УДК 330.342.146:005.32:331.101.3:334.72
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.5

Дєліні М.М.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1016-2305

Маммадов Е.Р.О.
аспірант
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-0357-0308

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджуються основні питання мотивації персоналу підприємства, чинників впливу на неї. Проаналізовано значущість підвищення мотивації персоналу для розвитку підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та зростання продуктивності праці. Одним з напрямів підвищення визначено соціальну відповідальність бізнесу (СВБ), яка має різні форми прояву. Наведено, що між соціальною відповідальністю бізнесу та мотивацією персоналу існує тісний зв'язок, коли СВБ сприяє її підвищенню та покращенню продуктивності праці. Визначено напрями та характеристику впливу інтеграції СВБ в стратегію компанії на підвищення мотивації та ефективності праці персоналу. Розглянуто ціннісний аспект для персоналу, який може досягатись за рахунок реалізації СВБ, а також зв'язок між соціальною відповідальністю та організаційною ідентифікацією. Проаналізовано напрями СВБ по відношенню до персоналу та напрями залучення персоналу до соціально-відповідальних програм підприємства, на основі чого визначено двовекторний мотиваційний механізм СВБ.

Ключові слова: *мотивація персоналу, мотиваційний механізм, соціальна відповідальність бізнесу, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, організаційна ідентифікація, репутаційний капітал.*

Постановка проблеми. В складних умовах сучасного економічного розвитку України одним з важливих питань є функціонування ринку праці як такої складової національної економіки, яка має соціально-економічний ефект для населення країни. Ринок праці розвивається під впливом тих самих зовнішніх чинників, що й все вітчизняне суспільство, проте внутрішні чинники мають свою специфіку. Одним з таких може бути мотиваційний, який визначає ефективність праці, насиченість ринку, адаптивність до кризових станів тощо. На мотивацію персоналу підприємства в значній мірі впливають саме внутрішні чинники впливу, тобто ті, які формуються безпосередньо на підприємстві. Звичайно, що зовнішні також мають вплив, але саме внутрішні здійснюють прямий вплив на це. Тому необхідним є дослідження можливих чинників впливу з метою підвищення вмотивованості персоналу підприємств, одним з яких може виступати соціальна відповідальність бізнесу (СВБ), яка має широкий спектр прояву, в т.ч. й по відношенню до персоналу підприємства. Важливість дослідження питань мотивації персоналу підприємств з урахуванням позитивних стратегічних результатів її підвищення й обумовлює актуальність даного наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації, її механізму, чинників впливу на неї розглядаються в роботах вітчизняних вчених Ткаченко В.В. [1], Леміш К.М., Суслик А.В., Швачко В.А. [3], Ширяєва Л.В., Зайнчуковська Д.І. [4]. Науковці досліджують основні аспекти мотивації персоналу та сучасні чинники, які визначають її ефективність. Так, Ткаченко В.В. [1] на глибокому теоретичному рівні проаналізувала матеріальні та нематеріальні аспекти мотивації, роль соціально орієнтованого підходу в забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Леміш К.М., Суслик А.В., Швачко В.А. [3] зокрема зосередились на дослідженні мотиваційного механізму персоналу, аналізі стратегічно орієнтованої мотиваційної політики. Варто відзначити, що їхнє дослідження носить й практичне значення, так як наводить кейс ТОВ «Сільпо-Фуд». Ширяєва Л.В., Зайнчуковська Д.І. [4] свій науковий доробок присвятили глибокому аналізу чинників впливу на мотивацію персоналу, поділяючи їх на групи зовнішніх та внутрішніх, підтримуючих та демотивуючих та ін. Наведені дослідження розвивають управлінську науку в частині дослідження мотиваційного механізму та визначають роль мотивації персоналу в забезпеченні стійкості підприємств, але вимагають подальших пошуків в частині визначення тісного зв'язку із соціальною відповідальністю бізнесу.

В роботах як вітчизняних, так й закордонних вчених вже досліджується тісний зв'язок між СВБ та мотивацією, їхній вплив та напрями застосування. А саме це можна зустріти в дослідженнях Phan Minh Duc, Duong Ngoc Anh [2], Бухало О. [6], Kim C. H., Scullion H. [7], Крупа В.В. [8], Hsieh Y. C., Weng J., Pham N. T., Yi L. H. [10], а також в практичних дослідженнях [9]. Так, Phan Minh Duc, Duong Ngoc Anh [2] зосередились

© Дєліні М.М., Маммадов Е.Р.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

на дослідженні СВБ у контексті мотивації персоналу на прикладі в'єтнамських компаній, що стає важливим з точки зору вивчення іноземного досвіду та результатів діяльності іноземних компаній. Наукова робота Kim C. H., Scullion H. [7] також дозволяє ознайомитись із іноземним дослідженням, яке ґрунтується на даних Великобританії та Кореї. Проведене дослідження відобразило зв'язок між СВБ та мотивацією персоналу, а також навело чинники, які впливають на цей зв'язок. Даний результат підтверджує важливість та актуальність даної статті та потребує перенесення досвіду інших країн на українські реалії. Крупа В.В. [8] поглиблює попередні дослідження та розглядає СВБ як чинник ефективної мотиваційної стратегії підприємства. Науковий доробок Бухало О. [6] полягає в аналізі СВБ з позиції вивчення її як чинника підвищення мотивації працівників та її ролі в виникненні «організаційної ідентичності», що відіграє велике значення для ефективного управління персоналом. Це лягло в основу досліджуваного нами другого вектору імплементації СВБ на рівні підприємства, що вимагає більш глибокого вивчення. Підтвердженням необхідності дослідження мотиваційних чинників участі персоналу в СВБ слугує й робота Hsieh Y. C., Weng J., Pham N. T., Yi L. H. [10], в якій колектив авторів аналізує фактори, які впливають на бажання брати участь працівників підприємства в реалізації його соціально-відповідальних практик. Дана праця разом із попередньою дозволили сформувати другий вектор зв'язку СВБ із мотивацією персоналу.

Враховуючи вищенаведене та не дивлячись на достатньо вагомий науковий доробок з теми дослідження, невирішеними залишаються питання саме розвитку сучасних форм СВБ та напрямів їх застосування для мотивації персоналу, а також визначення двовекторного мотиваційного механізму дії СВБ, що й обумовлює актуальність проведеного дослідження та є предметом даної наукової роботи.

Метою статті є визначення ролі соціальної відповідальності бізнесу в підвищенні мотивації персоналу підприємств та виявлення основних напрямів її впливу на мотивацію працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виходячи з об'єкту дослідження охарактеризуємо мотиваційну складову. Ткаченко В.В. визначає мотиваційний механізм як систему різноманітних заходів впливу з метою задоволення потреб персоналу задля досягнення цілей підприємства, зростання ефективності його діяльності, іміджу, зміцнення ринкових позицій. Дані заходи можуть бути як економічними, так й організаційними, соціальними та психологічними. Також вони можуть бути реалізовані для задоволення не тільки загальних колективних цілей, але й індивідуальних цілей працівників [1].

Важливим аспектом мотивації персоналу та значущості цього процесу є саме цінність, яку створюють наразі люди для підприємства. В умовах глобальної турбулентності, нестабільного розвитку та кризових станів, що особливо загострюються в Україні чинником війни, людські ресурси стають основою для ефективного функціонування підприємства. Саме персонал компанії забезпечує виробничі процеси, управлінську та інші види діяльності [2]. Особливої уваги це набуває в сучасних значних міграційних потоках українського населення та проблем насичення робочою силою ринку праці. Це й обумовлює важливість максимальної мотивації працівників вітчизняних підприємств.

Про важливість мотивації персоналу зазначають й Леміш К.М. із своїми співавторами. Вони зауважують, що іноземний досвід свідчить про включення механізму мотивації до загальної системи стратегічного управління персоналом підприємства. Що обумовлюється тими позитивними наслідками, які має ефективно налагоджений механізм мотивації персоналу [3].

Ці ж автори запропонували й механізм мотивації праці, який включає в себе визначення цілей та очікувань, організацію робочого процесу, мотиваційні програми та заходи, матеріальні методи мотивації, нематеріальні методи мотивації, моральну підтримку та систему оцінки та зворотній зв'язок [3].

Також вчені визначають й матеріальні та нематеріальні стимули, які ми узагальнимо на рис. 1.

Представлені на рис. 1 стимули відображають широкий спектр можливих напрямів впливу на вмоти-

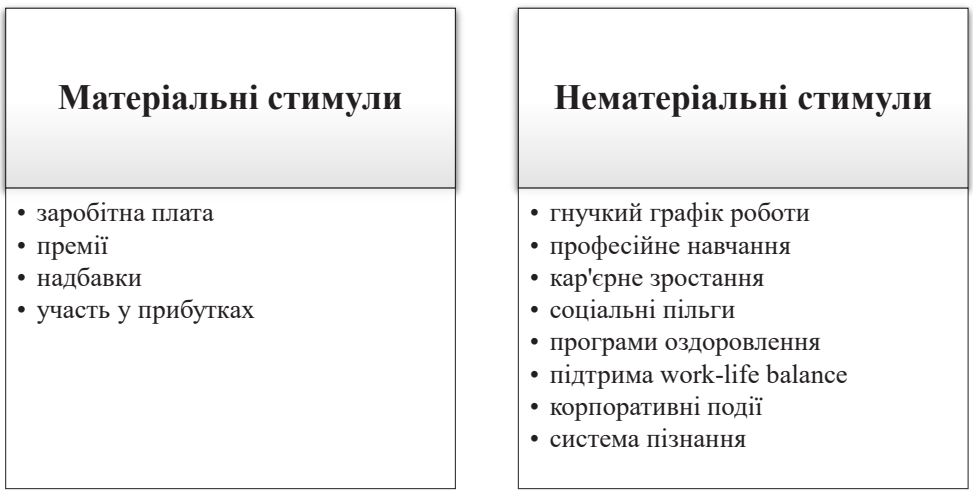


Рисунок 1 – Матеріальні та нематеріальні стимули в мотивації персоналу

Джерело: сформовано авторами за [3]

вованість персоналу, які охоплюють різні аспекти індивідуальних потреб працівників.

Ширяєва Л.В., Зайнчуковська Д.І. серед чинників впливу на мотивацію персоналу визначають в т.ч. наявність моральних принципів, рівень заробітної плати, безпеку, спосіб управління та організаційну культуру, задоволеність працею, кар'єрне та особисте зростання, програми страхування, програми підтримки співробітників, оздоровчі програми тощо [4]. Дані чинники та наведені вище матеріальні та нематеріальні стимули можуть бути реалізовані у формі соціальної відповідальності бізнесу, яка все більше отримує свого розвитку в Україні.

Соціальну відповідальність бізнесу можна визначити як відповідальність підприємства перед стейкхолдерами за здійснення своєї діяльності. Стейкхолдерами в такому випадку виступають різні групи осіб: персонал, власники, інвестори, партнери, споживачі, конкуренти, громада та держава в цілому. Форм прояву СВБ достатньо багато. Наведемо деякі з них: матеріальна підтримка працівників, виплата премій та надбавок, підтримка особистого та професійного розвитку, навчання персоналу, дотримання сучасних стандартів виробництва товарів та послуг, виробництво якісної продукції, своєчасна сплата податків, доброчесна конкуренція, екологічні програми підтримки громади, благодійність, соціально-відповідальний маркетинг тощо. Крім того, в умовах війни приклади реалізації соціальної відповідальності бізнесу відповідають потребам сьогодення. Серед такого можна виокремити: надання житла та працевлаштування вимушених переселенців, соціальне житлове будівництво, евакуація персоналу та мешканців території функціонування підприємства, підтримка ЗСУ та бійців у зоні бойових дій, реабілітація та адаптація ветеранів тощо [5]. Тобто, СВБ може трансформуватись у відповідних умовах. Підтвердженням чому також були й часи пандемії COVID-19, коли багато компаній виробляли чи надавали свої виробничі потужності для виробництва необхідних медичних засобів та інших товарів.

СВБ в сучасних умовах розвитку світової спільноти виступає потужним інструментом формування та підвищення власного репутаційного капіталу компанії, формування її іміджу, а також засобом розв'язання важливих соціальних, екологічних, культурних та інших проблем. Реалізація підприємством соціальної відповідальності має значний соціально-економічний ефект як для самого підприємства, так й для суспільства взагалі. Навіть, якщо підприємство реалізує найпершу форму СВБ – благодійність, то все одно вирішується проблема, на яку здійснено фінансування, розв'язується соціальне питання, яке потребувало уваги. Сплачуючи своєчасно податки, ведення доброчесного бізнесу підприємство досягає важливого економічного ефекту, покращуючи економічну ситуацію в країні. З точки зору управління персоналом, передбачається, що СВБ може мати позитивний вплив на мотивацію працівників підприємства, шляхом вирішення різних їхніх потреб.

Бухало О. зазначає, що реалізацією компанією СВБ має позитивну кореляцію із продуктивністю праці та покращенням психологічного стану [6]. Дослідниця наголошує на важливості інтеграції принципів СВБ в стратегію управління персоналом компанії. У табл. 1 наведемо напрями впливу на підвищення ефективності праці внаслідок імплементації СВБ в стратегію управління персоналом компанії.

Як бачимо, напрями впливу є масштабними та охоплюють як покращення психологічного стану працівників, що позитивно результується в результатах роботи, так й утримання кваліфікованих кадрів та приваблення нових. Працівники, які мають власне бачення потреби екологічного захисту, соціального розвитку, або розв'язання якоїсь конкретної проблеми, при прийнятті рішення щодо робочого місця, зміни роботи та ін. будуть звертати увагу на соціально відповідальну діяльність компанії. Якщо компанія не буде відповідати власним цінностям працівника, то в нього буде відсутня внутрішня мотивація до якісного виконання роботи.

Іноземні вчені також зауважують на наявності зв'язку між СВБ та мотивацією персоналу. Причому вони наводять, що соціальна відповідальність на підприємстві не завжди має на меті саме мотивувати персонал, але в результаті її реалізації підприємство отримує позитивний ефект. Вчені досліджують цей зв'язок виходячи з теорією потреб МакКлеланда – досягнення, приналежність та влада [7]. Наше подальше дослідження відобразить важливість саме потреби приналежності в ефективній мотивації персоналу й напрями використання СВБ для цього.

З урахуванням вищенаведеного, науковці зазначають, що СВБ наразі стає не лише додатковим соціальним атрибутом діяльності підприємства, але й набуває ролі важливого мотиваційного інструменту [8]. В іноземних дослідженнях говориться про те, що саме СВБ має позитивний ефект на мотивацію працівників, сприяючи їхній «організаційні ідентифікації». Існують дані про тісну кореляцію організаційної ідентифікації та СВБ, що підтверджує їхній зв'язок [9].

Причому варто зазначити, що СВБ може здійснювати вплив на мотивацію в двох напрямках: спрямовуючись безпосередньо на працівника та залучаючи його до реалізації СВБ. В першому випадку тоді результат досягається за рахунок задоволення різноманітних потреб як матеріальних, так й соціальних та профе-

Таблиця 1 – Напрями впливу СВБ на підвищення мотивації персоналу підприємств

Напрям впливу	Основна характеристика впливу
Посилення внутрішньої мотивації	Працівники тяжіють до компаній, які відповідають їхнім цінностям.
Покращення психологічного клімату	Зменшення стресу, конфліктів, профілактика вигоряння.
Розширення можливостей для розвитку	Інвестиції у навчання персоналу, охорону здоров'я та інший професійний та особистісний розвиток.
Зростання лояльності	Профілактика зменшення плинності персоналу, утримання найкращих працівників.

Джерело: сформовано авторами за [6]

сійних, а в другому – за рахунок відчуття значущості, причетності, узгодженості індивідуальних та організаційних цінностей. Тут вже мова може й йти про організаційну ідентифікацію. Про таку форму – залучення працівників до СВБ та мотивування цього написано в працях закордонних вчених, які досліджують питання вмотивованості персоналу участі в СВБ та наслідків цього для компанії [10].

Можемо дійти висновку, що існують два мотиваційні механізми впливу СВБ: 1. Спрямований на працівника, 2. Залучення працівника до СВБ та її реалізацію.

При задіянні першого механізму СВБ може включати гідну оплату праці, виплату премій та надбавок, створення безпечних умов праці з урахуванням сучасних стандартів охорони робочого місця, особистий та професійний розвиток, забезпечення work-life balance, медичне страхування та ін. В результаті виникає довіра до роботодавця, зростає мотивація й внаслідок цього підвищується продуктивність праці.

В другому механізмі передбачається залучення працівників до СВБ компанії у формах волонтерства, благодійності, реалізації екологічних, культурних та інших проєктів, допомоги громадам, соціальних програмах тощо. Тут механізм активізується за рахунок спільних цінностей між працівником та компанією, відчуттям важливості та значущості власної діяльності для суспільства, реалізованості. В такому випадку мова йде також й про емоційну прихильність. В результаті також підвищується вмотивованість персоналу до кращих результатів роботи.

Обидва механізми підвищення мотивації через реалізацію СВБ є ефективними та соціально значущими для підприємства та можуть бути представлені на рис. 2.

Таким чином, нами описаний двовекторний мотиваційний механізм СВБ, який має позитивний результат на ефективність та продуктивність праці персоналу. Обидва вектори мають велике значення як для підприємства, так й для суспільства в цілому, так як розвиток СВБ є важливим для різних груп стейкхолдерів. Вітчизняним підприємствам варто застосовувати ці два вектори, що сприятиме зростанню продуктивності праці та нестиме значний соціальний ефект.

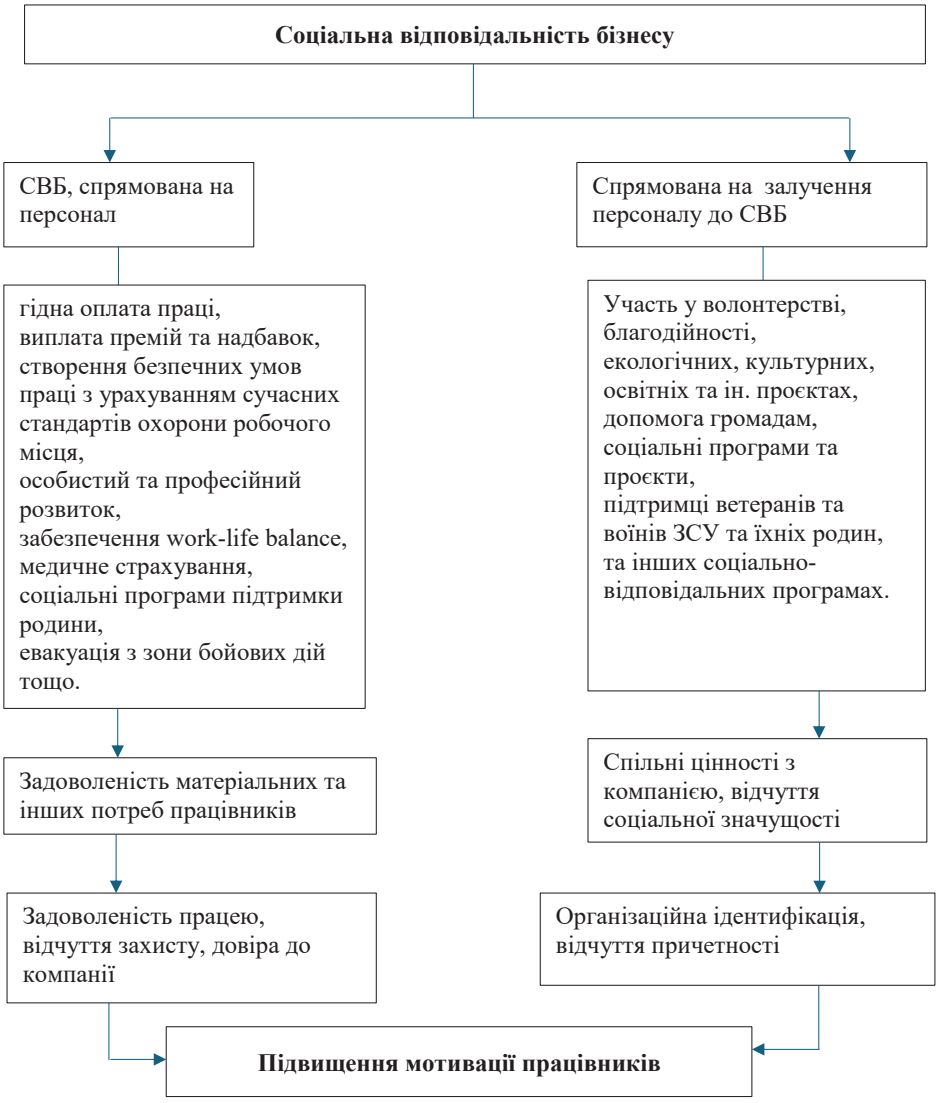


Рисунок 2 – Двовекторний механізм впливу соціальної відповідальності бізнесу на мотивацію персоналу

Джерело: сформовано авторами

Висновки. В умовах міграційних потоків в Україні, відтоку робочої сили, значних технологічних трансформацій важливим питанням для підприємств постає зниження плинності персоналу, залучення найбільш кваліфікованих працівників, підвищення їхньої мотивації. Персонал компанії отримує все більшого значення в сучасних умовах функціонування як українських, так й закордонних підприємств. Одним із інструментів підвищення мотивації та вирішення інших питань із залучення найкращих працівників стає соціальна відповідальність бізнесу, яку можна визначити як відповідальність підприємства за свою діяльність перед різними групами стейкхолдерів. Як було нами визначено, реалізація СВБ як інструменту підвищення мотивації персоналу можна визначити в двох векторах: по відношенню безпосередньо до персоналу та із залученням працівників до її імплементації. В першому випадку СВБ реалізується відносно самих працівників у вигляді різних програм підтримки (як матеріальної, так й нематеріальної), а в іншому – залучаючи персонал до різних програм СВБ по відношенню до інших груп стейкхолдерів. В обох випадках зростає довіра до підприємства, що є дуже важливим для персоналу, так як це є елементом безпеки. Також, реалізуючи другий вектор в працівників формується відчуття спільності цінностей та своєї соціальної значущості. Як наслідок цього відбувається організаційна ідентифікація та виникає відчуття причетності до своєї компанії. Реалізація обох векторів впливає на підвищення мотивації персоналу й результується в покращенні показників продуктивності та ефективності праці. Питанням практичних прикладів застосування СВБ по відношенню до працівників та залучення до її реалізації будуть присвячені подальші наукові дослідження авторів.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко В. В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234

2. Phan Minh Duc, Duong Ngoc Anh. Corporate social responsibility through motivating employees in typical state-owned economic groups in Vietnam. *Академічний огляд.* 2022. № 2 (57). С. 216–232. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-17.

3. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28

4. Ширяєва Л. В., Зайнчуковська Д. І. Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу. *Матеріали конференцій МЦНД*, 8 березня 2024 р. м. Вінниця, 2024. С. 19–20.

5. Dielini M., Aksentiuk M. Social responsibility of business under the war conditions. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65

6. Бухало О. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на ефективність персоналу: управлінський вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Том 342, № 3 (2). С. 56–60. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8

7. Kim C. H., Scullion H. The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation : a cross-national study. *Economics and Business Review*. 2013. Vol. 13 (2). P. 5–30. DOI: https://doi.org/10.18559/ebr.2013.2.663

8. Крупа В. В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8

9. Does CSR improve employees' perception of their workplace? HEC Paris. URL: https://www.hec.edu/en/does-csr-improve-employees-perception-their-workplace

10. Hsieh Y. C., Weng J., Pham N. T., Yi L. H. What drives employees to participate in corporate social responsibility? A personal characteristics – CSR capacity – organizational reinforcing model of employees' motivation for voluntary CSR activities. *The International Journal of Human Resource Management.* 2022. Vol. 33 (18). P. 3703–3735. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1967422

References:

1. Tkachenko V. V. (2025) Motyvatsiya personalu ta sotsial′na vidpovidal′nist′ biznesu v umovakh voyennoho stanu: vplyv na efektyvnist′ operatsiynoyi diyal′nosti [Personnel motivation and social responsibility of business in martial law: impact on the efficiency of operational activities]. *Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, vol. 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234 (in Ukrainian)

2. Phan Minh Duc, Duong Ngoc Anh. (2022) Corporate social responsibility through motivating employees in typical state-owned economic groups in Vietnam. *Akademichnyy ohlyad – Akademichnyy ohlyad*, vol. 2 (57), pp. 216–232. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-17

3. Lemish K. M., Suslyk A. V., Shvachko V. A. (2025) Systema motyvatsiyi personalu yak chynnyk pidvyshchennya efektyvnosti diyal′nosti pidpryyemstva [Personnel motivation system as a factor in increasing the efficiency of enterprise activities]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28 (in Ukrainian)

4. Shyryayeva L. V., Zaynchukovs′ka D. I. (2024) Faktory, shcho vplyvayut′ na motyvatsiyu pratsi personalu [Factors influencing the motivation of personnel]. *Materialy konferentsiy MTSND* (Vinnytsya, Ukrayina, March 8th, 2024). Vinnytsya, pp. 19–20. (in Ukrainian)

5. Dielini M., Aksentiuk M. (2024) Social responsibility of business under the war conditions. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65

6. Bukhalo O. (2025) Vplyv sotsial′noyi vidpovidal′nosti biznesu na efektyvnist′ personalu: upravlins′kyy vymir [The impact of business social responsibility on personnel efficiency: a managerial dimension]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342, No 3 (2), pp. 56–60. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-8 (in Ukrainian)

7. Kim, C. H., & Scullion, H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation : a cross-national study. *Economics and Business Review*, 13 (2), 5–30.DOI: https://doi.org/10.18559/ebr.2013.2.663

8. Krupa V.V. (2025) Korporatyvna sotsial′na vidpovidal′nist′ yak chynnyk formuvannya motyvatsiynoyi stratehiyi pidpryyemstva [Corporate social responsibility as a factor in the formation of the motivational strategy of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8 (in Ukrainian)

9. Does CSR improve employees' perception of their workplace? HEC Paris. Available at: https://www.hec.edu/en/does-csr-improve-employees-perception-their-workplace

10. Hsieh, Y. C., Weng, J., Pham, N. T., & Yi, L. H. (2022). What drives employees to participate in corporate social responsibility? A personal characteristics – CSR capacity – organizational reinforcing model of employees' motivation for voluntary CSR activities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (18), 3703–3735. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1967422

Dielini Maryna, Mammadov Elnur
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENHANCING ENTERPRISE PERSONNEL MOTIVATION

The purpose of the article is to study the relationship between corporate social responsibility and the motivation of enterprise personnel under modern business conditions and taking into account domestic challenges. The relevance of the research topic is due to the current conditions of labor outflow from Ukraine and migration processes, when it is important to use various tools to retain the workforce, reduce staff turnover, attract qualified personnel, etc. The main research methods were analysis and synthesis, generalization, systematization and graphic methods. The results of the research lies in that the article examines the main issues of motivation of the enterprise's personnel, factors influencing it. The significance of increasing personnel motivation for the development of the enterprise, strengthening its competitive position and increasing labor productivity is analyzed. One of the areas of increasing employee motivation is identified as corporate social responsibility (CSR), which has various forms of manifestation. It is stated that there is a close connection between business social responsibility and personnel motivation, when CSR contributes to its increase and improvement of labor productivity. The directions and characteristics of the impact of integrating CSR into the company's strategy on increasing personnel motivation and efficiency are determined. The value aspect for personnel, which can be achieved through the implementation of CSR, as well as the connection between social responsibility and organizational identification, are considered. The directions of CSR in relation to personnel and the directions of involving personnel in socially responsible programs of the enterprise were analyzed, on the basis of which a two-vector motivational mechanism of CSR was determined. The first vector involves the implementation of various programs of material, personal, professional and other support directly to employees and their families, which increases trust in the company, forms a sense of protection and security. The second vector is aimed at involving employees in various socially responsible programs, for example, volunteering, charity, community development, educational, cultural or other events, etc. This contributes to a sense of self-importance, social value, the formation of belonging to a given enterprise, which is one of the needs of human motivation. Thus, the connection between CSR and increasing personnel motivation was determined and the directions of implementing CSR for this purpose were identified. The practical value of the results lies in identifying specific forms of CSR implementation that contribute to increasing staff motivation and may be useful to enterprises that choose possible areas of application.

Keywords: *personnel motivation, motivational mechanism, corporate social responsibility, material incentives, non-material incentives, organizational identification, reputational capital.*

JEL classification: M12, M14, J24, J28

Дата надходження статті: 28.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 25.09.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026