State University of Information Technology. No. 54. Pp. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-54-72-79> [in Ukrainian].

14. Chyzhyshyn, O.I. (2016). Znachennia i sutnist sotsialnoi vidpovidalnosti v umovakh funktsionuvannia rynkovoï ekonomiky [The meaning and essence of social responsibility in the conditions of functioning of a market economy]. Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy, Iss. 6(3). Pp. 127-130. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6%283%29__32 [in Ukrainian].

15. Chuprina, M.O., & Zhaldak, H.P. (2020). Svitovi trendy v sferi rozvytku korporatyvnoyi vidpovidal'nosti [World trends in the development of corporate responsibility]. Efficient economy, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.87> [in Ukrainian].

16. Shelest, O., & Obydiennova, T. (2023). Udoskonalennia metodiv pidvyshchennia sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii v umovakh voiennoho stanu [Improving methods for increasing the social responsibility of an organization under martial law]. Adaptive Management: Theory and Practice, No. 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15) [in Ukrainian].

17. Green Paper : Promoting a European framework for corporate social responsibility. (2001). European Commission. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf [in English].

Дата надходження статті: 02.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 18.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.