

підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Такий підхід підтвердив важливість побудови мотиваційних стратегій, що враховують як економічні, так і соціально-психологічні аспекти трудової діяльності.

Нами було встановлено, що саме формування мотиваційного профілю персоналу є ключовим чинником підвищення організаційної ефективності, оскільки дозволяє побудувати гнучку, адаптивну та справедливую систему мотивації, орієнтовану на розвиток людського капіталу. Її впровадження забезпечує зростання задоволеності працівників, зміцнення командного духу та стабільність кадрового складу, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку праці.

Враховуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що ефективна мотиваційна система, заснована на глибокому аналізі мотиваційного профілю, є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й стратегічним ресурсом підприємства, який формує конкурентні переваги, забезпечує довгостроковий розвиток та стійкість підприємства в сучасній економіці знань.

Список використаних джерел:

1. Бойченко А. А., Шмиголь Н. М., Гальцова О. Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5(28). С. 89-93.
2. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
3. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 48-54.



Намазова Юлія Ісмаїлівна

докторка філософії з публічного управління та адміністрування,
ст. викладачка кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

ESG-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови глобальної економічної нестабільності, що зумовлені військовими конфліктами, енергетичними кризами, кліматичними змінами та цифровою трансформацією ринків, потребують від підприємств нових стратегій управління, орієнтованих на стійкість, адаптивність і відповідальність. Традиційні підходи до менеджменту, засновані виключно на фінансових показниках, втрачають ефективність у середовищі багатовекторних ризиків і соціальних викликів.

У цих умовах особливого значення набуває концепція ESG-менеджменту (Environmental, Social, Governance) — сучасна модель стратегічного управління, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес прийняття управлінських рішень. Її застосування забезпечує баланс між економічною результативністю підприємства, соціальною відповідальністю бізнесу та екологічною

безпекою, створюючи передумови для стійкого розвитку навіть в умовах глобальної турбулентності [1, с. 217].

Досвід провідних міжнародних корпорацій та сучасні європейські директиви (зокрема, Директива (ЄС) 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку – Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) свідчать про перехід бізнесу до нової управлінської парадигми, де ключовими показниками успіху стають не лише прибуток і продуктивність, а й вуглецева нейтральність, інклюзивність, прозорість управління та довіра суспільства [6].

Згідно з положеннями CSRD, ухваленої у 2022 році, вимоги до нефінансової звітності починають діяти поетапно: для великих компаній – з 2024 року, а для решти підприємств, зокрема українських партнерів європейського ринку, – з 2025 року [6; 3, с. 85].

Актуальність дослідження також зумовлена потребою адаптації українських підприємств до вимог європейського ринку та стандартів сталого розвитку, що набуває особливої ваги у контексті післявоєнного відновлення економіки. ESG-підхід формує нову управлінську культуру, яка поєднує стратегічне бачення, соціальну орієнтацію та екологічну відповідальність [2, с. 88].

Мета дослідження – обґрунтувати ESG-менеджмент як інноваційну модель адаптації підприємств до умов глобальної нестабільності та розкрити його потенціал у забезпеченні сталого розвитку економіки України.

ESG-менеджмент формується як нова парадигма управління, що базується на інтеграції трьох ключових компонентів: екологічного (E – environmental), соціального (S – social) та управлінського (G – governance). Такий підхід дозволяє забезпечити системну взаємодію між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю бізнесу та збереженням природних ресурсів. Саме ESG-підхід розглядається сучасними науковцями як інноваційна модель управління ризиками та адаптації підприємств до глобальних викликів [1, с. 216].

На думку Г. Алексіна, ESG-менеджмент у контексті післявоєнного відновлення України стає одним із ключових механізмів забезпечення прозорості, ефективності та довгострокової стійкості проєктів. Він дозволяє не лише зменшити інформаційну асиметрію між інвесторами та бізнесом, а й оптимізувати структуру фінансування через поєднання державних і приватних джерел — «зелені» облігації, спеціалізовані фонди відновлення, партнерські кредити міжнародних інституцій [1, с. 219].

Як зазначає Л. Бублик, застосування ESG-принципів у процесі відбудови економіки України сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів, прозорому управлінню ресурсами, розвитку людського капіталу та формуванню позитивного іміджу країни на світових ринках. ESG-менеджмент при цьому виступає не лише як управлінська модель, а як філософія корпоративної поведінки, що поєднує стратегічне бачення із соціально-етичними цінностями [2, с. 90].

Дослідження К. Кузнецової та О. Ченуші демонструє, що ESG-менеджмент уже сьогодні визначається одним із провідних трендів розвитку сучасного менеджменту, поряд із цифровізацією, гібридними форматами роботи та управлінням талантами. Автори наголошують, що з 2025 року набирає чинності директива ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), яка вимагає від понад 50 тисяч компаній у Європі та близько 10 тисяч поза межами ЄС, включно з Україною, публікувати нефінансову звітність за ESG-показниками [3, с. 85]. Це свідчить про інституціоналізацію принципів ESG на глобальному рівні та необхідність їхнього впровадження у практику українських підприємств для забезпечення конкурентоспроможності.

Екологічна складова ESG-менеджменту має важливе значення для формування довгострокової екологічної безпеки підприємств і громад. Згідно з матеріалами VIII Всеукраїнської конференції «Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти», впровадження моделей «Zero Waste Cities» у громадах України є прикладом практичної реалізації екологічних принципів ESG. Ці ініціативи спрямовані на зменшення обсягів відходів, розвиток циркулярної економіки, посилення міжсекторального партнерства між владою, бізнесом і громадськістю [4, с. 14]. Такі підходи підвищують адаптивність територій і підприємств до кризових явищ, формуючи системи управління, здатні до сталого функціонування навіть у нестабільному середовищі.

Таким чином, ESG-менеджмент виступає інноваційною моделлю адаптації підприємств, яка забезпечує:

1. інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічне планування;
2. зниження фінансових та репутаційних ризиків завдяки прозорості управління;
3. підвищення рівня довіри інвесторів, партнерів і суспільства;
4. формування корпоративної культури соціальної відповідальності;
5. стимулювання екоінновацій та циркулярних рішень у виробничих процесах.

ESG-менеджмент у сучасних умовах — це не просто набір стандартів, а комплексна система антикризового управління, здатна забезпечити підприємствам стабільність, конкурентоспроможність і стійке зростання в умовах глобальної турбулентності.

Проведене дослідження дало змогу узагальнити сучасні підходи до трактування ESG-менеджменту та визначити його роль як інноваційної моделі адаптації підприємств до умов глобальної нестабільності. ESG-підхід, що поєднує екологічну, соціальну та управлінську складові, формує нову управлінську парадигму, у якій відповідальність і стійкість виступають рівнозначними критеріями ефективності поряд із прибутковістю.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні ESG-менеджменту як інтегрованої системи антикризової адаптації, що забезпечує підприємствам стійкість до зовнішніх викликів і внутрішніх ризиків. Уперше запропоновано концепцію ESG-матриці адаптаційної стійкості, у межах якої кожен із компонентів — екологічний, соціальний та управлінський — розглядається як механізм стабілізації управлінських процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування ESG-підходу для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, залучення інвестицій, удосконалення нефінансової звітності та реалізації післявоєнних стратегій розвитку. Реалізація ESG-принципів сприяє створенню прозорого бізнес-середовища, зміцненню довіри між державою, бізнесом і громадянами, а також формує передумови для сталого економічного зростання.

Таким чином, ESG-менеджмент є не просто управлінським інструментом, а новим мисленням корпоративної відповідальності, що поєднує інновації, цифровізацію та соціальну орієнтацію бізнесу. Його впровадження є ключовим чинником підвищення адаптивності економіки України, формування її міжнародного іміджу та забезпечення поступового переходу до стійкої моделі розвитку в умовах глобальної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Алексін Г. О. ESG Due Diligence в задачах післявоєнного відновлення України. Сталий розвиток економіки. – 2024. № 4 (51). С. 215–223. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-31>
2. Дорошенко Г. О., Кузнецов К. О. ESG-менеджмент як основа відбудови України. Інвестиції: практика та досвід. – 2024. № 15. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.86>
3. Кузнецова К. О., Ченуша О. С. Сучасні тренди менеджменту. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ імені Ігоря Сікорського»*. – Київ, 2025. С. 84–90.
4. Мітюшкіна Х. С. (ред.) Екологія, природокористування та охорона навколишнього середовища: прикладні аспекти : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф., м. Київ, 16 травня 2025 р. – Київ : МДУ, 2025. – 168 с.
5. Яременко О. І., Страхніцький Я. О., Зубар І. В., Намазова Ю. І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів. Вінниця : Видавництво-друкарня Діло, 2025. 236 с. DOI: <https://doi.org/10.31652/351.862.2-1-236>
6. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on Corporate Sustainability Reporting (CSRD). *Official Journal of the European Union*. – 2022. – L 322/15. – 16 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 24.10.2025).



Насташук Олег Олександрович,

здобувач вищої освіти другого рівня

Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

Науковий керівник – **Ковальчук Світлана Володимирівна**, докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНОЮ РОБОТОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

Актуальність теми дослідження зумовлена кардинальною трансформацією ринку праці, прискореною широкомасштабною агресією та необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах високої геополітичної та інфраструктурної нестабільності. В Україні, на відміну від глобальних трендів, дистанційна робота є не лише питанням гнучкості, але й критичною умовою фізичної безпеки персоналу та економічної стійкості організацій. Ефективне управління розподіленими командами стає ключовим фактором конкурентоспроможності та збереження людського капіталу [1; 2].

Метою дослідження є визначення та обґрунтування комплексу стратегічних, технологічних та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління віддаленою роботою в українських організаціях з урахуванням проблем, пов'язаних з військовою агресією з боку РФ (безпека, доступність інфраструктури, мобільність кадрів) [3].

Для досягнення окресленої мети необхідно вирішити такі завдання: