

УДК 338.24.021.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.249-254>**Покровська Н.М.**

кандидат економічних наук

НТУУ Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського

Pokrovska Natalia

PhD in Economic Sc.

National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

<https://orcid.org/0000-0002-0699-0362>**Скрипник Т.В.**

НТУУ Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського

Skrypnuk Tetiana

National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ESG КОНЦЕПЦІЇ

У сучасних умовах глобальних трансформацій та зростаючих викликів сталого розвитку концепція ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори) набуває дедалі більшого значення для підприємств. Інтеграція ESG критеріїв у корпоративні стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зростанню довіри інвесторів і зміцненню репутації компанії. Одним із ключових аспектів успішного впровадження ESG-принципів є ефективна система мотивації персоналу, яка безпосередньо впливає на продуктивність праці, інноваційний розвиток та довгострокову стійкість підприємства.

Мотивація персоналу відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури, орієнтованої на відповідальність та сталість. Використання сучасних методів заохочення, зокрема негрошових стимулів, участі у вири шинні виробничих питань, соціальних гарантій та цифрової трансформації впровадженнь, дозволяє підвищити рівень залученості працівників та ефективність їхньої діяльності. У цьому контексті дослідження мотиваційних факторів в межах ESG-концепції є актуальним і необхідним для розробки стратегій сталого розвитку виробництва.

Ключові слова: мотивація персоналу, кадрова політика, ESG-концепція, соціальна відповідальність, корпоративна культура, відбудова економіки.

STAFF MOTIVATION IN THE ESG CONCEPT

The article examines the evolution of the ESG concept (Environmental, Social, Governance) and its significance in the global economy, with an emphasis on its relevance for Ukrainian enterprises in the context of war. Particular attention is paid to key social ESG factors that become especially important in times of crisis: ensuring the physical and psychological safety of employees, supporting their financial stability, providing social guarantees, encouraging professional development and integrating stakeholders into sustainable development processes.

The article emphasizes that staff motivation in modern conditions should consider not only material incentives but also a broader social context, which includes a transparent corporate governance system, fair wages, family support, psychological adaptation, and participation in social initiatives. The research highlights the growing importance of non-material stimuli, flexible work formats, and inclusive workplace environments that account for war-related challenges such as forced relocation, trauma, and instability.

The study provides practical examples of Ukrainian companies that have already implemented ESG strategies and adapted their motivational systems to wartime realities. These companies demonstrate not only resilience but also an ability to remain competitive by responding to emerging challenges. They offer case-based evidence of how social ESG measures — such as secure working conditions, financial aid for affected employees, and training opportunities — contribute to long-term business sustainability and employee retention.

Ukrainian businesses that actively integrate ESG principles not only strengthen their positions on domestic and international markets but also contribute to the overall economic development of the country by creating a socially responsible and sustainable environment for both employees and society at large. By aligning their HR policies with ESG standards, enterprises foster a culture of integrity, accountability, and social value creation, which resonates with international stakeholders and investors.

The results of the study confirm that the implementation of socially oriented ESG principles in staff motivation is not only an ethical obligation but also a key factor in ensuring business continuity, maintaining human capital, increasing employee engagement and productivity, and achieving long-term competitiveness. In the context of war and post-war

reconstruction, enterprises that prioritize ESG standards receive greater international support and long-term benefits in the form of enhanced adaptability, sustainability, and stakeholder trust. Moreover, ESG-based motivation strategies help prevent workforce burnout, encourage corporate cohesion, and promote innovation by empowering staff with purpose-driven roles and a shared vision of resilience and recovery.

Keywords: *ESG concept, employee motivation, social responsibility, business resilience, post-war reconstruction, enterprise.*

JEL classification: *J53, M12, Q56, F63*

Постановка проблеми. У сучасній конкурентній економіці однією з ключових проблем управління є максимальне використання потенціалу працівників для досягнення високих результатів діяльності підприємства. Ця проблема набула особливої актуальності в умовах повномасштабного вторгнення, що спричинило зміну формату праці, перехід на дистанційні та гібридні моделі роботи, а також необхідність адаптації системи мотивації до нових викликів.

Формування ефективного механізму мотивації персоналу стає важливим чинником підвищення продуктивності праці та забезпечення стійкості бізнесу. У цьому контексті соціальний аспект концепції ESG відіграє ключову роль, оскільки охоплює такі питання, як ставлення компанії до працівників, умови праці, дотримання прав людини, підтримка місцевих громад і розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Традиційні підходи до мотивації персоналу потребують перегляду з урахуванням принципів ESG, що передбачають впровадження нових стимулів, орієнтованих не лише на матеріальне заохочення, а й на створення комфортного, безпечного та соціально відповідального робочого середовища. Це зумовлює необхідність аналізу сучасних підходів і практичних інструментів мотивації, використаних вітчизняними підприємствами протягом останніх років, а також обґрунтування ефективних методів підвищення рівня залученості та продуктивності персоналу в умовах кризових викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема мотивації праці залишається актуальною та досліджується багатьма науковцями. Значний внесок у розвиток теорії та практики формування ефективної системи стимулювання працівників зробили такі вітчизняні вчені, як О. Бугуцький, В. Дієсперов, А. Колот, Й. Завадський, Г. Купалова, Л. Михайлова, І. Шепель [1]. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити М. Мескона, Х. Хекхаузена, К. Замфіра, які зосереджували увагу на різних аспектах трудової мотивації, включаючи її психологічні, економічні та управлінські складові. Їхні дослідження є важливими для розробки сучасних підходів до підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом.

З розвитком концепції ESG з'явилася потреба у формуванні нових підходів до мотивації персоналу, які враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Зокрема, дослідженням ESG-мотивації займалися такі науковці, як Дж. Елкінгтон, який розробив концепцію "потрійного підсумку" (Triple Bottom Line), що включає економічну, соціальну та екологічну складові сталого розвитку. Фрідман М. аналізував роль корпоративної соціальної відповідальності як фактора

мотивації. Портер М. і Крамер М. розглядали створення спільних цінностей (Creating Shared Value) як інструмент підвищення мотивації працівників через реалізацію ESG-стратегій.

Таким чином, еволюція та впровадження ESG потребують розробки власної системи мотивації персоналу, яка враховує як традиційні підходи, так і новітні принципи сталого розвитку. Водночас, недостатньо досліджено, як адаптувати системи мотивації персоналу до соціального компоненту ESG в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, з урахуванням викликів психологічної, економічної та організаційної природи.

Мета даної статті – дослідження та аналіз системи мотивації персоналу в контексті ESG, визначення її впливу на ефективність діяльності підприємства та розгляд практичних підходів до інтеграції ESG-факторів у кадрову політику в умовах сьогодення.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасний бізнес більше не може зосереджуватися лише на фінансово-економічних показниках. Для сталого розвитку необхідний комплексний підхід, що враховує екосистемні виклики та інтереси всіх стейкхолдерів. Концепція ESG набуває все більшої ваги у глобальній економіці, а компанії, які дотримуються її принципів, отримують підвищену увагу з боку інвесторів, міжнародних фінансових організацій та урядів. Дослідження показують, що підприємства, які впроваджують ці стандарти, мають менше репутаційних і фінансових ризиків, краще залучають інвестиції та демонструють економічне зростання. Поняття ESG еволюціонувало з регуляторних ініціатив 1980-х років щодо зменшення забруднення та покращення стандартів праці, перетворившись у 1990-х на концепцію корпоративного сталого розвитку (EHS). У 2000-х цей рух поєднав екологічні та соціальні аспекти, що призвело до розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка включала філантропію та волонтерство. Вперше термін «ESG» був використаний у доповіді ООН 2004 року, а у 2010-х і 2020-х роках цей підхід став активною стратегічною структурою для бізнесу, спрямованою на довгострокову стійкість та максимізацію добробуту зацікавлених сторін.

ESG (Environmental, Social, Governance) – це концепція, що визначає стандарти екологічної (Environmental), соціальної (Social) та управлінської (Governance) відповідальності компаній. Вона є основою для оцінки сталого розвитку підприємств, їхнього впливу на суспільство та довкілля, а також рівня корпоративного управління [2]. Основні складові ESG представлені на рисунку 1.

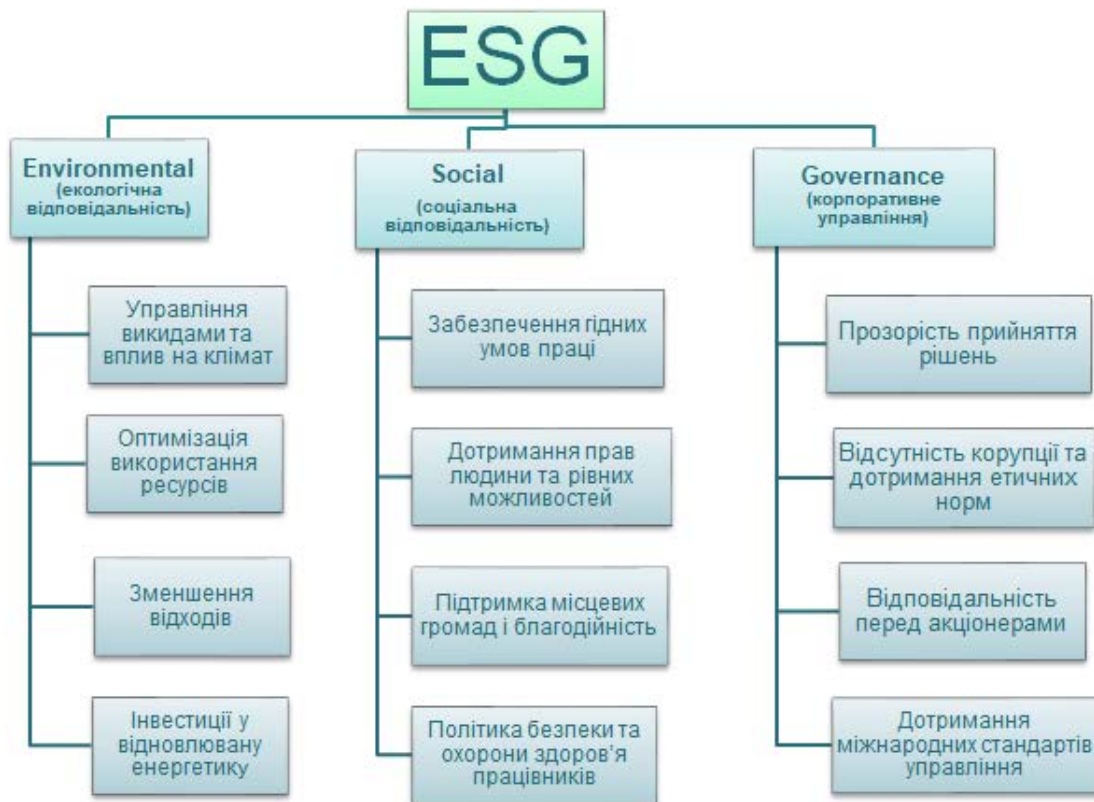


Рис. 1. Структура концепції ESG та її складові
 Джерело: побудовано авторами на основі [3]

Останніми роками рейтинги та індекси ESG набули значного поширення. Наприклад, Morgan Stanley Capital International (MSCI) розробив низку ESG-індексів, що дають змогу інвесторам оцінювати компанії за рівнем їхньої відповідності принципам сталого розвитку [4]. Такі індекси стали важливим інструментом для інвесторів, які прагнуть інтегрувати ESG-фактори у свої інвестиційні портфелі. Менеджери активів активно розробляють нові стратегії та показники для оцінки екологічного та соціального впливу компанії. Деякі підходи передбачають виключення з портфелів галузей або підприємств, що не відповідають певним критеріям ESG, тоді як інші зосереджені на підтримці компаній із високими ESG-рейтинговими показниками [5].

