

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>

УДК 658.3:005.35

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

CORPORATIVE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR IN THE FORMATION OF ENTERPRISE'S MOTIVATIONAL STRATEGY

Крупа Володимир Романовичдоцент кафедри підприємництва та торгівлі,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С. З. ГжицькогоORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8658-7735>**Krupa Volodymyr**Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv

У статті досліджено корпоративну соціальну відповідальність бізнесу (КСВ) як інструмент формування ефективної мотиваційної стратегії підприємства. Визначено сутність корпоративної соціальної відповідальності та форми її прояву у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Описано взаємозв'язок стратегії КСВ із мотиваційною стратегією, обґрунтовано їхню роль у формуванні ціннісно-орієнтованої системи управління персоналом та досягненні стратегічних цілей підприємства. Встановлено, що КСВ передусім є чинником формування нематеріальної компоненти мотиваційної стратегії. Охарактеризовано її вплив на процеси утримання і залучення персоналу, підвищення продуктивності праці. Розроблено систему макро- та мікроекономічних інструментів інтеграції соціальної відповідальності у мотивацій механізм підприємства.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, мотиваційна стратегія, управління підприємством, мотивація персоналу, сталий розвиток.

The article researches corporate social responsibility (CSR) as a strategic tool for shaping an enterprise effective motivational strategy. It reveals the mechanism of CSR influence on personnel motivational behavior and identifies the instruments for integrating socially responsible practices into the human resource management system. The relevance of the topic is determined by the transformation of the modern business socio-economic priorities and growing importance of intangible assets for ensuring the enterprises competitiveness. It has been emphasized the necessity to develop human-centered approaches to personnel management, where CSR is a source of internal (value-based) employees motivation. The economic essence of corporate social responsibility is defined, and the evolution of its concept is described. The article reveals the relationship between CSR strategy and the motivational strategy, substantiating their role in building a value-oriented personnel management system and in achieving strategic goals of the company. The internal and external forms of CSR expression, as well as the mechanism through which CSR enhances employee motivation and their loyalty to the company have been identified. In addition, it has been established that CSR has the most significant impact on the formation of the intangible component of the motivational strategy. In particular, it shapes the internal value-based motivation of personnel, stimulates their social engagement, and enhances the employer's brand image. It also forms a special type of organizational culture based on trust, mutual respect, partnership, which defines the behavioral models of employees. A set of micro- and macroeconomic tools for integrating CSR into the enterprise's motivational mechanism has been developed. This integration creates a synergistic effect that increases the effectiveness of the motivational mechanism and ensures sustainable development of the enterprise. The study of CSR as a factor in shaping the motivational strategy enriches modern human resource management theory and holds significant practical potential for the development of effective business structures.

Keywords: corporate social responsibility, motivational strategy, enterprise management, personnel motivation, sustainable development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки та докорінних соціально-економічних трансформацій посилюється потреба у формуванні нових стратегічних підходів до управління персоналом підприємств різних видів економічної діяльності. Особливої актуальності набуває мотивація працівників, що ґрунтується не лише на матеріальних стимулах, а й на певних ціннісних орієнтирах (екологічна стійкість, висока якість життя, суспільний добробут, позитивний імідж, активна участь у вирішенні суспільних проблем тощо). Це зумовлює необхідність розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, яка дозволяє підприємствам поєднувати комерційні цілі з інтересами суспільства, забезпечуючи реалізацію принципів сталого розвитку і довгострокову ефективність.

На тлі зростаючої соціальної свідомості працівників, особливо молодого покоління, соціальна відповідальність бізнесу починає виконувати функцію нематеріального стимулу, формуючи лояльність персоналу до певної компанії, бажання працювати на її розвиток, стійку зайнятість та активну залученість до корпоративних справ. У зв'язку з цим важливо дослідити, яким чином КСВ може бути інтегрована в мотиваційну стратегію підприємства та які інструменти для цього слід використовувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності, оцінки її впливу на розвиток бізнесу та мотивацію персоналу активно досліджуються в працях як зарубіжних (К. Вільямс, П. Друкер, А. Керрол, С. Конар, Ф. Котлер та ін.), так і українських (О. Григор'єва, Т. Длугопольська, А. Колот, Й. Ситник, О. Череп, Т. Ясінська, І. Яців та ін.) науковців. Підвищений інтерес до питань соціальної відповідальності бізнесу передусім обумовлений трансформацією традиційних бізнес-моделей у бік принципів сталого розвитку та зростанням значення нематеріальних активів підприємств.

Чимало дослідників характеризують КСВ як ключову складову стратегії розвитку підприємств в умовах сьогодення. Зокрема Ф. Мей та Н. Станасюк обґрунтовують необхідність стратегічного підходу до КСВ у сучасному діловому світі, розглядаючи її як частину проактивного управління та стратегічного менеджменту, а також інструмент сприяння сталому розвитку [1, с. 112]. Аналогічно О. Череп та В. Малтиз зазначають, що КСВ тісно інтегрована в стратегію підпри-

ємства. Науковці також підкреслюють роль соціальних та екологічних інвестицій як важливого інструменту мотивування персоналу, стверджуючи, що вони сприяють залученості працівників у реалізацію стратегічних цілей компанії [2]. На думку І. Яціва та низки інших дослідників, мотиваційна складова корпоративної соціальної відповідальності бізнесу визначається різними чинниками, які можуть бути унікальними для кожної компанії, але в цілому вони можуть включати створення позитивного образу серед споживачів, громадськості, органів влади [3, с. 106].

Проблемні питання механізму інтегрування соціальної відповідальності у стратегію управління вітчизняним підприємством розглядаються С. Філіпповою. Нею, зокрема, систематизовано перелік інструментів СВ, спрямованих на персонал та зовнішніх стейкхолдерів і визначено їхню роль у досягненні стратегічних, тактичних та оперативних цілей компанії [4, с. 12].

Т. Ясінська, досліджуючи вплив КСВ на результати діяльності підприємств, стверджує, що відповідні заходи, спрямовані на створення гідних умов праці всередині підприємства, здатні призвести до росту продуктивності праці, наслідком чого є поліпшення фінансових показників підприємств [5].

Аналіз наукових публікацій, присвячених проблематиці соціальної відповідальності бізнесу, свідчить про недостатню глибину розроблення питання взаємозв'язку між КСВ та мотиваційною стратегією підприємств, що обумовлює необхідність його подальшого комплексного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі корпоративної соціальної відповідальності у формуванні ефективної мотиваційної стратегії підприємства, з'ясування механізмів її впливу на мотиваційну поведінку персоналу та розвиток організаційної культури, а також визначення інструментів інтеграції соціально відповідальних практик у систему управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати аналізу бібліографічних джерел засвідчили, що корпоративна соціальна відповідальність розглядається науковцями як ключова складова стратегії розвитку бізнесу в сучасних умовах. Вона загалом визначається як концепція, за якою підприємства добровільно беруть на себе зобов'язання діяти в інтересах суспільства, реалізуючи соціальні проекти, які не

регламентуються законодавчими вимогами. Іншими словами зміст КСВ полягає у виході бізнесу за межі суто прибуткової діяльності та прийнятті на себе відповідальності за вплив, який він чинить на суспільство, довкілля, працівників і громади.

Попри численні дослідження КСВ, сьогодні наукова спільнота не сформувала єдиного розуміння сутності цієї категорії, як і її рамок. Зокрема, А. Колот визначає КСВ як імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому [6, с. 6].

Н. Супрун розширює тлумачення цього поняття, розглядаючи КСВ як сукупність цінностей, управлінських заходів та процесів, що відображають добровільне зобов'язання компанії брати участь у соціально значущих ініціативах як у внутрішньому середовищі (щодо персоналу), так і в зовнішньому (щодо громади, партнерів, держави). Реалізація таких ініціатив здатна не лише забезпечити позитивний соціальний ефект, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі, посилити його ділову репутацію та сприяти досягненню цілей сталого розвитку як самої організації, так і суспільства загалом [7]. Тим самим дослідниця підкреслює стратегічну роль КСВ у розвитку бізнесу.

Ще ширшим є охоплення філософії концепції соціальної відповідальності з погляду Й. Ситника та Г. Юрченко, які узагальнено трактують її як модель тристоронніх відносин: держава – суспільство – підприємницький сектор. При цьому державі відводиться регулятивна та стимулююча функція, пов'язана з наданням певних економічних преференцій (передусім, податкових пільг) за соціально відповідальну поведінку бізнесу, інвестування соціальних проектів. На рівні підприємства соціальна відповідальність реалізується через такі форми, як корпоративне громадянство та внутрішня соціальна політика. Перше відображає зовнішній аспект КСВ і полягає у добровільній участі компанії в суспільно значущих ініціативах, до яких не зобов'язує законодавство і які не мають прямої економічної вигоди. Натомість соціальна політика підприємства стосується внутрішньої сфери й охоплює систему цілеспрямованих послідових управлінських дій, спрямованих на задоволення матеріальних і духовних потреб персоналу організації. Роль третього гравця -

суспільства у цій моделі проявляється у формуванні прихильності споживачів та учасників ринку праці до підприємства з високим рівнем КСВ не зважаючи на часткову втрату власної вигоди (вищі ціни на продукцію, нижча заробітна плата тощо) [8].

Таким чином, сучасна модель КСВ є багаторівневою та динамічною системою, що відображає еволюційний перехід від традиційної філантропічної (благодійної) діяльності до стратегічного інструменту управління, інтегрованого в загальну систему менеджменту підприємства. Якщо на ранніх етапах КСВ розумілась переважно як добровільна благодійна активність, що здійснювалася поза межами основної бізнес-моделі, то нині вона трансформувалась у комплексний управлінський інструмент, здатний генерувати довгострокові соціальні, екологічні та економічні цінності.

У контексті змісту сучасної моделі, КСВ – це не лише соціальна функція бізнесу, а й важливий мотиваційний інструмент, що дозволяє підприємству формувати ціннісно-орієнтовану стратегію управління персоналом, основою якої є мотиваційна компонента. Зокрема, І. Сивицька та А. Синиченко розглядають мотиваційну стратегію як підсистему стратегії підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг. При цьому одним із основоположних принципів розробки мотиваційної стратегії науковці вважають те, що персонал підприємства повинен відчувати визнання свого вкладу в діяльність підприємства [9, с. 95]. На наш погляд, цей принцип безпосередньо узгоджується із ключовими засадами КСВ.

І. Петрова та О. Бєлова визначають мотиваційну стратегію як комплекс заходів, спрямованих на підвищення стратегічної активності підприємства та стратегічної активності персоналу. Вона повинна розроблятися як один із підвидів функціональної кадрової стратегії та за своїм змістом і структурою відповідати корпоративній стратегії підприємства [10, с. 425]. Як одна з функціональних стратегій підприємства мотиваційна стратегія включає розробку системи мотивації для різних підгруп працівників, сформованих на основі їхніх психологічних якостей та життєвих потреб [11, с. 122].

Таким чином, стратегія корпоративної соціальної відповідальності та мотиваційна стратегія є підсистемами загальної стратегії

підприємства. Остання формує місію, візію (бачення), довгострокові цілі та ключові орієнтири його розвитку, що охоплюють економічні та соціальні аспекти діяльності. Саме місія, є передумовою формування орієнтації підприємства на споживача, його соціальної відповідальності, спрямування на розвиток кадрового потенціалу та формування ефективної організаційної культури [10, с. 425]. Тому у загальній стратегії закладаються принципи ведення бізнесу певною компанією, її ринкові пріоритети, засади інвестиційної та інноваційної політики, корпоративні цінності тощо.

Стратегія КСВ та мотиваційна стратегія, як похідні від загальної стратегії, забезпечують реалізацію її цілей у зовнішньому (суспільному) і внутрішньому (персональному) середовищі підприємства. Сукупно вони визначають засади ціннісно-орієнтованої кадрової політики, яка в свою чергу формує кадрове ядро і трудовий потенціал компанії (рис. 1). Це має ключове значення для її стабільної діяльності, сталого розвитку та збереження організаційної культури. Адже представники

кадрового ядра (керівники, висококваліфіковані фахівці, працівники з великим досвідом роботи) істотно впливають як на активність персоналу, так і ринкову активність підприємства. Вони забезпечують високі результати діяльності і дбають про загальний корпоративний імідж, а по відношенню до персоналу – виконують роль лідерів, наставників, носіїв цінностей та прикладу для наслідування.

Зокрема, представники кадрового ядра сприяють швидкій інтеграції нових працівників у колектив, забезпечують якісну внутрішню комунікацію, передачу досвіду і корпоративних цінностей, коректують настрої, а в кризових умовах – пояснюють необхідність та цілі змін, згладжують опір, підтримують моральний дух. Їхній приклад у ставленні до роботи та вірність корпоративним принципам, мотивує інших працювати більш продуктивно, якісно, відповідально, брати активну участь працівників у житті компанії.

Визначальною детермінантою управління персоналом підприємства, безперечно, є мотиваційна стратегія. Вона безпосередньо



Рис. 1. Схема взаємозв'язку мотиваційної стратегії і стратегії КСВ

Джерело: розроблено автором

вливає на активність працівників у внутрішньому середовищі організації, а також визначає механізми стимулювання персоналу до досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Мотиваційна стратегія формує систему матеріального та нематеріального заохочення, корпоративну культуру, стимулює розвиток персоналу і, тим самим, сприяє трансформації загальних цілей підприємства у поведінкові моделі працівників. Ці моделі визначають рівень активності персоналу підприємства, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, якості виконуваної роботи та інших результативних показників; прагненні працівників до кар'єрного росту, набуття нових компетентностей, підвищення на цій основі власної конкурентоспроможності; реалізації інноваційного потенціалу працівників; а також бажання їхньої участі у соціальних проєктах, волонтерських ініціативах тощо. Таким чином, маючи на меті посилити внутрішню активність персоналу, мотиваційна стратегія також впливає на рівень ринкової (суспільної) активності підприємства, забезпечуючи йому досягнення цілей стратегічного управління.

Одним із ключових етапів розробки мотиваційної стратегії є визначення матеріальних і нематеріальних засобів стимулювання персоналу. До перших, як відомо, відносять різні форми грошової винагороди за результати праці (премії, надбавки, доплати, компенсації, матеріальна допомога). Нематеріальними стимулами виступають різні форми морального заохочення, пов'язані з особливостями особистості та ціннісними орієнтаціями кожного працівника (публічне визнання досягнень, похвала, подяка, формування відчуття причетності тощо). Науковці, підкреслюючи пріоритетність і переваги матеріальної мотивації, все ж відзначають зростання в сучасних умовах значення нематеріального стимулювання, яке є важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації [9, с. 99]. У цьому контексті роль КСВ, як інструменту мотиваційного механізму та чинника формування ефективної мотиваційної стратегії підприємства істотно зростає, оскільки її дія головним чином спрямована на нематеріальні потреби працівників.

У внутрішньому середовищі соціально відповідальна поведінка компанії проявляється у наступних аспектах:

– формування довірчих і партнерських відносин адміністрації з персоналом, налаго-

дженні конструктивного діалогу з профспілками, договірна регламентація зобов'язань перед працівниками;

– створення безпечних і комфортних умов праці (відповідність стандартам охорони праці, ергономіка, технічна безпека) належне матеріально-технічне забезпечення робочих місць;

– чітка та прозора оцінка результатів роботи та професійних якостей працівників, справедлива винагорода за досягнуті результати;

– соціальний захист та соціальна підтримка працівників – медичне та соціальне страхування, соціальний пакет, підтримка в складних життєвих обставинах, фінансування санаторно-курортного чи амбулаторного лікування, збереження робочих місця роботи (посади) за мобілізованими працівниками;

– підтримка професійного розвитку персоналу – регулярне підвищення кваліфікації працівників, планування їхнього кар'єрного зростання;

– забезпечення участі персоналу в управлінні, розподілі доходів;

– надання підтримки у працевлаштуванні працівників, які втратили роботу внаслідок внутрішніх організаційних змін (фінансування програм перекваліфікації, організаційна допомога у пошуку роботи);

– забезпечення підтримки балансу між роботою та особистим життям (work-life balance) – гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, підтримка сімейних цінностей, організація соціокультурних заходів

– розвиток корпоративної культури в організації – дотримання прав і свобод працівників, етичних принципів (взаємоповаги, партнерства, соціальної справедливості), виховання почуття причетності до спільних цілей;

Таким чином соціально відповідальна поведінка компанії щодо персоналу забезпечує формування людиноцентричного середовища, у якому працівники не лише виконують певні професійні обов'язки, а й розвивають свої загальні і фахові компетентності; почуваються соціально захищеними, важливими і потрібними; зберігають власну гідність і отримують високу якість трудового життя. Такий підхід формує довіру і лояльність працівників до компанії, формує прагнення надовго залишатися її частиною, мотивує підвищувати продуктивність і якість роботи.

Стратегія соціальної відповідальності також безпосередньо впливає на страте-

гічну активність підприємства у зовнішньому середовищі, формуючи засади його взаємодії зі споживачами, партнерами, громадами, державними структурами, інвесторами, ЗМІ та суспільством загалом. Ці засади впливають не лише із правових норм, але й із системи загальнолюдських цінностей, етичних принципів та очікувань суспільства у економічній, екологічній та соціальній сферах. Зовнішніми формами прояву стратегії КСВ, передусім, є:

- відповідальність перед споживачами – забезпечення високої якості, безпечності та екологічності продукції/послуг; надання повної та достовірної інформації про товари/послуги; якісне післяпродажне обслуговування;

- етичне ведення бізнесу – неухильне дотримання законодавства, прозорість фінансової звітності, запобігання корупції, дотримання принципів чесної конкуренції та ділової етики, відмова від недобросовісної реклами;

- екологічна відповідальність – зменшення викидів, належна утилізація відходів, перехід на екобезпечні, енерго- та ресурсощадні технології; участь у програмах збереження та відновлення екосистем, екологічна сертифікація продукції та виробництва;

- благодійництво та меценатство – підтримка соціально незахищених груп населення (людей з інвалідністю, багатодітних сімей, пенсіонерів, ветеранів війни); надання гуманітарної допомоги під час надзвичайних ситуацій (війна, стихійні лиха, епідемії); волонтерські ініціативи, спрямовані на підтримку ЗСУ; створення або підтримка соціально важливих програм;

- участь у розвитку місцевих громад – співфінансування програм розбудови соціальної інфраструктури (доріг, об'єктів соціального призначення, житла для внутрішньо переміщених осіб); фінансова підтримка лікарень, освітніх закладів; фінансування спортивно-культурних заходів;

- інвестування розвитку людського капіталу – налагодження співпраці із закладами вищої освіти та науковими установами; інвестиції у модернізацію їхньої матеріально-технічної бази, перспективні наукові дослідження та інноваційні розробки; проведення стажувань, тренінгів, підвищення кваліфікації для молодих працівників і студентів;

- підтримка соціального та молодіжного підприємництва – реалізація власних та підтримка зовнішніх бізнес-проектів із соціальною місією; інвестування у стартапи або проекти, що вирішують соціальні або екологічні

проблеми, або ті, які започатковані молодими людьми (учні, студенти);

- публічний діалог з громадськістю та участь у формуванні політики сталого розвитку – об'єктивне і своєчасне висвітлення інформації про результати діяльності та соціально важливі проекти компанії; публікація нефінансових звітів (звітів з КСВ); прозора комунікація з громадськістю через соцмережі; взаємодія з органами влади, громадськими організаціями, асоціаціями; підтримка реформ, орієнтованих на сталий розвиток громад.

Результатом реалізації зазначених заходів КСВ, передусім, є: підвищення іміджу компанії у бізнес-середовищі та суспільстві, формування високого рівня лояльності і довіри до неї зі сторони споживачів, інвесторів, партнерів по бізнесу, суспільних інституцій та інших стейкхолдерів; зростання попиту на продукцію підприємства, розширення можливостей для залучення додаткових ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових, зокрема бюджетних та грантових коштів), налагодження нових партнерств, масштабування діяльності на інші регіони чи країни тощо.

Зовнішні форми прояву КСВ, поряд із внутрішніми, також виступають потужними чинниками формування мотиваційної стратегії підприємства, зокрема її нематеріальної складової (табл. 1).

Узагальнюючи характер впливу КСВ на формування мотиваційної стратегії підприємства, необхідно відзначити наступне:

КСВ формує внутрішню ціннісну мотивацію персоналу. Ідентифікуючи себе з компанією, яка дотримується етичних принципів, бере участь у соціально важливих проєктах, дбає про довкілля, працівники відчувають себе залученими до суспільних потреб. Це викликає у них бажання працювати не лише заради власної матеріальної вигоди, а й задля причетності до позитивних змін в країні, її розвитку, наближення до європейської моделі суспільного добробуту. Іншими словами, створюється підґрунтя для розвитку учасницької моделі мотивації персоналу, у якій працівники не лише беруть участь в управлінні компанією, але й впливають на суспільні процеси;

КСВ забезпечує зростання іміджевої привабливості роботодавця та зміцнення емоційного зв'язку з його брендом – соціально відповідальна компанія завжди виглядає привабливою в очах не лише чинних, а й потенційних працівників. Це полегшує пошук і утримання кваліфікованого персоналу, моло-

Таблиця 1

Зв'язок стратегії КСВ та мотиваційної стратегії підприємства

Ознака	Стратегія КСВ	Мотиваційна стратегія	Характер зв'язку
Цільова орієнтація	Орієнтована на реалізацію принципів сталого розвитку через відповідальність перед працівниками та суспільством (економічний розвиток, виконання соціальних зобов'язань, дбайливе ставлення до довкілля)	Орієнтована на досягнення стратегічних цілей діяльності компанії шляхом через ефективне управління наявним трудовим потенціалом, (посилення трудової активності персоналу, його розвиток)	КСВ виступає інструментом формування людського капіталу суспільства та трудового потенціалу підприємства
Спрямованість на персонал	Забезпечення соціального захисту, працівників, високої якості трудового життя створення безпечних і комфортних умов праці, умов для професійного розвитку	Впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів до праці	КСВ виступає важливим інструментом нематеріальної мотивації персоналу
Формування лояльності до компанії	Підвищення рівня емоційної прихильності персоналу до компанії	Застосування різних методів щодо залучення та утримання персоналу, зменшення плинності кадрів	КСВ формує відчуття гордості за компанію, власної причетності до її дій та результатів, бажання надовго залишатися її частиною
Корпоративна культура	Популяризація цінностей бізнес-етики, прозорості, відкритості, чесності, відповідальності перед суспільством	Мотивація поведінки, заснованої на загальнолюдських, особистих та спільних цінностях	Обидві стратегії формують єдину систему цінностей та норм поведінки, стимулюють соціальну активність персоналу
Імідж (бренд) роботодавця	Формування позитивного іміджу соціально відповідальної компанії, підвищення лояльності до неї зі сторони споживачів, бізнес-партнерів, суб'єктів ринку праці	Забезпечує привабливість компанії для потенційних та діючих працівників	КСВ підсилює дію мотиваційної стратегії через популяризацію бренду роботодавця. Це сприяє залученню кваліфікованого персоналу
Соціальна стабільність і добробут	Створення безпечного, і стабільного соціального середовища, справедливого суспільства	Підвищення задоволеності працею, поліпшення соціально-трудових відносин у колективі	КСВ створює сприятливе середовище для ефективної дії механізмів мотивації

Джерело: розроблено автором

дих талантів; зменшує плинність кадрів та дозволяє будувати мотиваційну стратегію на основі репутації. Професіонали самі прагнуть працевлаштуватися у такій компанії, оскільки це не лише задовольняє їхні нематеріальні потреби, але й сприяє формуванню зразкового резюме та підвищенню конкурен-

тоспроможності на ринку праці. Емоційний компонент їхньої мотивації посилює громадське визнання діяльності компанії, позитивні згадки про неї у ЗМІ та соцмережах, її участь у суспільно важливих проектах;

КСВ стимулює соціальну активність та ініціативність персоналу – зовнішні прояви

соціальної відповідальності бізнесу відкривають нові можливості працівників для участі у волонтерських заходах, благодійних акціях, екологічних ініціативах. Участь у таких проєктах підсилює командний дух, підвищує емоційне задоволення від роботи та спонукає проявляти соціальну ініціативу всередині компанії;

КСВ підвищує довіру персоналу до керівництва – соціально відповідальна поведінка компанії як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі зміцнює віру працівників у добрі наміри адміністрації, що формує корпоративну культуру довіри та партнерства, а разом і з тим – сприяє командоутворенню та мотивації до досягнення спільних цілей. Також підвищується готовність працівників приймати організаційні зміни і брати певну частку відповідальності за результати роботи.

Таким чином, стратегія КСВ сприяє формуванню та нарощенню соціального капіталу підприємства, стабілізує ринок зайнятості та підвищує ефективність мотивації працівників [8]. Водночас, реалізація стратегії потребує значних інвестицій у створення суспільних благ. Ефект від цих вкладень зазвичай досить віддалений у часі, а також має опосередкований та непрогнозований характер. Тому більшість підприємств обмежуються лише епізодичними благодійними проєктами, а щодо управління мотивацією персоналу – віддають перевагу матеріальному стимулюванню.

Зважаючи на зростання ролі бізнесу у забезпеченні економічної стабільності та соціального розвитку країни в умовах російсько-агресії, вкрай важливо не лише посилити соціально відповідальні практики, але й ефективно інтегрувати КСВ у мотиваційну стратегію підприємств. Механізм інтеграції повинен охоплювати інструменти як макро-, так і мікрорівня (рис. 2).

Макроекономічні інструменти створюють зовнішні стимули для суб'єктів підприємництва розширювати форми КСВ, особливо стосовно соціально незахищених категорій населення, кількість яких в умовах російсько-української війни швидко прогресує. Завдяки цьому підприємства отримують не лише додаткову, досить мотивовану робочу силу (дефіцит якої зростає через мобілізацію та міграцію), але й можливість залучити кошти від держави для адаптації таких працівників та подальшого розвитку бізнесу. Натомість, мікроекономічні інструменти є частиною внутрішньої політики підприємства й орієнтовані на створення стійкої системи мотивації, що поєднує соціальні, етичні й економічні

аспекти. Впровадження цих інструментів потребує усвідомлення суб'єктами підприємництва їхньої довгострокової вигоди, синергетичного мотиваційного ефекту, а також прийняття рішень щодо перерозподілу власних фінансових ресурсів.

Висновки. Отже, в сучасних умовах господарювання корпоративна соціальна відповідальність виступає важливим чинником формування ефективної мотиваційної стратегії підприємства, зокрема її нематеріальної компоненти. Вплив КСВ спрямований не лише на здатність підприємства підвищувати ефективність реалізації наявного трудового потенціалу та зберігати стійкий кадровий склад, але й на можливості впливати на процеси формування якісної пропозиції робочої сили у зовнішньому середовищі. КСВ спроможна забезпечити високий рівень лояльності до компанії діючих та потенційних працівників, посилити їхній мотиваційний профіль, соціальну ідентичність та стратегічну активність. Це сприяє зростанню ділового іміджу, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, дохідності та прибутковості компанії. В результаті створюється необхідне підґрунтя для поліпшення матеріальної мотивації та структури персоналу. Таким чином, інтеграція КСВ у систему управління персоналом створює синергетичний ефект, який дозволяє підприємству підвищити ефективність мотиваційного механізму та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на позитивні тенденції останніх років, ефективній інтеграції КСВ у стратегію мотивації персоналу перешкоджають: низька обізнаність керівників щодо довгострокових наслідків КСВ; несистемний характер та низький розмір витрат на реалізацію соціальних проєктів, недостатні фінансові можливості підприємств для їх здійснення; складність вимірювання ефективності КСВ, надмірний державний контроль та регулювання. Подолання означених бар'єрів потребує активного налагодження діалогу між усіма стейкхолдерами КСВ, активної державної підтримки соціальних ініціатив та створення умов для заохочення суб'єктів підприємництва будувати кадрову стратегію та мотиваційну політику на основі принципів соціальної відповідальності бізнесу. Перспективними напрямками подальших досліджень цієї проблематики є аналіз галузевих особливостей інтеграції КСВ у мотиваційну стратегію та розробка стандартів соціальної відповідальності для різних категорій суб'єктів підприємництва.



Рис. 2. Інструменти інтеграції КСВ у мотиваційний механізм підприємства

Джерело: розроблено автором

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Mei Fei, N. S. Stanasiuk. The need for a strategic approach to corporate social responsibility and methodological aspects of its implementation. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4, № 2. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.112>
- Череп О. Г., Малтис В. В., Прокоф'єв І. С., Самойленко В. О. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>

3. Yatsiv, I., Pavlenchuk, N., Pavlenchuk, A., Krupa, V., & Yatsiv, S. (2024). Basic principles of corporate social responsibility management under martial law. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 11(1), 103-113. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2024.103>
4. Ясінська Т. В. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82>
5. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5-17.
6. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць*. 2013. № 2(6). С. 6–15.
7. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «EUROPE-2020»). *Український соціум*. 2013. № 2(45). С. 163–176.
8. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>.
9. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(35). С. 92–100. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>
10. Петрова І. Л., Белова О. І. Мотиваційна стратегія в підвищенні конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 424-430.
11. Олійник Т. Г., Крамарук М. В., Зозуля О. В. Мотиваційні стратегії та їх вплив на продуктивність працівників аграрної сфери. *Агросвіт*. 2024. № 6. С. 120–126 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.120>

REFERENCES:

1. Mei Fei N. & Stanasiuk S. (2022) The need for a strategic approach to corporate social responsibility and methodological aspects of its implementation. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: the Stages of Formation and Problems of Development*, vol. 4 (2), pp. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.112>
2. Cherep O. H., Maltiz V. V., Prokofiev I. S. & Samoilenko V. O. (2024) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak element stratehii orhanizatsii [Corporate social responsibility as an element of organizations' strategy]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>
3. Yatsiv, I., Pavlenchuk, N., Pavlenchuk, A., Krupa, V., & Yatsiv, S. (2024). Basic principles of corporate social responsibility management under martial law. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 11(1), 103–113. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ1.2024.103>
4. Yasinska T. V. (2024). Doslidzhennia vplyvu korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na rezultaty diialnosti pidpriemstv [Research of the influence of corporate social responsibility on the enterprises activity results]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82>
5. Kolot A. M. (2013) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist i problemy yii sprymannia suspilstvom [Corporate social responsibility and the problems of its public perception]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zbirnyk naukovykh prats – Social and Labor Relations: Theory and Practice*, vol. 2 (6), pp. 6–15.
6. Suprun N. A. (2013) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk sotsialnoho zaluchennia (v konteksti tsilei stratehii «EUROPE-2020») [Corporate social responsibility and social inclusive (in the context of the objectives of the strategy «Europe-2020»)]. *Український соціум – Ukrainian Society*, vol. 2 (45), pp. 163–176.
7. Sytnyk Y. S. & Yurchenko H. M. (2021). Aktualizatsiia kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v modeli ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Actualization of the concept of corporate social responsibility in the model of economic development of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>
8. Syvytska I.H. & Synychenko A.V. (2019) Motyvatsiina stratehiia yak providna determinanta optymizatsii upravlinnia personalom [Motivational strategy as a leading determinant of human resources optimization]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, vol. 3(35). pp. 92–100. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>
9. Petrova I. L. & Bielova O. I. (2015) Motyvatsiina stratehiia v pidvyshchenni konkurentospromozhnosti pidpriemstv torhivli [Motivational strategy in enhancing the competitiveness of trade enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 424–430.

10. Oliinyk T. H., Kramaruk M. V., & Zozulia O. V. (2024) Motyvatsiini stratehii ta yikh vplyv na produktyvnist pratsivnykiv ahrarnoi sfery [Motivation strategies and their influence on the productivity of agricultural employees]. *Ahrosvit – Agroworld*, 6, pp. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.120>
11. Filyppova S. V. (2017) Sotsialna vidpovidalnist u stratehii upravlinnia vitchyznianym pidpriemstvom: problemni pytannia intehruvannia mekhanizmu [Social responsibility in the strategy of management of a domestic enterprise: problem issues of integration of the mechanism]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, vol. 2(30), pp. 5–17.