

УДК 005.35:005.332.4:331.108

ФЕДОТОВА І.В.^{1*}, КРИВОРУЧКО О.М.²

^{1*} д.е.н., професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, e-mail: irina7vf@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3277-0224

² д.е.н., професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, e-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-0967-7379

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ: ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні концептуальної моделі управління лояльністю персоналу в умовах сучасних викликів шляхом трансформації класичної трикомпонентної структури та інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як ключового чинника формування стійкої прихильності працівників. **Методика** базується на системному підході до аналізу наукових джерел, узагальненні існуючих моделей організаційної поведінки та адаптації принципів циклу PDCA Е. Демінга як інструменту безперервного удосконалення HRM-практик. У процесі дослідження використано методи логічного узагальнення, структурно-функціонального аналізу та порівняння, що дозволило визначити вплив КСВ на емоційну, нормативну, тривалу та поведінкову складові лояльності. **Результати дослідження** демонструють, що включення поведінкової складової до класичної моделі Дж. Маєра та Н. Аллен забезпечує комплексне розуміння феномену лояльності як поєднання внутрішніх установок і зовнішніх трудових дій працівників. Інтеграція КСВ у модель підтвердила її здатність підсилити всі компоненти прихильності, забезпечуючи синергетичний ефект: емоційна складова формується через ототожнення з організацією, нормативна – завдяки етичним стандартам, тривала – через соціальний захист і стабільність зайнятості, а поведінкова – через участь у корпоративних і суспільних ініціативах. Запропоноване застосування PDCA-циклу забезпечує системність і адаптивність управління лояльністю, створюючи умови для її підтримки та розвитку навіть у кризових обставинах. **Наукова новизна** полягає у формуванні оновленої чотирикомпонентної моделі лояльності персоналу з інтеграцією КСВ як ключового чинника та поєднанні її з механізмом PDCA, що дозволяє реалізувати системний і циклічний підхід до управління. **Практична значимість** дослідження визначається можливістю використання запропонованої моделі сучасними підприємствами для підвищення мотивації, залученості та стабільності персоналу, зниження плинності кадрів і формування соціально відповідальної корпоративної культури, що у комплексі сприяє зростанню життєздатності та конкурентоспроможності організацій.

Ключові слова: лояльність персоналу, корпоративна соціальна відповідальність, чотирикомпонентна модель, емоційна складова, нормативна складова, тривала складова, поведінкова складова, PDCA-цикл, управління персоналом, корпоративна культура

Постановка проблеми

У сучасних умовах розвитку економіки питання забезпечення високого рівня лояльності персоналу набуває стратегічного значення для підприємств. Трансформація бізнес-середовища, глобалізаційні процеси, цифровізація та, особливо, виклики воєнного часу в Україні формують нові вимоги до управління людськими ресурсами. Традиційні підходи, які акцентували увагу переважно на матеріальній мотивації або на формуванні емоційної прихильності працівників до організації, поступово втрачають свою ефективність у динамічному та кризовому середовищі. Це зумовлює потребу пошуку інтегрованих моделей управління лояльністю, які враховують не лише внутрішні мотиваційні чинники, але й ширший контекст соціальної відповідальності бізнесу.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається не тільки як інструмент підвищення репутації компанії на ринку, але і як дієвий засіб формування довгострокової прихильності працівників, оскільки створює відчуття справедливості, залученості та безпеки у колективі. В умовах сучасних викликів, пов'язаних з війною, високим рівнем невизначеності та трансформацією ринку праці, значення КСВ для збереження й зміцнення лояльності персоналу суттєво зростає. Це зумовлює актуальність дослідження взаємозв'язку між моделями управління лояльністю та практиками КСВ, а також пошуку нових підходів, які відповідають сучасним умовам господарювання в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Управління лояльністю персоналу традиційно розглядається як системний процес, що охоплює мотиваційні, поведінкові та емоційні аспекти взаємодії працівників з організацією. У сучасній науковій літературі питання лояльності персоналу розглядається крізь призму різних моделей та підходів. Ще у 1970-х роках, Р. Т. Моудей, Р. М. Стірс та Л. В. Портер окреслили організаційну прихильність як комплексний конструкт, що включає бажання залишатися в організації, ідентифікацію з її цілями та готовність докладати додаткових зусиль [1], тим самим заклавши методологічні основи подальших досліджень. На цю концептуальну платформу спиралися Дж. П. Мейер та Н. Дж. Аллен, які у своїй трьохкомпонентній моделі виокремили афективну, нормативну та продовжувальну складові прихильності, підкреслюючи, що вони мають різні детермінанти й наслідки [2]. З огляду на це, стало можливим розрізняти емоційну прив'язаність персоналу та раціональне утримання працівників у компанії. Класичні дослідження доводять, що саме афективна прихильність забезпечує стабільну й продуктивну поведінку працівників, тоді як нормативна та продовжувальна відданість більшою мірою зумовлені зовнішніми чинниками [3].

