

УДК 331.108.4:005.35:005.336.2 DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.122  
JEL Classification: M12; M14; J24; J53

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

**ФЕДОТОВА І. В.**, доктор економічних наук, професор.

E-mail: irina7vf@gmail.com, Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224

**БОЧАРОВА Н. А.**, кандидат економічних наук, доцент.

E-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність соціально відповідального підходу до кар'єрного планування, що виступає стратегічним інструментом розвитку персоналу та підвищення його лояльності. Актуальність дослідження зумовлена глобалізацією ринку праці та зростанням конкуренції, за яких традиційні матеріальні стимули втрачають ефективність. Натомість особливого значення набувають нематеріальні чинники – можливості професійного зростання, баланс між роботою й особистим життям, прозорість процедур та відчуття власної значущості.*

*Метою роботи є розроблення концептуальної моделі інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у процеси кар'єрного розвитку. Запропонована модель поєднує чотири ключові складові лояльності персоналу – ціннісно-мотиваційну, поведінкову, емоційну та довготривалу – з практиками КСВ і традиційними HR-процесами. Вона структурована у вигляді блоків: контекст (ринок праці, очікування стейкхолдерів, потреби організації), процеси (навчання, рескілінг, менторинг, внутрішнє просування), медіатори (психологічна підтримка, виконання зобов'язань, ідентифікація з компанією), модератори (лідерство, корпоративна культура, цифрові HR-технології) та результати (зростання лояльності, зниження плинності кадрів, посилення бренду роботодавця).*

*Наукова новизна дослідження полягає у системному поєднанні кар'єрного планування з принципами КСВ, що трансформує останню з інструмента соціального обов'язку бізнесу у стратегічний ресурс HR-менеджменту. Практична значущість визначається можливістю використання моделі у різних галузях для підвищення ефективності HR-стратегій, зміцнення корпоративної культури, розвитку інклюзивності та забезпечення довготривалої стабільності персоналу. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку результативності моделі та розробку прикладних рекомендацій для бізнесу.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, кар'єрне планування, управління персоналом, лояльність працівників, корпоративна культура.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки, цифрової трансформації та інтенсивних змін на ринку праці підприємства стикаються з необхідністю постійного удосконалення підходів до управління персоналом. Додатковими викликами для України є воєнні дії, трудова міграція та дефіцит кваліфікованих кадрів, що посилюють потребу у створенні стійких систем розвитку й утримання працівників.

Традиційні інструменти мотивації та розвитку кадрів, орієнтовані переважно на матеріальні стимули, дедалі менше відповідають вимогам сучасного середовища, де ключове значення набувають нематеріальні чинники – можливості професійного зростання, баланс між роботою та особистим життям, а також відчуття цінності власного внеску у діяльність організації. У цих умовах актуалізується потреба у пошуку нових моделей кадрової політики, здатних забезпечити довгострокову лояльність і високий рівень залученості співробітників.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) посідає особливе місце серед сучасних управлінських практик, оскільки орієнтує бізнес на врахування інтересів зацікавлених сторін, включно з персоналом. Соціально відповідальний підхід до розвитку трудового потенціалу дозволяє зміцнювати довіру всередині організації, знижувати рівень конфліктності, підвищувати привабливість роботодавця та формувати позитивний імідж компанії. Одним із ключових інструментів реалізації КСВ у кадровій сфері виступає кар'єрне планування, яке забезпечує працівникам прозорі перспективи розвитку, можливості професійного навчання та внутрішнього просування.

Водночас у сучасній науковій та практичній площині залишаються недостатньо розкритими питання інтеграції соціально відповідальних принципів у процеси кар'єрного планування. Недостатньо вивченим є і вплив такої інтеграції на рівень лояльності персоналу, його готовність ідентифікуватися з цінностями компанії та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Таким чином, проблема полягає у відсутності цілісної моделі поєднання КСВ та кар'єрного планування, яка б враховувала сучасні виклики ринку праці і забезпечувала довгострокову лояльність персоналу. Її розв'язання вимагає теоретичного

