

УДК 338.242.2

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-146-154

## КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Олена Наумова<sup>1</sup>, Андрій Копил<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: Olenan@kro.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

<sup>2</sup>Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, email: kopylam@krok.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

## CORPORATE VOLUNTEERING AS A TOOL OF COMPANY STAKEHOLDERS LOYALTY MANAGEMENT

Olena Naumova<sup>1</sup>, Andrii Kopyl<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: Olenan@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

<sup>2</sup>Postgraduate of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, email: kopylam@krok.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

**Анотація.** У статті досліджено важливість застосування корпоративного волонтерства, як одного з інструментів управління лояльністю стейкхолдерів організації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена поточною економічною ситуацією в Україні, яка в загальному може бути охарактеризована терміном «ресурсна криза». Складовими такої кризи, зокрема, є війна, зниження ділової активності організації, негативна ситуація на ринку праці України, падіння купівельної спроможності населення, проблеми в енергетичній сфері та інші. Зазначені фактори вимагають від організації запровадження нових інструментів та практик щодо підвищення лояльності стейкхолдерів, а також управління цією лояльністю. Метою даної статті є дослідження явища корпоративного волонтерства, саме як управлінського інструмента, який організації можуть застосовувати при стратегічному плануванні, а також в своїй повсякденній діяльності для управління лояльністю стейкхолдерів. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування. Отримані наукові результати полягають у поглибленні теоретичних засад щодо впливу корпоративного волонтерства на лояльність стейкхолдерів організації. Запропоновано альтернативні варіанти визначення термінів «інструмент управління лояльністю» та «корпоративне волонтерство». Обґрунтовано твердження, що корпоративне волонтерство є інструментом управління лояльністю стейкхолдерів організації. Виявлено напрями впливу корпоративного волонтерства на досягнення організації стратегічних цілей. Виконано порівняльний аналіз інструменту управління лояльністю та корпоративного волонтерства. Систематизовано за результатами опитування 100 респондентів інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників організації. Перспективи подальших досліджень полягають в поглибленому аналізі впливу корпоративного волонтерства на лояльність стейкхолдерів організації, розробці методичних рекомендацій щодо використання корпоративного волонтерства як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації серед малих та середніх організацій.

**Ключові слова:** корпоративне волонтерство, управління лояльністю, інструмент управління лояльністю, стейкхолдери організації, корпоративна соціальна відповідальність, організація.

**Формули: 0, рис.: 2, табл.: 3, бібл.: 21**

**Abstract.** The article examines the role of corporate volunteering as a tool for managing stakeholder loyalty within an organization. The relevance of the research topic is determined by the current economic situation in Ukraine, which can generally be characterized by the term "resource crisis". The ongoing war, declining business activity, adverse labor market conditions, declining purchasing power, challenges in the energy sector, and other issues comprise the components of this crisis. The necessity arises for the introduction of new instruments and techniques to enable organisations to enhance and manage the loyalty of their stakeholders more effectively. The objective of this article is to examine the phenomenon of corporate volunteering as a strategic management tool that organizations can utilize in their strategic planning and daily operations to manage stakeholder loyalty. The research employs a multi-methodological approach, integrating techniques of analysis and synthesis, induction and deduction, systematization and generalization, and survey. The findings of this study contribute to a more profound theoretical comprehension of the influence of corporate volunteering on stakeholder loyalty. The terms "stakeholder loyalty management tool" and "corporate volunteering" are defined in alternative ways. This study provides empirical evidence to support the argument that corporate volunteering can be utilized as a tool for managing

*stakeholder loyalty. The article identifies the ways in which corporate volunteering affects the achievement of an organization's strategic goals. It also conducts comparative analysis of stakeholder loyalty management tools and corporate volunteering. Based on a survey of 100 respondents, this study systematizes loyalty management tools for organizational clients and employees. Further research could yield valuable insights by undertaking a more comprehensive examination of the influence of corporate volunteering on stakeholder allegiance, and by formulating methodological guidelines for leveraging corporate volunteering as a strategy for managing stakeholder loyalty in small and medium-sized organizations.*

**Keywords:** *corporate volunteering, loyalty management, loyalty management tool, organization's stakeholders, corporate social responsibility, organization.*

**Formulas:** *0, fig.:2, tabl.:3, bibl.: 21*

**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому світі з швидкоплинними змінами та високим рівнем невизначеності бізнес-середовище спонукає організації адаптувати свої стратегії для задоволення інтересів різноманітних стейкхолдерів. Корпоративне волонтерство, яке передбачає участь організацій у соціальних ініціативах і програмах, що сприяють суспільному розвитку, набуває ролі важливого інструменту у зміцненні відносин із ключовими стейкхолдерами в контексті управління їхньою лояльністю для забезпечення конкурентоспроможності в умовах мінливого середовища та ресурсної кризи. Серед ключових стейкхолдерів ми виокремлюємо не лише власників і працівників, але й клієнтів, постачальників, громади та інвесторів організації. Вони дедалі більше очікують від бізнесу активної залученості у вирішення суспільно значущих питань, серед яких почесне місце посідають проблеми сталого розвитку. Тому дослідження проблематики інструментів управління лояльністю стейкхолдерів організації є надзвичайно важливою та невідкладною задачею з огляду на принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку сучасних організацій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тема корпоративної соціальної відповідальності, а також корпоративного волонтерства як її важливого елементу, викликає значний інтерес серед науковців як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, Kiera Dempsey-Brench та Amanda Shantz (2022) підкреслюють, що корпоративне волонтерство в організаціях має ґрунтуватися на застосуванні професійних навичок співробітників. Автори виокремлюють чотири унікальні елементи, які вирізняють корпоративне волонтерство

від інших видів волонтерства, та характеризують особливості працівників-волонтерів. Paweł Brzustewicz, Iwona Escher, Akram Hatami, Jan Hermes, Anne Keranen та Pauliina Ulkuniemi (2022) у своєму дослідженні зосередилися на вивченні формування соціального впливу в міжорганізаційних відносинах між прибутковими та неурядовими організаціями. Вони пропонують розглядати корпоративне волонтерство комплексно, з більш детальним плануванням його етапів, що дозволяє оптимізувати ресурси для управління проєктами в сфері волонтерства. Jeffrey S.S. Cheah і Kok-Hooi Lim (2024) аналізують корпоративне волонтерство як засіб управління задоволеністю і лояльністю працівників. Ці автори доводять, що корпоративна соціальна відповідальність у цілому, а корпоративне волонтерство зокрема, є вагомими чинниками, що дозволяють прогнозувати задоволеність роботою з точки зору організаційної психології. Автори дійшли висновку, що корпоративне волонтерство в різних сферах діяльності організації впливає на рівень задоволеності працівників роботою та їхню лояльність. Thridchai Sattayapanich, Piyaong Janmaimool, Jaruwan Chontanawat (2022) дослідили участь спільноти в екологічних проєктах корпоративної соціальної відповідальності організацій та визначили важливість такої участі на всіх стадіях, включаючи планування, реалізацію та моніторинг. Також була досліджена важливість освітнього компоненту, який допоможе спільноті усвідомити цінність такого проєкту. Nik Ramli Nik Abdul Rashida, Shaiful Annuar Khalidb, Nor Irwani Abdul Rahmanc (2015) вивчали вплив корпоративного волонтерства в екологічній сфері на лояльність клієнтів організації.

Автори виявили, що формування клієнтської лояльності є найефективнішою бізнес-стратегією для виживання бізнесу в умовах насиченого та високо конкурентного ринку. Також їх дослідження підтвердило позитивний вплив корпоративного волонтерства на лояльність клієнтів. Agyemang Kwasi Sampene, Cai Li, Fredrick Oteng Agyeman, Robert Brenya (2024) дослідили сприйняття працівниками зелених корпоративних ініціатив організації як фактору успішної реалізації проекту. Sriniasan Sekar, Lata Dyaram (2017) проаналізували вплив мотивів працівників організації на участь у волонтерській діяльності. Автори формулюють висновок, що участь працівників у волонтерській діяльності не лише сприяє ефективному виконанню волонтерських програм, але й допомагає впливати на їхнє ставлення до роботи, вдосконалює різноманітні навички та в підсумку формує публічний імідж організації. Jessica V. Rodell (2013) досліджувала явище корпоративного волонтерства в США в аспекті трудової діяльності та волонтерства. Авторка робить висновок, що значущість роботи стимулює збільшення обсягів волонтерської діяльності працівника. Дослідниця виявила, що працівники покладаються на волонтерські можливості задля компенсації нижчого рівня значущості на роботі. Так само, на думку Jessica V. Rodell (2013) корпоративне волонтерство є корисним для підвищення продуктивності роботи працівника. James J. Lavelle (2010) систематизував функції корпоративного волонтерства та дослідив практичний аспект застосування таких інструментів керівництвом організації. Suska Dreesbach-Bundy, Barbara Scheck (2017) виконали бібліометричний аналіз на тему корпоративного волонтерства, проаналізувавши 115 рецензованих та 445 нереконзованих публікацій. У свою чергу, Kerstin Alfes, Bethania Antunes та Amanda D. Shantz (2016) та Fouzia Ashfaq, Mattiullah Butt, Sehrish Ilyas (2020) визначили, що волонтерів демотивує бюрократичний, транзакційний підхід, і це особливо

важливо з огляду на сучасне середовище діяльності неприбуткових організацій, тому важливо розробити відповідні інструменти та моделі для досягнення балансу між управлінським контролем та автономією волонтерів. Akram Hatami, Jan Hermes, Anne Keranen and Pauliina Ulkuniemi (2024) виявили, що корпоративне волонтерство сприяє виникненню сталого щастя, дозволяючи окремим співробітникам-волонтерам переходити від індивідуальних і раціональних установок до колективних і емоційних. Вчені розглядають корпоративне волонтерство як інструмент управління щастям працівників, а відповідно й управління лояльністю. Srinivasan Sekar (2021) підкреслює, що корпоративне волонтерство підвищує емоційну прихильність працівників до організації і надає управлінські та практичні рекомендації щодо залучення та підтримки участі співробітників у волонтерських програмах. Устік Т. та Колодненко Т. (2024) розглядають широкий спектр інструментів управління лояльністю клієнтів, яку вони визначають як уніфіковане міжгалузеве рішення, яке пропонує безліч функцій, що дозволяють планувати та розробляти програми лояльності, керувати учасниками та партнерами. Куровська Н.О. та Недільська Л.В (2022) надали теоретико-методологічне обґрунтування проблемам формування та розробки рекомендацій зі стратегічних напрямів розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Ці автори також дослідили рейтинги зарубіжних та українських компаній, які активно впроваджують проекти щодо корпоративної соціальної відповідальності, включаючи корпоративне волонтерство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про популярність цієї тематики в науковому середовищі, однак корпоративне волонтерство епізодично розглядається як інструмент управління лояльністю широкого кола стейкхолдерів організації в межах дослідження проблематики управління корпоративною соціальною відповідальністю. До того ж,

більшість досліджень були проведені на прикладі великих компаній, зокрема, з використанням методів рейтингування, тоді як представники малого та середнього підприємництва (МСП) залишалися поза увагою дослідників. Це підкреслює важливість вивчення корпоративного волонтерства в контексті українського бізнес-середовища, зокрема для малих та середніх організацій.

**Формулювання цілей статті.** Метою цієї статті є теоретичне обґрунтування корпоративного волонтерства як ефективного інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації. У межах поставленої мети визначено завдання дослідити соціальні ініціативи та програми, які можна віднести до корпоративного волонтерства в діяльності організацій, а також оцінити рівень обізнаності та досвіду застосування цього інструменту в секторі малого та середнього підприємництва в Україні.

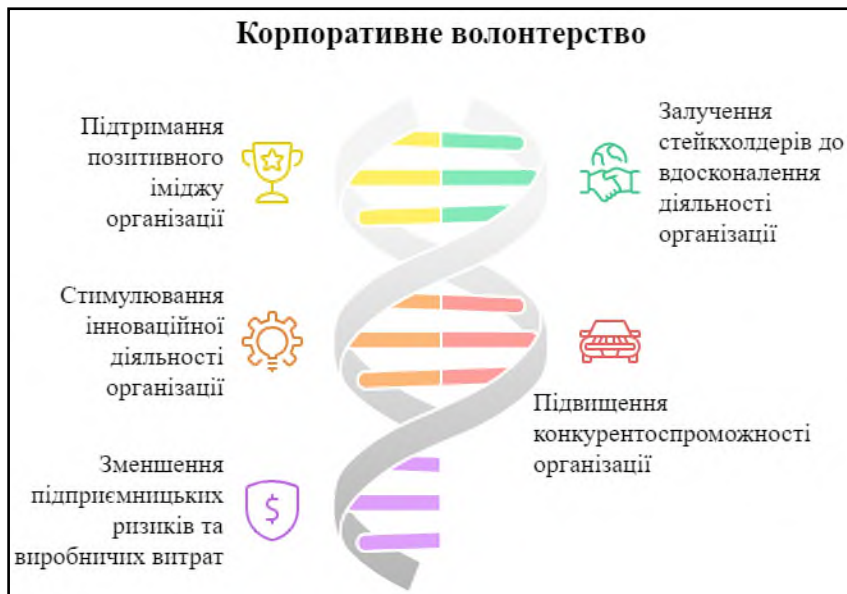
Методологічну основу дослідження склали методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, систематизації та узагальнення, а також метод опитування за допомогою анкетування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для теоретичного обґрунтування явища «корпоративне волонтерство» як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації доцільно проаналізувати два ключових поняття – «інструмент управління лояльністю» та «корпоративне волонтерство». У фаховому середовищі не сформувалось єдиного визначення поняття «інструмент управління». Проте на нашу думку, для цілей дослідження, найкраще визначення поняттю надав Rigby D. (2001), відповідно до якого «інструмент управління – це набір концепцій, процесів і

заходів, спрямованих на підтримку діяльності підприємства». Неткова В.М. (2017) визначає управління лояльністю як «складний процес, необхідний для стимулювання лояльних об'єктів для досягнення цілей організації». Ми розширили зміст поняття управління лояльністю стейкхолдерів організації до складного процесу з формування та утримання стійкої та довготривалої прихильності стейкхолдерів до діяльності організації, що сприяє досягненню її стратегічних цілей.

На наступному етапі ми поєднали ці два поняття для формування повного та зрозумілого терміну «інструмент управління лояльністю», яке буде використане як в цьому, так і в подальших дослідженнях. Отже ми пропонуємо визначити інструмент управління лояльністю як набір концепцій, процесів і методів, спрямованих на формування та утримання стійкої та довготривалої прихильності стейкхолдерів до діяльності організації.

Наукова література пропонує численні підходи до трактування поняття «корпоративне волонтерство». На нашу думку, найбільш релевантним є підхід, який трактує корпоративне волонтерство як «системно сплановану та керовану діяльність, яка спрямована на підвищення мотивації працівників» (Business for Better Leadership Report, 2019) та інших стейкхолдерів і створення умов для їхньої активної участі для задоволення організацією суспільних потреб та забезпечення сталого розвитку організації в умовах ресурсної кризи. На рисунку 1 відображено узагальнення ключових напрямів впливу корпоративного волонтерства на досягнення організацією стратегічних цілей.



**Рис. 1. Напрями впливу корпоративного волонтерства на досягнення організацією стратегічних цілей**

*Джерело: складено авторами за матеріалами (Воронова, 2023)*

За допомогою аналізу та групування характеристик, притаманних інструментам управління лояльністю та корпоративному волонтерству, ми розробили порівняльну таблицю, яка допомагає ідентифікувати риси таких понять для поглибленого розуміння їхньої природи та можливостей практичного впровадження в діяльність

організації. Враховуючі характеристики, наведені в таблиці 1, ми дійшли висновку, що корпоративне волонтерство беззаперечно є інструментом управління лояльності стейкхолдерів організації, у зв'язку з чим ми пропонуємо власне визначення поняття «корпоративне волонтерство».

Таблиця 1

**Порівняння характеристик інструменту управління лояльністю та корпоративного волонтерства**

Характеристика	Управління лояльністю	Корпоративне волонтерство
Вплив на розвиток компетентності персоналу	Так	Так
Вплив на покращення репутації організації	Так	Так
Засіб впливу на поведінку стейкхолдерів	Так	Так
Економічна вигода від скорочення витрат та підвищення продуктивності праці персоналу	Так	Так
Соціально-психологічний вплив на мотивацію стейкхолдерів	Так	Так
Враховує очікування стейкхолдерів від діяльності організації	Так	Так
Використання відповідає нормам чинного законодавства	Так	Так

*Джерело: складено авторами на основі власних досліджень*

Корпоративне волонтерство – є інструментом управління лояльністю стейкхолдерів організації, за допомогою якого організація задовольняє економічні, правові, етичні та дискреційні очікування (правова визначеність та легітимність дій організації), що мають стейкхолдери

стосовно організації і, таким чином, досягає власних економічних вигод та стратегічних цілей.

Для аналізу поширеності корпоративного волонтерства як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації ми використали

результати дослідження CSR Ukraine спільно з The Page «Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: Індекс КСВ 2023» (2023), що охопило 30 підприємств. Лідерами цього дослідження стали компанії «Нова Пошта», ПрАТ «Київстар», ЕРАМ Україна, Infopulse та Sense Bank, які продемонстрували високий рівень впровадження корпоративної соціальної відповідальності та волонтерських практик. Ця тенденція є надзвичайно позитивною як для організацій, так і для суспільства загалом. Водночас результати дослідження, подібно до більшості таких ініціатив, відображають стан лише у сфері великого бізнесу, залишаючи поза увагою малий та середній бізнес, який є найбільш вразливим в умовах ресурсної кризи. На наш погляд, це обмежує можливість повноцінного аналізу стану корпоративної соціальної відповідальності у широкому економічному контексті.

З метою визначення інструментів управління лояльністю, які використовуються організаціями з числа малого та середнього бізнесу, нами проведено власне дослідження. Для проведення дослідження ми застосували метод анкетування, що охоплював опитування 100 представників малого та середнього підприємництва з різних регіонів України. Учасники дослідження були відібрані відповідно до таких критеріїв:

- організаційно-правова форма господарювання – фізична особа-підприємець (надалі – ФОП) або юридична особа;
- кількість створених робочих місць –

від п'яти і більше;

- активне використання кредитних чи грантових коштів, що свідчить про формальну декларовану соціальну активність.

Вид діяльності організацій не обмежувався. В опитуванні брали участь безпосередньо ФОП або директори юридичних осіб, які здебільшого одночасно були одноосібними власниками підприємств. Для збору даних ми розробили та поширили серед респондентів анкету у форматі онлайн через платформу Microsoft Forms.

Респондентам було запропоновано дати відповідь на два відкриті та два закриті запитання:

1.1. Які інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників Вам відомі?

1.2. Які інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників Ви використовуєте в своїй діяльності?

2.1. Чи відоме Вам поняття «Корпоративне волонтерство»?

2.2. Чи має Ваша організація досвід корпоративного волонтерства?

Результати відповідей на два відкриті запитання ми відобразили у таблицях 2 і 3 шляхом їх систематизації в окремі групи (стовпчик А), без змін у лексиці та змісті відповідей (стовпчик Б).

Розроблена нами систематизація дозволила виокремити інструменти управління лояльністю та розмежувати їх окремо для клієнтів і працівників, зосереджуючи увагу на значущості різних аспектів у процесі їхнього впровадження та використання в діяльності організації.

Таблиця 2

**Інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників, які відомі опитаним респондентам**

Група інструментів управління лояльністю клієнтів та працівників	Види інструментів лояльності
(А)	(Б)
<b>I. Лояльність клієнтів</b>	
1. Заохочення	1) обман 2) розіграші, акції, бонуси
2. Якість обслуговування та довіра у відносинах	1) індивідуальний підхід 2) комунікабельність 3) порядність у відносинах

	4) взаємовигідна співпраця
3. Продуктові характеристики	1) ціна продажу 2) якість товару
<b>II. Лояльність працівників</b>	
1. Соціальна відповідальність та довіра у відносинах	1) порядність у відносинах 2) взаємовигідна співпраця 3) підтримка сімейних цінностей 4) підтримка дітей працівників
2. Оплата праці та заохочення	1) справедлива оплата праці 2) премії 3) нагорода до свят
3. Розвиток працівників	1) навчання працівників

*Джерело: складено авторами на основі власних досліджень*

Аналіз обізнаності респондентів щодо інструментів управління лояльністю показав наявність знань про нематеріальні аспекти взаємодії, такі як індивідуальний підхід, порядність і підтримка сімейних цінностей, а також традиційних інструментів: акцій, премій та навчання. Водночас, ми виявили прогалини у розумінні респондентами цінності інструментів лояльності для розвитку працівників і продуктових характеристик, важливих для клієнтів.

Таблиця 3 відображає практичний

аспект застосування інструментів управління лояльністю. З'ясовано, що для клієнтів домінують заохочення у вигляді оптових знижок і розіграшів, а також акцент на індивідуальному підході та порядності. Втім, продуктові характеристики лишаються недооціненими респондентами. Для управління лояльністю працівників респонденти переважно використовують соціально відповідальні підходи та преміювання, однак розвиток працівників обмежується лише навчанням.

Таблиця 3

**Інструменти управління лояльністю клієнтів та працівників, які використовують респонденти в своїй діяльності**

Група інструментів управління лояльністю клієнтів та працівників	Види інструментів лояльності
(А)	(Б)
<b>I. Лояльність клієнтів</b>	
1. Заохочення	1) оптові знижки 2) розіграші
2. Якість обслуговування та довіра у Відносинах	1) індивідуальний підхід 2) комунікабельність 3) порядність у відносинах 4) взаємовигідна співпраця
3. Продуктові характеристики	-
<b>II. Лояльність працівників</b>	
1. Соціальна відповідальність та довіра у відносинах	1) порядність у відносинах 2) взаємовигідна співпраця 2) підтримка дітей працівників
2. Оплата праці та заохочення	1) премії 2) депреміювання 3) нагорода до свят
3. Розвиток працівників	1) навчання працівників

*Джерело: складено авторами на основі власних досліджень*

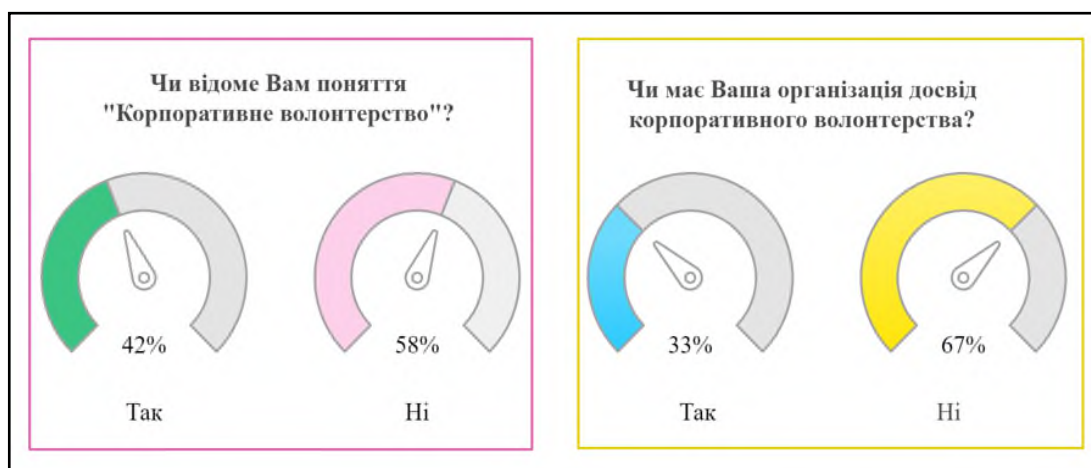
Аналіз таблиць демонструє загальну відповідність знань респондентів щодо

інструментів управління лояльністю їхнім практичним впровадженням, але із

обмеженим використанням заходів у категоріях продуктових характеристик для клієнтів і розвитку працівників. Негативним явищем є те, що корпоративне волонтерство повністю відсутнє серед зазначених інструментів. Це вказує на низький рівень обізнаності та недооцінку його потенціалу бізнесом. З огляду на отримані результати дослідження ми рекомендуємо здійснювати інформаційну та освітню діяльність серед представників малого та середнього бізнесу для популяризації корпоративного волонтерства як ефективного інструменту управління лояльністю стейкхолдерів.

Також нам потрібно було зрозуміти,

наскільки представники малого та середнього бізнесу взагалі знайомі з поняттям «корпоративне волонтерство». Результати відповідей респондентів на закриті питання проілюстровано на рисунку 2. Аналіз відповідей на поставлені запитання демонструє низький рівень обізнаності з-поміж представників малого та середнього бізнесу із поняттям «корпоративне волонтерство». Лише 42% респондентів виявили обізнаність із поняттям корпоративного волонтерства, в той час як більшість (58%) не усвідомлюють його потенційних переваг для управління лояльністю стейкхолдерів у довгостроковій перспективі.



**Рис. 2. Результати опитування респондентів про обізнаність та досвід корпоративного волонтерства**

*Джерело: складено авторами на основі власних досліджень*

Аналіз практичного застосування корпоративного волонтерства показав, що лише 33% респондентів мають досвід у цій сфері, тоді як 67% ніколи не брали участі в таких ініціативах. Це вказує на низький рівень поширення практики впровадження корпоративного волонтерства, особливо серед малих і середніх підприємств. Тому є нагальна необхідність подальшого дослідження та популяризації корпоративного волонтерства як інструменту управління лояльністю стейкхолдерів організації.

**Висновки.** Нами узагальнено та обґрунтовано поняття корпоративного волонтерства як ефективного інструменту управління лояльністю стейкхолдерів, що

дозволяє організаціям задовольняти суспільні потреби та сприяти сталому розвитку навіть за складних економічних умов.

Ми виявили суттєві розбіжності у рівнях впровадження цього інструменту між великими та малими/середніми підприємствами, що супроводжується низьким рівнем обізнаності та практичного застосування серед останніх. Для подолання такої диспропорції ми пропонуємо здійснювати подальші наукові дослідження, впроваджувати освітні ініціативи та розробити методичні рекомендації щодо популяризації цього інструменту серед вітчизняних організацій із врахуванням специфіки їхніх ресурсів та



потреб.

Корпоративне волонтерство має значний потенціал для підвищення лояльності стейкхолдерів і стратегічного розвитку організацій. Однак його

ефективне впровадження вимагає підвищення обізнаності серед власників та керівників організацій та адаптації до умов ресурсної кризи.

### Література:

1. Alfes, K., Antunes, B., & Shantz, A. D. (2016). *The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62–97. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1242508>
2. Ashfaq, F., Butt, M., & Ilyas, S. (2020). *Volunteering: what drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. Qualitative Research Journal*, 21(2), 189–205. <https://doi.org/10.1108/QRJ-04-2020-0024>
3. Brzustewicz, P., Escher, I., Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2022). Emergence of social impact in company–NGO relationships in corporate volunteering. *Journal of Business Research*, 140, 62–75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.089>
4. Business for Better Leadership Report. (2019). *Seven practices of effective employee volunteer program*. Retrieved from <http://surl.li/gjdmgg>
5. Cheah, J. S., & Lim, K. H. (2024). Effects of internal and external corporate social responsibility on employee job satisfaction during a pandemic: A medical device industry perspective. *European management journal*, 42(4), 584–594. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.04.003>
6. Dempsey-Brench, K., & Shantz, A. (2022). Skills-based volunteering: A systematic literature review of the intersection of skills and employee volunteering. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100874. *Human Resource Management Review* 32 (2022) 100874. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100874>
7. Dreesbach-Bundy, S., & Scheck, B. (2017). *Corporate volunteering: A bibliometric analysis from 1990 to 2015. Business Ethics: A European Review*, 26(3), 240–256. <https://doi.org/10.1111/beer.12148>
8. Hatami, A., Hermes, J., Keränen, A., & Ulkuniemi, P. (2024). Happiness management through corporate volunteering in advancing CSR. *Management Decision*, 62(2), 575–590. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2022-1560>
9. Lavelle, J. J. (2010). What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 918–923. <https://doi.org/10.1002/job.644>
10. Rashid, N. R. N. A., Khalid, S. A., & Rahman, N. I. A. (2015). Environmental corporate social responsibility (ECSR): Exploring its influence on customer loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 31, 705–713. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01159-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01159-4)
11. Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California management review*, 43(2), 139–160. <https://doi.org/10.2307/41166079>
12. Rodell, J. B. (2013). Finding Meaning through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274–1294. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0611>
13. Sampene, A. K., Li, C., Agyeman, F. O., & Brenya, R. (2024). Employees' behavioural action towards corporate environmental performance: The moderating effect of moral reflectiveness. *Heliyon*, 10(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28075>
14. Sattayapanich, T., Janmaimool, P., & Chontanawat, J. (2022). Factors affecting community participation in environmental corporate social responsibility projects: evidence from mangrove forest management project. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 209. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040209>
15. Sekar, S. (2021). What drives employee's involvement in corporate volunteering? Bright and dark side of consequences to organization. *Benchmarking: An International Journal*, 29(7), 2258–2274. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2021-0074>
16. Sekar, S., & Dyaram, L. (2017). *What drives employees to participate in corporate volunteering programs? Social Responsibility Journal*, 13(4), 661–677. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0097>
17. Воронова, В. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна PR технологія формування іміджу та репутації українських компаній в умовах російсько-української війни. *IV Міжнародна науково-практична онлайн-конференція «Соціокомунікаційна наука в парадигмі смислових трансформацій: суспільні виклики, тренди освіти і професійної діяльності»* (с. 10–21). Retrieved from <http://surl.li/wfyutd>
18. Куровська, Н. О., & Недільська, Л. В. (2022). Стратегічні напрями розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*, 5, 69–74. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-69-74>
19. Неткова, В. М. (2017). Процес управління лояльністю: теоретичні основи та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*, 8, 313–320. [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/5\\_6.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/5_6.pdf)
20. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». (2023). Retrieved from <http://surl.li/xgjysy>
21. Устік, Т., & Колодненко, Н. (2024). Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326(1), 208–214. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-34>