Водночас запроваджуються нові регуляторні вимоги. Наприклад, Директива Європейського Союзу про звітність щодо сталого розвитку підприємств (CSRD) зобов'язує компанії розкривати інформацію про екологічний та соціальний вплив своєї діяльності, а також про те, як вони впроваджують принципи ESG [6]. У Північній Америці Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC) розглядає можливість запровадження обов'язкової звітності ESG для публічних компаній, подібно до вимог, які вже діють у Канаді, Бразилії, Індії, Австралії та Японії [7].

Для України впровадження ESG концепції стало ще актуальнішим у зв'язку з війною. Підтримка локальних підприємств, відбудова економіки, соціальна відповідальність перед працівниками та громадами – усе це є невід'ємною частиною ESG-стратегії. Війна показала, що міжнародні компанії та уряди готові

підтримувати бізнеси, які дотримуються принципів прозорості, етики та соціальної відповідальності [8]. Українські підприємства, які адаптуються до ESG-стандартів, отримують переваги, такі як: доступ до міжнародних фінансових ресурсів і грантів; посилення конкурентоспроможності на європейському та світовому ринках; підвищення рівня довіри з боку міжнародних партнерів.

Війна виявила, що багато компаній, які раніше заявляли про свою соціальну відповідальність, на практиці не завжди дотримуються задекларованих принципів. Водночас, для українських підприємств зростає необхідність відповідати стандартам ESG, щоб інтегруватися у світову економіку та залучати міжнародних партнерів. Серед провідних українських компаній, які активно впроваджують ESG-принципи, можна виділити: ДТЕК який інтегрував 12 із 17 цілей сталого розвитку ООН у свою ESG-стратегію та прагне досягти вуглецевої нейтральності до 2040 року; МХП звітує за стандартами ESG, з 2015 року та поставила за мету досягти вуглецевої нейтральності до 2030 року; Астарта з 2017 року готує нефінансові звіти за стандартами ESG, та отримала срібну медаль від EcoVadis за досягнення у сфері сталого розвитку; Ferrhexro та Metinvest мають оцінки ESG-ризиків від Sustainalytics на рівні "високих", але входять до першої двадцятки у своїй категорії.; Farmak у 2023 році надав допомогу на суму 296,6 млн грн, з яких понад 200 млн грн для ЗСУ; EVA з початку повномасштабної війни забезпечує комплексними обідами поранених військових та реалізує проекти підтримки захисників, зібравши понад 20 млн грн на потреби військових рамках проекту ESG; ПУМБ

інвестував у підтримку співробітників 185 млн грн, надаючи допомогу у разі втрати житла, поранення працівників або загибелі членів їхніх родин. Таким чином, ESG – це не просто тренд, а стратегічний вектор розвитку українського бізнесу в умовах глобальної інтеграції та післявоєнного відновлення.

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділити соціальному компоненту ESG, який охоплює такі ключові напрями: створення безпечних умов праці, соціальний захист, підтримка адаптації та навчання працівників; соціальна відповідальність перед громадами та підтримка внутрішньо переміщених осіб, участь у волонтерських та благодійних ініціативах; дотримання прав людини, забезпечення рівних можливостей, боротьба з дискримінацією та забезпечення свободи об'єднання працівників; прозорість бізнес-процесів, відмова від корупційних схем [6]. У період воєнного стану та післявоєнного відновлення ці аспекти набувають особливого значення. Українські підприємства повинні адаптувати свої мотиваційні стратегії, щоб відповідати міжнародним стандартам ESG.

Війна змінила підходи до управління персоналом та його мотивації. Нові виклики, такі як психологічний тиск, зміни у форматі роботи, нестабільність ринку праці, потребують перегляду традиційних моделей стимулювання. Підприємства, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, мають запроваджувати

інноваційні підходи до мотивації працівників, включаючи підтримку фізичного та психологічного здоров'я персоналу та гнучкі умови праці, які враховують виклики воєнного часу.

Мотивація персоналу є ключовим фактором успішного функціонування підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, рівень залученості та загальну ефективність працівників. Вона може бути внутрішньою, коли співробітник прагне до саморозвитку, визнання та досягнення професійних цілей, або зовнішньою, коли основним стимулом є матеріальні винагороди, кар'єрне зростання чи соціальні гарантії. Крім того, мотиваційні фактори поділяються за формою (матеріальні та нематеріальні), за напрямом впливу (позитивні стимули у вигляді винагород чи негативні у вигляді санкцій), а також за способом реалізації (індивідуальні або командні) [9, 10].

Важливо враховувати й рівень потреб, які вони задовольняють – від базових фізичних потреб до складніших соціальних і моральних мотивів. Правильне поєднання цих факторів дозволяє створити ефективну систему мотивації, яка не лише покращує якість роботи, а й сприяє стабільності колективу, підвищенню лояльності працівників та довгостроковій конкурентоспроможності підприємства. Нами запропоновано мотиваційні фактори працівників у контексті ESG-стратегії враховуючи військові реалії (табл. 1).

Таблиця 1

Мотиваційні фактори для працівників у контексті ESG-стратегії

Мотиваційний фактор	Приклад
Соціальна відповідальність	Вмотивованість, лояльність та прихильність персоналу через відповідальну корпоративну культуру. Попередження зловживань, створення етичного середовища. Інформаційний супровід та рівний доступ до соціальних програм для всіх працівників. Дотримання принципів економічної та соціальної справедливості. Відповідальне ставлення до громади, підтримка благодійних ініціатив.
Соціальна безпека та умови праці	Забезпечення безпечних умов праці, дотримання стандартів охорони здоров'я та безпеки. Гендерна рівність та інклюзивність у робочому середовищі. Створення інклюзивних робочих місць для людей з особливими потребами. Чітке визначення норм і стандартів діяльності. Будівництво бомбосховищ та безпечних укриттів на території підприємства. Надання підтримки родинам працівників, які постраждали від бойових дій. Включення часу повітряних тривог до робочого часу та забезпечення компенсацій.
Заробітна плата та соціальні гарантії	Вчасна та повна виплата заробітної плати. Забезпечення соціальних гарантій для працівників. Реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників. Надання додаткової фінансової допомоги працівникам, які опинилися у складних обставинах через воєнний стан.
Навчання та розвиток персоналу	Надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації. Збереження професійного статусу та репутації працівників. Створення умов для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Запровадження адаптаційних програм для працівників, які змушені змінити місце проживання через військові дії.
Задоволеність роботою та продуктивність праці	Забезпечення комфортних умов роботи, у тому числі гібридного формату. Виробництво якісної продукції та виконання планових показників. Попередження трудової дискримінації. Гнучкий графік роботи, що враховує виклики воєнного стану.
Взаємозв'язок із стейкхолдерами	Співпраця та партнерство з місцевими громадами. Відповідальне ставлення до сплати податків та виконання вимог законодавства. Захист прав та інтересів працівників у діалозі з владою та організаціями-стейкхолдерами. Заохочення зусиль щодо охорони довкілля та сталого розвитку. Підтримка ініціатив, спрямованих на допомогу ЗСУ та волонтерські проекти.

Джерело: складено авторами на основі [6, 9, 10]

Світова практика доводить, що компанії, які впроваджують принципи ESG, отримують довгострокові конкурентні переваги. Український бізнес, який відповідає цим принципам, матиме більші шанси залучити іноземні інвестиції та виходити на міжнародні ринки. Таким чином, впровадження ESG-стандартів у соціальну політику підприємств стає не лише етичним, а й стратегічно необхідним кроком для успішного розвитку української економіки в умовах війни та післявоєнного відновлення. Соціальні цінності проявляються у добропорядності по відношенню до працівників, клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів [6]. Корпоративна культура та залученість, HR-політика та корпоративна соціальна відповідальність та дотримання прав людини та задоволення потреб, маркетинг та взаємозв'язки з постачальниками – все це є соціальними факторами відповідального управління.

Висновки. Отже, запровадження принципів ESG у діяльність підприємств є ключовим фактором забезпечення їхньої стійкості, соціальної відповідальності та довгострокового розвитку. Особливу увагу слід приділити соціальному аспекту ESG, який безпосередньо впливає на систему мотивації персоналу, рівень залученості працівників та продуктивність їхньої праці. В умовах війни та післявоєнного відновлення роль соціальних факторів мотивації значно зросла, оскільки компанії зіштовхнулися з новими викликами:

психологічним тиском на працівників, необхідністю адаптації до нестабільного ринку праці та збереження трудових ресурсів.

Мотивація персоналу в рамках ESG включає створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення соціальних гарантій, підтримку кар'єрного зростання та професійного розвитку, а також залучення працівників до корпоративних соціальних ініціатив. Важливу роль відіграють соціальні програми, спрямовані на захист прав співробітників, їхню підтримку під час кризових ситуацій, боротьбу з дискримінацією та сприяння рівним можливостям. Крім того, впровадження прозорих механізмів комунікації та корпоративної етики сприяє формуванню відповідальної культури управління, що позитивно впливає на рівень мотивації персоналу.

Таким чином, використання соціальних факторів ESG як основи для мотиваційних стратегій дозволяє підвищити продуктивність праці, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стабільність підприємства навіть у складних умовах. Український бізнес, який активно інтегрує ESG-принципи, не лише посилює свою конкурентоспроможність, а й сприяє загальному економічному розвитку країни, створюючи соціально відповідальне та стійке середовище для працівників та суспільства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Черевань, І., Коваленко, Ю., Голець, С. (2024). Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, № 4(51). С. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
2. Шостак, І. (2024). Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*, № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>.
3. ESG Reporting: A Complete Guide. URL: <https://www.auditboard.com/blog/esg-reporting/>.
4. ESG Ratings. Measuring a company's resilience to long-term, financially relevant ESG risks. URL: <https://www.msci.com/sustainable-investing/esg-ratings>.
5. UK: FCA's ESG Sourcebook and the mandatory TCFD disclosure rules for asset managers and asset owners. URL: <https://surl.li/ldjymm>.
6. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. URL: <https://surl.li/yvshbc>.
7. SEC Adopts Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors. URL: <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2024-31>.
8. Покровська Н.М. (2022). Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, Т. 4(274). С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>.
9. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, № 2(02). С. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
10. Сайко В.Р. (2023). Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, Вип. 36. С. 60-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>.

References:

1. Cherevan, I., Kovalenko, Yu., Holets, S. (2024). *Motivatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu* [Motivation of enterprise personnel: current trends under martial law]. *Sustainable economic development*, No. 4(51). Pp. 104-109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>. [in Ukrainian].
2. Shostak, I. (2024). *Kontseptsiiia ESG yak vektor zaprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii* [The ESG concept as a vector for introducing innovative technologies]. *Economics and society*, No. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>. [in Ukrainian].
3. ESG Reporting: A Complete Guide. Retrieved from: <https://www.auditboard.com/blog/esg-reporting/>. [in

English].

4. ESG Ratings. Measuring a company's resilience to long-term, financially relevant ESG risks. URL: <https://www.msci.com/sustainable-investing/esg-ratings>. [in English].

5. UK: FCA's ESG Sourcebook and the mandatory TCFD disclosure rules for asset managers and asset owners. Retrieved from: <https://surl.li/ldjymm>. [in English].

6. Analiz ESG standartiv: rekomendatsii dlia ukrainskoho biznesu [Analysis of ESG standards: Recommendations for Ukrainian business]. Retrieved from: <https://surl.li/yvsbhc>. [in Ukrainian].

7. SEC Adopts Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors. Retrieved from: <https://www.sec.gov/newsroom/press-releases/2024-31>. [in English].

8. Pokrovska, N.M. (2022) Kontseptualni zasady pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy, ekonomichni aspekty [Conceptual principles of Ukraine's post-war recovery, economic aspects]. Bulletin of the East Ukrainian Volodymyr Dahl National University, No. 4(274). Pp. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>. [in Ukrainian].

9. Prokhorovska, S. (2023). Motyvatsiia personalu pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the context of modern challenges]. Transformational economy, No. 2(02). Pp. 45-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>. [in Ukrainian].

10. Saiko, V.R. (2023). Doslidzhennia poniattia «motyvatsiia» v konteksti upravlinnia personalom [Research on the concept of "motivation" in the context of personnel management]. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series, No. 36. Pp. 60–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>. [in Ukrainian].