Подальші дослідження показали, що лояльність не обмежується лише установкою, а має й поведінковий вимір. У цьому контексті важливим є внесок Ф. Райхельда, який наголосив на економічному значенні лояльності як для клієнтів, так і для персоналу, підкреслюючи її роль у формуванні довгострокової вартості компанії [4]. У вітчизняній науці подібну логіку розвиває Федотова, яка у своїй роботі виокремлює два ключових аспекти – сприйману та поведінкову лояльність, вказуючи, що саме їх поєднання дозволяє комплексно оцінити взаємозв'язок працівника з організацією [5]. Таким чином, поєднання атитюдних та поведінкових підходів створює багатовимірне уявлення про лояльність персоналу. Окрему увагу в літературі приділено класифікації лояльності за причинами її виникнення. У межах цього підходу виокремлюють п'ять типів: когнітивну (раціональну), афективну (перцептивну), мотиваційну (конативну), поведінкову (транзакційну) та вимушену лояльність [6, 7]. Кожен із цих різновидів має власну природу: від суто раціональної оцінки вигод роботи до емоційної прихильності чи вимушеного залишання на підприємстві через зовнішні ризики. У порівнянні з моделлю Ф. Райхельда, ця типологія дає багатовимірне бачення факторів, що формують лояльність, проте вона менш акцентує на стратегічних наслідках для управління персоналом. Таким чином, сучасні наукові дискусії розгортаються у площині пошуку балансу між узагальненими моделями та деталізованими класифікаціями.

Однак сучасні виклики, зумовлені війною та економічною нестабільністю, посилюють значення саме вимушеної та афективної лояльності та вимагають адаптації традиційних HR-підходів. Як зазначають І. Дашко та Л. Михайліченко [8], війна кардинально змінює психологічний клімат у трудових колективах, підвищуючи роль факторів безпеки, довіри й соціальної підтримки. Подібні висновки отримали В. Жуковська та ін. [9], які доводять, що нематеріальні чинники – прозора комунікація, справедливість у винагородах, підтримка добробуту – набувають стратегічного значення.

Дослідження В. Замлинського, Н. Скрипника та В. Федаки [10] демонструють, що цифрові технології під час війни виконують не лише інформаційну, а й соціалізуючу функцію, підтримуючи зв'язок між роботодавцем і працівниками, тоді як К.В. Злобін [11] звертає увагу на зростання ситуативної лояльності, коли працівники зберігають прихильність до організації доти, доки вона забезпечує базову стабільність і захист.

Мотиваційні аспекти також потребують перегляду. Г. М. Мутерко та Д.А. Михальов [12] доводять, що поєднання матеріальних і психологічних стимулів у воєнний час є ключовим для збереження залученості персоналу. Подібні висновки отримали О.О. Пшик-Ковальська та О.І. Ковальський [13], підкреслюючи необхідність комплексних програм, які враховують безпекові й соціальні потреби працівників. У роботі І.В. Федотової [5] запропоновано методика оцінки рівня лояльності персоналу транспортних підприємств, що дозволяє кількісно відстежувати зміни в показниках прихильності працівників. Хоча автор акцентує увагу насамперед на інструментарії вимірювання, у контексті специфіки транспортних підприємств доцільно відзначити й низку особливостей, які зумовлюють підходи до управління лояльністю. Серед них – висока плинність кадрів у сегменті робітничих професій, залежність діяльності від сезонних коливань попиту, а також

значний вплив зовнішніх ризиків (від коливань цін на паливо до воєнних загроз). Усе це робить управління лояльністю персоналу складним завданням, що потребує не лише системної оцінки, а й інтеграції механізмів корпоративної соціальної відповідальності для довгострокового утримання працівників

Окремий науковий дискурс стосується інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у моделі управління персоналом. Як зазначають автори [14], у сучасних умовах зростає роль нематеріальних стимулів, корпоративної підтримки та соціальної безпеки. Тому інтеграція КСВ у практики управління персоналом вітчизняних компаній стає не просто елементом іміджу, а й необхідним інструментом збереження та посилення кадрового потенціалу. Д. Тюркер [15] показав, що сприйняття КСВ працівниками підвищує їхню організаційну прихильність. Подальші дослідження Д. Е. Рупп та ін. [16] розкрили, що КСВ впливає на відчуття справедливості й довіри всередині організації.

Дослідження А. Главас та Л. Н. Годвін доводять, що саме сприйняття «доброчинності» організації працівниками має вирішальне значення для їхньої ідентифікації з компанією та емоційної прихильності [17]. Це підтверджують результати метааналізу А. Парузель, Х. Дж. П. Клуґ і Г. В. Майер, які встановили стійкий позитивний вплив сприйнятої КСВ на залученість, задоволеність працею та наміри залишатися в організації, причому найбільший ефект дають ініціативи, орієнтовані безпосередньо на працівників [18]. Такі висновки поглиблюють емпіричні дослідження В. Ван та співавторів, де показано, що зв'язок між КСВ та результатами діяльності персоналу опосередковується організаційною ідентифікацією [19], а також роботи Х. Цзінґ та ін., які підкреслюють роль довіри та відповідності цінностей у забезпеченні стійкої лояльності [20].

У кризових і воєнних умовах КСВ набуває нових форм – від гуманітарної допомоги працівникам до забезпечення психологічної підтримки та збереження робочих місць [21, 22]. Дослідження у сфері HRM у кризових умовах [23, 24] підтверджують, що КСВ стає критичним чинником утримання персоналу, особливо коли традиційні механізми мотивації втрачають ефективність.

У сучасних умовах, особливо в Україні, тема інтеграції КСВ у систему управління персоналом набуває особливої ваги. Після початку повномасштабної війни фокус корпоративної соціальної відповідальності значною мірою змістився на забезпечення безпеки працівників, підтримку внутрішньо переміщених осіб, допомогу армії та збереження психологічного добробуту персоналу. Аналітичні звіти Програми розвитку ООН [25] та OECD [26] підкреслюють, що компанії, які вчасно адаптували HR-політики та соціальні програми, змогли зберегти більшу прихильність працівників навіть у кризових умовах. Дослідження українських науковців також демонструють, що КСВ у період воєнного стану виконує подвійну функцію: з одного боку, забезпечує стійкість бізнесу через відповідальне ставлення до персоналу, а з іншого – стає важливим чинником суспільної стабільності [27]. У випадку України війна спричинила зростання значення прозорої комунікації, програм психологічної підтримки та соціальної справедливості у трудових відносинах [28].

Узагальнюючи, можна зазначити, що трансформація моделей управління лояльністю персоналу в умовах сучасних викликів неможлива без інтеграції КСВ. Вона не лише підсилює афективну лояльність, але й формує ціннісний фундамент для поведінкової прихильності, що особливо актуально для України, де корпоративна соціальна відповідальність стає важливою умовою соціальної згуртованості та довгострокової життєздатності підприємств.

Формування цілей статті

Мета статті полягає у обґрунтуванні теоретичних засад та розроблення концептуальної моделі управління лояльністю персоналу в умовах сучасних викликів шляхом трансформації класичної трикомпонентної структури та інтеграції корпоративної соціальної відповідальності як ключового чинника формування стійкої прихильності працівників.

Виклад основного матеріалу

Класична трикомпонентна модель лояльності персоналу, запропонована Дж. Маєром та Н. Аллен [2], передбачає виділення нормативної, тривалої та емоційної складових. Цей підхід став фундаментальним у теорії організаційної поведінки та довгий час залишався базовою основою для дослідження прихильності працівників до організації. Проте сучасні умови функціонування

підприємств, що характеризуються високим рівнем турбулентності, посиленням конкурентного середовища та соціальними викликами, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління лояльністю.

У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється поведінковим аспектам лояльності, що відображають фактичні дії персоналу, а не лише їхні емоційні або когнітивні установки [4, 5]. Саме поведінковий вимір дозволяє перейти від декларованих намірів до практичного підтвердження лояльності через конкретні трудові дії, ініціативність, участь у розвитку організації та готовність підтримувати її цілі навіть у кризових обставинах. З урахуванням зазначеного доцільним видається розширення класичної моделі за рахунок введення четвертого елемента — поведінкової складової (рис. 1).

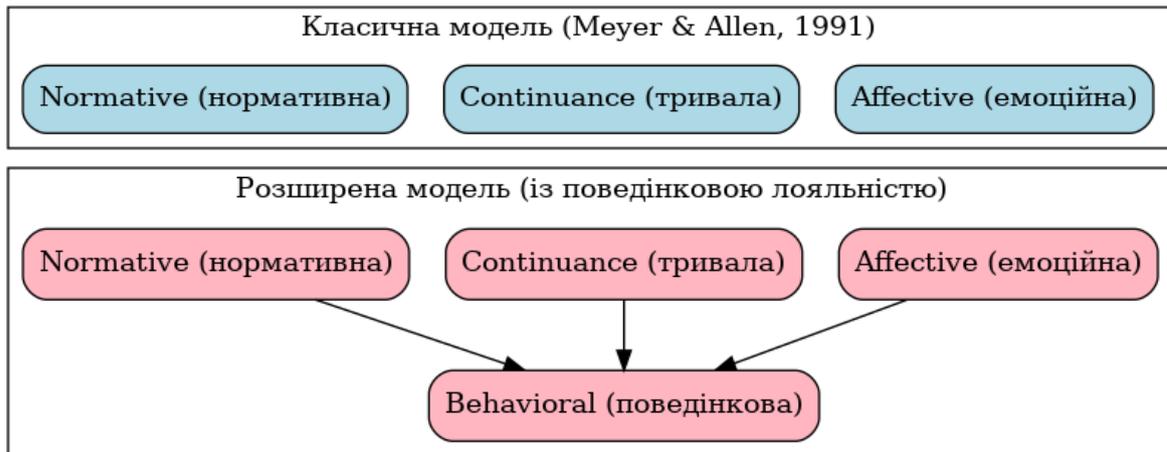


Рис. 1. Трансформація моделі лояльності персоналу в умовах сучасних викликів
Джерело: сформовано авторами на основі [2-5]

Зміст кожної зі складових моделі можна охарактеризувати таким чином:

- емоційна (affective) складова – відображає емоційне ототожнення працівника з організацією, почуття гордості та прихильності до корпоративної культури;
- нормативна (normative) складова – базується на усвідомленні морального обов'язку залишатися в організації та відданості етичним стандартам;
- тривала (continuance) складова – визначає прагнення працівника зберігати зайнятість через оцінку витрат і вигод від можливої зміни роботи;
- поведінкова (behavioral) складова – виявляється у реальних діях співробітників: сумлінне виконання обов'язків, ініціативність, участь у додаткових проєктах, підтримка корпоративної репутації тощо.

Таким чином, усі чотири складові створюють комплексне уявлення про феномен лояльності. Виключення будь-якої з них призводить до спотвореного розуміння цього багатовимірного явища. Якщо нормативна, тривала та емоційна складові відображають, переважно, внутрішні установки працівника, то поведінкова вимірює їхню зовнішню реалізацію, що дозволяє не лише діагностувати рівень прихильності, а й оцінити її вплив на результативність організації.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у модель лояльності персоналу забезпечує цілісне відображення взаємозв'язку між організаційними практиками та ціннісно-поведінковими орієнтаціями працівників. КСВ у цьому контексті постає не лише інструментом соціального партнерства, а й потужним механізмом зміцнення довіри, формування спільних цінностей та розвитку довготривалих відносин між організацією та її персоналом. Зокрема, емоційна складова лояльності найбільш тісно корелює з тими ініціативами КСВ, які спрямовані на розвиток корпоративної культури, соціальну підтримку та залучення персоналу до волонтерських і благодійних проєктів. Такі практики формують почуття гордості, солідарності та емоційного ототожнення співробітників із компанією.

Нормативна складова лояльності знаходить своє підґрунтя у реалізації етичних кодексів і стандартів, що є невід'ємною частиною КСВ. Усвідомлення працівниками морального обов'язку

залишатися в організації посилюється тоді, коли компанія демонструє відданість принципам чесності, прозорості та соціальної справедливості. Це формує відчуття спільної відповідальності за дотримання етичних норм і підвищує рівень нормативної прихильності.

Тривала складова лояльності безпосередньо пов'язана з КСВ-ініціативами, орієнтованими на забезпечення соціального захисту, стабільності зайнятості, страхування та професійного розвитку персоналу. Працівники схильні зберігати довгострокові трудові відносини з організацією, яка гарантує безпеку, стабільність та можливість розвитку навіть в умовах економічної чи політичної нестабільності.

Нарешті, поведінкова складова лояльності проявляється у реальних діях працівників, що відображає їхню готовність підтримувати корпоративну репутацію та брати участь у додаткових проєктах. Саме програми КСВ, які стимулюють ініціативність і залучають співробітників до реалізації внутрішніх і зовнішніх соціальних ініціатив, підсилюють даний вимір лояльності, сприяючи формуванню активної позиції персоналу.

Таким чином, інтеграція КСВ до моделі управління лояльністю персоналу забезпечує синергетичний ефект: соціально відповідальна поведінка організації підвищує емоційну, нормативну, тривалу та поведінкову складові прихильності працівників, що у комплексі сприяє стійкому розвитку підприємства (рис. 2).

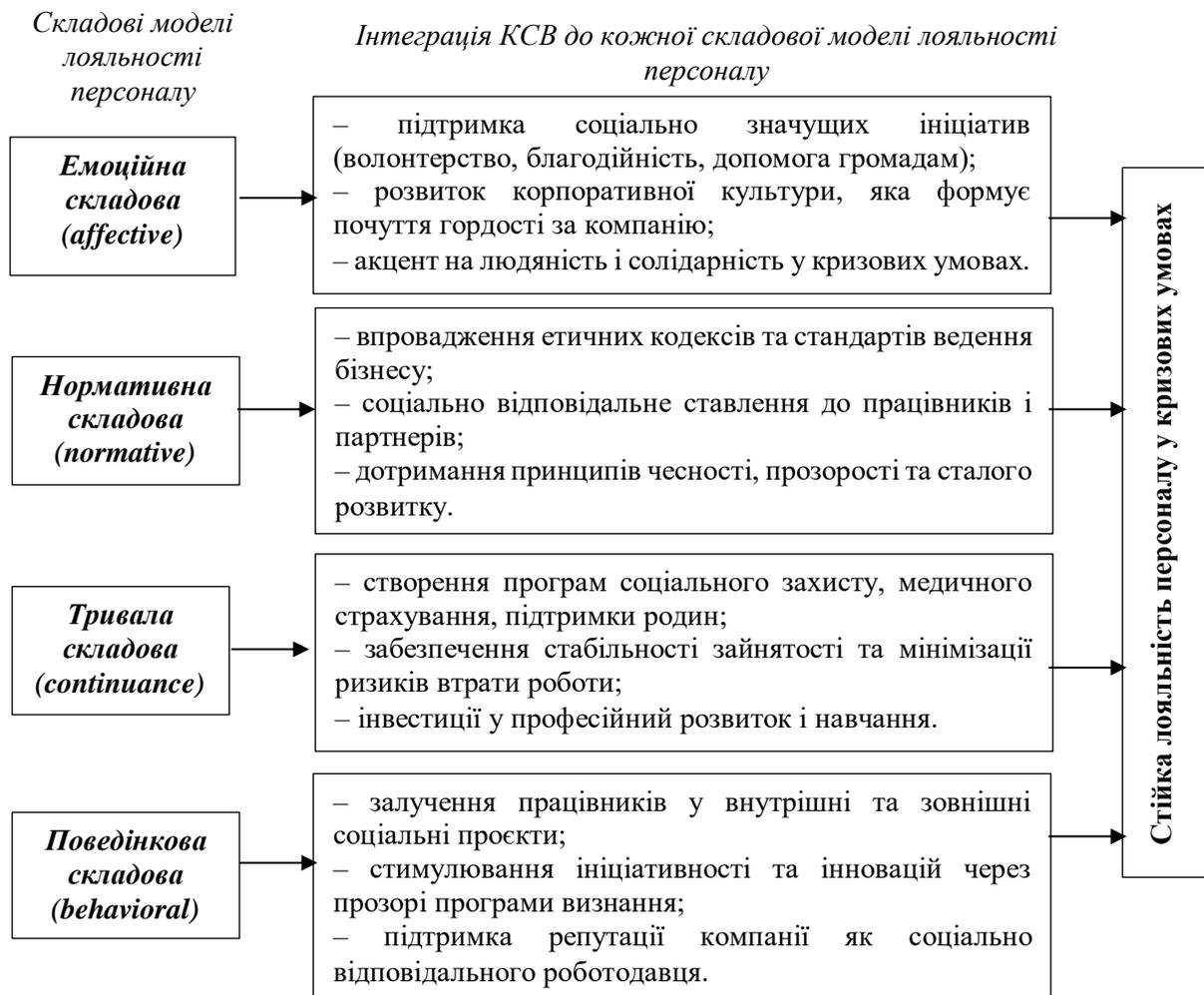


Рис. 2. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності як детермінанти складових лояльності персоналу

Джерело: розроблено авторами

Зміст кожної зі складових моделі набуває додаткової глибини завдяки впливу КСВ:

□ Емоційна складова (affective) підсилюється за рахунок відчуття справедливості, турботи та взаємної підтримки, що виникає, коли компанія реалізує соціально відповідальні ініціативи. Працівники відчувають гордість за належність до організації, яка демонструє суспільно значимі цінності.

□ Нормативна складова (normative) трансформується завдяки формуванню внутрішньої культури відповідальності й етичної поведінки. КСВ створює підґрунтя для усвідомлення працівниками морального обов'язку залишатися відданими своїй організації та підтримувати її етичні стандарти.

□ Тривала складова (continuance) проявляється через зміцнення відносин довіри та стабільності. Впровадження КСВ-практик зменшує відчуття ризиків, пов'язаних із зміною місця роботи, адже компанія, що послідовно дотримується соціально відповідальної стратегії, сприймається як надійний та прогнозований роботодавець.

□ Поведінкова складова (behavioral) відображає готовність працівників брати активну участь у додаткових проєктах, ініціювати нові ідеї та підтримувати позитивний імідж організації. Саме КСВ стає тим чинником, який мотивує персонал виходити за межі формальних обов'язків і демонструвати високий рівень залученості.

Таким чином, інтеграція КСВ виступає системним чинником, що не лише зміцнює внутрішню мотивацію працівників, а й формує стійку лояльність у кризових умовах завдяки довірі, єдності та низькій плинності кадрів.

Подальший розвиток запропонованої моделі потребує адаптації інструментів практичної реалізації, що дозволяють не лише сформувати, але й постійно підтримувати належний рівень лояльності персоналу в умовах сучасних викликів. У цьому контексті доцільним є використання циклу безперервного вдосконалення PDCA (Plan–Do–Check–Act), запропонованого Е. Демінгом [29], який зарекомендував себе як універсальний механізм управління якістю та стратегічними процесами. Включення етапів діагностики, планування, впровадження, моніторингу й корекції дозволяє забезпечити системність управління лояльністю персоналу, інтегруючи елементи внутрішньої КСВ у загальну систему HRM.

Використання PDCA в цьому контексті забезпечує безперервний цикл зворотного зв'язку: від діагностування рівня лояльності й благополуччя персоналу до прийняття управлінських рішень, що враховують як емоційні, так і поведінкові прояви працівників. Такий підхід дозволяє організації підвищувати стійкість до кризових умов, своєчасно реагувати на зовнішні загрози та посилювати єдність колективу.

На рис. 3 представлено інтегровану систему управління лояльністю персоналу з елементами внутрішньої КСВ, яка функціонує на основі PDCA-циклу. Вона відображає взаємозв'язок між етапами оцінювання, впровадження та моніторингу, забезпечуючи адаптивність і безперервність розвитку управлінських практик.

Рисунок ілюструє циклічну модель управління лояльністю персоналу на основі принципів PDCA (Plan–Do–Check–Act) з інтеграцією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему HRM.

Такий підхід дозволяє організаціям системно та стратегічно формувати, підтримувати та підвищувати лояльність співробітників, забезпечуючи одночасно соціально відповідальну організаційну культуру та адаптивність до кризових умов, не конкретизуючи при цьому типи зовнішніх викликів.

Етап Р (Планування) демонструє комплексну підготовчу діяльність, що передбачає: стратегічну діагностику рівня лояльності персоналу з урахуванням афективної, тривалої та нормативної прихильності, а також поведінкової лояльності; ідентифікацію ключових ризиків та факторів мотивації, що можуть впливати на стабільність організації; формування стратегічних цілей КСВ у HRM, включаючи прозорість, етичність, соціальну підтримку працівників і родин, розвиток довіри та психологічної стійкості; планування превентивних заходів та програм професійного розвитку і психологічної підтримки; визначення пріоритетів ресурсного забезпечення і каналів комунікації; а також розробку критеріїв оцінки ефективності заходів. Цей етап закладає основу для послідовного та ефективного впровадження ініціатив КСВ і HRM-практик.