узагальнення існуючих підходів і вироблення практичних рекомендацій для підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових джерел показує, що в сучасній літературі поступово формується цілісне розуміння корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) не лише як інструменту підвищення іміджу компанії чи соціальної вигоди, але й як стратегічного механізму стимулювання кар'єрного зростання працівників та формування довгострокової лояльності. Міжнародні дослідження демонструють стійкий позитивний зв'язок між сприйняттям соціально відповідальної поведінки організації та рівнем залученості й мотивації співробітників: Дж. Цурвакіс і І. Іфантіду доводять, що КСВ підсилює емоційну прихильність працівників і їхню готовність вкладатися у роботу [1], а П. Феррейра і Є. Реал де Олівейра показують, що участь у КСВ-ініціативах сприяє підвищенню рівня професійної активності та задоволеності роботою [6]. Главас підкреслює, що можливість «приносити на роботу всю себе» – тобто реалізовувати свої цінності й таланти у межах компанії, яка практикує КСВ, – стимулює працівників до професійного зростання і сприяє їхній ідентифікації з організацією, що є важливим фактором кар'єрної мобільності [2]. Дж. Колліер та Р. Естебан підтверджують, що відчуття справедливості й підтримки, породжене політикою КСВ, формує міцнішу прихильність співробітників до організації, зменшуючи їхню схильність до зовнішньої міграції та сприяючи внутрішній просуваності кадрів [4].

У контексті кар'єрного планування важливими є результати П. Бернардінью та Р. Чаудхарі, які аргументують, що КСВ має бути інтегрована у HR-інструментарій через програми навчання, наставництва, внутрішньої мобільності та волонтерства – заходи, що одночасно розвивають компетенції працівників і формують підґрунтя для їхнього кар'єрного зростання [10; 5]. Механізми такого впливу частково розкриваються в працях К. Р. Мемона та ін., а також М. Фарруха й колег, які показують: КСВ створює базу для соціального обміну між працівником і роботодавцем – відчуття підтримки й інвестування в розвиток персоналу стимулює працівників інвестувати свої знання та зусилля у довгострокову кар'єру в компанії [9; 7]. Водночас Д. Є. Рупп та співавтори звертають увагу, що ефективність КСВ-ініціатив у контексті кар'єрного зростання

модерується індивідуальними характеристиками та контекстуальними умовами: рівнем автономії у виконанні КСВ-діяльності, культурними установками (індивідуалізм / колективізм) та щирістю (authenticity) корпоративних практик [8]. Це означає, що КСВ-підхід має бути адаптований до профілю працівників та організаційного контексту, щоб реальні можливості кар'єрного зростання стали відчутними для персоналу.

Українські та регіональні дослідження доповнюють міжнародну картину практичними кейсами та врахуванням місцевих викликів. О. М. Леонтенко і Ю. В. Присівко систематизують сучасні практики кар'єрного менеджменту і наголошують на необхідності поєднання кар'єрного планування з програмами розвитку компетенцій [11]. Н. Данилюк розглядає КСВ як інструмент формування бренду роботодавця, що підсилює привабливість організації для талановитих працівників і відкриває додаткові можливості для їхнього кар'єрного зростання [12]. Праця І. В. Федотової й Н. А. Бочарової зосереджена на моделях менеджменту на засадах соціальної відповідальності, які демонструють, що системні підходи до КСВ можуть закладати основу для довготривалих кар'єрних траєкторій і сталого утримання фахівців [13]. Попри загальну консистентність висновків про позитивну роль КСВ у стимулюванні кар'єрного зростання, література виявляє дві ключові прогалини. По-перше, більшість емпіричних досліджень мають крос-секційний характер і спираються на самооцінки, що обмежує можливість робити каузальні висновки про вплив КСВ на реальні кар'єрні переміщення і довгострокову поведінкову лояльність [1; 5; 6; 9]. По-друге, недостатньо робіт, які систематично досліджують інтеграцію КСВ саме в механізми кар'єрного планування (позиціонування КСВ як компонента формування індивідуальних маршрутів розвитку, оцінки потенціалу, наставництва і політик внутрішнього просування), зокрема в українському контексті. Це відкриває перспективу для подальших досліджень, які застосують довготривалі дизайни, квазіекспериментальні підходи та змішані методи для оцінки впливу впровадження КСВ-орієнтованих програм розвитку на реальні показники кар'єрного зростання, внутрішньої мобільності і утримання ключових працівників. Таким чином, об'єднання міжнародних теоретичних напрацювань і локальних практичних кейсів

дозволяє зробити висновок про те, що соціально відповідальний підхід має значний потенціал як чинник посилення кар'єрного зростання працівників, але для його ефективної імплементації потрібні адаптація до контексту, прозорі політики кар'єрного розвитку і строгіші емпіричні дослідження, що вимірюють довгострокові результати впроваджених ініціатив [1–15].

Попри консистентність висновків про позитивну роль КСВ у стимулюванні кар'єрного зростання, у літературі залишаються дві суттєві прогалини. По-перше, більшість емпіричних досліджень мають крос-секційний характер і спираються на самооцінки, що обмежує можливість робити каузальні висновки про вплив КСВ на реальні кар'єрні переміщення та довгострокову лояльність персоналу [1; 5; 6; 9]. По-друге, відсутні роботи, які систематично досліджують інтеграцію КСВ у механізми кар'єрного планування, особливо в українському контексті. Це відкриває перспективу для подальших досліджень, спрямованих на створення цілісних моделей поєднання КСВ та кар'єрного розвитку, а також на розробку практичних інструментів для підвищення лояльності та залученості персоналу.

**Невирішені складові загальної проблеми** зосереджені у трьох ключових напрямках. По-перше, відсутня цілісна концептуальна модель інтеграції КСВ у кар'єрне планування, яка б поєднувала етичні принципи, інклюзивність, прозорі механізми розвитку та врахування інтересів різних груп працівників.

По-друге, бракує систематизованих теоретичних підходів, що пояснюють, яким чином соціально відповідальні практики впливають на лояльність персоналу та його готовність інвестувати зусилля у довгостроковий розвиток компанії.

По-третє, у наявних дослідженнях обмежено враховуються контекстуальні чинники – умови ринку праці, організаційна культура, індивідуальні очікування працівників, які можуть суттєво змінювати ефективність КСВ-ініціатив.

Усе це створює потребу в розробці концептуальної моделі соціально відповідального підходу до кар'єрного планування, яка інтегрує різні теоретичні позиції, враховує сучасні виклики і слугує основою для практичних рекомендацій щодо підвищення лояльності та залученості персоналу. Саме на розв'язання цієї проблеми спрямовано дану статтю.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі соціально відповідального підходу до кар'єрного планування, який сприяє підвищенню професійного зростання та лояльності персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність стає одним із ключових факторів формування ефективної системи управління персоналом та підвищення його лояльності. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення балансу між інтересами працівників та стратегічними цілями підприємства. Важливою особливістю КСВ є її багатовимірність, що проявляється через інтеграцію соціально-емоційних, матеріальних, кар'єрно-розвиваючих та комунікаційно-участних аспектів.

Дослідження підтверджують, що традиційні методи стимулювання працівників, такі як заробітна плата, бонуси або покращення умов праці, хоча й необхідні, не забезпечують довгострокової лояльності. Сучасні підходи передбачають поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів із активною реалізацією принципів корпоративної соціальної відповідальності. КСВ дозволяє працівникам відчувати значущість своєї роботи, підвищує їхню емоційну залученість і формує відданість організації [1; 2; 5].

Особливу увагу дослідники приділяють соціально-емоційному аспекту управління персоналом. Це створення безпечного та підтримуючого середовища, формування корпоративної культури, розвиток довіри між керівництвом та персоналом, психологічну підтримку та увагу до індивідуальних потреб.

У воєнних або кризових умовах такі заходи допомагають зменшити стрес, підвищити моральний дух та зберегти продуктивність працівників [7; 84 9].

Матеріально-стимулюючий аспект охоплює заробітну плату, бонуси, компенсації та соціальні пільги. У кризових умовах додатково важливо підтримувати родини мобілізованих співробітників, покривати витрати на харчування та проїзд або надавати допомогу при переїздах.

Дослідження підтверджують, що поєднання матеріальних стимулів із КСВ-програмами допомагає стабілізувати персонал та утримати ключові кадри [6; 10].

Кар'єрно-розвиваючий аспект включає навчання, підвищення кваліфікації, можливості просування та персоналізовані програми розвитку. Прозорі кар'єрні траєкторії підвищують довіру працівників та їхню відданість організації, а участь у КСВ-проектах додає відчуття значущості роботи та можливості робити внесок у спільні соціальні цінності [4; 3].

Також важливим є комунікаційно-участний аспект, який передбачає залучення персоналу до прийняття рішень, активне використання внутрішніх каналів комунікації та зворотного зв'язку. Це особливо важливо у кризових умовах, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни, підвищує прозорість управлінських процесів і зміцнює корпоративну культуру [5; 1].

Впровадження комплексного підходу до управління персоналом, інтегрованого з КСВ, забезпечує безпечні умови праці, ефективні матеріальні та нематеріальні стимули, прозорі кар'єрні траєкторії та активну участь працівників у прийнятті рішень. Це підвищує лояльність і залученість персоналу, зміцнює корпоративну культуру та дозволяє організаціям залишатися стабільними навіть у складних умовах.

На рис. 1 систематизовано основні складові корпоративної соціальної відповідальності у контексті управління персоналом. Зокрема, соціально-емоційний аспект відображає важливість психологічної підтримки, формування корпоративної культури та довіри. Комунікаційно-участний аспект підкреслює роль внутрішніх комунікацій та залучення співробітників до процесів прийняття рішень.

Матеріально-стимулюючий аспект акцентує на забезпеченні конкурентної заробітної плати, бонусів та соціальних пільг. Водночас кар'єрно-розвиваючий аспект сприяє реалізації можливостей навчання та підвищення кваліфікації, що формує підґрунтя для довгострокового професійного зростання працівників.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у кадровому менеджменті розглядається як інтегрована система, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи гармонійний розвиток трудових відносин і сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

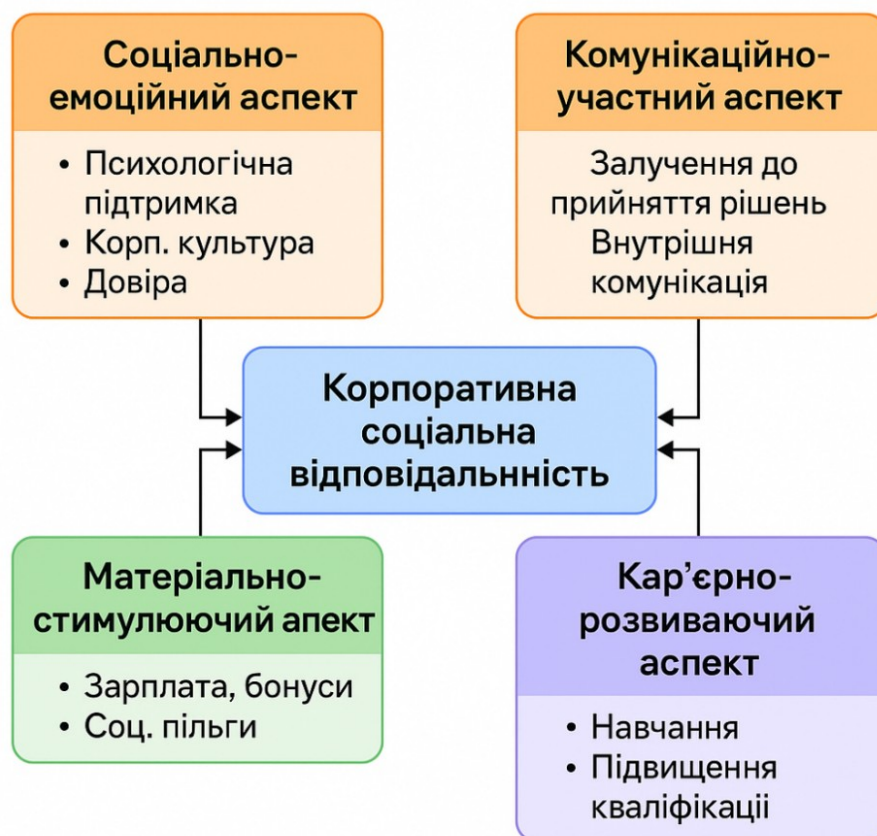


Рис. 1. Спрощена схема взаємозв'язку аспектів управління персоналом на основі впровадження КСВ (розроблено авторами)

З огляду на виявлені у попередніх розділах прогалини та поставлену мету дослідження, авторами розроблено концептуальну модель соціально відповідального підходу до кар'єрного планування та підвищення лояльності персоналу (рис. 2). Модель інтегрує чотири основні складові лояльності персоналу – ціннісно-мотиваційну, поведінкову, емоційну та довготривалу – з принципами КСВ і передбачає використання організаційних механізмів, які посилюють їхній взаємозв'язок.

Структура моделі побудована у вигляді логічної послідовності блоків, що відображають взаємозв'язки між контекстом, інтеграцією принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), реалізацією кар'єрних процесів, дією психологічних медіаторів та кінцевими результатами для організації.

Модель включає модератори, які впливають на силу взаємозв'язків, а також метрики для кількісного вимірювання ефективності кожного етапу.



Рис. 2. Концептуальна модель соціально відповідального підходу до кар'єрного планування в організації (розроблено авторами)

Завершальним елементом є механізм зворотного зв'язку, що забезпечує постійне вдосконалення політик КСВ та кар'єрного розвитку.

Розроблена модель ґрунтується на сучасних концепціях управління людськими ресурсами, які підкреслюють взаємозв'язок між соціально відповідальними практиками та кар'єрним розвитком працівників. Інтеграція КСВ у кар'єрне планування виступає «модернізатором» традиційних моделей, збагачуючи їх етичними принципами, прозорістю процедур, інклюзивністю та орієнтацією на баланс між роботою і особистим життям. Це створює умови для формування індивідуальних траєкторій розвитку, підвищення рівня залученості та професійної реалізації персоналу.

Особливе місце в моделі займають психологічні медіатори – відчуття підтримки організації, виконання психологічного контракту, ідентифікація з компанією. Саме вони трансформують організаційні практики у реальні зміни в поведінці та мотивації працівників. У результаті підприємство отримує стратегічні переваги: зростання лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та посилення бренду роботодавця. Впровадження модераторів, таких як стиль лідерства, організаційна культура, бюджетні ресурси та цифрові HR-технології, дозволяє адаптувати модель до конкретних умов підприємства і забезпечити її стійкість. Метрики виступають інструментом оцінки ефективності – від кількості менторських програм до індексу лояльності персоналу.

У представленій схемі відображено інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему формування лояльності персоналу підприємства. На рис. 2 КСВ розглядається як центральний системоутворюючий чинник, який забезпечує взаємозв'язок чотирьох ключових складових лояльності працівників:

- ціннісно-мотиваційна складова характеризує відповідність особистих цінностей працівника ціннісним орієнтирам підприємства. КСВ виступає тут як інструмент зміцнення корпоративної ідентичності та узгодження індивідуальних і організаційних цілей;

- поведінкова складова визначає готовність персоналу до активної участі у досягненні стратегічних завдань підприємства. Вона формується через залучення працівників до соціально

значущих програм, що реалізуються в межах КСВ, та стимулює ініціативність і відповідальність;

– емоційна складова відображає позитивне емоційне ставлення працівників до організації. КСВ-проекти, орієнтовані на соціальну підтримку, розвиток колективу та поліпшення умов праці, формують атмосферу довіри, задоволення роботою і почуття гордості за належність до підприємства;

– довготривала складова відображає готовність працівників підтримувати зв'язок із підприємством у перспективі, навіть за умов зовнішніх змін. Реалізація КСВ-програм забезпечує стійкість трудових відносин та зменшує ризики плинності кадрів.

Таким чином, рисунок ілюструє, що КСВ виконує функцію інтегратора, посилюючи взаємозалежність між окремими складовими лояльності та формуючи комплексний механізм її підтримки. Це дозволяє розглядати КСВ не лише як соціальний обов'язок підприємства, а і як стратегічний ресурс зміцнення кадрового потенціалу.

Для поглибленого розуміння важливо розглянути безпосередньо сам процес планування кар'єри в організації з урахуванням як традиційних процедур, так і нових інструментів, що виникають завдяки соціально відповідальному підходу. Саме це деталізовано на рис. 3.

Друга схема конкретизує механізм реалізації соціально відповідального підходу в організаційному середовищі. Якщо традиційна модель кар'єрного планування акцентує увагу на індивідуальних компетенціях, цілях і траєкторіях розвитку, то інтеграція КСВ додає стратегічний вимір, орієнтований на суспільні очікування, соціальний діалог і підтримку балансу інтересів працівників та підприємства.

У науковому сенсі такий підхід відповідає сучасним дослідженням у сфері HRM та управління лояльністю персоналу, адже КСВ-практики виконують роль каталізаторів довіри й залученості.

Залучення до процесів інклюзивності, work–life balance і корпоративного навчання не лише формує сприятливе робоче середовище, але й стимулює довгострокову прихильність працівників до підприємства.



Рис. 3. Системна модель поєднання кар'єрного розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (розроблено авторами)

Для більш детальної конкретизації запропонованої моделі доцільно представити процес планування кар'єри у вигляді поетапної структури.

Такий підхід дозволяє поєднати традиційні HR-практики з принципами корпоративної соціальної відповідальності, акцентуючи увагу не лише на розвитку компетенцій, а й на створенні інклюзивного та соціально орієнтованого робочого середовища. Основні етапи процесу наведено в табл. 1.

Запропонована структуризація показує, що кар'єрне планування в соціально відповідальній організації виходить за межі індивідуального розвитку працівника та набуває стратегічного значення.

Воно поєднує особисті цілі співробітників із корпоративними завданнями, враховує потреби вразливих груп і підтримує баланс робота–життя. Такий підхід підвищує результативність навчальних і адаптаційних програм, забезпечує сталі механізми зворотного зв'язку та сприяє безперервному вдосконаленню HR-практик.

Інтеграція принципів КСВ у цей процес водночас формує ціннісно орієнтовану корпоративну культуру, засновану на довірі, відкритості й соціальній відповідальності. У результаті кар'єрне планування стає комплексним інструментом стратегічного управління персоналом, спрямованим на зміцнення лояльності, стабільності та конкурентних переваг бізнесу.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що соціально відповідальний підхід до кар'єрного планування має стратегічне значення для розвитку персоналу та підвищення його лояльності. У сучасних умовах глобалізації та нестабільності ринку праці традиційні матеріальні стимули вже не гарантують довготривалої відданості працівників.

Натомість інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у кар'єрний розвиток дозволяє підвищувати емоційну залученість, формувати позитивну корпоративну ідентичність та забезпечувати стійку конкурентоспроможність підприємств.

Таблиця 1

## Процес планування кар'єри з урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності

Етап процесу	Що робимо	Дії	Вихід	Інтеграція КСВ	Відповідальні	KPI
1. Аналіз потреб та картування компетенцій	Збір даних про компетенції, профілі посад і потреби ринку	Інвентаризація посад, опитування, гар-аналіз	Матриця компетенцій, карта вразливих груп	Включення критеріїв інклюзії та соціальної відповідальності в профілі	HR-аналітик, менеджери, експерти з КСВ	% посад із профілями; кількість skill-gap
2. Визначення індивідуальних цілей	Узгодження особистих цілей працівника з цілями організації	Кар'єрні бесіди, визначення мотивації, постановка пріоритетів	Перелік узгоджених цілей	Підтримка балансу робота–життя	Працівник, менеджер, HR	Рівень задоволеності; % працівників із зафіксованими цілями
3. Розроблення кар'єрних траєкторій (IDP)	Формування персональних планів розвитку	Складання IDP, визначення контрольних точок (milestones)	Індивідуальні IDP з термінами	Доступні шляхи розвитку, включення соціальних проєктів/ волонтерства, спеціальні траєкторії для вразливих груп	Працівник, HR, ментор	% працівників з IDP; охоплення соц. проєктами
4. Проєкування програм розвитку та навчання	Формування навчальних і адаптаційних заходів	Розробка модулів, підбір провайдерів, бюджетування	Навчальний календар, призначені ментори	Пріоритетне фінансування програм для ветеранів/осіб з інвалідністю; включення тем етики, сталості, інклюзії	L&D, координатор КСВ, тренери	Години навчання / особу; % завершених курсів
5. Практична реалізація (ротації, призначення, підтримка)	Реалізація змін у ролях	Призначення, ротації, адаптація робочих місць, супровід наставника	Реальні переведення, оформлені умови праці	Доступність робочих місць, преференції для вразливих груп, гнучкі умови	Лінійний менеджер, HR, адміністрація	% ротацій; % адаптацій; час до продуктивності
6. Оцінка ефективності і моніторинг	Вимірювання результатів навчання і практики	Оцінка результативності, зворотний зв'язок методом 360°, assessment center	Звіти по компетенціям, оновлені IDP	Метрики соціальної віддачі (участь у соц. проєктах, рівень інклюзії)	HR бізнес-партнер, топ-менеджмент	% підвищення компетенцій; рівень задоволеності
7. Корекція та зворотний зв'язок (цикл покращення)	Внесення змін на основі оцінки	Оновлення тренінгів, критеріїв, ресурсів	Нові політики/ процедури, модернізовані плани	Перегляд соціальних ініціатив, підсилення доступності	HR-стратегія, КСВ, керівництво	Кількість впроваджених поліпшень; час реалізації змін

Ключовим висновком є те, що КСВ не варто розглядати лише як соціальний обов'язок бізнесу. Вона трансформується в інструмент стратегічного HR-менеджменту, який поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, забезпечує баланс між роботою і особистим життям, створює інклюзивне середовище та прозорі кар'єрні траєкторії. Такий підхід зміцнює психологічний контракт між роботодавцем і працівником, знижує ризики плинності кадрів, сприяє розвитку довготривалих кар'єрних траєкторій і водночас формує ціннісно орієнтовану корпоративну культуру, основу на довірі, відкритості й соціальній відповідальності.

Запропонована у статті концептуальна модель підтверджує, що саме психологічні медіатори – відчуття підтримки, виконання зобов'язань та ідентифікація з організацією – стають «містком» між впровадженням КСВ і кінцевими результатами для компанії. Водночас її практична цінність полягає у можливості використання описаних етапів процесу планування кар'єри як універсальної основи для HR-стратегій у різних організаціях.

Таким чином, інтеграція КСВ у процеси кар'єрного планування виступає не лише чинником підвищення лояльності персоналу, а й стратегічним ресурсом для досягнення довгострокових цілей бізнесу.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності запропонованої моделі, оцінку її результатів у динаміці та розробку прикладних рекомендацій для підприємств різних галузей.

### Література

1. Tsourvakas G., Yfantidou I. Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*. 2018. Vol. 14, № 1. Pp. 123–137.
2. Glavas A. Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*. 2016. Vol. 7. P. 796.
3. Albdour A. A., Altarawneh I. I. Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7, № 16. Pp. 89–99.
4. Collier J., Esteban R. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*. 2007. Vol. 16, № 1. Pp. 19–33.

5. Chaudhary R. Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*. 2017. Vol. 13, № 2. Pp. 323–338.
6. Ferreira P., Real de Oliveira E. Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*. 2014. Vol. 26, № 3/4. Pp. 232–247.
7. Farrukh M., Sajid M., Lee J. W. C., Shahzad I. A. The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. Vol. 27, № 2. Pp. 760–768.
8. Rupp D. E., Shao R., Skarlicki D. P., Paddock E. L., Kim T. Y., Nadisic T. Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 39, № 5. Pp. 559–579.
9. Memon K. R., Ghani B., Khalid S. The relationship between corporate social responsibility and employee engagement: A social exchange perspective. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*. 2020. Vol. 15, № 1. Pp. 1–16.
10. Bernardino P. Engaging employees through corporate social responsibility programs: Aligning corporate social responsibility and employee engagement. *Journal of Organizational Psychology*. 2021. Vol. 21, № 1. Pp. 105–113.
11. Леонтенко О. М., Присівко Ю. В. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 90, № 5. С. 172–180.
12. Данилюк Н. Соціальна відповідальність бізнесу в управлінні брендом роботодавця. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 2(29). С. 189–199.
13. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Моделювання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту сталого розвитку: обґрунтування типів відповідальності для підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 45. С. 89–121.

## References

1. Tsourvakas, G., & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123-137. [in English].
2. Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology*, 7, 796. [in English].
3. Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2012). Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 89. [in English].

4. Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33. [in English].
5. Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338. [in English].
6. Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. [in English].
7. Farrukh, M., Sajid, M., Lee, J. W. C., & Shahzad, I. A. (2020). The perception of corporate social responsibility and employee engagement: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 760-768. [in English].
8. Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579. [in English].
9. Memon, K. R., Ghani, B., & Khalid, S. (2020). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement: A social exchange perspective. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 15(1), 1-16. [in English].
10. Bernardino, P. (2021). Engaging employees through corporate social responsibility programs: Aligning corporate social responsibility and employee engagement. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1), 105-113. [in English].
11. Leontenko, O. M., & Prysivko, Yu. V. (2024). Suchasni praktyky orhanizatsii kar'iernoho menedzhmentu [Modern practices of career management organization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Halytskyi Economic Bulletin]*, 90(5), 172–180. [in Ukrainian].
12. Danyliuk, N. (2024). Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v upravlinni bremom robotodavtsia [Corporate social responsibility in employer branding]. *Naukovyi visnyk Polissia [Scientific Bulletin of Polissia]*, 2(29), 189–199. [in Ukrainian].
13. Fedotova, I. V., & Bocharova, N. A. (2025). Modeliuvannia korporatyvnoi sotsial'noi vidpovidal'nosti yak instrumentu stal'oho rozvytku: obgruntuvannia typiv vidpovidal'nosti dlia pidpryiemstv [Modeling corporate social responsibility as a tool for sustainable development: Justification of responsibility types for enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu [Economics of Transport Complex]*, 45, 89–121. [in Ukrainian].

## THE CONCEPTUAL MODEL OF INTEGRATING SOCIAL RESPONSIBILITY AND CAREER DEVELOPMENT AS A TOOL FOR FOSTERING EMPLOYEE LOYALTY

**FEDOTOVA I.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [irina7vf@gmail.com](mailto:irina7vf@gmail.com), Scopus Author ID: 57210234720, Web of Science ResearcherID: J-6675-2016, ORCID: 0000-0002-3277-0224.

**BOCHAROVA N.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [bocharova.n.a.xnadu@gmail.com](mailto:bocharova.n.a.xnadu@gmail.com), Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187.

***Abstract.** The article substantiates the relevance of a socially responsible approach to career planning as a strategic tool for employee development and loyalty enhancement. The study addresses the growing importance of non-material factors in human resource management under conditions of globalization and intensified labor market competition, where traditional material incentives no longer ensure long-term employee commitment. Instead, opportunities for professional growth, work–life balance, transparency of procedures, and the perception of personal value are gaining significance. The purpose of this research is to develop a conceptual model integrating corporate social responsibility (CSR) principles into career development processes. The proposed model links four key dimensions of employee loyalty – value-motivational, behavioral, emotional, and continuance – with CSR practices and conventional HR processes. It is structured across several blocks: context (labor market, stakeholder expectations, organizational needs), processes (training, reskilling, mentoring, internal promotion), mediators (psychological support, fulfillment of obligations, organizational identification), moderators (leadership, corporate culture, digital HR technologies), and outcomes (increased loyalty, reduced turnover, strengthened employer brand). The scientific novelty lies in conceptualizing CSR not merely as a social obligation of business but as a strategic HRM resource that transforms career planning into a comprehensive mechanism of sustainable personnel development. The practical significance of the study is determined by the applicability of the proposed model across industries for strengthening HR strategies, enhancing corporate culture, fostering inclusivity, and ensuring workforce stability. Future research should focus on the empirical validation of the model’s effectiveness and the development of applied recommendations for enterprises in diverse sectors.*

**Key words:** corporate social responsibility, career planning, human resource management, employee loyalty, corporate culture.

