

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-48>

УДК 005.35:331.101.3:316.42

ОПТИМІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

OPTIMIZATION OF MECHANISMS FOR FORMING SOCIALLY RESPONSIBLE BEHAVIOR OF PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

Галацан Андрій Вячеславович

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6861-6454>**Halatsan Andriy**

Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено проблематику формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Обґрунтовано зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у забезпеченні стійкості підприємств, відновленні трудового потенціалу та підвищенні довіри між працівниками та роботодавцем. Виокремлено ключові соціально-психологічні, організаційні та мотиваційні детермінанти, які визначають готовність персоналу до прояву соціально відповідальної поведінки. Запропоновано механізм її оптимізації, що базується на поєднанні ціннісно-орієнтованого управління, системи етичного менеджменту, інклюзивних практик, розвитку лідерства та цифрових інструментів моніторингу соціальної активності. Розроблено модель інтеграції корпоративних соціальних програм у HR-стратегію підприємств у період відбудови.

Ключові слова: соціальна відповідальність, персонал, післявоєнне відновлення, КСВ, вигорання, працевлаштування, корпоративна культура, економічна стійкість.

The article examines the optimization of mechanisms for fostering socially responsible behavior among personnel in the context of Ukraine's post-war economic recovery. The post-war environment is characterized by deep structural changes in the labor market, a shortage of qualified specialists, psychological exhaustion of employees, reintegration challenges of veterans, demographic shifts, and the transformation of value orientations. These factors significantly increase the importance of social responsibility within corporate settings. The study systematizes theoretical approaches to socially responsible behavior based on the works of Carroll, Freeman, Crane, Matten, Spence, and leading Ukrainian scholars who emphasize the need to strengthen ethical leadership, HR transformation, and organizational resilience under wartime and post-war pressures. Empirical evidence, including national research on veteran employment, workforce identity crises, and the growing phenomenon of emotional and «life» burnout, highlights critical risks that hinder the formation of responsible behavioral patterns in organizations. The article identifies key determinants of socially responsible behavior-ethical corporate culture, transparent communication, social support systems, psychological safety, teamwork, and inclusive HR practices tailored to vulnerable employee groups. A comprehensive mechanism for its development is proposed, integrating corporate social offices, social KPIs, partnerships with public institutions, flexible employment models, programs of psychological rehabilitation, mentoring initiatives, and digital social innovations aimed at strengthening staff engagement. The findings demonstrate that enhancing socially responsible behavior contributes to improved productivity, organizational trust, emotional resilience, employee motivation, and sustainable competitiveness. The study concludes that, under post-war reconstruction conditions, socially responsible behavior becomes not an optional component but a crucial strategic resource for economic renewal, social cohesion, and the long-term stability of Ukrainian enterprises.

Keywords: social responsibility, personnel, post-war recovery, CSR, burnout, employment, corporate culture, economic sustainability.

Постановка проблеми. Післявоєнний етап відновлення економіки України супроводжуватиметься масштабною трансформацією ринку праці, зміною мотиваційних орієнтирів працівників та посиленням запиту на соціально відповідальну поведінку в корпоративному середовищі. Підприємства будуть вимушені адаптуватися до нових викликів: дефіциту кваліфікованої робочої сили, психологічної втоми персоналу, необхідності інтеграції ветеранів, міграційних зрушень, зміни системи цінностей працівників та суспільства загалом.

Таким чином, соціальна відповідальність персоналу перестає бути факультативною характеристикою й стає ключовим чинником ефективності відновлювальних процесів. У таких умовах зростає потреба в оптимізації механізмів її формування, що вимагає наукового обґрунтування та інституційного переосмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування соціально відповідальної поведінки персоналу активно вивчається у контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), управління людськими ресурсами, поведінкової економіки та організаційної психології.

У роботах Carroll [1] та Crane, Matten та Spence [2] розкрито концептуальні підходи до КСВ, підкреслюється, що відповідальна поведінка персоналу є похідною від етичної корпоративної культури та системи мотивації. Freeman [3] акцентує роль зацікавлених сторін, що є важливим для післявоєнних економік, де підприємства несуть підвищену соціальну функцію.

Українські науковці, такі як Колот [9], Грищенко [8] і Чумак [13], зосереджують увагу на формуванні соціальної відповідальності персоналу в умовах війни та післявоєнної відбудови. Вони підкреслюють необхідність переосмислення HR-політик, зміцнення корпоративних цінностей, розвитку психологічної стійкості працівників, інтеграції інклюзивних та безпекових практик.

Міжнародні та вітчизняні дослідження (OECD [4], Стратегія відновлення людського капіталу в Україні до 2030 року [10]), а також праці зарубіжних науковців як Ulrich D., Brockbank W. [5] доводять, що відновлення економіки можливе лише за умов розвитку людського капіталу, де соціально відповідальна поведінка персоналу є базовим фактором підвищення продуктивності та довіри до компаній.

Дослідження Wombacher J., Felfe J. демонструє роль організаційної ідентифікації та цінностей у формуванні відповідальних моделей поведінки працівників, що є критичним для підприємств, які працюють у середовищі відбудови [6].

Узагальнення літератури показує, що механізми оптимізації соціально відповідальної поведінки базуються на: етичному лідерстві; розвитку корпоративної культури; впровадженні програм підтримки персоналу; прозорих каналах комунікації; поєднанні матеріальної й нематеріальної мотивації; активній участі підприємства у соціальному житті громади.

Постановка завдання. Післявоєнний контекст формує низку загроз, до яких доцільно віднести: психоемоційне виснаження працівників; неоднорідність трудових колективів (ветерани, переселенці, мобілізовані працівники після повернення); руйнування соціальних зв'язків у колективах; інформаційна вразливість до маніпуляцій; потреба у швидкій професійній адаптації великої кількості нових працівників. Саме тому необхідна система оптимізації поведінкових механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально відповідальна поведінка визначається як система індивідуальних і групових дій працівників, спрямованих на дотримання етичних норм, забезпечення сталого розвитку підприємства, відповідальне ставлення до ресурсів, участь у соціальних ініціативах та підтримку корпоративних цінностей [12].

Наразі можна визначити наступні чинники формування соціально відповідальної поведінки персоналу, рис. 1.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що соціально відповідальна поведінка персоналу має багатовимірний позитивний вплив на функціонування підприємств, особливо в умовах післявоєнної соціально-економічної нестабільності. Передусім вона сприяє зниженню рівня конфліктності та соціальної напруги в трудових колективах, що є критично важливим для збереження психологічної рівноваги працівників.

Крім того, відповідальна поведінка персоналу позитивно впливає на продуктивність і якість праці, оскільки формується атмосфера довіри між працівниками та керівництвом. Така довіра виступає основою для підвищення лояльності персоналу, зміцнення корпоративної культури та формування позитивного іміджу підприємства як соціально

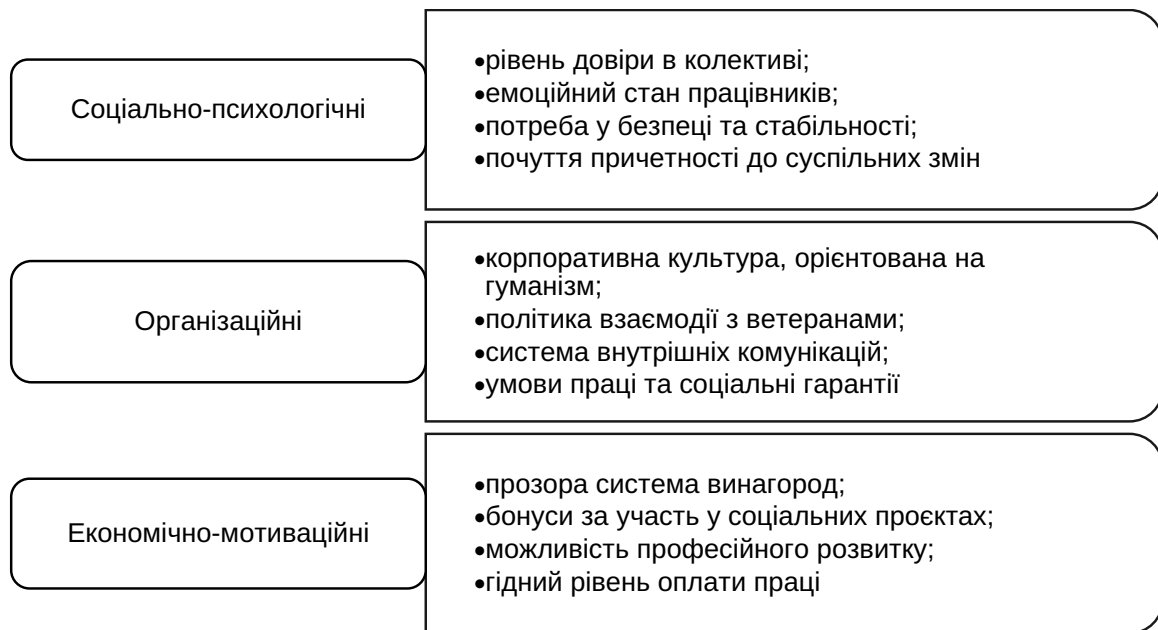


Рис. 1. Основні чинники формування соціально відповідальної поведінки персоналу

Джерело: сформовано на основі [12]

відповідального роботодавця, що в довгостроковій перспективі підвищує його стійкість і конкурентоспроможність.

Дослідження проведене фахівцями порталу № 1 працевлаштування в Україні – Work.ua показало, що наразі в суспільстві існують гострі проблеми працевлаштування ветеранів [11]. Формування соціально відповідальної поведінки персоналу є складним процесом, що залежить від сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників. У післявоєнний період їх значення посилюється через зростання соціальних ризиків, психологічну вразливість працівників і трансформацію ціннісних орієнтацій. Саме тому доцільним є систематизація ключових чинників, які визначають готовність персоналу до відповідальної поведінки в організаційному середовищі. Емпіричні дослідження сучасного українського ринку праці засвідчують наявність системних проблем у сфері працевлаштування ветеранів, що безпосередньо впливає на формування соціально відповідальної поведінки як з боку працівників, так і з боку роботодавців. Дані дослідження Work.ua свідчать про високий рівень професійної невизначеності серед ветеранів, значна частина яких перебуває в активному пошуку роботи або прагне змінити наявне місце зайнятості.

Виявлена втрата професійної ідентичності після завершення військової служби усклад-

нює процес адаптації до цивільного ринку праці, який вимагає чіткого позиціонування професійних компетентностей та кар'єрних очікувань. За таких умов ветерани потребують не лише доступу до вакансій, а й комплексної підтримки у вигляді профорієнтації, наставництва та інституційної допомоги з боку роботодавців і державних структур.

Отримані результати показали, що понад половина ветеранів (55%) не знають, яка робота їм підійде, 23% не розуміють із чого почати. На ринку спостерігається втрата професійної ідентичності. Проте цивільний ринок праці вимагає чіткого формулювання: хто ти, що вмієш, чого прагнеш. Для ветерана це може бути процесом відновлення себе, про внутрішні орієнтири після втрати ролі, яка визначала його на службі.

29% ветеранів не можуть повернутись до попередньої роботи. Заважають поранення, втрата кваліфікації, зміни в житті. Ще 19% ніколи не працювали в цивільному секторі. Це означає, що ветеранам потрібен не лише доступ до вакансій, а й профорієнтація, консультації, історії успіху, навігація ринком.

38% опитаних не отримали відповіді на свої відгуки. Ще 42% отримали формальні повідомлення без конкретики. Відповідь на відгук на вакансії – це, з одного боку, про культуру зворотного зв'язку від роботодавця, але з іншого – про визнання. Відповідь, навіть із відмовою, є сигналом поваги.

74% опитаних вважають військову службу повністю або частково частиною своєї професійної історії. Близько половини сприймають перехід до цивільного життя як виклик, втрату сенсу чи невизначеність. Ринок праці вимагає резюме, а ветеран шукає відповідь на глибше запитання: «чи маю я місце в суспільстві?»

Хоча вимоги щодо віку кандидатів прямо не вказуються у вакансіях, 11% респондентів зазначили, що саме вік став на заваді при пошуку роботи. Це особливо помітно серед тих, кому за 50, ветеранів з великим життєвим досвідом, але часто без формалізованої кваліфікації чи актуальних технічних навичок. Служити до 60 років можна, а працевлаштуватися – уже ні? На жаль, вік часто стає неофіційним фільтром. Це проблема, яку потрібно проговорювати та змінювати. Людина зберегла мотивацію й працездатність, але стикається з автоматичним відсівом через рік народження.

За результатами цього дослідження стає очевидно, що нам усім потрібно продовжувати рух назустріч. Ветеранам – до нового професійного життя, а роботодавцям – до глибшого розуміння того, хто перед ними.

Після завершення служби багато військових стикаються не лише з новим ринком праці, а й з глибшою кризою ідентичності.

Таким чином, ринок мусить рухатись назустріч. Роботодавці мають бачити не просто статус, а фахівця. Давати відповідь, навіть

якщо це «ні». Включати у свої команди людей з досвідом служби не з благодійності, а з поваги й розуміння цінності.

Проте, крім проблем в сфері працевлаштування в сучасному українському суспільстві дуже гостро стоїть проблема вигоряння, причому не професійного вигоряння, а саме життєвого вигоряння, коли під тиском негативного інфопростору, ворожих ударів, побутових проблем, тотальних блекаутів люди зранку все ж таки зібравши себе до купи ідуть на роботу. Звісно, здійснюється це свідомо з двох основних причин: по-перше, це необхідність в зароблянні грошей, по-друге, усвідомлення важливості тієї роботи, що виконується медиками, ДСНС, енергетиками, вихователями, вчителями та іншими фахівцями соціальної сфери, що забезпечують емоційну стабільність фахівців критичної сфери. Проте, всі працівники знаходяться в різній зоні вигоряння, рис. 2.

Можливість відновлення, або як зазначають психологи «розгорання» після вигоряння, залежить від здатності колективу до підтримки своїх колег [7].

У психологічній науці процес подолання вигоряння та відновлення емоційного ресурсу працівників («розгорання») розглядається як багатовимірний механізм, що базується на кількох ключових опорах. До них належать забезпечення відчуття безпеки в організаційному середовищі, емоційна залученість

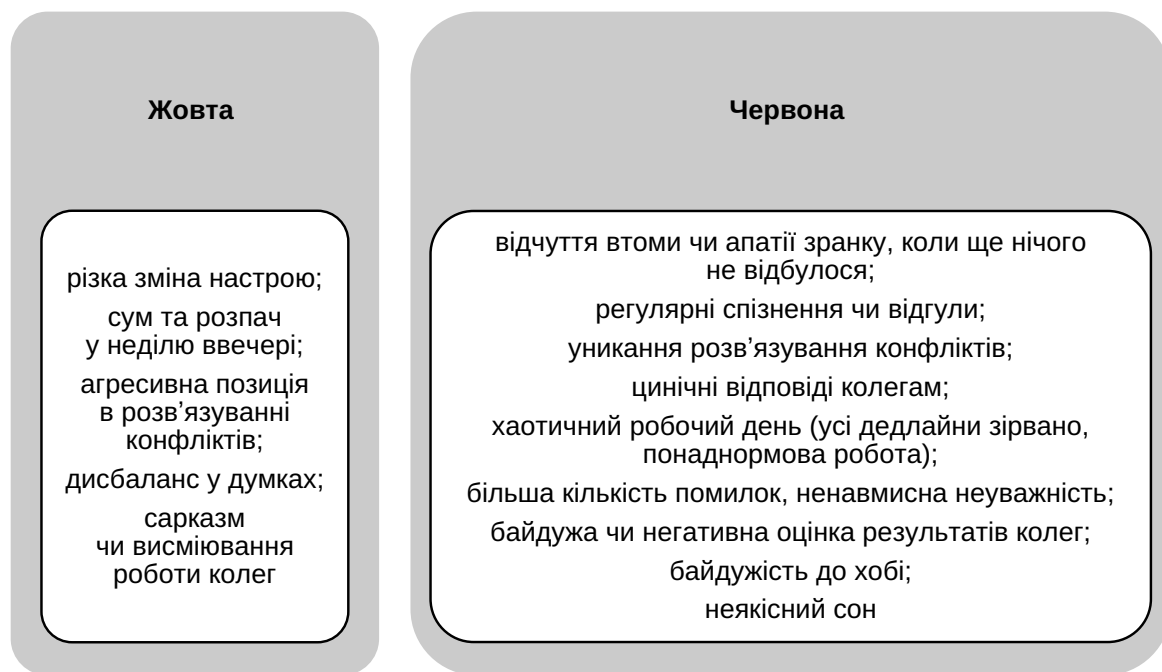


Рис. 2. Характеристика зон вигоряння
Джерело: сформовано на основі [7]

і задоволення від виконуваної діяльності, дотримання балансу між професійним та особистим життям, своєчасне усвідомлення ознак перевтоми та підтримка з боку колективу.

Саме здатність команди до взаємної підтримки та емпатії відіграє визначальну роль у відновленні психологічної стійкості працівників, що, у свою чергу, формує передумови для розвитку соціально відповідальної поведінки в організації.

Отже, може бути запропонований наступний механізм формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки, рис. 3.

Запропонований механізм формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки передбачає комплекс взаємопов'язаних управлінських і соціальних інструментів. Його практична реалізація можлива через створення корпоративних соціальних офісів, впровадження системи соціальних KPI, розвиток партнерств із державними та громадськими інституціями у сфері реабілітації й працевлаштування ветеранів, а також формування культури турботи як базової цінності організації.

Важливим доповненням до зазначених заходів є впровадження соціальних інновацій, зокрема гнучких форматів зайнятості, дистанційної роботи для вразливих груп, програм корпоративного менторства та підтримки волонтерської діяльності персоналу.

Висновки. Таким чином, післявоєнне відновлення економіки потребує нового підходу до управління персоналом, у центрі якого – соціально відповідальна поведінка. Ефективність відновлювальних процесів значною мірою визначається рівнем довіри, психологічного благополуччя та добровільної участі працівників у досягненні спільних цілей.

Оптимізація механізмів формування соціально відповідальної поведінки має базуватися на комплексній моделі, що включає етичний менеджмент, інклюзивні HR-підходи, розвиток соціального лідерства, психологічну підтримку та цифровізацію соціальних практик.

Впровадження запропонованого механізму сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та формуванню стійких конкурентних переваг у післявоєнний період.

Етичний менеджмент	• розробка Кодексу корпоративної етики; • створення інституту довіри (комісії з етики, омбудсмена); • регулярні тренінги з етичних норм
Психологічна підтримка персоналу	• програми ментального здоров'я; • групи підтримки для ветеранів; • професійний коучинг та антистрес-програми
Розвиток соціального лідерства	• підготовка керівників, орієнтованих на партнерську модель управління; • заохочення ініціативності працівників; • формування волонтерських команд
Інклюзивна HR-політика	• рівні можливості працевлаштування; • адаптаційні програми; • сприяння реінтеграції мобілізованих працівників
Цифрові інструменти моніторингу КСВ	• дашборди соціальної активності; • платформи для оцінювання внутрішньої культури; • цифрові системи фіксації соціальних ініціатив і їх ефектів

Рис. 3. Механізм формування соціально відповідальної поведінки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки

Джерело: сформовано автором

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: The Definitive Framework. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64, No. 1. P. 29–40.
2. Crane A., Matten D., Spence L. Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context. London: Routledge, 2020. 480 p.
3. Freeman R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010. 292 p.
4. OECD. Human Capital in Post-Conflict Recovery: Strategies for Sustainable Development. Paris: OECD Publishing, 2023. 112 p.
5. Ulrich D., Brockbank W. HR from the Outside In: Competencies for the Modern HR Professional. New York: McGraw-Hill, 2020. 384 p.
6. Wombacher J., Felfe J. The Interplay of Team Identification and Team Ethical Climate in Predicting Responsible Behavior. *Journal of Business Ethics*. 2017. Vol. 142. P. 589–603.
7. Власенко Є. «Розгорання» після вигорання: як відновити сили. URL: <https://www.work.ua/articles/self-development/3994/> (дата звернення 05.12.2025)
8. Грищенко І. М. Корпоративна культура та її вплив на поведінку працівників у період післявоєнної відбудови. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2023. № 1. С. 17–26.
9. Колот А. М. Соціальна відповідальність персоналу в умовах воєнної економіки: нові виклики і відповіді. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 45–58.
10. Міністерство економіки України. Стратегія відновлення людського капіталу в Україні до 2030 року. Київ, 2023. 56 с.
11. Розлуцька А. Чому ветеранам важко знайти роботу і як це змінити. Дослідження Work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3721/> (дата звернення 05.12.2025)
12. Романюк М., Романюк Т. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 9(12). С. 271–279. DOI: 10.15330/apred.2.19.271-279
13. Чумак О. Психологічна стійкість і соціальна відповідальність персоналу в кризових умовах. *Психологія праці та організаційна поведінка*. 2023. № 2. С. 33–41.

REFERENCES:

1. Carroll A. B. (2021). Corporate social responsibility: The definitive framework. *Business Horizons*, 64(1), 29–40.
2. Crane A., Matten, D., & Spence, L. (2020). Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context. London: Routledge, 480 p.
3. Freeman, R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge University Press. 2010. 292 p.
4. OECD. (2023). Human capital in post-conflict recovery: Strategies for sustainable development. Paris: OECD Publishing, 2023. 112 p.
5. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2020). HR from the outside in: Competencies for the modern HR professional. New York: McGraw-Hill, 384 p.
6. Wombacher, J., & Felfe, J. (2017). The interplay of team identification and team ethical climate in predicting responsible behavior. *Journal of Business Ethics*, 142, 589–603.
7. Vlasenko, Ye. (2025). "Rozghorannia" pislia vyghoriannia: yak vidnovyty syly ["Reignition" after burnout: How to restore energy]. Work.ua. <https://www.work.ua/articles/self-development/3994/> (accessed 29.11.2025)
8. Hryshchenko, I. M. (2023). Korporativna kultura ta yii vplyv na povedinku pratsivnykiv u period pislivoiennoi vidbudovy [Corporate culture and its impact on employee behavior during post-war reconstruction]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, 1, 17–26.
9. Kolot, A. M. (2022). Sotsialna vidpovidalnist personalu v umovakh voiennoi ekonomiky: novi vyklyky i vidpovidy [Social responsibility of personnel in wartime economy: New challenges and responses]. *Ekonomika Ukrainy*, 7, 45–58.
10. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023). Stratehiia vidnovlennia liudskoho kapitalu v Ukraini do 2030 roku [Human capital recovery strategy of Ukraine until 2030]. Ministry of Economy of Ukraine.
11. Rozlutska, A. (2025). Chomu veteranam vazhko znajty robotu i yak tse zminyty. Doslidzhennia Work.ua [Why veterans struggle to find jobs and how to change it. Work.ua research]. Work.ua. <https://www.work.ua/articles/analytics/3721/> (accessed 29.11.2025)

12. Romaniuk, M., & Romaniuk, T. (2023). Sotsialna vidpovidalnist v Ukraini: suspilni ta korporatyvni aspekty [Social responsibility in Ukraine: Social and corporate aspects]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 9(12), 271–279. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.271-279>
13. Chumak, O. (2023). Psykholohichna stiikist i sotsialna vidpovidalnist personalu v kryzovykh umovakh [Psychological resilience and social responsibility of personnel in crisis conditions]. *Psykholohiia pratsi ta orhanizatsiina povedinka*, 2, 33–41.