**ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ МОЛОДИХ ТАЛАНТІВ**

**THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON ATTRACTING AND RETENTIONING YOUNG TALENT**

Науковий керівник: к. е. н., доцент кафедри менеджменту

Чернишова Лілія Іванівна

Здобувач бакалавріату: Онищук Олександра Олександрівна

Supervisor: Ph.D., Associate Professor of the Department of Management Chernyshova Liliya Ivanivna

Bachelor Onyshchuk Oleksandra Oleksandrivna

**Анотація:** визначено роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як чинника залучення молодих фахівців, зокрема представників поколінь Z та мілленіалів, в умовах трансформації ринку праці. Зазначено, що сучасні молоді працівники надають перевагу компаніям, які демонструють соціальну активність, екологічну свідомість і прозорість ведення бізнесу. Обґрунтовано вплив КСВ-стратегій на формування позитивного іміджу роботодавця та підвищення рівня лояльності працівників. Запропоновано практичні підходи до впровадження КСВ як інструменту HR-стратегії для залучення молодих талантів. Розроблено рекомендації щодо адаптації політики соціальної відповідальності компаній відповідно до цінностей і очікувань нових поколінь працівників.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, покоління Z, мілленіали, ринок праці, молоді фахівці, залучення персоналу, соціальна відповідальність, бренд роботодавця.

**Annotation:** the role of corporate social responsibility (CSR) as a factor in attracting young professionals, in particular representatives of generations Z and millennials, in the conditions of labor market transformation is determined. It is noted that modern young employees prefer companies that demonstrate social activity, environmental awareness and transparency of business operations. The impact of CSR strategies on the formation of a positive image of the employer and increasing the level of employee loyalty is substantiated. Practical approaches to the implementation of CSR as an HR strategy tool for attracting young talents are proposed. Recommendations are developed for adapting the social responsibility policy of companies in accordance with the values ​​and expectations of new generations of employees.

**Keywords:** corporate social responsibility, generation Z, millennials, labor market, young professionals, personnel engagement, social responsibility, employer brand.

Сучасний ринок праці зазнає суттєвих трансформацій, особливо щодо роботи з молодою талановитою аудиторією. Молоді фахівці, представники поколінь Z та мілленіалів, демонструють принципово новий підхід до вибору роботодавця, де корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) компанії стає одним з ключових факторів прийняття рішення. Традиційні підходи до мотивації персоналу, такі як конкурентна заробітна плата або можливості кар’єрного зростання, вже не є достатніми для залучення та утримання найперспективніших кандидатів. Це формує серйозні виклики для HR-фахівців, які змушені переосмислювати стратегії роботи з талантами в умовах нових соціальних пріоритетів.

Актуальність зазначеної проблеми посилюється на тлі глобальних змін у світовій економіці та суспільстві. Сьогоднішні молоді спеціалісти шукають не просто роботу, а можливість реалізувати свої цінності через професійну діяльність. Вони очікують від роботодавця активної соціальної позиції, екологічної свідомості, інклюзивного підходу та участі у вирішенні суспільних проблем. Компанії, які ігнорують ці тенденції, ризикують втратити конкурентні переваги на ринку праці та зіткнутися з проблемою "витоку талантів".

У сучасних умовах формування трудових ринків молодь дедалі частіше обирає роботодавців, орієнтуючись не лише на розмір заробітної плати або можливості кар'єрного росту, але й на рівень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) компанії. Соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності підприємств стають важливими критеріями при прийнятті рішення щодо працевлаштування.

Згідно з визначенням Я. Лагути, соціальна відповідальність — це система послідовних економічних, соціальних та екологічних заходів, які добровільно впроваджуються підприємством відповідно до етичних норм, правил і цінностей організації. Ці заходи реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами, відповідають чинному законодавству, узгоджуються з міжнародними нормами поведінки та спрямовані на довгострокове підвищення іміджу і ділової репутації, зростання капіталізації, конкурентоспроможності, забезпечення сталого розвитку суб’єктів господарювання та підвищення добробуту суспільства [1, с. 28].

Автор влучно зазначає, що за структурним підходом до концепції КСВ та соціальною діяльністю компанії в цілому, необхідні бути присутніми всі структурні компоненти: соціальне сприйняття, соціальна відповідальність, соціальне реагування та соціальне зобов’язання [1].