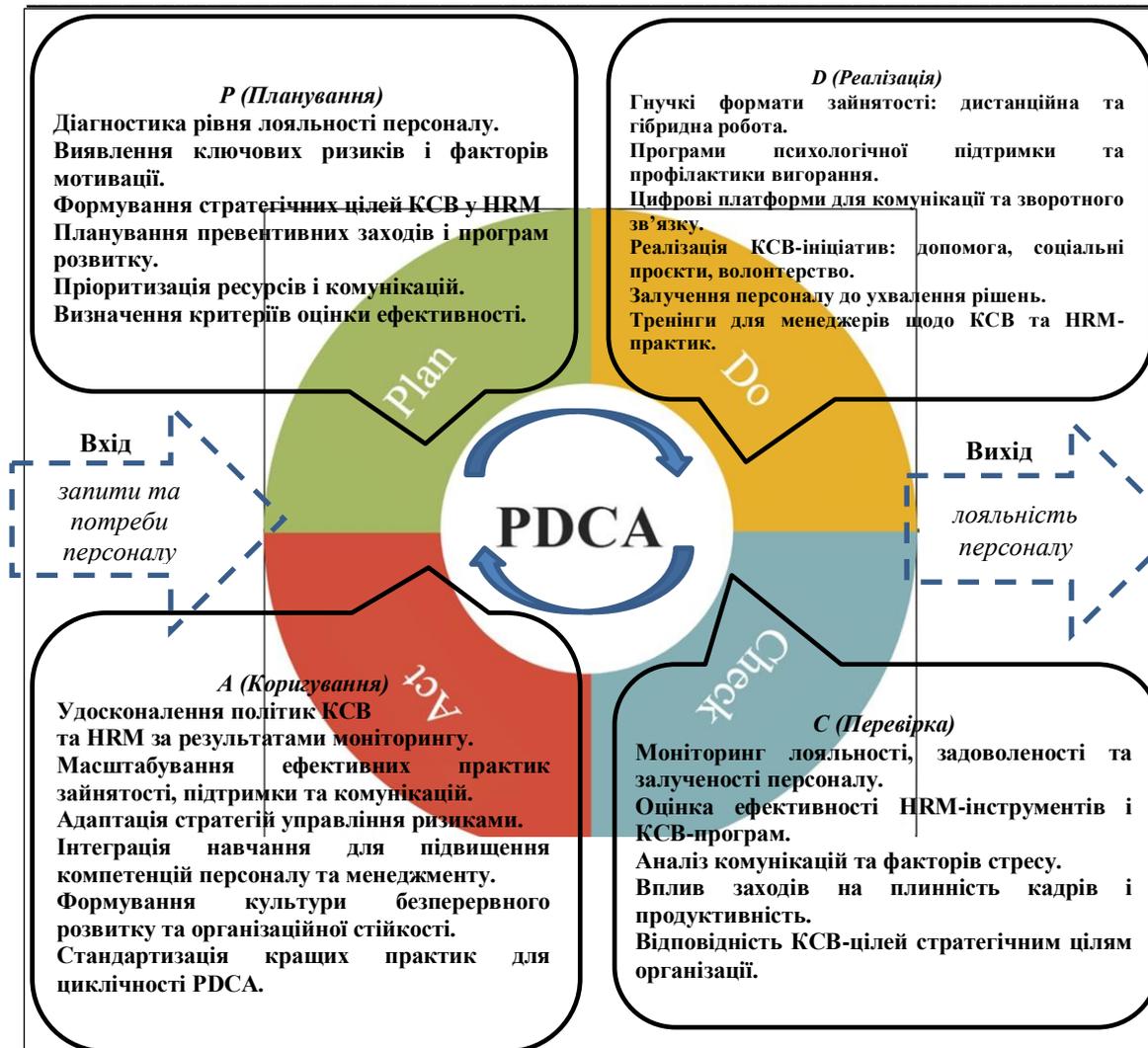


Рис. 3. Інтегрована PDCA-система управління лояльністю персоналу з інтеграцією КСВ

Джерело: розроблено авторами

Етап D (Реалізація) відображає практичне впровадження запланованих заходів. Сюди входять впровадження гнучких форматів зайнятості (дистанційна та гібридна робота, гнучкий графік), реалізація програм психологічної підтримки (консультації, тренінги, профілактика вигорання), розвиток цифрових платформ для безперервної комунікації та зворотного зв'язку, а також здійснення КСВ-ініціатив, що охоплюють матеріальну допомогу, локальні соціальні проекти та волонтерські активності. Важливим компонентом етапу є залучення персоналу до ухвалення рішень і обговорення HRM-політик, а також проведення регулярних тренінгів для менеджерів і лідерів команд щодо впровадження КСВ і HRM-практик. Це забезпечує практичну реалізацію стратегічних планів і зміцнює взаємодію всіх рівнів організації.

Етап С (Перевірка) фокусується на оцінці та контролі результатів реалізації. Він передбачає регулярний моніторинг рівня лояльності, задоволеності та залученості персоналу; оцінку ефективності HRM-інструментів і соціальних програм КСВ через внутрішні та зовнішні аудити, KPI та порівняння з еталонними моделями; аналіз каналів комунікацій, прихованих проблем і факторів стресу; оцінку впливу заходів на плинність кадрів і продуктивність; а також аналіз відповідності досягнутих результатів стратегічним цілям організації. Цей етап дозволяє визначити сильні та слабкі сторони поточної HRM-політики і КСВ-ініціатив, формуючи підстави для коригувальних дій.

Етап А (Коригування) охоплює системні заходи з удосконалення організаційних практик на основі отриманих результатів. До нього належить адаптація і вдосконалення політик КСВ та HRM, масштабування ефективних практик гнучкої зайнятості, психологічної підтримки та цифрових

комунікацій, корекція стратегій управління ризиками відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, інтеграція навчання з отриманих результатів для підвищення компетенцій персоналу та менеджменту, формування культури безперервного розвитку та організаційної стійкості, а також стандартизація кращих практик для забезпечення циклічності PDCA і постійного вдосконалення. Цей етап закриває цикл, забезпечуючи організаційне навчання і довготривалу ефективність КСВ-ініціатив.

Таким чином, запропонований рисунок ілюструє системний, циклічний підхід до управління лояльністю персоналу, де інтеграція корпоративної соціальної відповідальності забезпечує не лише підвищення мотивації та залученості працівників, але й стійкість організаційних процесів у кризових умовах, що робить модель придатною для наукового аналізу та практичного застосування в сучасних організаціях.

Висновки

У результаті проведеного дослідження уточнено теоретичні підходи до трактування лояльності персоналу, зокрема обґрунтовано необхідність розширення класичної трикомпонентної моделі Дж. Маєра та Н. Аллен за рахунок включення поведінкової складової. Це дозволяє поєднати внутрішні установки працівників (емоційні, нормативні та тривалі) з їх зовнішніми проявами у трудовій діяльності, що формує більш комплексне уявлення про феномен лояльності.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в модель лояльності персоналу продемонструвала синергетичний ефект, адже саме КСВ виступає механізмом посилення кожної зі складових прихильності: формує емоційне ототожнення з організацією, підкріплює відчуття морального обов'язку, підвищує рівень стабільності зайнятості та стимулює активні поведінкові дії працівників. У такий спосіб забезпечується не лише стійкість кадрової політики, а й розвиток соціально відповідальної корпоративної культури.

Впровадження PDCA-циклу як управлінського інструменту надало дослідженій моделі системності та адаптивності. Це відкриває можливості для практичного застосування запропонованих підходів в управлінні персоналом, забезпечуючи безперервний моніторинг, корекцію та вдосконалення заходів із підтримки лояльності.

Подальший розвиток цього наукового підходу пов'язується з удосконаленням методів діагностики поведінкової складової лояльності, перевіркою ефективності КСВ-ініціатив у різних секторах економіки та дослідженням можливостей цифрових технологій для підтримки високого рівня прихильності працівників. У такий спосіб запропонована модель поєднує теоретичну значущість і практичну цінність, створюючи підґрунтя для підвищення життєздатності та конкурентоспроможності сучасних організацій.

FEDOTOVA I.V., KRYVORUCHKO O.M.

1* Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, e-mail: irina7vf@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3277-0224

2 Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, e-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, ORCID ID: 0000-0003-0967-7379

TRANSFORMATION OF THE EMPLOYEE LOYALTY MANAGEMENT MODEL UNDER MODERN CHALLENGES: INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

The aim of the study is to theoretically substantiate and develop a conceptual model for managing employee loyalty under modern challenges through the transformation of the classical three-component structure and the integration of corporate social responsibility (CSR) as a key factor in shaping employees' sustainable commitment. **The methodology** is based on a systematic approach to analyzing scientific sources, generalizing existing organizational behavior models, and adapting the principles of E. Deming's PDCA cycle as a tool for continuous improvement of HRM practices. The study employs methods of logical generalization, structural-functional analysis, and comparison, which allowed identifying the impact of CSR on the emotional, normative, enduring, and behavioral components of loyalty. **The results** demonstrate that including the behavioral component in the classical model of J. Meyer and N. Allen provides a comprehensive understanding of loyalty as a combination of internal attitudes and external employee

actions. Integrating CSR into the model confirmed its ability to enhance all components of commitment, creating a synergistic effect: the emotional component is formed through identification with the organization, the normative component through ethical standards, the enduring component through social protection and employment stability, and the behavioral component through participation in corporate and social initiatives. The proposed application of the PDCA cycle ensures systematic and adaptive management of loyalty, creating conditions for its maintenance and development even under crisis circumstances. **The scientific novelty** lies in the formation of an updated four-component model of employee loyalty with CSR integration as a key factor and its combination with the PDCA mechanism, enabling a systemic and cyclical approach to management. **The practical significance** of the study is determined by the possibility of using the proposed model by modern enterprises to enhance motivation, engagement, and employee stability, reduce staff turnover, and develop a socially responsible corporate culture, which collectively contributes to the growth of organizational viability and competitiveness.

Keywords: employee loyalty, corporate social responsibility, four-component model, emotional component, normative component, enduring component, behavioral component, PDCA cycle, human resource management, corporate culture

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). Вимірювання організаційної відданості. *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)
2. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). Трикомпонентна концептуалізація організаційної відданості. *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)
3. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Відданість на робочому місці: теорія, дослідження та практика застосування*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Reichheld, F. F. (1996). *Ефект лояльності: прихована сила зростання, прибутковості та довготривалої цінності*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Федотова, І. В. (2014). Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 23, 23–36.
6. Богоявленський, О. В. (2017). Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 59, 216–224.
7. Ніконенко, А. В. (2020). Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінювання. *International Scientific Journal «Internauka»*. Серія: Економічні науки, (5). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969>
8. Дашко, І., Михайліченко, Л. (2024). Сучасні підходи та особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81>
9. Жуковська, В., Миколайчук, І., Леонтєва, А., Абраменко, Д. (2024). Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, 4(29), 113–124.
10. Замлинський, В., Скрипник, Н., Федака, В. (2025). Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*, 338(1), 555–563.
11. Злобін, К. В. (2024). Вплив війни в Україні на лояльність персоналу підприємств до роботодавців. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(74), 217–227.
12. Мутерко, Г. М., Михайлов, Д. А. (2024). Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
13. Пших-Ковальська, О. О., Ковальський, О. І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *SMEU*, 4(2), 88–93.
14. Череп, О. Г., Калюжна, Ю. В., Михайліченко, Л. В. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, (48), 69–76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
15. Turker, D. (2009). Вплив корпоративної соціальної відповідальності на організаційну відданість. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
16. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., Williams, C. A. (2006). Реакції працівників на корпоративну соціальну відповідальність: підхід організаційної справедливості. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
17. Glavas, A., Godwin, L. N. (2013). Чи достатнє сприйняття «доброчесності»? Зв'язок між сприйнятою КСВ та організаційною ідентифікацією працівників. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>
18. Paruzel, A., Klug, H. J. P., Maier, G. W. (2021). Зв'язок між сприйнятою корпоративною соціальною відповідальністю та результатами діяльності працівників: метааналіз. *Frontiers in Psychology*, 12, 607108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>

19. Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H. (2017). Корпоративна соціальна відповідальність та результати працівників: модель опосередкованої модерації організаційної ідентифікації та моральної ідентичності. *Frontiers in Psychology*, 8, 1906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
20. Jin, H., Li, X., Li, G. (2025). Виправлення: вплив корпоративної соціальної відповідальності на лояльність працівників: опосередковуюча роль відповідності «особа–організація» та довіри працівників. *PLOS ONE*, 20(3), e0320597. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320597>
21. Aguinis, H., Glavas, A. (2012). Що відомо і що невідомо про корпоративну соціальну відповідальність: огляд і дослідницький порядок денний. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
22. Jamali, D., Karam, C. (2018). Корпоративна соціальна відповідальність у країнах, що розвиваються, як нова сфера досліджень. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
23. Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Wang, X. (2021). Підвищення залученості працівників через КСВ у кризові періоди: докази на прикладі COVID-19. *Journal of Business Research*, 124, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.045>
24. Wickramasinghe, V., Dissanayake, D., Choudhury, T. T. (2022). Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні кризами: досвід Шрі-Ланки. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 765–782. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04841-5>
25. ПРООН. (2023). *Відповідальна ділова поведінка під час війни в Україні: контекстне аналітичне дослідження*. Київ: ПРООН в Україні.
26. OECD. (2023). *Наслідки відповідальної ділової поведінки у зв'язку з вторгненням Росії в Україну*. Париж: OECD.
27. Pokynchereda, V., Bondarenko, V., Pravdiuk, N., Ivanchenkova, L., Sokoliuk, I. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність в Україні в умовах воєнного стану: облікові аспекти. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 427–437. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.42>
28. Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., Tiberius, V. (2022). Економіка COVID-19: початкові емпіричні докази адаптації сімейних фірм у п'яти європейських країнах. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1147–1168. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
29. Deming, W. E. (1986). *Вихід із кризи*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

REFERENCES

1. 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)
2. 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)
3. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Fedotova, I. V. (2014). Otsiniuvannia rivnia loialnosti personalu pidpriemstva. [Estimation of loyalty of enterprise personnel]. *Ekonomika transportnoho kompleksu - Economics of the Transport Complex*, 23, 23–36. [in Ukrainian].
6. Bohoyavlenskyi, O. V. (2017). Formuvannia loialnosti personalu v umovakh kontseptsii vnutrishnoho marketynhu. [Formation of employee loyalty under the concept of internal marketing]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Transport and Industrial Economics Bulletin*, 59, 216–224. [in Ukrainian].
7. Nykonenko, A. V. (2020). Metodychni pidkhody do vyznachennia sutnosti loialnosti personalu ta yii otsinky. [Methodical approaches to defining the essence of employee loyalty and its evaluation]. *International Scientific Journal "Internauka". Economic Sciences Series*, (5). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969> [in Ukrainian].
8. Dashko, I., & Mykhailichenko, L. (2024). Suchasni pidkhody ta osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Modern approaches and features of personnel management under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-81> [in Ukrainian].
9. Zhukovska, V., Mykolaichuk, I., Leontieva, A., & Abramenko, D. (2024). Otsinka loialnosti personalu ta vplyv na rezultaty biznesu v umovakh voiennoho stanu. [Assessment of employee loyalty and its impact on business results under martial law]. *Ekonomichni horyzonty - Economic Horizons*, 4(29), 113–124. [in Ukrainian].

10. Zamlinskyi, V., Skrypnyk, N., & Fedaka, V. (2025). Upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu: Intehratsiia tsyfrovyykh tekhnolohii. [Personnel management under martial law: Integration of digital technologies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu - Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 338(1), 555–563. [in Ukrainian].
11. Zlobin, K. V. (2024). Vplyv viiny v Ukraini na loialnist personalu pidprijemstv do robotodavtsiv. [The impact of the war in Ukraine on employee loyalty to employers]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" - Scientific Notes of KROK University*, 2(74), 217–227. [in Ukrainian].
12. Muterko, H. M., & Mykhalov, D. A. (2024). Osoblyvosti motivatsii personalu pidprijemstva v umovakh voiennoho stanu. [Features of employee motivation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> [in Ukrainian].
13. Pshyk-Kovalska, O. O., & Kovalskyi, O. I. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. [Features of personnel management under martial law]. *SMEU*, 4(2), 88–93. [in Ukrainian].
14. Cherep, O. H., Kaliuzhna, Yu. V., & Mykhailichenko, L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society*, (48), 69–76. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
15. Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
16. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
17. Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'Goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>
18. Paruzel, A., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2021). The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 607108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.607108>
19. Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., & Moore, J. H. (2017). Corporate social responsibility and employee outcomes: A moderated mediation model of organizational identification and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 8, 1906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
20. Jin, H., Li, X., & Li, G. (2025). Correction: Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. *PLOS ONE*, 20(3), e0320597. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0320597>
21. Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
22. Jamali, D., & Karam, C. (2018). Corporate social responsibility in developing countries as an emerging field of study. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 32–61. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12112>
23. Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2021). Improving employee engagement through CSR in crisis times: Evidence from COVID-19. *Journal of Business Research*, 124, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.045>
24. Wickramasinghe, V., Dissanayake, D., & Choudhury, T. T. (2022). Corporate social responsibility in crisis management: Evidence from Sri Lanka. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 765–782. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04841-5>
25. UNDP. (2023). Responsible business conduct during war in Ukraine: Context assessment study. Kyiv: UNDP Ukraine, available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study>
26. OECD. (2023). Responsible business conduct implications of Russia's invasion of Ukraine. Paris: OECD, available at: https://www.oecd.org/en/publications/responsible-business-conduct-implications-of-russia-s-invasion-of-ukraine_f222a4d1-en.html
27. Pokynchereda, V., Bondarenko, V., Pravdiuk, N., Ivanchenkova, L., & Sokoliuk, I. (2023). Corporate social responsibility in Ukraine under martial law: Accounting aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(4), 427–437. <https://doi.org/10.15544/mts.2023.42>
28. Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2022). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1147–1168. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
29. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Стаття надійшла до редакції: 06.11.2025

Received: 06.11.2025