

## ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 005.95/.96:005.21

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.46.7

JEL Classification: C02; M12; M14; M54; J53

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КАТЕГОРІАЛЬНОГО АНАЛІЗУ КОНЦЕПТУ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

**ФЕДОТОВА І. В.**, доктор економічних наук, професор, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

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

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

**РАХВАЛЬ-МЮЛЛЕР А.**, доктор філософії (PhD) з менеджменту, науковий і навчальний асистент Інституту підприємництва та інновацій, кафедра менеджменту та соціальних комунікацій, Ягеллонський університет, вул. професора Станіслава Лоясевича, 4, м. Краків, Польща, 30-348.

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl, Web of Science ResearcherID: OGQ-8929-2025, ORCID: 0000-0001-7871-2356.

***Анотація.** У сучасних умовах глибокої соціально-економічної трансформації, цифровізації бізнес-процесів та загострення конкуренції на глобальних ринках людський капітал дедалі більше розглядається як провідний стратегічний ресурс, здатний визначати напрями розвитку та конкурентоспроможність організацій. У цьому контексті лояльність персоналу виступає не лише індикатором стабільності трудових відносин, а й ключовим чинником забезпечення довгострокової життєздатності, інноваційності та соціальної відповідальності бізнес-структур. У статті акцентовано увагу на теоретико-методологічних засадах категоріального аналізу концепту лояльності персоналу, що дозволяє здійснити цілісне та системне дослідження її змісту, структури й функціонального навантаження. Використання методології Теорії динамічних інформаційних систем у поєднанні з категоріальним методом дворівневої тріадної декрипції дало змогу здійснити формалізоване структурування ключових категорій першого та другого рівня, що репрезентують емоційний, поведінковий і нормативний виміри лояльності. Це, у свою чергу, забезпечило побудову багаторівневої аналітичної моделі, здатної інтегрувати психологічні, ціннісні та управлінські аспекти. Розкрито відмінності між суміжними категоріями – лояльністю, організаційною прихильністю, задоволеністю працею, ідентифікацією та залученістю, що дозволяє уникнути термінологічної невизначеності та*

забезпечує чіткіший концептуальний апарат для наукових досліджень. Показано, що лояльність персоналу інтегрує емоційну ідентифікацію з цінностями організації, готовність до активної участі у її діяльності, а також усвідомлення морально-етичного обов'язку перед компанією, формуючи комплексну характеристику взаємин працівників з організацією. Окремо підкреслено трансформаційний вплив нових соціально-економічних реалій, таких як поширення дистанційної й гібридної зайнятості, міжпоколіннєві зрушення на ринку праці та зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності. Ці фактори зумовлюють зміну механізмів формування й підтримки лояльності та вимагають оновлення управлінських стратегій. Запропонована методологічна модель категоріального аналізу слугує науковим підґрунтям для подальших досліджень і практичним орієнтиром для стратегічного управління людським капіталом у сучасних організаціях.

**Ключові слова:** лояльність персоналу, управління персоналом, корпоративна культура, емоційна прихильність, поведінкова активність, нормативна відповідальність, стратегічне управління, трудові відносини, людський капітал.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на глобальних ринках усе більшої ваги набуває людський капітал як стратегічний ресурс розвитку організацій. Працівники перестають розглядатися лише як виконавці завдань – вони є носіями знань, компетенцій і творчого потенціалу, що безпосередньо визначає конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність підприємств. Саме тому питання забезпечення високого рівня лояльності персоналу стає центральним у системі сучасного менеджменту.

Лояльність персоналу має багатовимірний характер: вона охоплює емоційно-психологічну прихильність співробітників до організації, готовність ідентифікуватися з її цінностями, а також практичну орієнтацію на досягнення спільних результатів. Високий рівень лояльності працівників сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури та створенню позитивного іміджу роботодавця. Водночас її дефіцит може призвести до зростання витрат на підбір і адаптацію персоналу, зниження ефективності командної взаємодії та зменшення рівня інноваційності в організації.

Попри значний науковий доробок у сфері управління персоналом, проблема розуміння й забезпечення лояльності залишається дискусійною. У літературі спостерігається розмаїття підходів до визначення цього феномена: від трактування як індивідуальної психологічної настанови до інтерпретації в термінах поведінкової

активності, задоволеності працею чи рівня організаційної ідентифікації. Відсутність єдиного підходу до визначення сутності і критеріїв лояльності ускладнює її вимірювання та створення ефективних управлінських механізмів.

Додатково на складність проблеми впливають нові соціально-економічні реалії. Зміна поколінь у робочій силі (покоління Y та Z) зумовлює появу нових мотиваційних установок і очікувань від роботодавця, серед яких гнучкі умови праці, можливість професійного розвитку та баланс між роботою й особистим життям. Поширення дистанційної зайнятості та цифрових форм комунікації трансформує традиційні механізми підтримки лояльності, а зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності й організаційної культури посилює роль нематеріальних стимулів у системі мотивації персоналу.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого теоретичного осмислення феномена лояльності персоналу, узагальнення наявних концептуальних підходів і формування на цій основі сучасних методологічних орієнтирів для менеджменту. Це дозволить створити ефективні практики управління людськими ресурсами, що відповідатимуть викликам глобалізованого й технологічно розвиненого світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У широкому розумінні лояльність співробітника можна розглядати як ставлення працівника до організації, що проявляється у вигляді емоційної прихильності, прийняття цінностей компанії та готовності докласти зусилля для досягнення спільних цілей.

У тлумачному словнику української мови лояльність трактується як «вірність, відданість кому-, чому-небудь» [1]. Походить цей термін із французького слова *loyal*, що перекладається як «вірний», «чесний», «надійний» [2]. Поняття «прихильність», яке також трапляється у психологічній літературі, визначається як відданість, схильність, міцний зв'язок із чим-, ким-небудь [3]. У сучасних управлінських дослідженнях лояльність співробітника розуміється як багатовимірне явище, що містить у собі когнітивний, емоційний та поведінковий компоненти [4].

У галузі організаційної поведінки лояльність нерідко співвідносять із поняттям прихильності (*commitment*), втім дослідженні розмежування показують, що ці явища дещо відрізняються. Так,

прихильність ґрунтується на внутрішній ідентифікації співробітника з цілями та цінностями підприємства, тим часом лояльність може мати як афективний, так і інструментальний характер [5].

У науковій та прикладній літературі сформовано низку концептуальних підходів до трактування лояльності працівників. У табл. 1 узагальнено найбільш репрезентативні з них.

Таблиця 1

**Підходи різних авторів до сутності поняття  
«лояльність персоналу»**

Автори	Трактування поняття «лояльність персоналу/працівника»
Богоявленський О. В. [6]	Результат взаємної адаптації вимог, бажань, можливостей працівників, їх керівників, власників фірми та ринку праці
Бочарова Н. А., Федотова І. В. [7]	Вірність працівника організації, її стратегічним цілям, цінностям та інтересам
Мігус І. П., Черненко С. А. [8]	Показник відсутності деструктивних дій і наявності емоційної прихильності завдяки ефективним інструментам мотивації
Мішустіна Т. С., Фіلالі Ансарі Ю. С. [9]	Рівень мотивації, самоідентифікації з брендом, переживання за його успіх і готовність підтримувати його розвиток
Нагірна О. О. [10]	Емоційна прихильність, задоволеність роботою й увага керівництва формують бажання продовжувати працювати в компанії
Пучкова С. І. [11]	Є збірним, узагальненим поняттям і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом.
Поплавська А. П. [12]	Бажання працювати ефективніше, відповідати принципам місії підприємства, сприяти його цілям
Шпекторенко І. В. [13]	Міра сформованості внутрішніх (мотиваційних, ціннісних) і зовнішніх (операційних) якостей, які проявляють компетентність персоналу
Hirschman A. [14]	особлива прив'язаність до організації. Лояльний працівник - той, хто страждає, не скаржачись, оскільки впевнений, що в майбутньому ситуація покращиться.
Allen N.J., Meyer J.P. [15]	Тривале емоційне прихильність до організації, яке проявляється в бажанні залишатися в ній
Mathieu J. E., & Zajac D. M. [16]	«Attachment to the organization» – емоційне злиття, коли працівник поділяє цілі й цінності фірми
Eisenberger R. et al. [17]	Лояльність зумовлена перцептивною підтримкою – працівник відчуває, що організація цінує його і піклується про нього
Lipka A. et al. [18]	Ймовірність залишитися з емоційною прихильністю навіть за умов втраченого іміджу чи високих витрат на зміну роботи
Dutta T., & Dhir S. [19]	Мультиаспектне поняття: когнітивна, афективна та поведінкова складові; запропонована валідована шкала вимірювання
Mercurio Z. A. [20]	Емоційна (affective) прихильність – найвагомий компонент організаційної прихильності

Попри значний інтерес науковців до проблематики управління персоналом та численні дослідження, присвячені феномену лояльності працівників, у цій сфері зберігається низка невирішених питань. По-перше, відсутня єдність у визначенні сутності поняття «лояльність персоналу». Класичні підходи часто ототожнюють її з організаційною прихильністю (*commitment*): від афективної прихильності до інструментальної «утримувальної» та нормативної відданості (трикомпонентна модель Дж. П. Мейера й Н. Дж. Аллена), що безпосередньо впливає на вибір критеріїв вимірювання та інтерпретацію результатів. Водночас підхід Р. Т. Моудея, Р. М. Стірса та Л. В. Портера [21, 22] акцентується передусім на атитюдних/ поведінкових проявах прихильності до організації, що поглиблює різночитання між емоційною й поведінковою трактовками лояльності.

По-друге, дискусійним залишається співвідношення лояльності з суміжними категоріями – задоволеність працею, організаційна ідентифікація та залученість. Задоволеність традиційно вимірюють, наприклад, за MSQ [23], проте метааналізи демонструють лише помірні зв'язки задоволеності з продуктивністю, що свідчить: це не тотожні конструкти з лояльністю/прихильністю. Організаційну ідентифікацію, у руслі соціальної ідентичності, трактують як «відчуття єдності» з організацією [24], і вона може як посилювати бажану лояльну поведінку, так і мати «темний бік» (надмірна ідентифікація). Залученість (*engagement*) – окремий конструкт [25; 26], що корелює з прихильністю, але не зводиться до неї. Нечіткі межі між цими поняттями й досі породжують методологічну невизначеність.

По-третє, інструментарій вимірювання лояльності потребує подальшої валідації та узгодження. Поряд із OCQ [21] широко застосовують шкали за трикомпонентною моделлю Дж. П. Мейера-Н. Дж. Аллена [22]; водночас дослідники наголошують на варіативності структурних рішень і чутливості показників до контексту (тип організації, культура, фаза змін). Це ускладнює міждослідницьку порівнюваність та формування єдиних нормативів.

По-четверте, нові умови праці змінюють детермінанти лояльності. Поширення дистанційної/гібридної зайнятості підвищило цінність гнучкості та автономії; дані SWAA і пов'язані дослідження

[27] показують, що значна частка працівників цінує можливість працювати з дому й готова переглядати трудові рішення у разі її втрати, що прямо пов'язано з намірами залишатися/звільнитися і відповідно з поведінковою лояльністю. Паралельно зростає значення КСВ і смислових аспектів праці: огляди й емпіричні моделі показують, що сприйнята КСВ через механізми осмисленості праці, автентичності та (афективної) прихильності підсилює залученість і намір залишатися в організації. Водночас поколінняві зміни (Gen Z/міленіали) фіксують інші пріоритети – баланс, розвиток, ціннісну відповідність, що впливають на очікування від роботодавця та шаблони лояльності [27-29].

По-п'яте, бракує інтегральних концептуальних рамок, які б одночасно враховували психологічні механізми (ідентифікація, залученість, задоволеність), організаційні чинники (культура, дизайн роботи, КСВ, режими зайнятості) та ситуаційні контексти (зміни, кризи, цифровізація).

Наявні огляди з КСВ, ідентифікації та прихильності пропонують багаторівневі моделі, але міждисциплінарна синтеза для пояснення саме лояльності персоналу (як комплексного атитюдно-поведінкового явища) залишається фрагментарною – від чого страждає і накопичення кумулятивних знань, і практична діагностика/управління [30].

Після аналізу літератури, очевидно, що немає універсального визначення поняття «лояльність персоналу» – воно багатовимірне й залежить від контексту, моделі та акцентів дослідника.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Наявність невирішених складових загальної проблеми засвідчує необхідність подальшого розвитку теоретико-концептуальних підходів до розуміння лояльності персоналу та пошуку дієвих управлінських інструментів її забезпечення в умовах трансформаційних змін бізнес-середовища.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є здійснення теоретико-методологічного узагальнення та систематизації наукових підходів до категоріального аналізу концепту лояльності персоналу, розкриття її багатовимірної сутності і ключових структурних елементів, а також визначення методологічних орієнтирів для подальших досліджень і вдосконалення управлінських практик у сфері сучасного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для дослідження концептуальної сутності поняття «лояльність персоналу» використано методологічний апарат Теорії динамічних інформаційних систем (ТДІС). Одним із ключових інструментів цієї теорії є категоріальний метод дворівневої тріадної декрипції, який забезпечує можливість формалізованого аналізу складних соціально-економічних явищ [31].

У межах ТДІС категоріальні схеми виконують роль когнітивної моделі, що ґрунтується на базовій тріаді – трьохелементній структурі, яка забезпечує баланс між простотою та пояснювальною спроможністю. Тріадна декрипція дозволяє виокремити базові смислові блоки поняття «лояльність персоналу», а подальший їх розклад за аналогічним принципом дає змогу сформувати дев'яти-елементну структуру (нонагон), що відображає приховані виміри феномену [32, с. 95–96].

Подальше застосування методу мутації категорій передбачає алгоритмічне переупорядкування елементів та їх семантичне позначення. У результаті формується багатовимірне представлення лояльності персоналу, яке інтегрує психологічні, соціологічні та управлінські аспекти. Це створює концептуальне підґрунтя для розроблення цілісної теорії лояльності у сучасному менеджменті.

Таким чином, використання ТДІС дозволяє подолати методологічну фрагментарність досліджень і забезпечити системно-орієнтоване трактування лояльності персоналу як складного соціально-економічного феномена.

Онтологічні основи лояльності персоналу можуть бути подані у вигляді тріадичної схеми взаємопов'язаних базових категорій:

- [0] Емоційна складова («що відчуває працівник»);
- [1] Поведінкова складова («як проявляється відданість»);
- [2] Нормативна складова («навіщо працівник зберігає прихильність»).

Логіка взаємозв'язку категорій може бути інтерпретована таким чином: емоційне ототожнення працівника з організацією («що відчуває») формує передумови до відповідної поведінки («як діє»), яка, у свою чергу, спирається на усвідомлення моральної відповідальності та зобов'язань перед компанією («навіщо»). Принцип тріадичності забезпечує необхідний і достатній категоріальний базис для формування цілісної наукової моделі лояльності

персоналу. Виділимо первинну категоріальну тріаду та обґрунтуємо її зміст:

- емоційна складова. Характеризує внутрішнє ставлення до організації, що включає ідентифікацію з її цінностями, почуття гордості та позитивне сприйняття корпоративної культури;
- поведінкова складова. Відображає фактичні дії працівника, що свідчать про відданість: готовність залишатися в організації, участь у додатковій діяльності, підтримання високої продуктивності;
- нормативна складова. Визначає внутрішнє відчуття обов'язку залишатися лояльним: відданість етичним стандартам, усвідомлення відповідальності та орієнтація на довгострокову співпрацю.

Кожне з понять першого рівня розкривається трьома категоріями другого рівня (табл. 2).

Таблиця 2

#### Дворівневе дешифрування базової категорії «лояльність персоналу»

Категорії 1-го рівня	Категорії 2-го рівня
[0] Емоційна складова	[0,0] Ідентифікація з цінностями
	[0,1] Почуття гордості
	[0,2] Сприйняття корпоративної культури
[1] Поведінкова складова	[1,0] Намір залишатися в організації
	[1,1] Організаційна громадянська поведінка
	[1,2] Стабільна результативність праці
[2] Нормативна складова	[2,0] Усвідомлення морального обов'язку
	[2,1] Відданість етичним стандартам
	[2,2] Орієнтація на довгострокову співпрацю

Далі, з метою формування другого рівня дешифрування, виділимо ще один комплекс категорій, що забезпечує деталізацію понять першого рівня. Це дозволяє розкрити зміст базових елементів категоріальної тріади «лояльність персоналу» (рис. 1).

Отримані результати дослідження дозволяють уточнити зміст поняття. Лояльність персоналу розуміється як багатовимірна характеристика відносин працівників із організацією, що проявляється у прихильності до її цінностей і місії, прагненні сприяти реалізації стратегічних завдань та забезпеченню стабільного розвитку.



Рис. 1. Дворівневе тріадичне дешифрування поняття «лояльність персоналу» (розроблено авторами)

Вона формується на основі поєднання емоційної прихильності, активної поведінкової участі та усвідомлення переваг належності до організації, що забезпечує довготривалі та взаємовигідні трудові відносини.

Застосування методу дворівневого тріадичного розшифрування дало змогу створити первинну категоріальну схему, яка відображає сутність лояльності персоналу. Тріадичні комплекси допоміжних категорій, інтегровані поняття, отримані в результаті процедури згортання, а також узагальнене відображення об'єкта дослідження наведено нижче (табл. 3).

Розглянемо детальніше синтезовані поняття індексу схеми А. Емоційна прихильність персоналу охоплює ідентифікацію з цінностями організації, почуття гордості та сприйняття корпоративної культури, що формує внутрішню мотивацію та позитивне ставлення до організації. Поведінкова активність проявляється у намірі залишатися в організації, участі в її житті через організаційну громадянську поведінку та стабільній результативності праці. Нормативна відповідальність включає усвідомлення морального обов'язку, відданість етичним стандартам та орієнтацію на довгострокову

співпрацю. Узагальненим терміном, що об'єднує ці компоненти, є «лояльність персоналу», яка забезпечує тривалі та взаємовигідні трудові відносини в організації.

Таблиця 3

**Комплекси перестановки понять, які розшифровуються,  
та синтезовані поняття, що відображають предметну  
область лояльності персоналу**

Індекс схеми	Триадичні комплекси вспоміжних понять	Синтезоване поняття	Загальний аспект корпоративного управління
1	2	3	4
А	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [0,1] – Почуття гордості [0,2] – Сприйняття корпоративної культури	[0] Емоційна прихильність	Сутність лояльності персоналу
	[1,0] – Намір залишатися в організації [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [1,2] – Стабільна результативність праці	[1] Поведінкова активність	Прояви лояльності в діях працівників
	[2,0] – Усвідомлення морального обов'язку [2,1] – Відданість етичним стандартам [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	[2] Нормативна відповідальність	Забезпечення довгострокової взаємовигідної співпраці
Б	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [1,0] – Намір залишатися в організації [2,0] – Усвідомлення морального обов'язку	Прихильність до організації	Психологічна база лояльності
	[0,1] – Почуття гордості [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [2,1] – Відданість етичним стандартам	Активна участь	Поведінковий компонент лояльності
	[0,2] – Сприйняття корпоративної культури [1,2] – Стабільна результативність праці [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	Дотримання норм і цінностей	Нормативно-ціннісний компонент
В	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	Інтегрована лояльність	Поєднання емоційного, поведінкового та нормативного аспектів
	[0,1] – Почуття гордості [1,2] – Стабільна результативність праці [2,0] – Усвідомлення морального обов'язку	Мотиваційна основа	Підтримка сталого розвитку організації
	[0,2] – Сприйняття корпоративної культури [1,0] – Намір залишатися в організації [2,1] – Відданість етичним стандартам	Поведінкове втілення	Практичне проявлення лояльності

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
Г	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [0,1] – Почуття гордості [0,2] – Сприйняття корпоративної культури	Емоційна база	Формування внутрішньої прихильності
	[2,0] – Усвідомлення морального обов'язку [2,1] – Відданість етичним стандартам [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю	Ціннісна основа	Забезпечення етичності та стабільності відносин
	[1,0] – Намір залишатися в організації [1,1] – Організаційна громадянська поведінка [1,2] – Стабільна результативність праці	Поведінкова основа	Реалізація лояльності в діях працівників
Д	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [1,0] – Намір залишатися в організації [2,0] – Усвідомлення морального обов'язку	Внутрішня прихильність	Емоційно-поведінковий аспект лояльності
	[2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю [0,2] – Сприйняття корпоративної культури [1,2] – Стабільна результативність праці	Відповідальність перед організацією	Нормативно-поведінковий компонент
	[1,1] – Організаційна громадянська поведінка [2,1] – Відданість етичним стандартам [0,1] – Почуття гордості	Стратегічна активність	Інтеграція емоційної, поведінкової та нормативної складових
Е	[0,0] – Ідентифікація з цінностями [2,2] – Орієнтація на довгострокову співпрацю [1,1] – Організаційна громадянська поведінка	Управління прихильністю	Стратегічне керівництво лояльністю персоналу
	[1,0] – Намір залишатися в організації [0,2] – Сприйняття корпоративної культури [2,1] – Відданість етичним стандартам	Управління взаємовідносинами	Підтримка стійких трудових відносин
	[2,0] – Усвідомлення морального обов'язку [1,2] – Стабільна результативність праці [0,1] – Почуття гордості	Стійка лояльність	Забезпечення довготривалих та взаємовигідних трудових відносин

Для індексу схеми Б: прихильність до організації поєднує емоційну прихильність, поведінкову активність та нормативну від-

повідальність, що створює психологічну основу лояльності. Активна участь персоналу включає відповідальну поведінку, ініціативність та готовність сприяти реалізації цілей організації. Дотримання норм і цінностей відображає усвідомлення працівниками морального та етичного обов'язку, а також прагнення до стабільного розвитку. Загальний термін, що об'єднує ці елементи, – «прихильність і залученість персоналу», які забезпечують ефективну інтеграцію працівників у життєдіяльність організації.

У схемі В інтегрована лояльність поєднує емоційні, поведінкові та нормативні аспекти, створюючи комплексну характеристику відносин працівника з організацією. Мотиваційна основа включає почуття гордості, прагнення до стабільної результативності та усвідомлення морального обов'язку, що підтримує довгострокову зацікавленість у роботі. Поведінкове втілення проявляється у системній участі в організаційних процесах та готовності до співпраці. Узагальненим терміном є «комплексна лояльність», яка забезпечує синергію емоційної, поведінкової та ціннісної складових.

Для схеми Г емоційна база об'єднує ідентифікацію з цінностями, почуття гордості та сприйняття корпоративної культури, що формує внутрішню прихильність. Ціннісна основа включає усвідомлення морального обов'язку, відданість етичним стандартам та орієнтацію на довгострокову співпрацю. Поведінкова основа проявляється у намірі залишатися в організації, організаційній громадянській поведінці та стабільній результативності праці. Загальним терміном є «структурована лояльність», яка інтегрує всі ключові компоненти поведінки та мотивації працівників.

У схемі Д внутрішня прихильність включає емоційні, поведінкові та нормативні аспекти, що забезпечує тривалу залученість до організації. Відповідальність перед організацією охоплює увагу до потреб колег, дотримання правил та раціональне використання ресурсів. Стратегічна активність проявляється у свідомій участі в реалізації цілей організації та дотриманні етичних стандартів. Узагальнений термін, який об'єднує ці компоненти, – «лояльність і відповідальність персоналу», що забезпечує баланс між особистісними інтересами та потребами організації.

У схемі Е управління лояльністю персоналу включає елементи ефективної взаємодії, системності та раціонального використання

ресурсів для підтримки зацікавленості працівників. Управління стейкхолдерськими відносинами передбачає взаємодію з різними групами всередині організації та врахування їхніх потреб для досягнення організаційних цілей. Стійка лояльність включає дотримання норм, увагу до етичних стандартів та прагнення до довгострокової співпраці. Загальний термін, що інтегрує ці компоненти, – «стратегічне управління лояльністю персоналу», яке забезпечує ефективне функціонування організації та підтримку її стабільного розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що різні схеми дозволяють виявити специфічні аспекти лояльності персоналу. Кожна категоріальна схема розкриває нові грані цього явища, що забезпечує формування цілісного та системного уявлення про лояльність персоналу. Отриманий комплекс понять дозволяє оцінювати та планувати заходи, спрямовані на підтримку тривалих і взаємовигідних трудових відносин, інтеграцію працівників у корпоративну культуру та забезпечення сталого розвитку організації.

**Висновки.** Дослідження підтвердило, що у сучасних умовах соціально-економічної трансформації, цифровізації та глобальної конкуренції людський капітал виступає стратегічним ресурсом організацій, а лояльність персоналу є ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності. Працівники більше не сприймаються лише як виконавці завдань: їхні знання, компетенції та творчий потенціал визначають ефективність та інноваційність організації. Аналіз літератури показав, що лояльність персоналу є багатовимірним явищем, яке поєднує емоційно-психологічну прихильність, поведінкову активність та усвідомлення нормативних зобов'язань. Різноманітність наукових підходів до визначення лояльності свідчить про відсутність єдиного стандарту, що ускладнює її вимірювання та формування управлінських стратегій. Дослідження підтвердило, що лояльність слід відрізняти від суміжних конструктів, таких як задоволеність працею, організаційна ідентифікація чи залученість, оскільки ці поняття можуть корелювати, але не тотожні лояльності.

Застосування методологічного апарату Теорії динамічних інформаційних систем і категоріального методу дворівневої тріадної декрипції дозволило системно розкласти сутність концепту лояль-

ності персоналу на емоційну, поведінкову та нормативну складові. Дворівневе тріадичне дешифрування уточнило зміст кожної складової, створило синтезовані поняття та інтегрувало їх у цілісну модель, що забезпечує глибоке розуміння психологічних, соціологічних і управлінських аспектів цього явища. Розроблена категоріальна модель дозволяє оцінювати різні грані лояльності, формувати комплексні управлінські заходи для підтримки тривалих і взаємовигідних трудових відносин, інтегрувати працівників у корпоративну культуру та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Урахування нових соціально-економічних умов, таких як дистанційна зайнятість, гнучкі форми праці, цифровізація та зміни поколінь, підкреслює необхідність адаптивного управління лояльністю через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, корпоративної соціальної відповідальності та підтримки етичних норм. Лояльність персоналу постає як стратегічний ресурс, що поєднує емоційне відчуття приналежності, активну участь у діяльності організації та нормативно-ціннісну відповідальність. Вона забезпечує довгострокову стабільність, підвищує продуктивність і сприяє формуванню конкурентних переваг організації. Розроблена концептуальна модель лояльності створює основу для подальших досліджень та практичних інструментів управління людським капіталом у сучасних умовах.

### Література

1. Бутиліна О. В. Лояльність персоналу організації: підходи до визначення. *SOCIOПРОСТІР*. 2017. № 6. С. 21–24.
2. Online Etymology Dictionary. “Loyal”. URL: <https://www.etymonline.com/word/loyal>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
4. Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 2002. Vol. 61, № 1. С. 20–52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842
5. Mowday R. T., Porter L.W., Steers R. M. Employee-organization linkages. New York : Academic Press, 1982.
6. Богоявленський О. В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 216–224.

7. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2013. Вип. 22. С. 40–51.
8. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46–50.
9. Мішустіна Т. С., Фіلالі Ансарі Ю. С. Лояльність персоналу як основа управління корпоративною торговельною маркою промислового підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 776. С. 48–55.
10. Нагірна О. О. Фактори лояльності персоналу комерційних організацій. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 28. С. 243–252.
11. Пучкова С. І. Управління лояльністю персоналу підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції (8–9 листопада 2018 р.)*. Житомир, 2018. С. 209–212. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>
12. Поплавська А. П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 64–71.
13. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21)
14. Hirschman A. O. Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms. Harvard University Press, 1970.
15. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990. Vol. 63. Pp. 1–18. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
16. Mathieu J. E., Zajac D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 1990. Vol. 108, № 2. Pp. 171–194. DOI: 10.1037/0033-2909.108.2.171
17. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 1986. Vol. 71, № 3. Pp. 500–507. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.500
18. Lipka A., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization – a comparative study. *Journal of Economics & Management*. 2014. Vol. 17.
19. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. Vol. 26, № 2. Pp. 346–363. DOI: 10.1177/0972150921990809
20. Mercurio Z. A. Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*. 2015. Vol. 14, № 4. С. 389–414. DOI: 10.1177/1534484315603612

21. Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 1979. Vol. 14, № 2. Pp. 224–247. DOI: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
22. Meyer J. P., Allen N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1991. Vol. 1, № 1. Pp. 61–89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
23. Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W., Lofquist L. H. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. 1967. Vol. 22. University of Minnesota.
24. Ashforth B. E., Mael F. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 1989. Vol. 14, № 1. Pp. 20–39. DOI: 10.2307/258189
25. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 1990. Vol. 33, № 4. Pp. 692–724. URL: <https://www.jstor.org/stable/256287>
26. Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 2002. Vol. 3, № 1. Pp. 71–92. DOI: 10.1023/A:1015630930326
27. Barrero J. M., Bloom N., Davis S. J. Why Working from Home Will Stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. 2021. № 28731. DOI: 10.3386/w28731
28. Glavas A., Piderit S. K. How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship*. 2009. № 36. Pp. 51–70. DOI: 10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007
29. Kim H., Lee M., Lee H., Kim N. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Mediating Role of Authenticity, Meaningfulness, and Affective Commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2019. Vol. 26, № 6. Pp. 1245–1254. DOI: 10.1002/csr.1781
30. Gond J. P., El Akremi A., Swaen V., Babu N. The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*. 2017. Vol. 38, № 2. Pp. 225–246. DOI: 10.1002/job.2170
31. Федотова І.В., Санджай Кумар Бал. Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 36. С. 5–22.
32. Федотова І.В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2 (12). С. 94-101.

## References

1. Butylina, O. V. (2017). Lojal'nist' personalu orhanizatsiyi: pidkhody do vyznachennya [Employee loyalty of the organization: approaches to definition]. *SOCIOPROSTIR – SOCIOSPACE*, 6, 21–24. [in Ukrainian].

2. Online Etymology Dictionary. “Loyal”. Retrieved from <https://www.etymonline.com/word/loyal>. [in English].
3. Kuz'min, O. Ye., & Mel'nyk, O. H. (2003). *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk* [Fundamentals of Management: Textbook]. Kyiv: Akademvydav, 416 p. [in Ukrainian].
4. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>. [in English].
5. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press. [in English].
6. Bohoyavlens'kyi, O. V. (2017). Formuvannya loyal'nosti personalu v umovakh kontseptsii vnutrishn'oho marketynhu [Formation of employee loyalty in the conditions of the internal marketing concept]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, 59, 216–224. [in Ukrainian].
7. Bocharova, N. A., & Fedotova, I. V. (2013). Osnovni typy loyal'nosti personalu pidpryyemstva [Basic types of enterprise staff loyalty]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 22, 40–51. [in Ukrainian].
8. Myronova, L. H. (2011). Suchasni metody otsynuvannya personalu pidpryyemstv [Modern methods of personnel evaluation at enterprises]. *Kul'tura narodiv Prychornomor'ya – Culture of the Black Sea Peoples*, 214, 46–50. [in Ukrainian].
9. Mishustina, T. S., & Filali Ansari, Yu. S. (2013). Lojal'nist' personalu yak osnova upravlinnya korporatyvnoyu torhovel'noyu markoyu promyslovoho pidpryyemstva [Employee loyalty as the basis for managing the corporate brand of an industrial enterprise]. *Visnyk Natsional'noho universytetu “L'vivska politekhnika” – Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic”*, 776, 48–55. [in Ukrainian].
10. Nahirna, O. O. (2011). Faktory loyal'nosti personalu komertsyinykh orhanizatsiy [Factors of employee loyalty in commercial organizations]. *Naukovi studiyi iz sotsial'noyi ta politychnoyi psykholohiyi – Scientific Studies in Social and Political Psychology*, 28, 243–252. [in Ukrainian].
11. Puchkova, S. I. (2018). Upravlinnya loyal'nistyuu personalu pidpryyemstva [Managing employee loyalty of the enterprise]. In: *Pidpryyemnyts'ka model' ekonomiky ta upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva – Entrepreneurial Model of Economy and Enterprise Development Management: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference* (pp. 209–212). Zhytomyr. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf>. [in Ukrainian].
12. Poplavs'ka, A. P. (2012). Teoretychnyy analiz problemy loyal'nosti personalu do orhanizatsiyi [Theoretical analysis of the problem of employee loyalty

to the organization]. *Problemy suchasnoyi psykholohiyi – Problems of Modern Psychology*, 2, 64–71. [in Ukrainian].

13. Shpektorenko, I. V. (2013). Lojal'nist' yak yakist' personalu: do problemy formuvannya ta otsinyuvannya [Loyalty as a quality of personnel: to the problem of formation and evaluation]. *Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2013\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21). [in Ukrainian].

14. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Response to decline in firms*. Harvard University Press. [in English].

15. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>. [in English].

16. Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>. [in English].

17. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>. [in English].

18. Lipka, A., Waszczak, S., & Winnicka-Wejs, A. (2014). Loyalty and workaholism in the methods of human capital evaluation (in) an organization – a comparative study. *Journal of Economics & Management*, 17. [in English].

19. Dutta, T., & Dhir, S. (2021). Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*, 26(2), 346–363. <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>. [in English].

20. Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>. [in English].

21. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1). [in English].

22. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z). [in English].

23. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, University of Minnesota. [in English].

24. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>. [in English].

25. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. URL: <https://www.jstor.org/stable/256287>. [in English].

26. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. [in English].

27. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why Working from Home Will Stick. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, 28731. <https://doi.org/10.3386/w28731>. [in English].

28. Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>. [in English].

29. Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2019). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Mediating Role of Authenticity, Meaningfulness, and Affective Commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1245–1254. <https://doi.org/10.1002/csr.1781>. [in English].

30. Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>. [in English].

31. Fedotova, I.V., Sandzhay, Kumar Bal. (2020). Zhyttyezdatnist' pidpryyemstva: ponyattya i spetsyfichni rysy [Viability of the enterprise: concepts and specific features]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*. 36, 5-22. [in Ukrainian].

32. Fedotova, I.V. (2020). Upravlinnya zhyttyezdatnistyu pidpryyemstva: sutnist' ta kontseptual'ni polozhennya [Enterprise viability management: essence and conceptual provisions]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. No. 2 (12). P. 94-101. [in Ukrainian].

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF CATEGORICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF 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, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022, ORCID: 0000-0003-4371-0187.

**RACHWAL-MUELLER A.**, PhD in Management Studies, Research and Teaching Assistant in Institute of Entrepreneurship and Innovation, Department of Management and Social Communication, Jagiellonian University, Profesora Stanisława Łojasiewicza 4, Kraków, Poland, 30-348.

E-mail: agnieszka.rachwal-muller@uj.edu.pl, Web of Science ResearcherID: OQG-8929-2025, ORCID: 0000-0001-7871-2356.

***Abstract.** In the context of profound socio-economic transformation, the digitalization of business processes, and intensifying global competition, human capital is increasingly regarded as a key strategic resource that defines the trajectory of organizational development and competitiveness. Within this framework, employee loyalty is not merely an indicator of stable employment relations but also a critical determinant of organizational viability, innovativeness, and long-term sustainability. This article emphasizes the theoretical and methodological foundations of the categorical analysis of the concept of employee loyalty, which enables a systematic and holistic exploration of its content, structure, and functional role. The application of the Theory of Dynamic Information Systems combined with the categorical method of two-level triadic decryption allowed for the formal structuring of first- and second-level categories that capture the emotional, behavioral, and normative dimensions of loyalty. As a result, a multi-layered analytical model was developed, integrating psychological, value-based, and managerial aspects into a unified conceptual framework. The study clarifies the distinctions between related constructs—loyalty, organizational commitment, job satisfaction, identification, and engagement—thus eliminating terminological ambiguities and advancing a more precise conceptual apparatus for scholarly research. It is demonstrated that employee loyalty integrates emotional identification with organizational values, readiness for active participation in organizational activities, and an awareness of moral and ethical obligations toward the company. Collectively, these dimensions form a comprehensive representation of the employee–organization relationship. Special attention is paid to the transformative impact of new socio-economic realities, including the spread of remote and hybrid work arrangements, generational shifts in the labor market, and the growing importance of corporate social responsibility. These factors reshape the mechanisms through which loyalty is formed and maintained, necessitating the renewal of managerial approaches. The proposed methodological model of categorical analysis thus serves as a theoretical foundation for further academic inquiry and as a practical tool for enhancing strategic human capital management in modern organizations.*

***Key words:** employee loyalty, human resource management, corporate culture, affective commitment, behavioral engagement, normative responsibility, strategic management, labor relations, human capital.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.