Узгоджене трактування сутності поняття «соціальна відповідальність» було сформоване у 2010 році та зафіксоване у Міжнародному стандарті ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності». Згідно з положеннями цього стандарту, соціальна відповідальність розглядається як обов’язок організацій за наслідки своєї діяльності для суспільства та довкілля, що реалізується через етичну, прозору поведінку, орієнтовану на сприяння сталому розвитку, збереження здоров’я і добробуту населення. Така поведінка враховує інтереси зацікавлених сторін, відповідає вимогам чинного законодавства, міжнародним нормам і має бути інтегрована в усі аспекти діяльності організації та її взаємодії із зовнішнім середовищем [3].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як концепція, згідно з якою підприємства на добровільних засадах інтегрують соціальні, екологічні та етичні аспекти у свою господарську діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами. Такий підхід сприяє не лише довгостроковій конкурентоспроможності підприємства, але й зростанню суспільного добробуту, зміцненню довіри до бізнесу та формуванню позитивного корпоративного іміджу.

Особливої актуальності КСВ набуває в умовах трансформації цінностей сучасних працівників, передусім представників поколінь Y (міленіалів) і Z. Ці покоління, згідно з численними дослідженнями, демонструють підвищену чутливість до питань екологічної сталості, соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу. Відповідно до теорії поколінь, на сучасному етапі ринок праці формують представники покоління Бебі-бумерів, покоління X, міленіали (Y) та покоління Z, кожне з яких має свої ціннісні орієнтири, що впливають на їхні очікування щодо роботодавця (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Порівняльна характеристика поколінь**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Покоління | Основні риси | Цінності |
| Бебі-бумери | Командний дух, ощадливість, оптимізм, патріотизм, "золоті руки", прихильність до сім'ї, віра в щасливе майбутнє та трудоголізм. | Ставлять роботу на перше місце, заради роботи готові жертвувати власними інтересами |
| Покоління Х | Готовність до змін, можливість вибору, технічна грамотність, індивідуалізм, прагматизм, надія на себе | Налаштовані не на колектив, а на себе; самостійні та вміють наполегливо працювати; піклуються про сьогодення, їм важливі матеріальні блага і комфорт. |
| Міленіали Y | Інфантилізм, саморозвиток, прагнення бути не таким як усі, любов до свободи, небажання сліпо підкорятися, висока самооцінка та ідеалізм. | Націлені на отримання всього й одразу, амбітні та мають завищені очікування зарплати |
| Покоління Z | Відповідальність, інтерес до екологічних проблем, здатність обробляти багато інформації, вміння виділити важливе, усвідомлення своїх бажань. | Прив’язані до цифрових технологій в роботі, схильні цінувати власний час та інтереси, відсутній страх втратити роботу |

У порівнянні з попередніми поколіннями, для яких головними були прибуток і традиційні економічні критерії, сучасні покоління більше орієнтуються на етичні принципи та прозорість діяльності компаній. Для них важливо, чи бере компанія на себе відповідальність за екологію, чи підтримує соціальні ініціативи, чи дотримується прав людини в своїй діяльності.

Молодь, зокрема представники покоління Z, активно шукає бренди, які не тільки продають продукти, але й активно підтримують ініціативи в боротьбі зі зміною клімату, сприяють рівності та диверсифікації, забезпечують чесні умови праці та підтримують місцеві громади. Це свідчить про прагнення до взаємодії з підприємствами, які не тільки орієнтовані на економічну вигоду, але й демонструють соціальну відповідальність.

Зокрема, для покоління Z та міленіалів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є не лише важливим аспектом при виборі брендів або роботодавців, а й одним з основних критеріїв, що визначає їхнє ставлення до бізнесу. Вони оцінюють не лише якість продукції, а й здатність компаній реалізовувати сталий підхід до розвитку суспільства та навколишнього середовища. Для цих поколінь КСВ є необхідним елементом побудови довіри до бренду, що сприяє лояльності та довгостроковим відносинам.

Зокрема, для покоління Z та міленіалів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є не лише важливим аспектом при виборі брендів або роботодавців, а й одним з основних критеріїв, що визначає їхнє ставлення до бізнесу. Вони оцінюють не лише якість продукції, а й здатність компаній реалізовувати сталий підхід до розвитку суспільства та навколишнього середовища. Для цих поколінь КСВ є необхідним елементом побудови довіри до бренду, що сприяє лояльності та довгостроковим відносинам.

Інтеграція КСВ у стратегію компанії дозволяє не лише сприяти сталому розвитку суспільства, а й підвищити корпоративний імідж на ринку праці. В умовах високої конкуренції за талановитих працівників, компанії, які активно практикують КСВ, мають змогу залучати кваліфікованих кандидатів, знижувати рівень плинності кадрів та створювати стабільні робочі колективи, оскільки працівники більш схильні залишатися в організаціях, що поділяють їхні цінності та погляди.

У процесі розробки стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу важливо враховувати ці фактори, що дозволяють створити сприятливе середовище для залучення і утримання талановитих фахівців. Основні кроки, що можуть бути ефективними для розробки стратегії, узагальнено представлені на рис. 1.



**Рис. 1. Кроки для розроблення КСВ (складено на основі [2])**

Залежно від соціально-економічного контексту та ключових потреб суспільства на поточному етапі, бізнес стикається з певними вимогами та очікуваннями з боку громадськості. В умовах війни в Україні, ці очікування набувають специфічного характеру і включають наступні аспекти:

* допомога армії — активна участь у підтримці національної безпеки та оборони через надання фінансових та матеріальних ресурсів;
* соціальний захист працівників — забезпечення гідних умов праці, підтримка соціальних програм для співробітників та їхніх сімей;
* сплата податків — своєчасне та повне виконання податкових зобов'язань, що забезпечує фінансування державних потреб, включаючи оборону та соціальні програми;
* участь у житті громади — сприяння розвитку місцевих громад через інвестиції, освітні та культурні ініціативи;
* прозорість діяльності — надання доступу до інформації про продукти, механізм ціноутворення, екологічну безпечність виробництва та продукції;
* чесність конкуренції — дотримання етичних норм у конкурентній боротьбі, запобігання монополізації ринку та несправедливим практикам;
* моральність і добропорядність бізнесу — етична поведінка керівництва та працівників підприємств, відповідальність перед суспільством;
* співпраця з іншими групами впливу — взаємодія з державними органами, неурядовими організаціями та іншими соціальними групами для вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем [4-5].

Ці вимоги відображають високі стандарти соціальної відповідальності, які бізнес має виконувати для забезпечення стабільності та розвитку суспільства, особливо в умовах кризи та війни.

Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) має безпосередній вплив на розвиток бренду роботодавця, підвищуючи його привабливість на ринку праці. КСВ дозволяє організації продемонструвати свою соціальну відповідальність, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед кандидатів і працівників. Це виявляється в кількох ключових аспектах:

1. привабливість для кандидатів. Зростаюча увага до соціальних та екологічних питань серед представників нових поколінь, зокрема покоління Z, значно підвищує вимоги до соціальної відповідальності компаній. Дослідження Гарвардської бізнес-школи показують, що 94% представників покоління Z вважають, що компанії повинні активно брати участь у вирішенні актуальних соціальних та екологічних проблем [5]. Тому організації, які активно демонструють свою соціальну позицію, є більш привабливими для молодих спеціалістів;
2. лояльність співробітників. Важливою складовою успіху є не тільки залучення нових кадрів, а й утримання існуючих співробітників. Використання принципів КСВ в організації взаємодії з працівниками дозволяє не тільки створити позитивний робочий досвід, а й сприяє формуванню відчуття гордості за компанію. Щасливі співробітники, які поділяють цінності організації, є найкращими амбасадорами її іміджу, що позитивно впливає на репутацію компанії;
3. впізнаваність компанії. Хоча КСВ не повинно бути виключно орієнтованим на PR, слід враховувати його значний вплив на впізнаваність компанії та загальний брендинг. Соціально відповідальний бізнес може не тільки покращити свій імідж, але й залучити більшу кількість висококваліфікованих кандидатів. Це також позитивно позначається на якості кадрів, які подаються на вакансії компанії [5];
4. визначення цінностей та принципів організації. Компанії повинні публічно заявляти про свої етичні норми, принципи сталого розвитку, підтримку різноманіття та інклюзивності, що є важливими для покоління Z. Визначення корпоративної культури на основі таких цінностей допомагає створити привабливу атмосферу для працівників;
5. участь у соціальних ініціативах та проєктах. Покоління Z активно шукає можливості бути частиною соціальних проєктів, спрямованих на покращення стану навколишнього середовища, боротьбу зі змінами клімату, підтримку рівності та соціальної справедливості, тому вони обирають роботодавців, які активно підтримують волонтерські програми, організаційні ініціативи, що стосуються соціальних та екологічних проблем;
6. підтримка благополуччя працівників. Для покоління Z важливо не лише фінансове, а й психоемоційне благополуччя. Компанії повинні впроваджувати ініціативи, спрямовані на підтримку здоров’я та добробуту своїх працівників, зокрема через програми медичного страхування, психологічної підтримки, освітні курси та можливості для саморозвитку. Такі ініціативи також демонструють відповідальність компанії за своїх співробітників і підвищують їх лояльність.

Яскравим прикладом сучасного українського підприємства, яке активно займається соціальною відповідальністю є Нова Пошта. Вона впроваджує численні ініціативи, спрямовані на екологічну стійкість, зокрема, підтримує проекти з екологічного очищення територій, зменшення викидів вуглецю та використання електричних транспортних засобів у своїй логістичній мережі. Крім того, компанія активно підтримує соціальні ініціативи, сприяє розвитку місцевих громад, а також проводить благодійні акції та програми для дітей. З початку повномасштабного вторгнення компанія безкоштовно перевезла понад 500 тис. відправлень для ЗСУ (медикаменти, бронежилети, тепловізори). Також Нова Пошта організувала 12 гуманітарних складів у різних містах України (Київ, Львів, Дніпро тощо) [6].

Ще однією соціально-відповідальною компанією є Київстар. Вона активно реалізує програми, що підтримують екологічні ініціативи, зокрема знижує енергоспоживання та впроваджує програми для захисту довкілля. Київстар також активно займається підтримкою освіти та розвитку молоді, надаючи фінансування для різних освітніх ініціатив, а також здійснюючи підтримку у розвитку цифрових навичок серед українців. З початком повномасштабної війни «Київстар» переорієнтував частину ресурсів на допомогу армії та захист критичної інфраструктури. З 2022 року компанія надала понад 2,5 млн безкоштовних SIM-карт для бійців ЗСУ та тероборони. Загальна вартість послуг зв’язку для армії перевищила 150 млн грн. Окрім цього, компанія прагне зменшити свій екологічний слід через «зелену» енергетику. Вже 40% базових станцій Київстару працюють на відновлюваній енергії. До кінця 2025 року планується збільшити цей показник до 60% [5]. Київстар також активно підтримує освітні ініціативи. У 2020 році компанія запустила курси профорієнтації STARt Yourself, на яких старшокласники та студенти мали можливість дізнатися про особливості різних професій та отримати поради від фахівців компанії. Цей проєкт сприяє розвитку молодих кадрів та допомагає їм свідомо обирати майбутню професію [5].

Отже, можна стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) має вирішальне значення для представників молодих поколінь, зокрема поколінь Z (зумери) та Y (міленіали), які віддають перевагу роботодавцям, що демонструють чіткі етичні принципи та відповідають соціальним стандартам відповідальності. Представники цих поколінь активно шукають роботодавців, які не лише досягають фінансового успіху, але й підтримують ініціативи, що сприяють розвитку суспільства, екології та сталого розвитку. Приміром, компанії, такі як Нова Пошта та Київстар, активно реалізують соціальні проєкти в таких сферах, як освіта, екологія та підтримка постраждалих від війни. Їхні ініціативи не лише підвищують імідж цих компаній, але й дозволяють залучати та утримувати талановитих працівників, що розділяють цінності організації. В контексті цих тенденцій, КСВ є критичним елементом формування бренду роботодавця, особливо в умовах сучасної конкурентної боротьби за таланти серед молодих спеціалістів, які прагнуть працювати в організаціях, що підтримують сталий розвиток та соціальні ініціативи.

**Список літератури**

1. Лагута Я. М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств: дисертація на здобуття наук. ступ. к.е.н., спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Житомир: ЖДТУ, 2018. 312 с.
2. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. [Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки](https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/issue/view/1). 2024. Т. 326. № 1. С. 327-334. – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
3. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 129-139.
4. Продіус О. І. Сальма Ажаба, Пессоа Жесіліано Де Жесус Матеуш. Аналіз дефініції «корпоративна соціальна відповідальність». *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2021. № 6 (58). С. 69-79. URL : https://economics.net.ua/files/archive/2021/Nо6/69.pdf.
5. Hurma. КСВ: що це та як це впливає на бренд роботодавця. Last modified April 27, 2025. – URL: <https://hurma.work/blog/ksv-shho-cze-ta-yak-cze-vplyvaye-na-brend-robotodavczya/>.
6. Офіційний сайт Нової Пошти. – URL: <https://novaposhta.ua/>
7. Офіційний сайт Київстар. – URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility>