

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «**Управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістерський  
групи 1  
денної форми здобуття освіти  
**Якубовський Іван Володимирович**  
Керівник: Сазонова Т. О.  
Рецензент: Гончаренко І. М.

**Полтава – 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Якубовського Івана Володимировича**

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку» (на матеріалах [REDACTED] Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- літературні джерела;
- Інтернет-джерела;
- власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку

Розділ 2. Аналіз системи управління соціальним розвитком персоналу на підприємстві

Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління соціальним розвитком колективу в контексті досягнення цілей сталого розвитку підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

## 6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	03.12.25 – 10.12.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.25.	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	11.12.25. – 15.12.25	
11	Нормоконтроль	10.12.25. – 15.12.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

**Здобувач вищої освіти****Іван ЯКУБОВСЬКИЙ****Керівник роботи****Тетяна САЗОНОВА**

## АНОТАЦІЯ

Якубовський І. В. «Управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку» (██████████ ██████████ Миргородського району Полтавської області). – Кваліфікаційна робота – на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. – Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління соціальним розвитком колективу сучасного підприємства та необхідність імплементації в її зміст цілей сталого розвитку.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи соціального розвитку персоналу підприємстві, зокрема запропоновано застосовувати комплексний підхід до її формування.

*Ключові слова:* персонал, соціальний розвиток, цілі сталого розвитку, взаємодія, залученість, соціальний проєкт.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	9
1.1. Теоретико-методологічні управління соціальним розвитком персоналу в системі менеджменту підприємства.....	9
1.2. Врахування цілей сталого розвитку при формуванні системи соціального розвитку колективу підприємства.....	19
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	28
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства .....	28
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства .....	35
2.3. Аналіз системи управління соціальним розвитком на підприємстві.....	47
Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
3.1. Стратегія удосконалення системи управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку підприємства .....	57
3.2. Система програм соціального розвитку колективу підприємства.....	65
Висновки до розділу 3 .....	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ .....	91

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність дослідження управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті реалізації цілей сталого розвитку є однозначною, оскільки у XXI столітті бізнес-успіх нерозривно пов'язаний із соціальною відповідальністю та внеском, який робить кожен господарюючий суб'єкт, не залежно від форми власності, розміру чи галузевої приналежності, у досягнення глобальних цілей. Ефективне соціальне управління колективом – це пряма інвестиція у людський капітал, що забезпечує підвищення продуктивності, лояльності та інноваційної активності персоналу, знижує соціальні ризики та покращує репутацію підприємства, що, своєю чергою, гарантує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість підприємства в умовах швидких економічних і соціальних трансформацій.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U0034360.

**Метою дослідження** – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти управління соціальним розвитком персоналу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку та розробити шляхи удосконалення відповідної підсистеми управління персоналом.

**Завданнями** наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад управління соціальним розвитком колективу в контексті досягнення цілей сталого розвитку;
- аналіз діяльності підприємства;
- аналіз системи управління соціальним розвитком персоналу на підприємстві;
- формування стратегії удосконалення системи управління соціальним

розвитком персоналу підприємству, спрямованої на досягнення цілей сталого розвитку;

- формування програми соціального розвитку колективу підприємства.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – система управління соціальним розвитком персоналу підприємства, на прикладі діяльності підприємства Полтавського регіону.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку.

**Методи досліджень:** для досягнення поставленої мети в роботі застосовано комплекс загальнонаукових, емпіричних та проектно-конструктивних методів: на теоретичному рівні використовувалися аналіз, синтез, узагальнення та системний підхід для формування термінологічної бази та концептуальної моделі управління соціальним розвитком; на емпіричному рівні – статистичні методи та техніко-економічний аналіз для оцінки динаміки та структури персоналу, а також анкетування, інтерв'ю та спостереження для збору первинних даних та оцінки задоволеності колективу; на рівні практичних розробок – методи стратегічного проектування та моделювання для обґрунтування та розробки програм соціального розвитку та системи оцінки їх ефективності.

**Інформаційна база:** матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

**Елементи наукової новизни:**

*набуло подальшого розвитку:*

- розроблено концептуальну модель стратегічного проектування управління соціальним розвитком колективу підприємства. Модель охоплює чотири етапи (діагностики, проектування, реалізації, оцінки та моніторингу) та забезпечує інтеграцію соціального розвитку персоналу в загальну стратегію

сталого розвитку підприємства;

- запропоновано систему показників оцінки ефективності реалізації стратегії соціального розвитку колективу. Вона включає показники оцінки демографічної, кваліфікаційної, економічної та соціальної ефективності, що дозволяє проводити комплексний моніторинг та оцінювання результатів.

**Практична значущість:** пропозиції щодо розвитку системи управління соціальним розвитком персоналу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження, адже сформовані з врахуванням сучасних тенденцій в сфері соціального розвитку, як складової кадрової політики підприємства, наявної ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, стратегії його розвитку та корпоративної культури.

**Апробація результатів дослідження** пройшла шляхом:

*публікації статті у фаховому журналі:*

Сафонова Т.О., Смолянська В. В., Якубовський І. В. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025.

*тез доповідей:*

1. Сафонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління кадровим потенціалом як рушійна сила організаційного розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 285-288.

2. Сафонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Соціальний розвиток персоналу в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

*участі у науково-практичній конференції:*

III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», 23 вересня 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції, 14 листопада 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

**Структура роботи:** основний зміст роботи викладений на 83 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 59 джерел та 6 додатків. Основний текст роботи включає 16 рисунків та 39 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

### 1.1. Теоретико-методологічні управління соціальним розвитком персоналу в системі менеджменту підприємства

Ефективне управління сучасним, динамічним суспільством, що швидко реагує на актуальні проблеми, вимагає належного вирішення питань соціального розвитку. Результати ведення соціально відповідального бізнесу мають прямий або опосередкований вплив на реалізацію як загальнодержавних, так і міжнародних цілей сталого розвитку, які включають покращення якості життя, добробуту населення та збереження планети, забезпечуючи тим самим стабільність і впевненість у майбутньому. У всьому світі, і в Україні зокрема, керівна ланка підприємств починає усвідомлювати зростаюче значення соціальної складової у загальній стратегії управління. Хоча бізнес намагається адаптуватися до нових умов та інтегрувати соціальну складову в загальну концепцію розвитку, цей процес відбувається в кризових умовах і супроводжується неповним розумінням сутності та методології. Отже, конкретизація та ідентифікація базової дефініції «соціальний розвиток підприємства» є доцільним науковим завданням. Незважаючи на те, що останніми роками значно зросла кількість наукових робіт, присвячених соціальному розвитку підприємства, оскільки він присутній у всіх процесах організації, у науці надано багато уваги аспектам економічного, інноваційного та організаційного розвитку, і дещо менше – питанню соціального розвитку. Існуюче трактування поняття «соціальний розвиток підприємства» різниться, і єдиного усталеного визначення не існує.

У різних наукових підходах «розвиток» трактується як процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного

якісного стану до іншого, вищого або більш досконалого [1]. З філософської точки зору, розвиток – це зміна матеріальних та ідеальних об'єктів, яка характеризується як закономірна, спрямована та якісна [2, с. 92]. Це незворотний рух об'єкту, зміна його якісного стану та передумова зростання. В. Андрійчук визначає розвиток підприємства як незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, які послідовно переходять з одного стану в якісно інший на основі вдосконалення техніки, технології, організації праці та впровадження новацій в управлінні [3, с. 705-706].

Більш детально етимологію поняття «розвиток» простежимо за допомогою даних табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Підходи до визначення поняття «розвиток» [сформовано на основі 4-6]**

Автор	Визначення
Академічний тлумачний «Словник української мови»	Процес, в результаті якого відбувається зміна якості чогонебудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого.
Т. Огаренко	З філософської точки зору, розвиток розуміється як «зміна матеріальних та ідеальних об'єктів», яка характеризується трьома властивостями: є закономірною, спрямованою і якісною зміною.
О. Величко, Л. Степасюк, Н. Суліма	Процес закономірних змін, перехід суб'єктів з одного стану в інший, більш досконалий, від старого якісного стану до нового, більш складного і вищого. Одночасно означає спрямований, незворотний рух об'єкту, зміну його якісного стану, а також передумову зростання.
Авторське визначення	Розвиток – це закономірний, цілеспрямований та незворотний процес якісних і кількісних змін об'єкта, що полягає у послідовному переході його з одного стану в інший, більш досконалий, що супроводжується вдосконаленням внутрішньої структури об'єкта та збільшенням його потенціалу для забезпечення адаптивності та життєздатності в динамічному зовнішньому середовищі.

Беручи за основу авторське визначення, можемо навести наступні ознаки поняття розвитку (рис. 1.1).

Розвиток може бути еволюційним – повільний, логічні зміни або революційним – швидкий перехід до якісно нового стану, часто шляхом реструктуризації [7]. На практиці також можливий регресивний розвиток

(погіршення стану) через неефективне управління або нездатність адаптуватися.

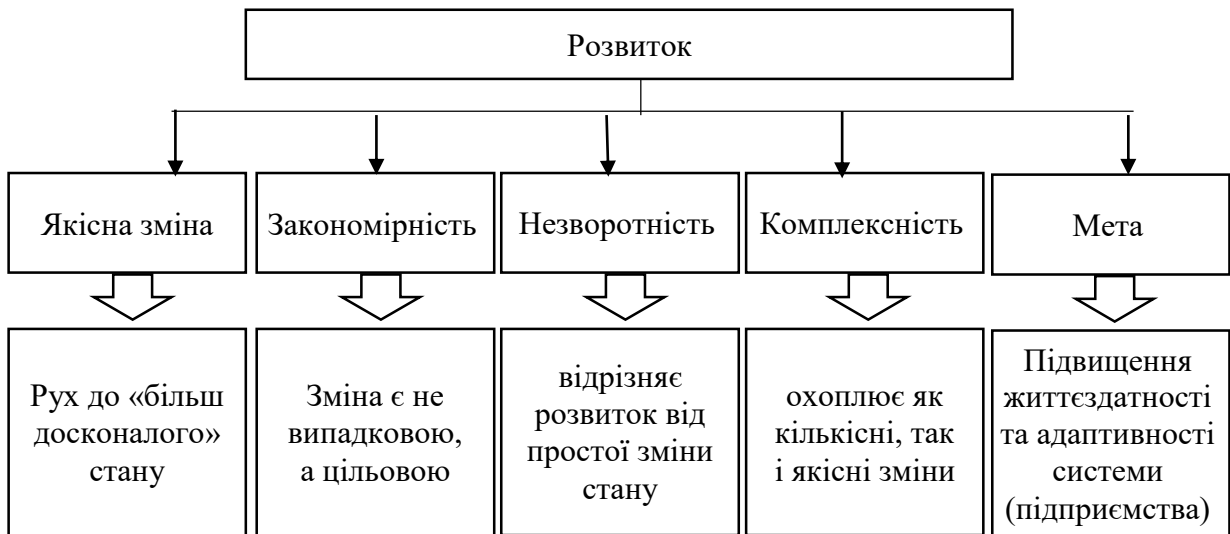


Рис. 1.1. Характеристика поняття «розвиток» [авторська розробка]

Слово «соціальний» походить від латинського «socialis», що означає «суспільний, пов'язаний зі відно людей у суспільстві» [8].

Дане поняття можливо розглядати з двох аспектів [7; 9]:

- соціологічного – розглядається як нематеріальний результат спільної діяльності людей, що включає групові норми, традиції, цінності та зв'язки між людьми;

- управлінського – у сфері господарської діяльності термін «соціальний» набуває значення, що охоплює такий спосіб ведення діяльності, який покликаний задовольняти потреби людей загалом. Це стосується не лише безпосередньо працівників (умови праці, гідний рівень життя, відпочинок, охорона здоров'я), а й усіх членів суспільства (якість товарів/послуг, екологічно чисте середовище).

Внаслідок наявності різних підходів до понять «розвиток» та «соціальний», природним є наявність різного тлумачення поняття «соціальний розвиток персоналу підприємства». За допомогою даних табл. 1.2, простежимо деякі з них.

**Підходи до визначення поняття «соціальний розвиток персоналу»  
[сформовано на основі 10-14]**

Автор	Визначення
Сичова Н.	комплексний розвиток соціального середовища, різнобічний розвиток персоналу, розвиток компенсаційних форм та організаційної культури. Є важливим елементом економічного розвитку, що формує додаткові конкурентні переваги
Шкода Т. Н.	соціальний розвиток трудових колективів являє собою комплексну, цілеспрямовану трансформацію соціальної сфери підприємства
Грішнова О. А.	сукупність усіх чинників та індикаторів, що формують соціальну сферу його життєдіяльності. Фактично, це є той комплекс умов і механізмів, який не лише відображає поточний соціальний стан трудового колективу, але й цілеспрямовано сприяє ефективному виконанню основних функцій цього соціального утворення в рамках підприємства
Ковальчук І.В., Матвєєва Я.В.	цілеспрямований процес вдосконалення соціальної структури, професійно-кваліфікаційного складу, задоволення потреб менш захищених груп, допомога країні будувати краще суспільство через соціально орієнтовані програми та дотримання соціальної відповідальності
Могильна Л.М., Харченко Т.М., Клецова Н. В.	це цілеспрямований, системний процес якісних і кількісних змін у соціальній сфері підприємства, який забезпечується через соціально-економічний інструментарій та є відображенням сильної корпоративної культури, заснованої на етичних принципах, моральних цінностях та соціальній відповідальності. Кінцевою метою цього процесу є досягнення соціальної згуртованості, підвищення соціального статусу колективу, забезпечення особистісного самовираження та професійного розвитку працівників, а також ефективне функціонування виробничої діяльності через щире турботу керівництва, відкритість та дотримання громадянської позиції.
Авторське визначення	це закономірний, цілеспрямований та незворотний процес якісних змін у соціальній сфері підприємства, що забезпечується за допомогою соціально-економічного інструментарію та сильної корпоративної культури, а його кінцевою метою є досягнення соціальної згуртованості колективу, підвищення його статусу та потенціалу через особистісний і професійний розвиток працівників для забезпечення адаптивності та ефективного функціонування підприємства

На основі аналізу підходів науковців можемо зробити висновок, що соціальний розвиток підприємства – це сукупність кількісних і якісних змін у його функціонуванні, що приводять його до нового стану шляхом такого способу розподілу матеріальних і нематеріальних ресурсів, який дозволяє покращити життя персоналу та суспільства загалом, а також мінімізувати будь-які негативні наслідки своєї діяльності.

Загалом, соціальний розвиток персоналу є складовою програми соціального розвитку підприємства загалом, таким чином можемо визначити дві сфери соціального розвитку підприємства (рис. 1.2).

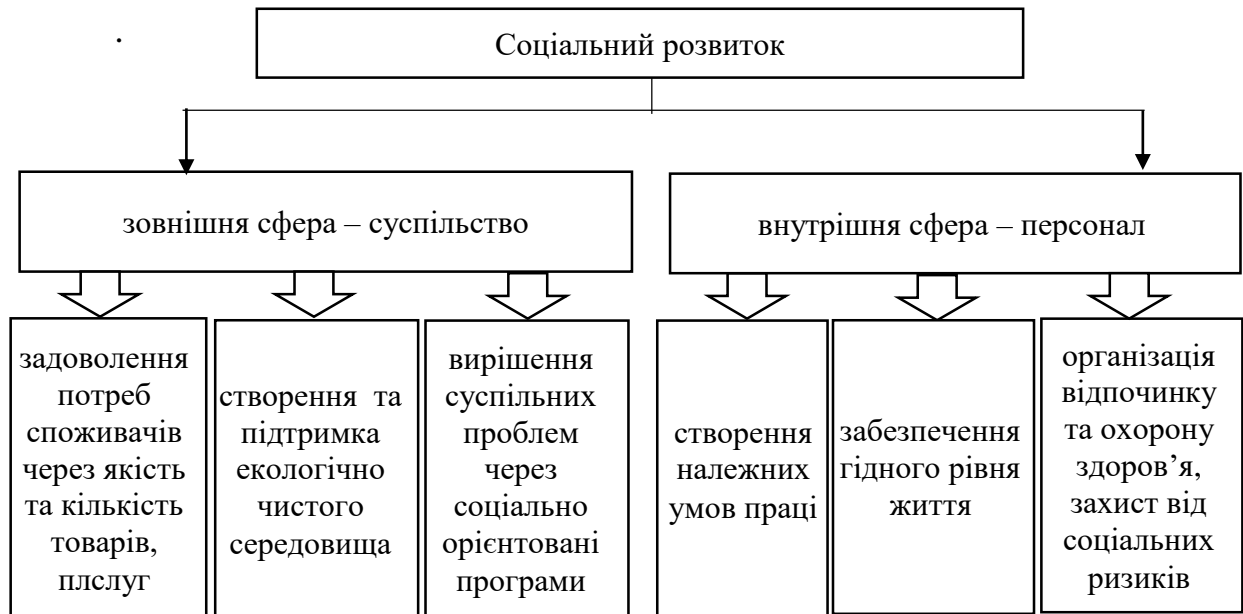


Рис. 1.2. Сфери соціального розвитку підприємства [сформовано автором]

Таким чином, соціальний розвиток підприємства виходить за межі суто внутрішніх питань і впливає на соціальну сферу суспільства в цілому, сприяючи як індивідуальному, так і загальному добробуту.

Отже, соціальний розвиток підприємства є багатограним та комплексним процесом, на динаміку і результативність якого впливає ціла низка факторів, які можна класифікувати як зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Розуміння та систематизація цих чинників є ключовим для розробки ефективної стратегії управління соціальною сферою підприємства, що відповідає як глобальним економічним умовам, так і специфічним потребам трудового колективу.

За допомогою даних табл. 1.2 проаналізуємо та структуруємо основні детермінанти, що формують траєкторію соціального розвитку підприємства.

**Характеристика чинників впливу на соціальний розвиток підприємства  
[сформовано автором на основі 15-20]**

Категорія чинника	Зовнішні чинники впливу (Екзогенні)	Внутрішні чинники впливу (Ендогенні)
Економіко-регіональне середовище	Рівень соціально-економічного розвитку країни та регіону (загальний добробут, можливості для зростання).	Обсяги виробництва та форма власності підприємства (фінансова база для соціальних програм).
Регулювання та конкуренція	Соціальна політика держави та законодавча база (мінімальні соціальні норми і стандарти).	Галузева приналежність підприємства.
	Рівень соціального розвитку підприємств-конкурентів (вплив на утримання та мотивацію персоналу).	Організація праці та її оплата (формування внутрішньої системи винагороди).
Людський капітал та розвиток	Демографічна ситуація та стан ринку праці (доступність кваліфікованих кадрів).	Система мотивації та стимулювання праці (умови надання соціальних благ і послуг).
	Рівень розвитку науки і техніки (вимоги до кваліфікації та навчання).	Умови набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу. Можливості професійного зростання та ротації.
Соціокультурний та психологічний фактор	Духовно-моральний стан суспільства та рівень суспільної культури (ціннісні орієнтири).	Організаційна культура на підприємстві (норми, цінності).
		Соціально-психологічний клімат на підприємстві (міжособистісні відносини).
Інфраструктура та умови життя	Рівень розвитку соціальної інфраструктури регіону (доступність освітніх, медичних, культурних послуг).	Умови праці та охорона праці (безпека, санітарія).
		Організація дозвілля та внутрішня соціальна інфраструктура.

Комплексний аналіз чинників, що впливають на соціальний розвиток підприємства, демонструє, що цей процес є результатом складної взаємодії зовнішнього середовища (макро- та мезорівня) та внутрішніх управлінських рішень (мікрорівня). Успішне управління соціальним розвитком вимагає від керівництва постійного моніторингу як зовнішніх змін (законодавство, ринок праці, конкуренти), так і цілеспрямованого вдосконалення внутрішніх механізмів (система мотивації, умови праці, корпоративна культура). Лише за умови гармонізації цих двох груп чинників підприємство може забезпечити

стійке зростання соціального потенціалу колективу, що є необхідною умовою для досягнення загальних стратегічних цілей та реалізації соціальної відповідальності.

В умовах повномасштабної агресії та воєнного стану в Україні запорукою операційної стійкості та збереження соціального потенціалу підприємств є кардинальне посилення та адаптація системи управління персоналом до екстремальних викликів. У сучасних реаліях ефективно управління виходить за рамки традиційного HR, вимагаючи від керівництва та спеціалістів комплексної кризисної компетентності: глибоких знань у сфері психологічної підтримки та підвищення стресостійкості працівників, майстерності кризових комунікацій для підтримання довіри, а також володіння інструментами управління конфліктами та інноваційної мотивації, життєво необхідних для збереження соціальної згуртованості колективу та його здатності до функціонування в умовах постійної невизначеності та ризиків.

Посилення соціального розвитку колективу через адаптовану систему управління персоналом є стратегічним імперативом для забезпечення стійкості українських підприємств під час війни. Впроваджуючи антикризові стратегії та заходи управління, орієнтовані на людину, підприємства не просто долають зовнішні труднощі, а й активно інвестують у свій соціальний капітал. Ключовими напрямками такого соціального розвитку стають посилені мотивація, що має враховувати як матеріальні потреби в умовах кризи, так і потребу у безпеці та визнанні, а також формування сильної корпоративної культури, яка слугує ментальним щитом для колективу. Така культура, що базується на взаємодопомозі, прозорості та спільних патріотичних цінностях, забезпечує необхідну соціальну згуртованість і підвищує життєздатність колективу в умовах постійного стресу.

В умовах військового стану елементи соціального розвитку зокрема та й вся система управління персоналом загалом зазнає специфічного впливу, що накладає відбиток на управлінські рішення щодо менеджменту персоналу.

Зокрема, корпоративна культура підприємства набуває нових ознак (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Корпоративна культура та підтримка персоналу під час війни в Україні  
[сформовано на основі 21]**

Напрямок, складова	Характеристика
Безпека	Прийняття підприємством розширеної відповідальності за безпеку та добробут працівників і їхніх сімей (включно з родичами та домашніми тваринами), що виходить за межі трудового договору. Це створення захисного «соціального щита» для колективу.
Кризова комунікаційна прозорість	Забезпечення безперервного та цілодобового зв'язку (24/7). Це демонструє відкритість керівництва, знижує рівень паніки та підтримує соціальну згуртованість через відчуття, що ніхто не залишився наодинці.
Цінність людського капіталу (людиноцентричність)	Пріоритетне збереження життя та здоров'я співробітників як ключового активу. Виділення значних ресурсів на логістику евакуації, харчування та житло – це підтвердження найвищої моральної цінності людини.
Оперативність та адаптивність	Здатність менеджменту до негайного реагування та швидкого впровадження нестандартних рішень (план евакуації, пошук житла в Україні та за кордоном) для забезпечення безперервності життєдіяльності колективу.
Взаємодопомога та підтримка	Формування культури, де працівники мають змогу скористатися як організованою підтримкою компанії, так і індивідуальними можливостями (виїзд самостійно), що свідчить про гнучкість та довіру.

Узагальнюючи, соціальний розвиток колективу в умовах воєнного стану перетворився з планової функції на стратегічну необхідність. Чотири ключові складові – безпека, кризова комунікаційна прозорість, цінність людського капіталу (людиноцентричність) та оперативність/адаптивність, доповнені взаємодопомогою, формують нову, стійку корпоративну культуру. Ця культура є непрямим, але життєво важливим соціально-економічним інструментарієм, який дозволяє підприємству зберегти свій людський потенціал, підтримати соціальну згуртованість та забезпечити життєздатність в умовах екстремальної невизначеності.

За допомогою даних табл. 1.4 проаналізуємо специфічні зміни в інших складових соціального розвитку персоналу вітчизняних підприємств, які соціально відповідальні українські керівники наразі включають до кадрової стратегії та соціальних програм.

Таблиця 1.4

**Стратегічні аспекти соціального розвитку колективу вітчизняних підприємств: сучасні аспекти [сформовано на основі 22]**

Складова	Характеристика
Комплексні соціальні гарантії	Розширена матеріальна та житлова підтримка, що включає добровільне медичне страхування, фінансову допомогу (кризова, на лікування) та забезпечення житлом (надання корпоративного житла або компенсація оренди) для підвищення соціальної захищеності
Оздоровлення та профілактична медицина	Інвестиції у фізичне здоров'я та попередження захворювань. Включає оплату санаторно-курортного лікування, організацію регулярних безкоштовних медичних оглядів та впровадження програм підтримки здорового способу життя
Психологічна допомога та стійкість	Створення ефективної системи психоемоційної підтримки. Це включає конфіденційні консультації корпоративних психологів (або зовнішніх служб) та проведення спеціалізованих тренінгів зі стресостійкості та управління вигоранням
Сприяння балансу «робота – особисте життя»	Формування культури поваги до особистого часу та чітких меж. Це реалізується через гнучкі умови роботи (графік, віддалена робота), оздоровчі ініціативи та політику оплачуваних відпусток для підтримки загального благополуччя працівників
Чітке цілепокладання та орієнтація	Стратегічне визначення та комунікація індивідуальних і командних цілей. Цілі мають бути складними, але досяжними, забезпечуючи мотивацію та спільне розуміння стратегічного напрямку роботи
Регулярний зворотний зв'язок і визнання	Формування культури постійного, конструктивного відгуку про роботу (виділення сильних сторін та зон росту). Запровадження системи визнання та винагородження досягнень (фінансових та нефінансових), що сприяє розвитку культури вдячності та сталої мотивації
Створення позитивного та безпечного робочого середовища	Формування сприятливої та інклюзивної культури, де працівники відчувають повагу, цінування та безпеку (з відчуттям, що їм допоможуть). Це заохочує відкрите спілкування, співпрацю та командну роботу, що створює міцне відчуття причетності та товариства у колективі

Отже, соціальний розвиток колективу реалізується через три взаємопов'язані сфери впливу: «захист і благополуччя», що включає комплексні соціальні гарантії, оздоровлення та посилену психологічну підтримку; «розвиток і ефективність», що досягається завдяки чіткому цілепокладанню та системі регулярного зворотного зв'язку і визнання, які є

ключовими мотиваторами; «культура і стійкість», що формується через створення позитивного та безпечного робочого середовища і сприяння балансу між роботою та особистим життям; таким чином, ці складові утворюють людиноцентричний соціально-економічний інструментарій, критично важливий для збереження людського потенціалу та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Кожна із зазначених складових переслідує власну мету, що загалом покликано забезпечити ефективний соціальний розвиток колективу (рис. 1.3).

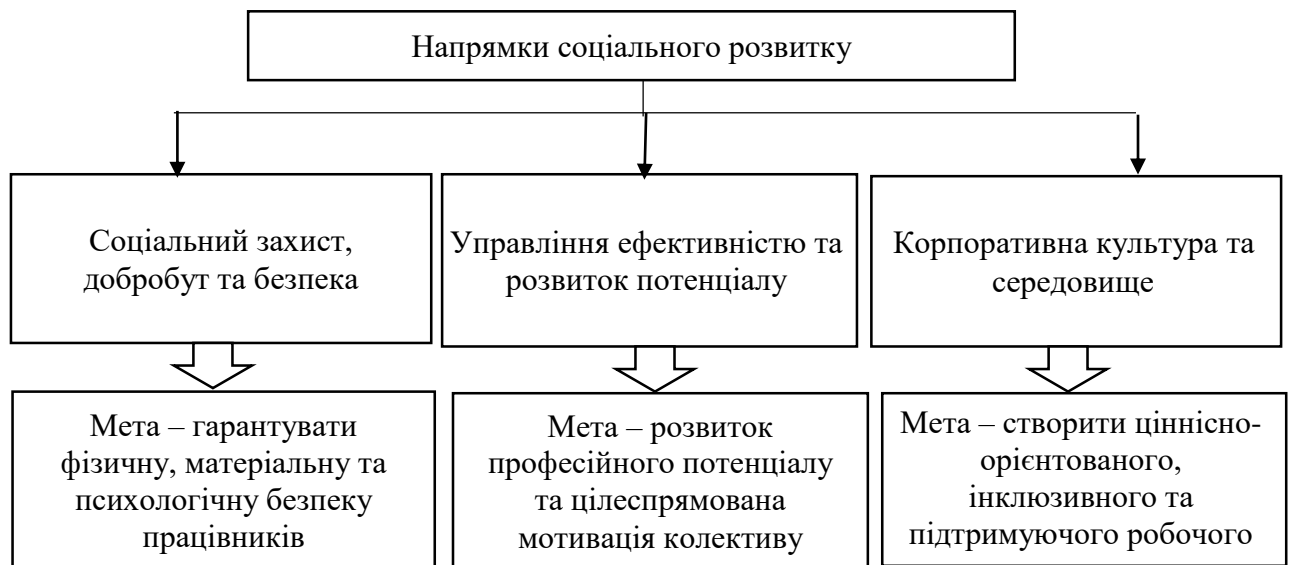


Рис. 1.3. Сутність стратегічних напрямків соціального розвитку сучасних підприємств [сформовано на основі 22-26]

Отже, соціальний розвиток колективу – це стратегічний інструмент управління, що забезпечує збереження людського потенціалу, соціальну згуртованість і є необхідною умовою для довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах постійної невизначеності.

## 1.2. Врахування цілей сталого розвитку при формуванні системи соціального розвитку колективу підприємства

Сталий розвиток підприємства має розглядатися як фундаментальна, базова цінність його діяльності, а не як просто один із стратегічних напрямків. Усі інші важливі орієнтири, такі як конкурентоспроможність, ефективність та ринкова ніша, є лише похідними або інструментами, які обслуговують цю головну мету. Оскільки історія бізнесу доводить, що тривалі сприятливі умови – це скоріше виняток, ніж правило, а функціонування відбувається в умовах нестабільності, циклічних криз та глобальних трансформацій, якість та ефективність системи менеджменту проявляється саме у її здатності забезпечувати незмінно сталий розвиток навіть за умов найбільшої невизначеності та зовнішніх загроз. Це підтверджує, що стійкість підприємства є індикатором зрілості управління та стратегічною перевагою в динамічному середовищі [27, с. 92-100].

Простежимо особливості функціонування підприємства на засадах сталого розвитку (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

### Основні особливості розвитку підприємства на засадах сталого розвитку [сформовано на основі 28-30]

Особливість	Характеристика
1	2
Спіралевидний розвиток	Сталий розвиток визначається як рух системи від одного рівноважного стану до якісно іншого, вищого за рівнем розвитку стану рівноваги. Це свідчить про те, що в основі лежить не лише циклічний, а й спіралевидний розвиток підприємства, що передбачає постійну змінюваність рівноважних станів для досягнення прогресу
Принцип збалансованої рівноваги	Сталий розвиток – це комплексний процес, спрямований на гармонізацію та збалансовану динамічну рівновагу між трьома основними складовими: соціальною, економічною та екологічною. Він повинен відповідати потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби
Покращення соціальної репутації	Впровадження програм сталого розвитку веде до покращення соціальної репутації підприємства та підвищення довіри з боку стейкхолдерів (споживачів, інвесторів, громадськості)

1	2
Зростання інвестиційної привабливості	Підвищення прозорості та відповідальності перед суспільством збільшує інвестиційну привабливість компанії, відкриваючи нові ринкові можливості та доступ до «зелених» фінансів
Вплив на ЦСР	Розвиток підприємства на засадах сталості передбачає активну участь у реалізації глобальних цілей.
Підвищення рівня управління	Сталий розвиток вимагає підвищення рівня управління підприємством, впровадження прозорих систем контролю та оцінки за екологічними, соціальними та економічними показниками

Таким чином сталий розвиток підприємства є його фундаментальною цінністю та індикатором зрілості менеджменту, що проявляється у здатності забезпечувати життєздатність в умовах нестабільності. Його ключові особливості – спіралевидний розвиток (рух до вищого стану рівноваги) та принцип збалансованої рівноваги між економічною, соціальною та екологічною складовими.

Особливості розвитку підприємства на засадах сталого розвитку мають прямий та важливий зв'язок із соціальним розвитком колективу, оскільки соціальна складова є однією з трьох базових вимірів сталості. Дослідимо за допомогою даних табл. 1.6 як особливості трансформуються та інтегруються у сферу соціального розвитку колективу, базуючись на принципах сталого розвитку.

Таблиця 1.6

### Інтеграція сталого розвитку у соціальну сферу колективу

[розроблено автором на основі 28; 32; 33]

Особливість	Вплив на соціальний розвиток колективу
2	3
Принцип збалансованої рівноваги	Витрати на соціальний розвиток колективу стають інвестиціями та частиною цілісної стратегії. Це вимагає збалансованого розподілу ресурсів між економічною ефективністю, соціальним добробутом та екологічною свідомістю.
Рух до вищого стану рівноваги	Для колективу це означає постійне, незворотне підвищення якості життя, праці та кваліфікації (професійний і особистісний розвиток) як необхідну умову для досягнення цілей підприємства
Покращення соціальної репутації	Відповідальне ставлення до колективу зміцнює внутрішню соціальну згуртованість і покращує імідж роботодавця. Це важливо для залучення та утримання кваліфікованого людського капіталу та підвищення лояльності

2	3
Вплив на ЦСР	Формує пріоритети соціального розвитку: Ціль 8: Забезпечення гідної оплати та безпечних умов праці. Ціль 4: Інвестиції у навчання, перенавчання та ротацію персоналу. Ціль 3: Надання медичних та психологічних послуг для підтримки фізичного та ментального здоров'я колективу.
Підвищення рівня управління	Сталий розвиток вимагає вдосконалення управлінських процесів у сфері HR. Це проявляється у впровадженні прозорих, етичних систем мотивації, регулярному зворотному зв'язку та відкритості комунікацій, що сприяє довірі та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату

Таким чином, соціальний розвиток колективу є рушійною силою і одночасно конкретним інструментом реалізації принципів сталого розвитку на рівні підприємства.

Розглянемо основні цілі соціального розвитку колективу підприємства, враховуючи спрямованість на досягнення цілей сталого розвитку (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні цілі соціального розвитку персоналу підприємства з орієнтацією на ЦСР [розроблено автором на основі 34, с. 7-8; 35, с. 2-3]

Таким чином можемо побачити, що основні цілі соціального розвитку колективу підприємства тісно інтегровані з цілями сталого розвитку і формують чіткий причинно-наслідковий зв'язок: вони насамперед спрямовані на підвищення соціального потенціалу та якості життя персоналу, що є

прямим внеском у Ціль 3 « Міцне здоров'я» та Ціль 4 «Якісна освіта». Цей соціально орієнтований розвиток, через зростання лояльності, мотивації та зменшення плинності кадрів, прямо впливає на економічні показники, підвищуючи продуктивність праці та якість результатів виробництва. Як стратегічний результат, це забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та товарів, що є ключовим елементом Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання», і, зрештою, веде до збільшення прибутку, перетворюючи соціальний розвиток на стратегічну інвестицію у людський капітал, необхідну для досягнення економічної ефективності та сталого розвитку.

Алгоритм соціального розвитку персоналу загалом можна представити наступним чином (рис. 1.5).

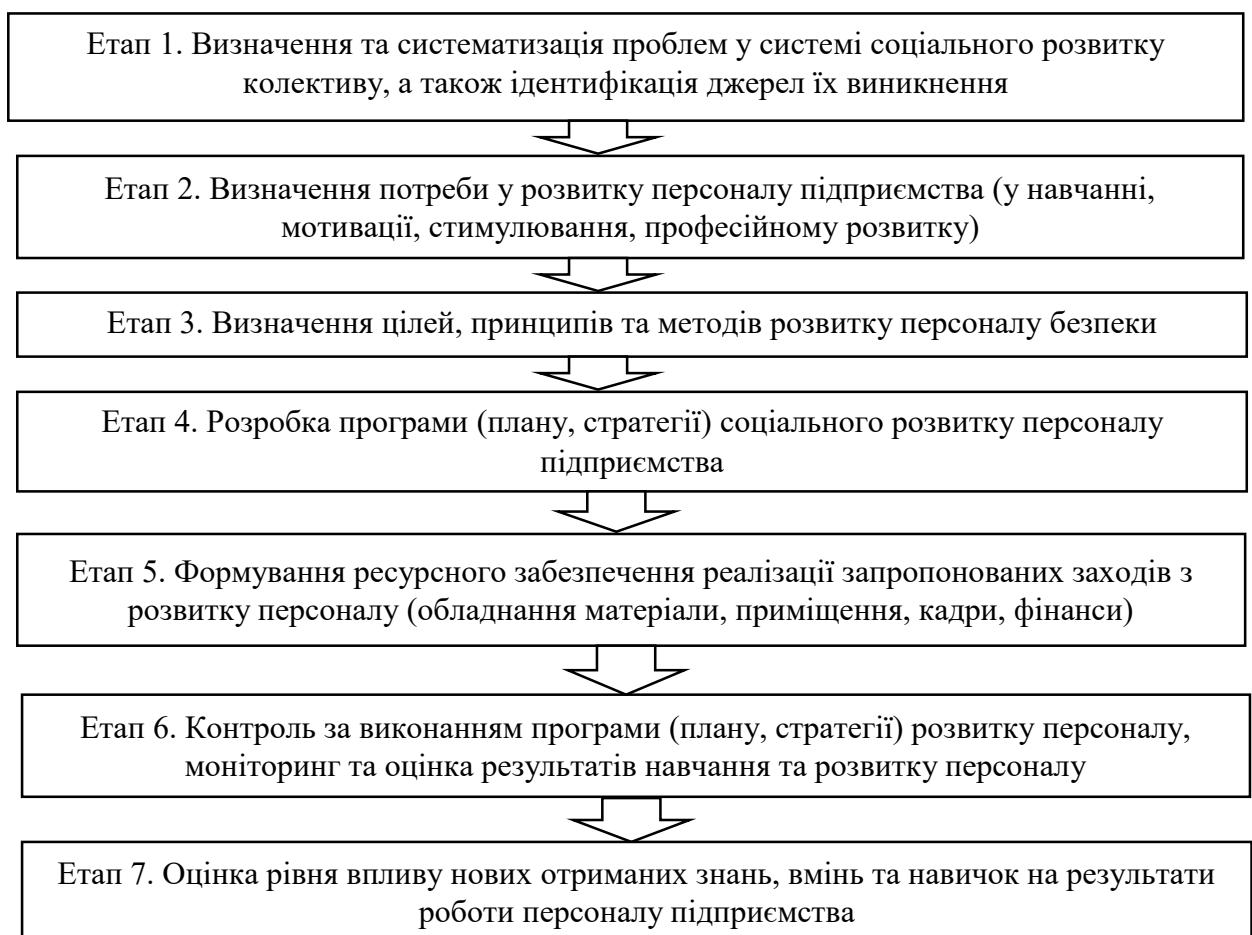


Рис. 1.5. Алгоритм соціального розвитку персоналу підприємства [сформовано автором на основі 36]

На сьогоднішній день у вітчизняних реаліях можна виділити наступні ключові напрямки, що безпосередньо стосуються соціального розвитку колективу та його адаптації до умов війни, діджиталізації та кадрового дефіциту (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Ключові тренди соціального розвитку колективу у 2025 р.

[сформовано автором на основі 37]

Тренд	Характеристика	Ціль сталого розвитку
2	3	3
Людиноцентричний підхід як стратегічна необхідність	Фокус зміщується на потреби, інтереси та цінності співробітників, що визнано стратегічною необхідністю, оскільки успіх підприємства прямо залежить від рівня задоволеності, мотивації та лояльності працівників.	Ціль 8. «Гідна праця та економічне зростання»
Персоналізація у всіх соціальних процесах	Вимога індивідуального підходу до кожного працівника на всіх етапах: від залучення, адаптації та навчання до розробки мотиваційних програм та системи винагороди.	
Політика гнучкості та балансу «робота–життя»	Збереження та посилення гнучких умов праці. Це життєво важливо для підтримки благополуччя працівників і забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям, особливо в умовах стресу.	
Адаптація корпоративної культури до соціального контексту	Корпоративна культура стає соціально орієнтованою і включає антикризові заходи та підтримку соціальної справедливості (підтримка мобілізованих, надання броні критично важливим фахівцям, інтеграція / адаптація ветеранів, перекваліфікація жінок)	Ціль 5. «Гендерна рівність»
		Ціль 10. «Зменшення нерівності»
		Ціль 17. «Партнерство заради сталого розвитку»
Соціальна інтеграція нових кадрових груп	Активне розширення джерел залучення персоналу як відповідь на кадровий дефіцит, що вимагає розробки нових соціально-адаптивних програм: інтеграція ВПО, залучення людей пенсійного віку, співпраця із студентами	Ціль 10. «Зменшення нерівності»
Прозора та справедлива оплата праці	Забезпечення прозорої та справедливої системи оплати праці, що є основою для довготривалої співпраці. Система має враховувати як ринкові умови, так і особистий внесок працівників	Ціль 8. «Гідна праця та економічне зростання»

2	3	3
Автоматизація у розвитку персоналу	Застосування систем LMS та ШІ для оптимізації навчання та розвитку співробітників. Це дозволяє персоналізувати навчальні траєкторії та забезпечувати неперервне підвищення кваліфікації.	Ціль 4. «Якісна освіта»
		Ціль 9. «Інновації та інфраструктура»

Аналіз трендів чітко показує, що сучасний соціальний розвиток колективу є стратегічною функцією, інтегрованою з глобальними цілями сталого розвитку. Основний рушійний тренд – людиноцентричний підхід, який вимагає персоналізації всіх соціальних процесів. Забезпечення балансу «робота–життя» та прозорі, справедливої оплати праці є критичною основою для підтримки благополуччя та мотивації. Ключовим напрямом, сформованим українським контекстом, є адаптація корпоративної культури до соціальної справедливості, що включає підтримку мобілізованих, інтеграцію ветеранів та подолання нерівності через соціальну інтеграцію нових кадрових груп. Нарешті, автоматизація, діджиталізація використовується як інструмент для забезпечення неперервної та якісної освіти.

Зазначимо, що ефективність управління підприємством значною мірою залежить від інтеграції трьох ключових складових соціального розвитку персоналу, кожна з яких виконує специфічні функції та має чіткий механізм впливу на загальні результати діяльності (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління  
[сформовано автором на основі 37]**

Складова соціального розвитку	Функція	Вектор впливу
2	3	3
1. Гуманізація праці	Підвищення ролі працівника в управлінні	Створення умов для розкриття й реалізації власних продуктивних сил і можливостей працівників на робочому місці. Це підвищує залученість та якість управлінських рішень.

1	2	3
	Фактор людського розвитку	Надання роботи, яка вимагає постійного розвитку та вдосконалення. Створення умов для самореалізації та самовираження, що є основою для інновацій та гнучкості.
	Стимулююча	Посилення задоволеності від роботи та підвищення віддачі (продуктивності) від кожного працівника, зменшення потреби в зовнішньому контролі.
2. Якість трудового життя	Економічного зростання	Установлення відповідності рівня оплати праці реальній вартості робочої сили. Справедлива оплата стабілізує колектив, знижує плинність кадрів і сприяє довгостроковому економічному зростанню підприємства.
3. Соціальний капітал	Інформаційний канал	Підвищує доступність до достовірної і, можливо, унікальної інформації. Це прискорює прийняття рішень та підвищує їхню обґрунтованість.
	Розвитку	Відкриває доступ до різних ресурсів (знань, партнерських зв'язків), що знижує транзакційні витрати для підприємства.
	Об'єднання	Сприяє виникненню згуртованих груп спеціальних інтересів, здатних ефективно відстоювати корпоративні цілі та підвищувати соціальну стійкість колективу.

Вплив соціального розвитку колективу на ефективність управління є комплексним і синергетичним, що реалізується через посилення людського капіталу та соціальної згуртованості. Гуманізація праці підвищує залученість та самореалізацію працівників, виконуючи стимулюючу функцію для зростання віддачі. Якість трудового життя через функцію економічного зростання забезпечує справедливую оплату, стабілізуючи колектив. Нарешті, соціальний капітал діє як інформаційний канал та функція об'єднання, знижуючи транзакційні витрати, відкриваючи доступ до ресурсів і зміцнюючи соціальну стійкість підприємства.

Таким чином, інвестиції в соціальну сферу трансформуються з витрат на ключовий фактор ефективності, розвитку та адаптивності управління. Соціальний розвиток перетворюється на комплексну систему, яка не лише підвищує внутрішню ефективність, але й активно сприяє досягненню національних та міжнародних соціально-економічних цілей.

## Висновки до розділу 1.

1. Дослідження підтверджує, що управління соціальним розвитком колективу є не просто функціональною кадровою задачею, а важливим стратегічним імперативом для забезпечення сталого розвитку та життєздатності бізнесу. Соціальний розвиток – це закономірний, цілеспрямований та незворотний процес якісних змін у соціальній сфері, який має на меті досягнення соціальної згуртованості, підвищення статусу та потенціалу колективу для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Цей процес формується під впливом складної взаємодії зовнішніх та внутрішніх чинників, де успіх залежить від гармонізації макроекономічного середовища та внутрішніх управлінських рішень.

2. В умовах воєнного стану в Україні соціальний розвиток набув кризової та людиноцентричної спрямованості, вимагаючи від менеджменту комплексної кризової компетентності та кардинальної адаптації системи управління персоналом. Це призвело до формування нової, стійкої корпоративної культури, яка функціонує як «соціальний щит» і базується на п'яти елементах: безпека, кризова комунікаційна прозорість, цінність людського капіталу, оперативність/адаптивність та взаємодопомога.

3. Практична реалізація соціального розвитку здійснюється через соціально-економічний інструментарій, який охоплює три ключові, взаємопов'язані сфери: «захист і благополуччя»; «розвиток і ефективність»; та «культура і стійкість». Таким чином, соціальний розвиток перетворюється на головний важіль збереження людського потенціалу та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

4. Соціальний розвиток колективу є рушійною силою та конкретним інструментом реалізації принципів сталості на рівні підприємства. Витрати на соціальний розвиток трансформуються в стратегічні інвестиції, що зміцнюють соціальний капітал та забезпечують довгострокове економічне зростання за рахунок підвищення продуктивності та лояльності. Соціальний розвиток

безпосередньо формує пріоритети підприємства в контексті глобальних цілей сталого розвитку, фокусуючись на гідній праці, якісній освіті та міцному здоров'ї персоналу. Цей процес веде до покращення соціальної репутації, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення соціальної згуртованості.

5. Сучасні HR-тренди підтверджують, що соціальний розвиток став стратегічною необхідністю для адаптації до українських реалій. Ключовим трендом є людиноцентричний підхід та персоналізація всіх соціальних процесів, що забезпечує мотивацію та лояльність. Адаптація корпоративної культури до соціального контексту війни та прозора, справедлива оплата праці є критично важливими для подолання нерівності та забезпечення соціальної стійкості.

6. Вплив соціального розвитку на ефективність управління є синергетичним: гуманізація праці підвищує залученість, якість трудового життя забезпечує економічну стабілізацію, а соціальний капітал зміцнює внутрішні зв'язки та знижує транзакційні витрати.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Базою нашого дослідження є аграрне підприємство Полтавського регіону, розташоване в Миргородському районі. Форма власності – товариство з обмеженою відповідальністю, що визначає його володіння повною майновою відокремленістю (наявність самостійного балансу та окремого майна) та фінансовою автономією (розрахункові рахунки), що є необхідною умовою для правосуб'єктності та незалежного функціонування.

За допомогою даних рис. 2.1 розглянемо місію та мету функціонування досліджуваного підприємства.

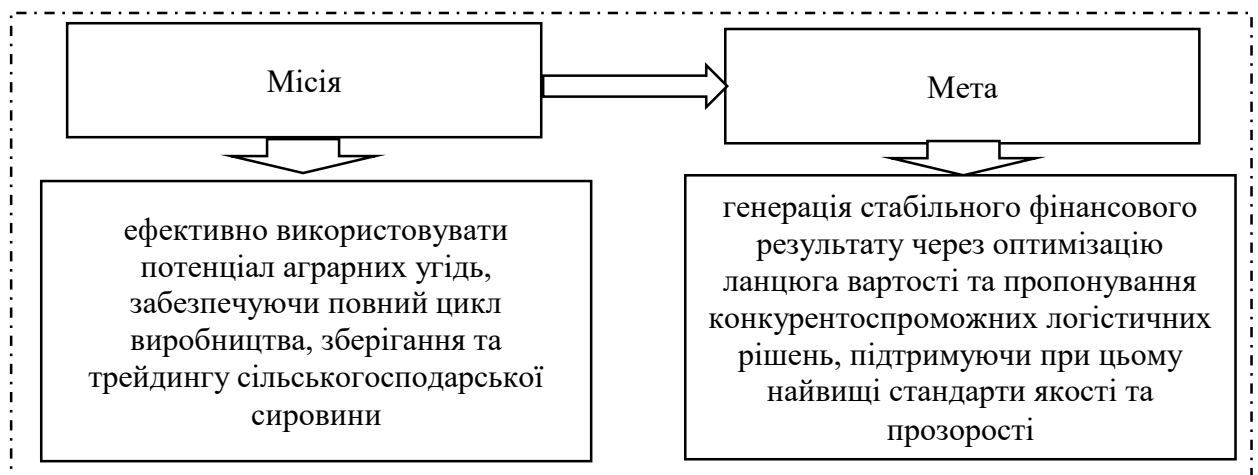


Рис. 2.1. Місія та генеральна мета підприємства, 2020-2024 рр.

Функціональна спеціалізація підприємства демонструє диверсифікацію операційної діяльності та включає:

- вирощування зернових, зернобобових та олійних культур;
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

- вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур.

Права та обов'язки учасників визначають їхній статус як ключових стейкхолдерів: право на участь в управлінні, отримання частки прибутку (дивідендів) та вибуття з товариства у встановленому порядку.

Організаційна структура управління є дворівневою (рис. 2.2).

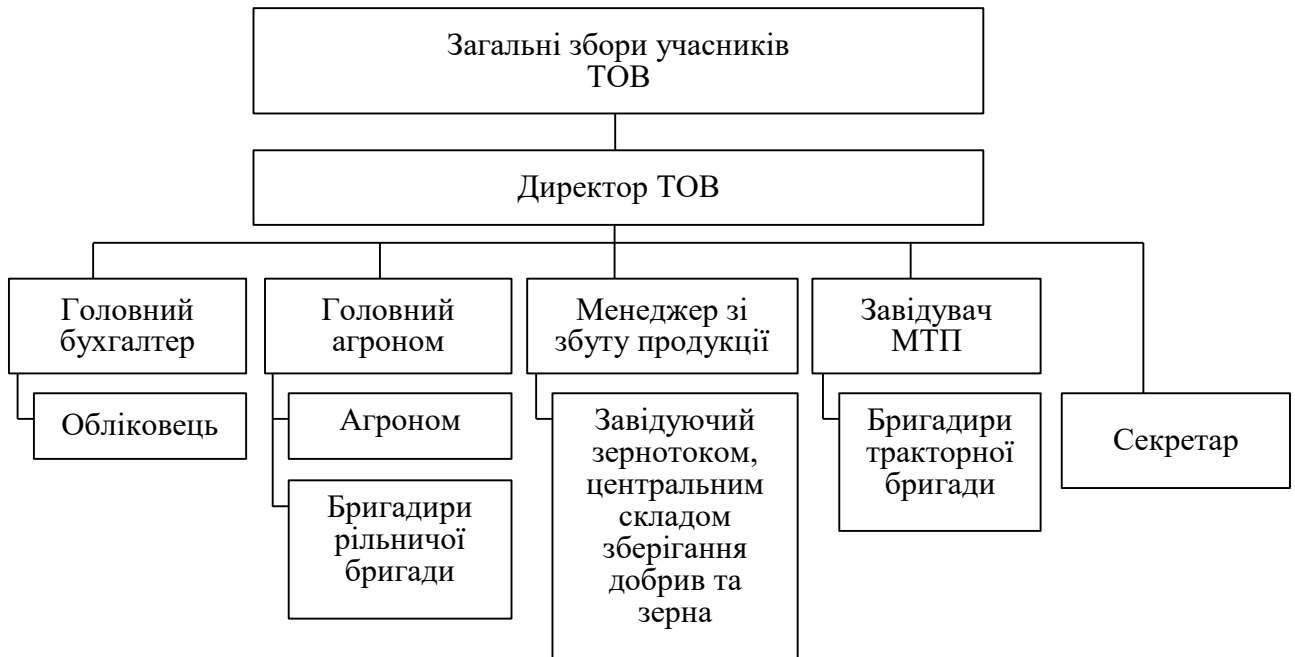


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства, 2020-2024 рр.

Так, вищий орган управління – Загальні збори учасників – володіє виключною компетенцією, включаючи формування стратегічних напрямків, затвердження фінансової звітності (балансів), зміну Статуту та прийняття рішень про реорганізацію/ліквідацію. Збори скликаються з регламентованою періодичністю (не рідше двох разів на рік).

Генеральний директор здійснює поточне оперативне керівництво діяльністю. Директор призначається Загальними зборами на фіксований термін (3 роки) і відповідає за формування адміністрації, управління персоналом, представництво інтересів товариства та виконання планів.

Механізми контролінгу представлені Ревізійною комісією, яка забезпечує фінансово-господарський аудит (не рідше одного разу на рік), і є обов'язковою передумовою для затвердження річного балансу.

Трудовий колектив, як соціальний стейкхолдер, бере участь у діяльності на підставі трудового договору. Його інтереси представляє Рада трудового колективу, яка вирішує питання соціального розвитку та затверджує колективний договір.

Досліджуване підприємство застосовує комплексну інноваційно-адаптивну стратегію, що поєднує виробничу ефективність та диверсифікацію (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Характеристика актуальної комбінованої стратегії підприємства,  
2020-2024 рр.**

Складова	Характеристика
Інноваційно-технологічна стратегія	Систематичне впровадження технологій точного землеробства для мінімізації ресурсоспоживання та максимізації урожайності
Стратегія вертикальної інтеграції	Посилення контролю над ланцюгом створення вартості шляхом розвитку та модернізації елеваторних потужностей та трейдингового напрямку. Це дозволяє нівелювати ризики цінової волатильності та збільшувати маржинальність
Стратегія стійкого розвитку	Перехід до екологічно відповідальних (ESG-орієнтованих) методів господарювання для залучення інвестицій та отримання доступу до преміальних ніш ринку

З огляду на необхідність системності, модернізації та адаптації до ринку, мегнеджмент досліджуваного підприємства використовує системно-адаптивний стиль управління (рис. 2.3).

Аналіз стилів лідерства за період 2020–2024 рр., демонструє значну адаптивну динаміку управлінської системи підприємства, викликану зовнішніми викликами: від необхідності швидкого реагування на пандемію до управління в умовах повномасштабної війни. В критичні фази (2022 р.) спостерігався тимчасовий зсув до більш директивних (автократичних) або трансакційних стилів, спрямованих на жорсткий контроль і виживання, тоді як загальний тренд спрямований на зростання ситуативного та

трансформаційного лідерства. Це свідчить про підвищення управлінської зрілості, оскільки керівництво навчилося гнучко перемикати стилі, забезпечуючи операційну стійкість та збереження ціннісно-мотиваційного ядра команди в умовах невизначеності.

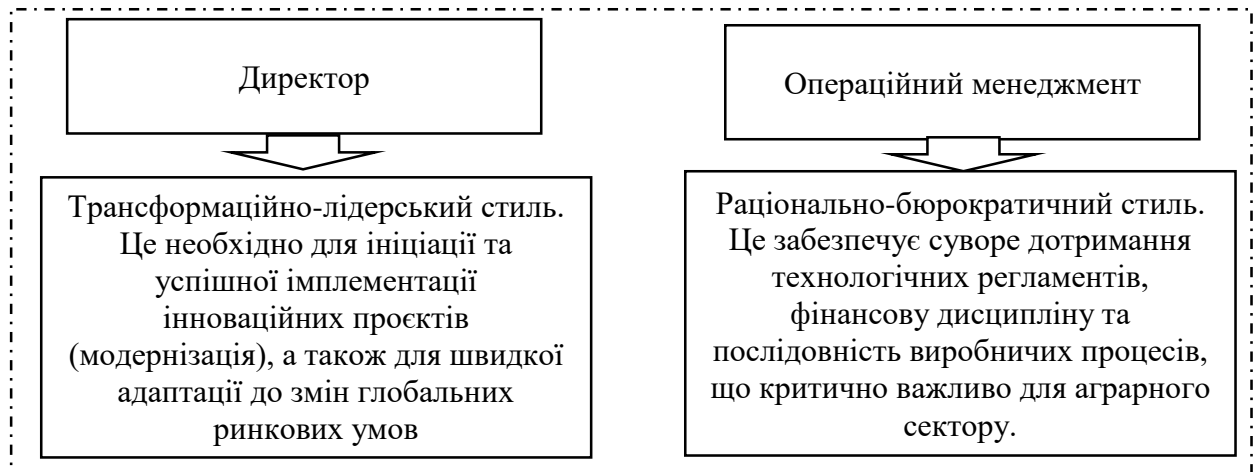


Рис. 2.3. Поширений стиль лідерства на підприємстві, 2020-2024 рр.

Керівництво підприємства не дотримується лише одного стилю, а змінює управлінські підходи залежно від зовнішніх умов та внутрішніх завдань, так: у 2020-2022 р. було активоване директивне (автократичне) лідерство. Це було викликано важливістю та необхідністю швидкого прийняття рішень, забезпечення безпеки та мобілізації ресурсів у фазі екстремального шоку – у 2022 р..

У 2023-2024 рр. керівництво застосовувало більш демократичне лідерство. Це було необхідно для відновлення стратегічного бачення, утримання висококваліфікованих кадрів та заохочення ініціативи в умовах тривалого стресу.

Таким чином, поточний стан лідерства на підприємстві характеризується високою гнучкістю та відсутністю домінування одного «чистого» стилю.

За допомогою даних табл. 2.2, визначимо сильні сторони обраного стилю лідерства на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.2

**Сильні сторони обраного стилю лідерства менеджментом підприємства,  
2020-2024 рр.**

Сильна сторона	Характеристика
Операційна гнучкість	Здатність керівництва швидко змінювати фокус управління з довгострокового планування на кризове реагування та навпаки
Стійкість команди	Застосування демократичного лідерства дозволило зберегти мотивацію та відданість персоналу, переорієнтувавши їх на нові цілі в умовах невизначеності
Дисципліна та контроль	Збереження елементів демократичного та авторитарного контролю (особливо у виробничому циклі) забезпечило послідовність та мінімізацію збитків під час екстремальних подій
Технологічна адаптація	Лідерство, орієнтоване на модернізацію, сприяє швидкому впровадженню нових технологій та логістичних рішень

Наявний стан лідерства на підприємстві можна охарактеризувати як функціонально-адаптивний, що є позитивним сигналом його життєздатності в умовах кризи. Лідерська модель, що склалася за 2020-2024 рр., є гібридною, поєднуючи вимогливість із трансформаційним баченням. Це дозволяє забезпечувати як операційну дисципліну, так і стратегічний розвиток.

Разом з тим даний стиль лідерства має і власні слабкі сторони (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Слабкі сторони обраного стилю лідерства менеджментом підприємства,  
2020-2024 рр.**

Слабка сторона	Характеристика
Ризик вигорання персоналу	Часта зміна директивного контролю на делегування може спричинити виснаження та емоційну нестабільність у підлеглих, яким важко адаптуватися до постійної зміни вимог
Непослідовність управління	Якщо ситуативне лідерство не формалізоване, воно може перетворитися на хаотичне управління, коли рішення приймаються без чіткої логіки, що підриває довіру
Недостатня делегована автономія	В умовах загальної кризи, директивні стилі можуть затриматися довше, ніж потрібно, обмежуючи ініціативу та інноваційну активність середньої ланки, яка є дуже важливою для аграрного підприємства

Таким чином, наявна динаміка лідерства несе певні ризики, особливо якщо перемикання стилів відбувається несистемно. Для подальшого

підвищення ефективності необхідно стандартизувати процеси прийняття рішень та посилити фокус на делегуванні повноважень, щоб перетворити інтуїтивну гнучкість на системну управлінську здатність.

Наступним етапом нашого дослідження є проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства (рис. 2.4).

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цифрова трансформація – впровадження технологій точного землеробства (IoT, Big Data, дрони) для раціоналізації ресурсів та підвищення ефективності.</li> <li>2. Розвиток ланцюга важкості – розширення потужностей переробки або зберігання для збільшення доданої вартості та доступу до нових ринків.</li> <li>3. Зростаючий споживчий попит на екологічно чисту продукцію, що створює нішові ринки з преміальною ціною.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Макроекономічна нестабільність та високий рівень інфляції</li> <li>2. Геополітична та макроекономічна нестабільність – волатильність валютних курсів та зміна світових цін на агропродукцію та ресурси (пальне, добрива).</li> <li>3. Посилення конкуренції.</li> <li>4. Поширення патогенів та шкідників, що збільшує операційні витрати на захист рослин.</li> <li>5. Зниження родючості ґрунтів.</li> <li>6. Неможливість забезпечити виробничі потужності та обмежена можливість забезпечення трудового потенціалу внаслідок військових дій</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока операційна ефективність.</li> <li>2. Досягнення значних обсягів валового виробництва високої якості агропродукції</li> <li>3. Інноваційно-технологічний потенціал.</li> <li>4. Систематична технологічна модернізація та дотримання світових аграрних стандартів.</li> <li>5. Фінансово-юридична стійкість.</li> <li>6. Контроль над логістичними та елеваторними потужностями (трейдинг, зберігання), що підвищує маржинальність та контроль над ланцюгом постачання.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока собівартість виробництва.</li> <li>2. Залежність від зовнішніх факторів виробництва.</li> <li>3. Імовірність операційної дисфункції через неефективне впровадження високотехнологічної модернізації.</li> <li>4. Логістичні ризики.</li> <li>5. Втрата частки ринку на іноземних ринках, що пов'язано з військовою агресією проти України.</li> <li>6. Потенційна залежність від кваліфікованого персоналу для роботи зі складним обладнанням.</li> <li>7. Висока вразливість виробництва до погодно-кліматичних аномалій, що вимагає значних інвестицій у страхування та іригаційні системи.</li> </ol>

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу діяльності досліджуваного підприємства, 2020-2024 рр.

Аналіз внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища досліджуваного аграрного підприємства свідчить про його високий потенціал стійкості та розвитку, який, однак, піддається мультиплікативному впливу кризових та геополітичних загроз.

Підприємство володіє потужним внутрішнім ядром, що формує його конкурентну перевагу (сильні сторони):

- висока операційна ефективність та технологічне лідерство, підтверджується високою якістю врожаю та систематичною модернізацією, що забезпечує здатність дотримання світових стандартів;

- вертикальна інтеграція та фінансова стійкість – контроль над логістичними та елеваторними потужностями створює додаткову маржинальність і мінімізує залежність від зовнішніх посередників, а фінансово-юридична стійкість є основою для залучення капіталу.

Водночас, слабкі сторони підкреслюють чутливість бізнесу:

- чутливість до витрат та агроризиків – висока собівартість та значна залежність від зовнішніх факторів виробництва (паливо, добрива) та кліматичних аномалій роблять підприємство вразливим до інфляційних та погодних шоків;

- операційні ризики впровадження – існує ризик операційної дисфункції при неефективному впровадженні складних технологій, а також кадровий ризик, пов'язаний із залежністю від вузькокваліфікованого персоналу.

Зовнішнє середовище створює як значні можливості для інноваційного прориву, так і безпрецедентні системні загрози:

- цифрова трансформація (точне землеробство) та розвиток ланцюга вартості (переробка/зберігання) є прямими шляхами до підвищення ефективності та розширення прибутковості. Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію відкриває нішові ринки з преміальною ціною;

- найбільший вплив мають геополітичні ризики та військові дії, які безпосередньо загрожують виробничим потужностям і трудовому потенціалу, а також викликають макроекономічну нестабільність (інфляція, волатильність

валютних курсів), що нівелює фінансові переваги. Додаткові ризики становлять посилення конкуренції, агробіологічні загрози (патогени) та деградація ґрунтів.

Досліджуване аграрне підприємство демонструє високий внутрішній потенціал для досягнення стратегічного лідерства завдяки успішній технологічній модернізації, високій операційній ефективності та інтеграції логістичних потужностей. Однак його реалізація жорстко лімітується мультиплікативним впливом системних зовнішніх загроз, особливо пов'язаних із військовими діями, макроекономічною нестабільністю та логістичними ризиками. Для забезпечення довгострокової стійкості та конвертації сильних сторін у ринкове лідерство, підприємству необхідно зосередитися на використанні цифрової трансформації та розвитку переробки для протидії слабким сторонам і нейтралізації загроз, підвищуючи захищеність активів та диверсифікуючи ризики замість простого реагування..

## **2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства**

Кадровий потенціал є важливим чинником забезпечення ефективної діяльності підприємства. Від забезпеченості кваліфікованими кадрами та їх стабільності залежить стійкість підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Проведемо аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу досліджуваного підприємства за період 2020-2024 р. (рис. 2.5).

У 2021 р. відбулося зростання середньооблікової чисельності персоналу до 66 осіб – на 9 осіб, або 15,8 % – це пікове значення за весь аналізований період. Це свідчить про активну фазу розвитку, інвестиції в розширення штату та вдале планування докризового періоду. У 2022 р. чисельність скоротилася до 62 осіб, що є очікуваним у рік початку повномасштабної агресії

(мобілізація, внутрішня міграція, оптимізація витрат). Скорочення продовжилося у 2023 р., знизившись до 59 осіб.

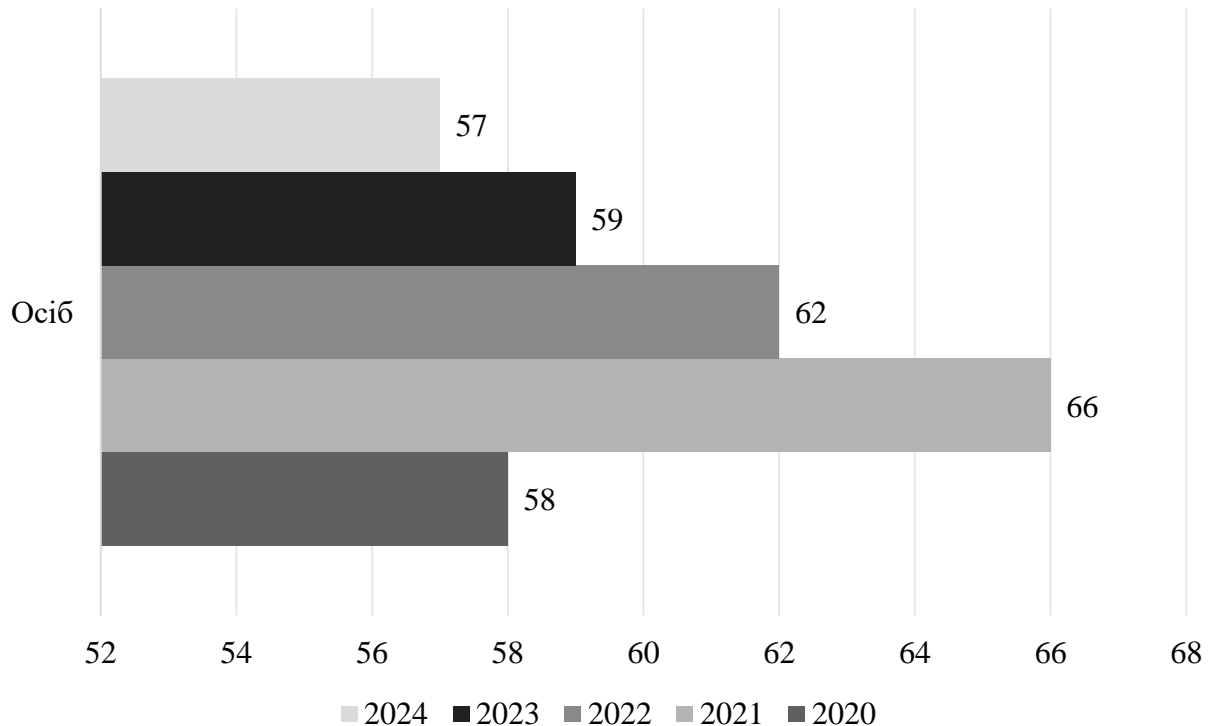


Рис. 2.5 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

У 2024 р. зафіксовано найнижчий показник чисельності – 57 осіб. Це на 14% менше, ніж у 2021 р., а порівняно з 2020 р. – на 1,8 % і є найнижчим рівнем за весь аналізований період.

За допомогою даних табл. 2.4 проаналізуємо показники плинності кадрів на досліджуваному підприємстві за період 2020-2024 рр. Середньооблікова кількість персоналу демонструє відносно стабільний рівень за весь період, але з негативною кінцевою динамікою: від 58 осіб у 2020 році до 57 осіб у 2024 році (зменшення на 1,8%). Максимальна чисельність була досягнута у 2021 році (66 осіб), що свідчить про успішне нарощування потенціалу у докризовий період. З 2022 року спостерігається стійке щорічне скорочення чисельності (62 → 59 → 57), що є прямим наслідком зовнішніх шоків (війна, мобілізація,

міграція) та виснаження трудового потенціалу. Чисельність 2024 р. є найнижчою за весь аналізований період.

Таблиця 2.4

### Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова кількість персоналу, осіб	58	66	62	59	57	-1	-1,8
Прийнято, осіб	2	8	-	-	-	-2	-
Вибуло, осіб	3	-	4	3	2	-1	-33,3
Показник загальної плинності персоналу, %	8,6	12,1	6,5	5,1	3,5	-5,1	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,2	-	6,5	5,1	3,5	-1,7	x

Підприємство припинило активний найм у 2022-2024 рр.. Найбільшу кількість працівників було прийнято у 2021 р. (8 осіб), забезпечуючи зростання чисельності. Відсутність нових наймів у 2022-2024 роках свідчить з одного боку – про режим економії, а з іншого – про суттєві труднощі із залученням кваліфікованого персоналу в умовах війни.

Кількість працівників, що вибули, є відносно стабільною (2–4 особи на рік), але, у поєднанні з відсутністю прийняття, призводить до скорочення загального штату.

Показник загальної плинності та коефіцієнт плинності кадрів демонструють значне зниження протягом 2020-2024 рр. Коефіцієнт плинності кадрів знизився з 5,17% (2020 р.) до 3,51% (2024 р.) – на 5,1 в. пт. Показник загальної плинності знизився майже на 1,7 в. пт. Це зниження може мати подвійне трактування: підвищення лояльності та стабільності ключового штату, оскільки в умовах кризи працівники менше схильні до зміни місця роботи, а також є наслідком відсутності ринкових можливостей для працівників щодо працевлаштування.

Аналіз ефективності використання основних засобів є важливим етапом дослідження фінансово-господарської діяльності аграрного підприємства,

зокрема в умовах Полтавського регіону, де капіталомісткість виробництва є високою. Основні засоби, що охоплюють будівлі, споруди, машини, обладнання та багаторічні насадження, формують виробничий потенціал підприємства та виступають матеріально-технічною базою для здійснення інноваційно-технологічної стратегії. Проведено аналіз динаміки забезпеченості підприємства основними засобами та їх стану (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка забезпеченості основними засобами та їх стану підприємства,  
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	42098	53324	52778	58364	59572	17474	41,5
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	53324	52778	58364	59572	66892	13568	25,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	47711	53051	55571	58968	63232	15521	32,5
Знос основних засобів на початок року, тис. грн	19968	25112	29408	34828	39866	19898	99,6
Знос основних засобів на кінець року, тис. грн	25112	29408	34828	39866	44725	19613	78,1
Коефіцієнт зносу, %	47,1	55,7	59,7	67,0	66,9	19,8	-
Коефіцієнт придатності, %	52,9	44,3	40,3	33,0	33,1	-19,8	-

Аналізуючи дані табл. 2.5, можемо прийти до висновку, що первісна вартість основних засобів має виражену тенденцію до зростання. На початок року – збільшилася на 17474,0 тис. грн, або на 41,5% (з 42098 тис. грн у 2020 р. до 59572 тис. грн у 2024 р.). На кінець року – зросла на 13568 тис. грн, або на 25,4% (з 53324 тис. грн у 2020 р. до 66892 тис. грн у 2024 р.). Середньорічна вартість основних засобів також зросла на 15521,0 тис. грн, або на 32,5% (з 47711 тис. грн у 2020 р. до 63232 тис. грн у 2024 р.).

Значне зростання первісної та середньорічної вартості свідчить про активне придбання, будівництво та/або модернізацію основних засобів протягом аналізованого періоду.

Знос основних засобів зріс ще більш значними темпами, ніж їхня первісна вартість. На початок року – збільшився майже вдвічі, на 19898,0 тис. грн, або на 99,6% (з 19968 тис. грн у 2020 р. до 39866 тис. грн у 2024 р.). На кінець року – зріс на 19613,0 тис. грн, або на 78,1% (з 25112 тис. грн у 2020 р. до 44725 тис. грн у 2024 р.). Високий темп зростання суми зносу вказує на активну експлуатацію наявних активів та на те, що більша частина основних засобів є не новими і потребують значних амортизаційних відрахувань.

Коефіцієнт зносу (показує частку зношеної вартості у первісній) зріс з 47,1% у 2020 р. до 66,9% у 2024 р. Абсолютне зростання склало 19,8 в. пт. Це означає, що дві третини основних засобів (66,9%) є зношеними на кінець 2024 року. Коефіцієнт придатності (показує частку залишкової вартості у первісній) значно знизився з 52,9% у 2020 р. до 33,1% у 2024 р. Абсолютне зниження склало 19,8 в. пт. Це підтверджує, що частка нової та незношеної частини активів суттєво зменшилась.

Незважаючи на значне збільшення первісної вартості (інвестиції в активи), відбулося стрімке зростання рівня зносу. Це призвело до погіршення структури основних засобів, про що свідчить високий коефіцієнт зносу та низький коефіцієнт придатності у 2024 році.

За допомогою даних табл. 2.6 представлено динаміку показників ефективності використання основних засобів у підприємстві за аналізований період 2020–2024 рр. Загалом за період 2020-2024 рр. фондovіддача зросла на 12,1%, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Протягом періоду спостерігається значна нестабільність, особливо різке падіння у 2022 р. (до 0,7) та максимум у 2023 р. (2,6). Це пов'язано з військовими діями, зміною структури виробництва. На 2024 р. показник є

вищим, ніж на початок періоду, що свідчить про здатність підприємства генерувати більше доходу з тієї ж одиниці основних засобів.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Фондомісткість, грн	0,6	0,5	1,5	0,4	0,5	-0,1	-10,8
Фондоозброєність, тис. грн /особу	822,6	803,8	896,3	999,5	1109,3	286,7	34,9
Фондовіддача, тис. грн	1,8	2,1	0,7	2,6	2,0	0,2	12,1
Рентабельність основних засобів, %	16,3	22,8	3,9	3,4	44,6	28,4	x

Фондомісткість знизилася з 0,6 грн до 0,5 грн, що підтверджує висновок про зростання ефективності. На 1 грн доходу у 2024 р. витрачається менше основних засобів, ніж у 2020 р. Як і у випадку фондовіддачі, у 2022 р. фондомісткість була дуже високою – 1,5 тис. грн, що свідчить про те, що у цей рік на 1 грн доходу припадало найбільше основних засобів.

Фондоозброєність демонструє стійке зростання протягом усього періоду (за винятком 2021 р.) і зросла на 34,9% за 2020-2024 рр.

Рентабельність основних засобів зросла на 28,4 в. пт., досягнувши 44,6% у 2024 р. Це означає, що на кожен грн вартості основних засобів підприємство отримує більше чистого прибутку, що є найкращим показником за період. Основні засоби використовуються більш прибутково у 2024 р., порівняно з 2020 р.

Дослідимо динаміку забезпеченості та складу оборотних засобів підприємства в досліджуваному періоді 2020-2024 рр. (табл. 2.7).

Наведені дані табл 2.5 вказують на значні зміни в обсязі та структурі оборотних засобів підприємства протягом 2020-2024 років. Середньорічна вартість оборотних засобів зросла суттєво: на 47009 тис. грн, або на 54,6% у 2024 р., порівняно з базисним. Основне зростання відбулося у 2021-2022 рр., після чого загальна вартість стабілізувалася на високому рівні (близько

133 млн грн) у 2023-2024 рр. Підприємство істотно збільшило обсяг оборотних засобів, що з одного боку свідчить про зростання масштабів діяльності, а з іншого – про інфляційні процеси та нарощування запасів для забезпечення безперервності виробництва. Зокрема, показник «Запаси» продемонструвала найбільше зростання і стала ключовим елементом збільшення оборотних засобів. Загальні запаси зросли на 78,3% (37439 тис. грн).

Таблиця 2.7

**Динаміка забезпеченості та складу оборотних засобів  
підприємства, 2020-2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна вартість оборотних засобів	86132,5	103980,0	132625,0	133215,0	133141,0	47009,0	54,6
Запаси	47816,5	47822,0	70625,5	85201,5	85256,0	37439,0	78,3
Виробничі запаси	12329,5	8761,0	3967,5	4663,5	7623,0	-4707,0	-38,2
Незавершене будівництво	22357,0	18239,0	25270,0	33744,0	44404,0	22047,0	98,6
Готова продукція	13048,0	20749,0	37561,0	43016,5	33095,0	20047,0	153,6
Товари	82,0	73,0	3827,0	3777,5	135,0	53,0	64,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5491,0	12124,0	9411,5	5556,0	7001,0	1510,0	27,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	19414,5	24899,0	23085,5	14881,5	12249,0	-7166,0	-36,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	12490,0	16386,5	20778,0	15522,5	18544,0	6054,0	48,5
Гроші та еквіваленти	920,5	286,0	2448,0	3167,0	2775,0	1854,0	201,4

Показник «Незавершене будівництво» зріс майже вдвічі, на 98,6% (22047 тис. грн), що є найбільшим абсолютним зростанням серед усіх статей. Це вказує на значні обсяги незавершених інвестиційних проєктів, виробничих циклів, що потребують тривалого часу.

«Готова продукція» показала найбільше відносне зростання – на 153,6%

(20047 тис. грн). Це свідчить про нарощування обсягів виробництва.

Єдина стаття запасів – «виробничі запаси», скоротилася на 38,2% (4707 тис. грн). Це є негативним чинником, оскільки зниження резервів сировини та матеріалів може створити ризики перебоїв у виробничому процесі, особливо на тлі зростання двох попередніх показників.

Показник «Товари» зріс на 64,6%, але їхня абсолютна частка залишається незначною.

Дебіторська заборгованість за розрахунками скоротилася на 36,9% (7166 тис. грн). Це позитивний фактор, який свідчить про покращення дисципліни розрахунків і краще управління ліквідністю. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 27,5%, але абсолютне зростання (1510 тис. грн) є помірним. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 48,5% (6054 тис. грн). Гроші та еквіваленти зросли втричі (на 201,4%). Це значне зростання (хоча й від низької бази) вказує на суттєве підвищення ліквідності підприємства до кінця 2024 р., що є позитивним фінансовим сигналом.

Отже, підприємство продемонструвало активне нарощування обсягу оборотних засобів, причому основний приріст припав на запаси, особливо на незавершене будівництво та готову продукцію, на тлі скорочення виробничих запасів, це створює ризик уповільнення оборотності капіталу та потенційної загрози безперервності виробництва через брак сировини. Різке зростання грошових коштів і значне скорочення загальної дебіторської заборгованості за розрахунками свідчать про покращення ліквідності та ефективніше управління грошовими потоками.

Використовуючи дані табл. 2.8, дослідимо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр. За допомогою даних табл. 2.8 можемо простежити негативні тенденції у швидкості перетворення оборотних засобів на грошові кошти та ефективності їхнього використання. Так, коефіцієнт оборотності різко знизився з 1,288 обертів у 2020 р. до 0,310 обертів у 2024 р. – на 0,978 оберти. Це означає, що у 2024 р. оборотні засоби

підприємства оберталися майже у 4,2 рази повільніше, порівняно з 2020 р. Кожну гривню оборотних засобів підприємство використовує для генерування доходу значно менш ефективно.

Таблиця 2.8

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства,  
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +/- до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,288	0,364	1,152	0,949	0,310	-0,978
Коефіцієнт завантаження	0,776	2,745	0,868	1,053	3,222	2,446
Тривалість одного обороту, днів	283	1002	317	385	1176	893

Значне уповільнення ділової активності, перенасичення структури оборотних засобів неліквідними чи повільно обертовими активами (зростання незавершеного будівництва та готової продукції) спостерігається особливо у 2021 р. та у 2024 р.

Коефіцієнт завантаження зріс на 2,446 в. пт. Зростання цього показника є негативним чинником. Він показує, яка сума оборотних засобів припадає на 1 грн чистого доходу. Зростання з 0,776 до 3,222 означає, що для отримання 1 грн доходу у 2024 р. підприємство мало залучити в 4,2 рази більше оборотних засобів, ніж у 2020 р. Це прямий наслідок уповільнення обороту.

Тривалість одного обороту зросла більш ніж у 4 рази, збільшившись на 893 дні. Якщо у 2020 р. підприємству потрібно було менше року (283 дні) для повного циклу перетворення оборотних засобів (від запасів до грошей), то у 2024 р. цей цикл триває майже 3,2 роки (1176 днів). Таке уповільнення обороту вимагає залучення значно більшого обсягу капіталу для фінансування тієї ж операційної діяльності та погіршує ліквідність підприємства.

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства за 2020–2024 роки, поданих у табл. 2.9.

**Динаміка фінансово-економічних результатів діяльності підприємства,  
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	85141,0	110979,0	37878,0	152823,0	126465,0	41324,0	48,5
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	62176,0	79710,0	21869,0	122395,0	87791,0	25615,0	41,2
Валовий прибуток, тис. грн	22965,0	31269,0	16009,0	30428,0	38674,0	15709,0	68,4
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	13906,0	16224,0	6589,0	8763,0	33210,0	19304,0	138,8
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	7757,0	12120,0	2169,0	2015,0	28207,0	20450,0	263,6
Рівень рентабельності, %	12,5	15,2	9,9	1,6	32,1	19,7	x

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про значне зростання прибутковості, незважаючи на кризовий спад у 2022 р. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 48,5% (41324 тис. грн). Собівартість реалізованої продукції зросла меншими темпами – на 41,2% (25615 тис. грн). Обидва показники демонструють різке падіння у 2022 р. (дохід впав на 66%, порівняно з 2021 р.), що вказує на суттєве зменшення обсягів реалізації та вплив зовнішніх економічних факторів. У 2023-2024 рр. відбулося інтенсивне відновлення. Зростання доходу випереджає зростання собівартості (48,5% проти 41,2%), що є позитивною тенденцією і свідчить про підвищення ефективності управління витратами або сприятливу цінову політику.

Валовий прибуток зріс на 68,4% (15709 тис. грн). Це більше, ніж темп зростання доходу, що підтверджує, що витрати зростали повільніше, ніж дохід. Фінансові результати від операційної діяльності (операційний прибуток) зросли на 138,8% (19304 тис. грн). Чистий фінансовий результат

(чистий прибуток) показав найбільш стрімке зростання – на 263,6% (20450 тис. грн), досягнувши 28207,0 тис. грн у 2024 році.

У 2022 р. чистий прибуток впав до мінімуму (2169 тис. грн). Хоча в 2023 р. дохід відновився, чистий прибуток залишався низьким (2015,0 тис. грн), що може вказувати на суттєве зростання неопераційних витрат (наприклад, адміністративних, фінансових чи збитків від участі в капіталі) саме в 2023 р. Загальна тенденція є позитивною. Зростання чистого прибутку (більш ніж у 3,5 рази) свідчить про те, що підприємство успішно мінімізувало свої неопераційні витрати, отримало значні неопераційні доходи у 2024 р., що дозволило йому не тільки відновитися після кризи 2022-2023 рр., але й вийти на рекордний рівень прибутковості.

Рівень рентабельності зріс на 19,7 в. пт, досягнувши 32,1% у 2024 р. Цей показник у 2024 р. є найвищим за весь аналізований період. Рентабельність пережила різке падіння до 9,9% у 2022 р. та критично низький рівень 1,6% у 2023 р., що підтверджує проблему з високими витратами та низьким обсягом прибутку в ті роки. Різкий стрибок рентабельності до 32,1% у 2024 р. демонструє значне підвищення ефективності використання ресурсів підприємством і є ключовим показником його фінансового успіху на кінець аналізованого періоду.

Підприємство продемонструвало високу стійкість і здатність до відновлення. Після значного спаду фінансових показників у 2022-2023 рр., воно не тільки відновило, але й суттєво перевершило свої початкові результати 2020 р.

Фінансова стійкість є однією з ключових характеристик ефективного функціонування підприємства та його здатності забезпечувати свою діяльність необхідними фінансовими ресурсами, вільно маневруючи ними. Стійкий фінансовий стан гарантує платоспроможність, незалежність від зовнішніх кредиторів та здатність до стабільного розвитку. Динаміку показників фінансової стійкості підприємства за 2020–2024 роки проаналізуємо за допомогою даних табл. 2.10.

**Динаміка показників фінансової стійкості підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024 р. від 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	0,430	0,421	0,370	0,429	0,366	-0,064
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,754	0,727	0,588	0,750	0,578	-0,176
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,465	0,639	0,667	0,517	0,451	-0,014
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,231	0,302	0,260	0,330	0,261	+0,030

Аналізуючи отримані дані щодо динаміки показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр., можемо прийти до висновку, що протягом всього періоду коефіцієнт автономії був нижчим за рекомендований норматив (0,5). Це означає, що більше 50% активів фінансується за рахунок залучених коштів. Це свідчить про залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Суттєве зниження показника у 2024 р. (до 0,366) вказує на послаблення фінансової незалежності за останні п'ять років. Жодного року підприємство не мало переваги власного капіталу над залученим. Це підтверджує висновок про високий рівень фінансового ризику та залежність від зовнішніх джерел. Найбільш значне зниження цього коефіцієнта (на 0,176) за аналізований період є прямим наслідком зростання загальних зобов'язань (насамперед поточних) при повільнішому зростанні або стабілізації власного капіталу.

Показник фінансової стійкості демонструє частку стабільних джерел фінансування (власний капітал та довгострокові позики), також є нижчим за норматив (0,8). Це вказує на те, що підприємство значною мірою фінансується за рахунок короткострокових зобов'язань, що є менш стійким фінансовим станом. Хоча зниження за 5 років незначне (-0,014), загальний рівень свідчить про відсутність довгострокової фінансової незалежності.

На відміну від попередніх коефіцієнтів, показник забезпеченості власними оборотними коштами перевищує мінімальний норматив (0,1) протягом усього періоду і демонструє позитивну динаміку. Це означає, що підприємство має достатню частку власних коштів для фінансування своїх поточних активів (оборотного капіталу). Це є позитивним сигналом для платоспроможності та свідчить про те, що підприємство може покрити частину своїх поточних потреб без залучення додаткових короткострокових позик. Таким чином, підприємству необхідно працювати над збільшенням частки власного капіталу (наприклад, за рахунок реінвестування прибутку або додаткових внесків) та зниження загальної заборгованості, щоб досягти нормативних значень коефіцієнтів автономії та співвідношення власних і залучених коштів.

Отже, підприємство знаходиться у фазі високої поточної фінансової результативності та технічної модернізації, що є ключовими досягненнями у період військової агресії. Однак, стратегічно воно перебуває у зоні ризику через високу боргову залежність, рівень зносу основних засобів та значне уповільнення ділової активності, спричинене зростанням обсягів незавершених виробничих циклів. Для забезпечення довгострокової стійкості, підприємству необхідно працювати над оптимізацією структури капіталу (зменшення боргу та збільшення власного капіталу) та розробкою програми оновлення основних засобів.

### **2.3. Аналіз системи управління соціальним розвитком на підприємстві**

Дослідження соціального розвитку підприємства має на меті оцінити інвестиції в людський капітал, якість трудових відносин та рівень соціальної відповідальності перед працівниками та місцевою громадою.

Спочатку проаналізуємо вікову структуру персоналу підприємства та

його динаміку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка вікової структури персоналу підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Молоді фахівці – група персоналу до 35 років, осіб	10	13	8	6	5	-5	-50
Частка в загальній структурі персоналу, %	17,2	19,7	12,9	10,2	8,8	-8,4	x
Основний виробничий потенціал – група 36-50 років, осіб	23	27	26	25	23	-	-
Частка в загальній структурі персоналу, %	39,7	40,9	41,9	42,4	40,4	0,7	x
Досвідчені кадри, ключові фахівці – група 51 і більше років	25	26	28	28	29	4	16
Частка в загальній структурі персоналу, %	43,1	39,4	45,2	47,5	50,9	7,8	x

Аналізуючи структуру персоналу за віковою ознакою та її динаміку, можемо прийти до висновку, що частка працівників старше 45 років зростає з 43,1% у 2020 р. до 50,9% у 2024 р. – на 7,8 в. пт. Це свідчить про те, що підприємство стає все більш залежним від досвідчених, але вікових кадрів. Частка молодих фахівців до 30 років різко скоротилася (майже вдвічі) – з 17,2% до 8,8% – на 8,4 в. пт. Це прямий наслідок припинення найму та відтоку молоді, що створює ризик передачі знань і технологічного відставання в довгостроковій перспективі. Хоча група 30–45 років є відносно стабільною за часткою, ця категорія працівників є найбільш вразливою до мобілізаційних процесів, що може спричинити раптовий і значний відтік основного виробничого персоналу.

Також проаналізуємо розподіл персоналу за рівнем освіти та її динаміку (табл. 2.12). Аналіз структури персоналу за рівнем освіти є важливим для оцінки можливостей підприємства щодо впровадження інновацій та ефективного використання високотехнологічних основних засобів, фондоозброєність яких зростає. Більше половини персоналу (близько 53%)

має освіти, отриману у ЗВО I–II рівня акредитації (коледжі, технікуми, ПТУ).

Таблиця 2.12

**Динаміка якісної структури персоналу підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Вища освіта, отримана у ЗВО III-IV рівня акредитації, осіб	11	13	12	12	12	1	9,1
Частка в загальній структурі персоналу, %	19,0	19,7	19,4	20,3	21,1	2,1	x
Вища освіта, отримана у ЗВО I-II рівня акредитації, осіб	32	37	33	31	30	-2	-6,3
Частка в загальній структурі персоналу, %	55,2	56,1	53,2	52,5	52,6	-2,6	x
Базова середня освіта, осіб	15	16	17	16	15	0	0,0
Частка в загальній структурі персоналу, %	25,8	24,2	27,4	27,1	26,3	0,5	x

Ця частка є стабільно високою, що типово для аграрного сектору, де основний виробничий процес (механізатори, оператори, ремонтники) вимагає професійно-технічної або молодшого спеціаліста кваліфікації. Частка працівників з вищою освітою (III–IV рівні акредитації – університети, інститути) зросла з 19,0% до 21,1% (на 2,1 в.пт) за аналізований період. Це є позитивним сигналом і свідчить про успішне збереження висококваліфікованого управлінського, інженерного та агрономічного ядра, яке забезпечує стратегічне планування та технологічне управління. З огляду на різке зростання фондоозброєності (інвестиції у дорогу та складну техніку) та старіння персоналу, існує висока потреба у постійному підвищенні кваліфікації (перепідготовці) 53% працівників (I–II рівнів) для забезпечення ефективної експлуатації нового обладнання.

Наше дослідження продовжимо аналізом показників добробуту та мотивації персоналу досліджуваного підприємства за період 2020-2024 рр. (табл. 2.13).

**Динаміка основних показників матеріальної мотивації персоналу  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Витрати на оплату праці, тис грн	7981,0	8263,0	6647,0	8188,0	10351,0	2370,0	29,7
Середньомісячна заробітна плата, тис грн / особу	11,5	10,4	8,9	11,6	15,1	3,7	32,0
Темп зростання (ланцюговий), %	х	91,0	85,6	129,4	130,9	х	х
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	1604,0	1753,0	1417,0	1801,0	2264,0	660,0	41,1
Середньомісячні витрати на соціальні заходи, тис грн / особу	2,3	2,2	1,9	2,5	3,3	1,0	43,6
Темп зростання (ланцюговий), %	х	96,0	86,0	133,6	130,1	х	х

Соціальна політика досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр. характеризується пріоритетом підвищення добробуту працівників. Так, підприємство відновило та значно перевищило докризовий рівень винагороди, забезпечивши зростання середньомісячної оплати праці на 32,0%.

Посилення соціального пакету (зростання витрат на 43,6% на особу) вказує на стратегію утримання ключових кадрів в умовах високого ризику мобілізації та відтоку персоналу. Це є ефективним заходом для підвищення лояльності та зниження фактичної плинності кадрів.

Динаміка зростання середньомісячної заробітної плати та соціальних витрат у 2023-2024 рр. відповідає фінансовим результатам підприємства, що є важливим чинником підтримки мотивації та соціальної справедливості.

Визначимо рівень ефективності мотивації персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр. (табл. 2.14). Аналіз ефективності мотивації праці за 2020-2024 рр. вказує на успішність кадрової стратегії – підприємство, не збільшуючи штат, а фактично зберігаючи його на рівні 57-58 осіб, продемонструвало зростання продуктивності праці на 51,1%.

**Динаміка основних показників ефективності мотивації персоналу  
підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2024/2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	+/-	%
Продуктивність праці, тис грн / особу	1467,9	1681,5	610,9	2590,2	2218,7	750,7	51,1
Зарплатовіддача, грн	10,67	13,43	5,70	18,66	12,22	17,44	163,4
Зарплатоємність, грн	0,09	0,07	0,18	0,05	0,08	-0,01	-12,7

Зростання середньої заробітної плати було виправдано економічно, оскільки віддача від кожної гривні, витраченої на персонал, зросла більш ніж у 1,6 рази, що є найкращим доказом ефективності інвестицій у людський капітал. Саме зростання продуктивності та зарплатовіддачі є одним із ключових факторів досягнення зростання чистого прибутку та рентабельності підприємства у 2024 р. Нами було проведене соціологічне дослідження через анкетування 20 осіб – працівників підприємства (додаток А). За допомогою даних табл. 2.15 розглянемо результати опитування щодо соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Таблиця 2.15

**Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі підприємства,  
2025 р. [результати опитування]**

Твердження	Середній бал	Ключовий висновок
Я відчуваю повагу та підтримку з боку своїх колег.	4,6	Висока згуртованість колективу
Керівництво підприємства справедливо оцінює мою роботу та зусилля.	3,9	Незначні зауваження до системи оцінювання або преміювання
У нашому колективі переважає доброзичлива та оптимістична атмосфера.	4,2	Є простір для покращення комунікації між рівнями управління
На підприємстві налагоджено ефективний двосторонній обмін інформацією.	3,8	Є проблеми з комунікацією та зворотним зв'язком
Я задоволений стилем управління мого безпосереднього керівника.	4,3	Високи рівень задоволеності
Середній рівень задоволеності, %		83,2

Отже, згідно середніх даних по опитуванню, персонал має достатньо високий рівень задоволеності морально-психологічним кліматом – на рівні 82,0 %.

За допомогою даних табл. 2.16 розглянемо результати опитування щодо комфортність умов праці в колективі підприємства.

*Таблиця 2.16*

**Оцінка комфортності робочого середовища на підприємстві, 2025 р.  
[результати опитування]**

Твердження	Середній бал
Я задоволений санітарно-гігієнічними умовами на моєму робочому місці	3,7
Я маю всі необхідні інструменти та обладнання для якісного виконання роботи	3,4
На підприємстві приділяється достатньо уваги охороні праці та техніці безпеки	4,1
Я задоволений забезпеченням спецодягом та ЗІЗ	4,2
Мої робочі години та графік справедливо розподілені	3,9
Середній рівень задоволеності, %	77,2

Цей блок має найнижчі оцінки за попередній, що, корелює з високим рівнем зносу основних засобів (66,9%). Середній рівень задоволеності знаходиться на рівні 77,2 %.

Результати опитування щодо визначення рівня конфліктності та стресу наведемо за допомогою даних табл. 2.17.

Отже, опитувані зазначили, що непорозуміння та конфлікти між підлеглими та керівництвом все ж таки є, але не досить часто, при чому керівництво, на думку опитаних, вдало їх вирішує.

*Таблиця 2.17*

**Оцінка рівня конфліктності та стресу на підприємстві, 2025 р.  
[результати опитування]**

Твердження	Середній бал
Як часто Ви спостерігаєте конфлікти між колегами? (1 – Дуже рідко, 5 – Дуже часто)	1,95
Як часто виникають непорозуміння або конфлікти між працівниками та керівництвом?	2,45
Чи почуваетесь Ви перевантаженим (маєте надмірний стрес) через робочі обов'язки?	3,2
Як часто керівництво успішно вирішує конфліктні ситуації?	4,1

Негативним показником є доволі значний показник відчуття стресу персоналом, через робочі обов'язки, що, зокрема, вказує на недостатньо рівномірний їх розподіл, а також проблеми в сфері комунікації.

Наступним напрямком досліджень було визначення можливостей персоналу навчатися та розвиватися, зокрема в кар'єрі (табл. 2.18).

*Таблиця 2.18*

### **Оцінка можливостей розвитку персоналу на підприємстві, 2025 р.**

#### **[результати опитування]**

Твердження	Середній бал
Підприємство інвестує у моє професійне навчання та підвищення кваліфікації.	2,9
Я бачу перспективи кар'єрного зростання або професійного розвитку на цьому підприємстві.	2,7
Мої знання та навички відповідають вимогам роботи	3,9
Я маю можливість застосовувати нові знання та вносити пропозиції	3,6
Середній рівень задоволеності, %	66,0

Блок «Можливості розвитку» має найнижчий середній бал (3,25 балів), особливо низько оцінені інвестиції в навчання (2,9 балів) та кар'єрні перспективи (2,65 балів). Це створює ризик відтоку найбільш амбітних та кваліфікованих фахівців через «застій» у зростанні.

Наступний блок «Соціальна і підтримка» отримав достатньо високі показники (табл. 2.19).

*Таблиця 2.19*

### **Оцінка соціальної підтримки та добробуту персоналу на підприємстві,**

#### **2025 р. [результати опитування]**

Твердження	Середній бал
Я задоволений рівнем своєї заробітної плати та її відповідністю обсягу роботи	4,6
Я вважаю, що соціальний пакет є достатнім	4,3
Чи надавало підприємство допомогу у скрутних життєвих обставинах?	так – 100,0%
Чи вважаєте Ви, що підприємство піклується про Ваше здоров'я?	2,4
Я задоволений рівнем корпоративної культури	4,0
Середній рівень задоволеності, %	81,2

Працівники підприємства зазначили високий рівень соціальної підтримки, а також задоволеністю рівнем оплати праці та соціальним пакетом.

Разом з тим проблемним місцем залишається – піклування про здоров'я персоналу, на думку опитаних.

Загалом, опитані визначили власний рівень задоволеності від зайнятості на підприємстві на 8 балів з 10-ти можливих, що є високим показником, що засвідчує високий рівень лояльності.

Головне, що їх задовольняє – це згуртований колектив, достатній рівень оплати праці та відчуття соціальної підтримки.

Опитані також зазначили, що впродовж 2020-2024 рр. підприємство реалізувало наступні соціальні ініціативи:

- «Підтримка у воєнний час» – матеріальна та фінансова допомога сім'ям мобілізованих працівників (виплата додаткової частини заробітної плати, не покрита державою), а також надання гуманітарної допомоги (продовольство, паливо) родинам, які постраждали від кризи;

- надання працівникам частини сільськогосподарської продукції (зерно, овочі, олія) за пільговими цінами, а також допомога у заготівлі палива на зиму;

- організація корпоративних заходів (професійні свята, Новий рік), відзначення ювілярів;

- допомога з обробітку земельних володінь персоналу, надання техніки.

Отже, аналіз системи управління соціальним розвитком підприємства демонструє високу фінансову ефективність праці та сильний соціальний захист, які компенсують значні структурні ризики, пов'язані зі старінням кадрів та недостатніми інвестиціями у професійний розвиток.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Підприємство має потужний внутрішній ресурс та інституційну зрілість. Воно реалізує гібридну стратегію, яка об'єднує інноваційно-технологічний розвиток (точність землеробства), вертикальну інтеграцію

(контроль логістики та трейдингу) та принципи стійкого розвитку (ESG). Цей підхід забезпечує високу операційну ефективність та конкурентні переваги.

2. Управлінська модель є функціонально-адаптивною, що підтверджується гнучким перемиканням стилів лідерства від директивного (автократичного) у фазі кризового шоку (2022 р.) до демократичного у фазі відновлення (2023-2024 рр.). Ця управлінська гнучкість стала сильною стороною, забезпечивши операційну стійкість та збереження ціннісно-мотиваційного ядра команди.

3. Незважаючи на значні внутрішні переваги, їхня реалізація жорстко обмежується системними зовнішніми загрозами, перш за все, геополітичними ризиками (військові дії) та макроекономічною нестабільністю. Для забезпечення довгострокової стійкості, підприємству необхідно перейти від реагування до випереджаючої стратегії.

4. У 2024 р. досягнуто найбільший рівень чистого прибутку за аналізований період (+263,6% до 2020 р.) та максимального рівня рентабельності (32,1%). Це свідчить про ефективне управління витратами та успішне використання ринкової кон'юнктури. Підприємство активно інвестує у виробничу базу, про що свідчить зростання фондоозброєності (+34,9%) та висока рентабельність основних засобів (44,6%). Загальна ефективність використання основних засобів покращилася. Різке зростання грошових коштів та скорочення загальної дебіторської заборгованості за розрахунками покращило оперативну ліквідність.

5. Серед негативних тенденцій: підприємство є високо залежним від залученого капіталу. Коефіцієнти автономії (0,366) та співвідношення власних і залучених коштів значно нижчі за нормативні, що створює високий фінансовий ризик і вимагає оптимізації структури капіталу. Відбулося значне уповільнення ділової активності – тривалість одного обороту оборотних коштів зросла більш ніж у 4 рази (до 1176 днів). Коефіцієнт зносу основних засобів сягнув критичних 66,9%, що вказує на суттєве старіння виробничої бази та ризики для майбутньої безперебійної діяльності. Стійке скорочення

чисельності персоналу та відсутність найму у 2022–2024 рр. створює ризики для забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами.

6. Частка досвідчених кадрів – 51 рік і більше зросла на 7,8 в.пт. Група до 35 років скоротилася вдвічі на 8,4 в.пт. Збережено ядро вищої освіти III–IV рівнів (частка 21,1%), але існує висока потреба у перекваліфікації 53% робітничого персоналу (I–II рівні) через зростання фондоозброєності.

7. Підприємство значно підвищило середньомісячну заробітну плату – на 32,0%. Витрати на соціальні заходи зросли на 43,6% на особу. Зростання оплати праці економічно виправдане. Продуктивність праці зросла на 51,1%, а зарплатовіддача – більш ніж у 1,6 рази.

8. Опитування підтвердило високу лояльність (загальна оцінка 8,05 з 10) та сприятливий соціальний клімат (середній бал 4,16). Однак, виявлено критичні зони ризику: низька оцінка кар’єрних перспектив (2,7 балів) та інвестицій у навчання (2,9 балів); відчуття стресу (3,2 бали) та помірна незадоволеність обладнанням (3,4 бали), що корелює зі зносом основних засобів.

9. Система соціального розвитку є ефективною у сфері утримання персоналу, але слабкою у сфері розвитку. Розрив між старінням колективу та низьким рівнем розвитку створює загрозу для довгострокової стабільності кваліфікації та збереження ефективності, досягнутої у 2024 році.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ В КОНТЕКСТІ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Стратегія удосконалення системи управління соціальним розвитком колективу підприємства в контексті досягнення цілей сталого розвитку підприємства**

В умовах трансформаційних змін та воєнних викликів, перед агропромисловим комплексом постає завдання не лише збереження виробничого потенціалу, але й забезпечення його сталого розвитку. Досліджуване підприємство демонструє високі показники продуктивності праці та фінансової ефективності, проте зіткнулося з рядом соціальних проблем: старінням персоналу, проблеми з розвитком персоналу, кар'єрним зростанням та збереженням ментального та фізичного здоров'я.

У цьому контексті, соціальний розвиток персоналу є не просто соціальною відповідальністю, а стратегічною необхідністю, що прямо впливає на здатність підприємства впроваджувати інновації та використовувати високотехнологічну техніку. Стратегія управління соціальним розвитком колективу – це довгостроковий, цілісно орієнтований план дій, що визначає основні напрями, механізми та ресурси підприємства, необхідні для цілеспрямованого вдосконалення якісних характеристик трудового колективу та постійного підвищення рівня добробуту його працівників [38].

За допомогою даних табл. 3.1 проаналізуємо ключові аспекти запропонованої стратегії соціального розвитку персоналу досліджуваного підприємства. Стратегія соціального розвитку, запропонована для підприємства, має дати відповідь на питання: «Яким чином підприємство використовуватиме свої фінансові ресурси та механізми управління, щоб зробити персонал більш кваліфікованим, здоровим, лояльним та забезпеченим у довгостроковій

перспективі, сприяючи цим зростанню бізнесу?»

Таблиця 3.1

**Ключові аспекти пропонованої стратегії соціального розвитку**

**колективу підприємства, 2026-2030 рр.**

**[розроблено автором із застосуванням 39-40]**

Аспект	Характеристика
Цілісність та комплексність	Стратегія охоплює всі сфери життя працівника: праця (умови, безпека), розвиток (кваліфікація, кар'єра) та добробут (оплата, соціальний пакет, здоров'я).
Інтеграція	Вона не є відокремленим документом, а інтегрується з загальною бізнес-стратегією підприємства, забезпечуючи, щоб інвестиції у людський капітал безпосередньо сприяли досягненню фінансових та виробничих цілей (наприклад, зростанню продуктивності).
Довгостроковість	Стратегія зосереджена на майбутніх потребах, а не лише на поточному вирішенні проблем
Суб'єкт та об'єкт	Суб'єкт (що розвивається) – це весь трудовий колектив як єдина соціально-економічна система. Об'єкт (що вдосконалюється) – це якісні характеристики персоналу (кваліфікація, здоров'я, мотивація, лояльність)
Орієнтація на цілі сталого розвитку	Стратегія орієнтується на принципи сталого розвитку, зокрема, на забезпечення цілей 3-5; 8-10 та 16-17

Стратегія управління соціальним розвитком, пропонована для підприємства, безпосередньо інтегрується з низкою цілей сталого розвитку, що відображає довгострокову соціальну відповідальність та фокус на сталому розвитку людського капіталу, а не лише на прибутку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Відображення цілей сталого розвитку у стратегії соціального розвитку**

**колективу підприємства, 2026-2030 рр. [розроблено автором]**

Ціль	Стратегічний фокус
1	2
Ціль 3. «Міцне здоров'я»	1. Впровадження добровільного медичного страхування для ключових фахівців, починаючи з вікової групи 51+. 2. Забезпечення щорічних комплексних профоглядів з компенсацією витрат на лікування. 3. Програма психологічної підтримки для зниження стресу
Ціль 4. «Якісна освіта»	1. Щорічне обов'язкове навчання для виробничого персоналу з експлуатації нової техніки та менеджменту – щодо удосконалення управління. 2. Створення власного електронного банку знань та навчальних матеріалів

1	2
Ціль 5. «Гендерна рівність»	1. Забезпечення рівних можливостей розвитку та кар'єрного зростання незалежно від статі. 2. Справедливий доступ до навчання та лідерських програм. 3. Гендерний аудит оплати праці та кар'єрних можливостей.
Ціль 8. «Гідна праця та економічне зростання»	1. Програма «Комфортна праця» – постійний моніторинг умов праці та інструментів. 2. Створення «Кадрового резерву» для забезпечення стабільності зайнятості.
Ціль 9. «Промисловість, інновації та інфраструктура»	Програма «Фабрика ідей» – створення механізмів стимулювання працівників, які безпосередньо працюють з обладнанням, до внесення раціоналізаторських пропозицій.
Ціль 10. «Скорочення нерівності»	1. Прозорість критеріїв преміювання та доступу до навчальних програм. 2. Запровадження програм для підтримки молоді для відновлення вікового балансу.
Ціль 16. «Мир, справедливість та сильні інститути»	1. Посилення внутрішньої комунікації, прозорість системи оцінювання та преміювання, щоб підвищити справедливість.
Ціль 17. «Партнерство заради сталого розвитку»	1. Партнерство з ЗВО для цільової підготовки та стажування молодих фахівців. 2. Співпраця з державними чи громадськими організаціями щодо програм здоров'я та ветеранської підтримки.

Таким чином, на нашу думку, стратегія соціального розвитку, запропонована для підприємства на 2026-2030 рр. формує надійну основу для довгострокової стійкості підприємства. Вона перетворює соціальні витрати на стратегічні інвестиції у людський капітал, що є необхідною умовою для збереження високої економічної ефективності в умовах гострої конкуренції за кваліфіковані кадри та прискореного технічного переоснащення.

За допомогою рис. 3.1. розглянемо візію та місію запропонованої стратегії соціального розвитку колективу підприємства.

Візія стратегії – це ідеалізований, амбітний та чітко сформульований образ майбутнього стану підприємства, якого воно прагне досягти завдяки реалізації даної стратегії [41].

Місія стратегії – це конкретна, практична та орієнтована на дії функція (призначення), яку підприємство має виконати для досягнення своєї довгострокової візії. Вона відповідає на питання: «Що ми робимо і як ми це

робимо, щоб досягти нашої візії?» [42, с. 29-30].

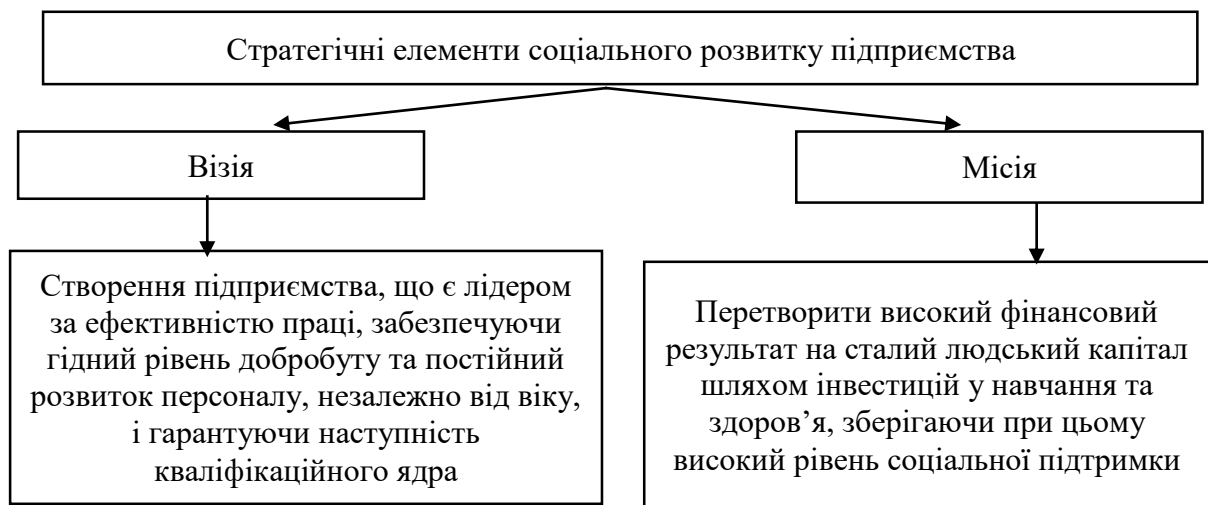


Рис. 3.1. Базові елементи пропонуваної стратегії соціального розвитку колективу підприємства, 2026-2030 рр.

У контексті соціального розвитку досліджуваного підприємства, місія полягає у трансформації високого фінансового результату в стійкий людський капітал шляхом:

- цілеспрямованих інвестицій у професійний розвиток та здоров'я персоналу;
- створення прозорих механізмів кар'єрного зростання та залучення молоді;
- забезпечення високого рівня соціальної справедливості та гідних умов праці.

Розробка стратегії управління соціальним розвитком – це циклічний, багаторівневий процес, що вимагає аналітичної точності та стратегічного бачення. Методологія, що пропонується для застосування, базується на класичному підході стратегічного планування, адаптованому під соціально-економічні особливості підприємства.

Концептуальну модель стратегічного планування соціального розвитку, пропонувану для підприємства представимо за допомогою даних рис. 3.2.

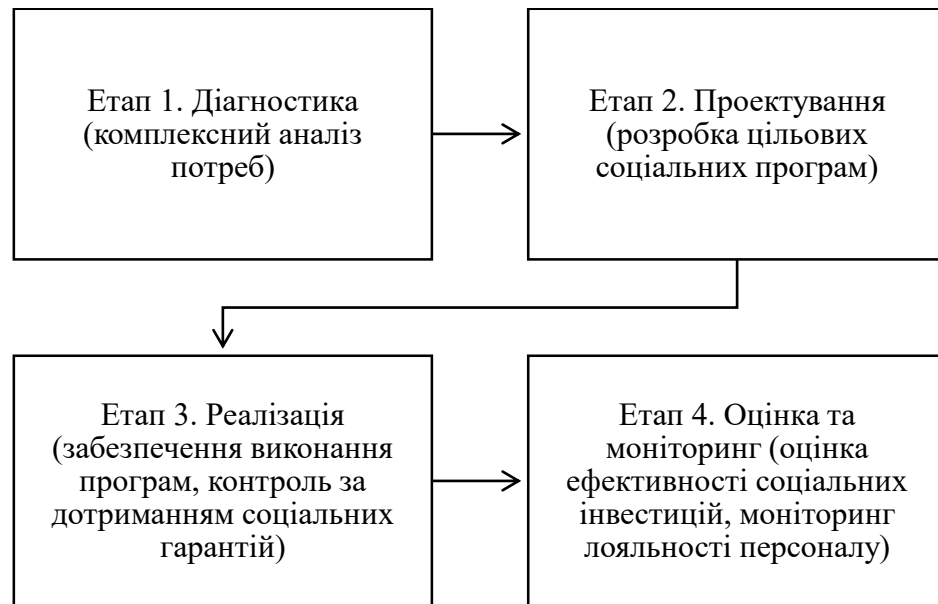


Рис. 3.2. Концептуальну модель стратегічного планування соціального розвитку підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 43-45].

Розглянемо детальніше кожен етап. Етап 1. «Діагностика» передбачає комплексний аналіз наявної ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Характеристика Етапу 1. «Діагностика» як складової розробки стратегії соціального розвитку колективу підприємства, 2026-2030 рр.**

[сформовано на основі 46]

Крок	Характеристика
1. Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка законодавчих, демографічних (мобілізація, міграція), економічних (інфляція, ринок праці), соціальних трендів (соціальні проєкти на рівні підприємства, громади)
2. Аналіз внутрішнього середовища	Комплексний аудит: аналіз вікової, освітньої, кваліфікаційної, рольової структури; динаміка продуктивності, витрат на оплату праці та матеріальне стимулювання та соціальні заходи.
3. Соціологічний аудит	Збір даних про задоволеність працею, кліматом, умовами, рівнем стресу, рівня лояльності та мотивації
4. SWOT-аналіз	Визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у соціальній сфері, що були виявлені внаслідок проведеного аудиту

Фактично, у підсумку проходження даного етапу, маємо отримати відповідь на питання «де ми зараз?». У розділі 2 нами був застосований даний

алгоритм і таким чином було виявлено, що слабкими сторонами в соціальній сфері підприємства є старіння персоналу та відсутність належного розвитку, наявність значного рівня стресу, підсиленого операційною взаємодією в колективі. Серед сильних сторін – досвід, високий ступінь лояльності та згуртованості колективу, високий рівень продуктивності праці.

Далі розглянемо зміст Етапу 2. «Стратегічне проектування» (табл. 3.4), який, фактично, має дати відповідь на питання «куди ми йдемо?».

*Таблиця 3.4*

**Характеристика Етапу 2. «Стратегічне проектування» як складової розробки стратегії соціального розвитку колективу підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 47; 48; 49]**

Крок	Характеристика
1. Розробка візії	Формулювання ідеального образу майбутнього стану колективу (на 3-5 років)
2. Формулювання місії	Визначення основного призначення соціальної стратегії та ключового механізму її реалізації
3. Інтеграція з цілями сталого розвитку	Прив'язка соціальних цілей підприємства до глобальних принципів сталого розвитку
4. Визначення стратегічних цілей	Встановлення 3-5 ключових, вимірних цілей для подолання слабкостей та реалізації можливостей, виявлених під час Етапу 1 та проведення SWOT-аналізу

Даний етап є основою для практичної розробки конкретних дій та контролю. Має приймати до уваги не лише цілі сталого розвитку, але й загальну корпоративну стратегію та стратегію управління персоналом підприємством, щоб посилювати їх, а не просто бути окремим напрямком управління.

Етап 3. «Реалізація» – передбачає забезпечення виконання соціальних програм, контроль за дотриманням прийнятих показників ефективності та соціальних гарантій (табл. 3.5). Для реалізації даного етапу важливим є володіння навичками не просто планування, але й проєктного менеджменту. Також при виборі стратегічних альтернатив – варіантів соціальних програм, важливо вміти розставляти пріоритети та обирати варіант, який дає максимальний синергетичний ефект. Проходячи даний етап, ми даємо

відповідь на питання «як ми це зробимо?»).

*Таблиця 3.5*

**Характеристика Етапу 3. «Реалізація» як складової розробки стратегії соціального розвитку колективу підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 50]**

Крок	Характеристика
1. Розробка цільових програм	Деталізація стратегічних цілей у конкретні програми соціальних дій
2. Бюджетування	Оцінка необхідних фінансових, матеріальних та часових ресурсів для кожної соціальної програми
3. Визначення ключових показників успіху	Встановлення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу реалізації соціальних програм
4. Організаційна структура	Визначення відповідальних підрозділів за реалізацію кожної програми

Заключний – 4. Етап «Оцінка та моніторинг», який передбачає оцінку ефективності соціальних інвестицій, моніторинг лояльності персоналу та його доброботу (табл. 3.6). Головним завданням даного етапу є перевірка ефективності. Даний етап формує можливості вчасно вносити корективи до стратегії соціального розвитку колективу, а також, завдяки соціальній звітності, підтвердити власну прозорість та соціальну відповідальність підприємства.

*Таблиця 3.6*

**Характеристика Етапу 4. «Впровадження, моніторинг та коригування» як складової розробки стратегії соціального розвитку колективу підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 51; 52]**

Крок	Характеристика
1. Впровадження	Послідовна реалізація запланованих соціальних програм
2. Моніторинг та контроль	Регулярний збір даних за встановленими KPI та періодична оцінка реальних результатів (наприклад, через повторне опитування раз на 1-2 роки).
3. Коригування	Аналіз відхилень та внесення змін до програм чи ресурсного забезпечення для досягнення цілей
4. Соціальна звітність	Формування та публікація внутрішнього звіту про соціальний розвиток та досягнення цілей сталого розвитку

Підсумовуючи пропозиції щодо формування стратегії соціального

розвитку колективу, запропонуємо критерії оцінки її ефективності (рис. 3.3).

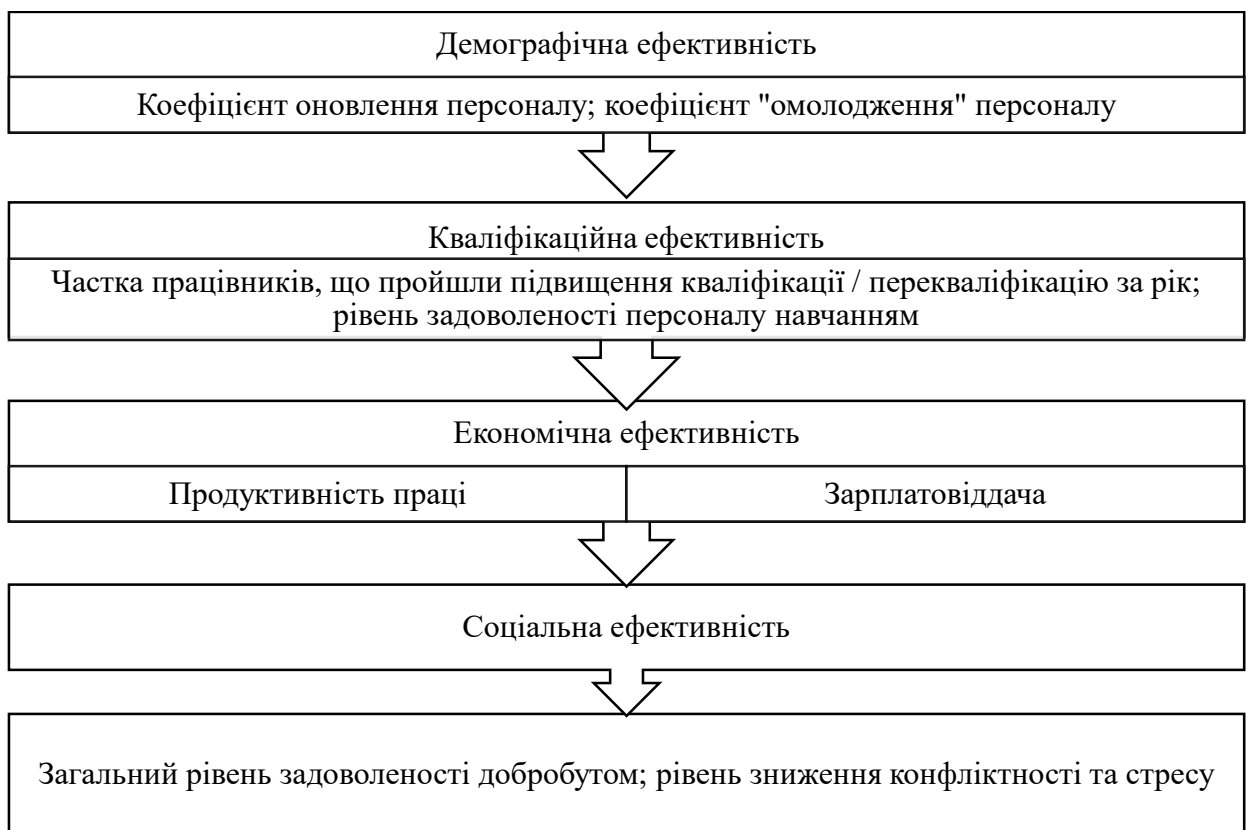


Рис. 3.3. Пропоновані показники оцінки ефективності реалізації стратегії соціального розвитку колективу підприємства, 2026-2030 рр. [власна розробка]

Отже, стратегія удосконалення управління соціальним розвитком колективу, пропонується для колективу на 2026–2030 рр. є стратегічною необхідністю для підприємства, забезпечуючи перехід від високої, але ризикованої, фінансової ефективності до сталого розвитку людського капіталу, що підтверджується її цілісністю та інтеграцією з вісьмома цілями сталого розвитку ООН, а саме: з ЦСР 3- 5; 8-10; 16 та 17. Вона безпосередньо має бути спрямована на подолання головних внутрішніх проблем, зокрема через: систематичні інвестиції у здоров'я, обов'язкове навчання, а також на підвищення соціальної справедливості та інноваційної активності, що в кінцевому підсумку формує надійну основу для довгострокової стійкості підприємства та збереження його економічної ефективності, а також для підвищення рівня добробуту персоналу.

### 3.2. Система програм соціального розвитку колективу підприємства

В умовах, коли досвідчений персонал становить 50,9% колективу досліджуваного підприємства, збереження їхнього здоров'я та працездатності є не просто соціальною відповідальністю, а стратегічною необхідністю для забезпечення наступності кваліфікаційного ядра та підтримання високої економічної ефективності.

Пропонована соціальна програма є прямою відповіддю на низьку оцінку піклування про здоров'я в колективі та на реалізацію цілі сталого розвитку №3 «Міцне здоров'я» та № 8 «Гідна праця та економічне зростання». Програма «Здоров'я та досвід» – це цільовий інструмент, розроблений для трансформації фінансового результату підприємства у стійкий людський капітал.

Шляхом запровадження добровільного медичного страхування для ключової вікової групи, підприємство інвестує у профілактику та своєчасну діагностику, мінімізуючи ризики непередбачуваних втрат кадрів через хвороби, знижуючи рівень стресу та значно підвищуючи лояльність та мотивацію досвідченого персоналу.

Цільова група є носієм значного виробничого досвіду, але найбільш вразлива до проблем зі здоров'ям, що створює ризик непередбачуваних втрат кадрів та зростання лікарняних. Критерієм включення до соціальної програми пропонуємо обрати стаж роботи на підприємстві понад 3 роки, але для ключових фахівців стаж може бути знижений до 1 року.

Програма добровільного медичного страхування має бути максимально орієнтована на профілактику та лікування найбільш поширених захворювань, пов'язаних з віком та специфікою аграрної праці (табл. 3.7).

Розглянемо наступні вихідні дані для розробки кошторису на даний соціальний проект:

- 1) цільова група – 31 особа;
- 2) тип страхування – базовий амбулаторний пакет + профілактика;

- 3) середня вартість 1 поліса – 9,0 тис. грн / рік;  
 4) термін реалізації – 1 рік з можливістю пролангування.

Таблиця 3.7

**Пропонований пакет послуг соціальної програми «Здоров'я та досвід»,  
 2026-2030 рр. [сформовано на основі 53-54]**

Напрямок	Послуга	Стратегічна цінність
Профілактика та діагностика	Щорічний комплексний профогляд (поглиблені аналізи, кардіологічне обстеження, огляд вузьких спеціалістів).	Раннє виявлення захворювань та зниження їхньої вартості лікування у майбутньому
Амбулаторна допомога	Консультації лікарів (сімейний лікар, терапевт, кардіолог, невропатолог), лабораторні та інструментальні дослідження (УЗД, ЕКГ).	Швидкий доступ до медичної допомоги без черг Швидкий доступ до медичної допомоги без черг
Медикаментозне забезпечення	Часткова або повна компенсація вартості ліків, призначених лікарем (у межах ліміту).	Зниження фінансового навантаження на працівників.
Денний стаціонар	Організація та оплата процедур (крапельниці, фізіотерапія), які не потребують цілодобового перебування у лікарні.	Ефективне відновлення здоров'я без відриву від родини.
Психологічна підтримка	Доступ до 3-5 консультацій психолога/психотерапевта на рік для подолання стресу та емоційного вигорання.	Зниження рівня стресу та професійного, емоційного вигорання

Таким чином, за допомогою даних табл. 3.8 розглянемо плановий кошторис на реалізацію соціальної програми «Здоров'я та досвід», що передбачає реалізацію у 2026 р. Отже, витрати на програму 293 тис. грн є незначними – 1,22 % чистого прибутку, що підтверджує фінансову спроможність досліджуваного підприємства реалізувати цю стратегічну соціальну інвестицію.

Таблиця 3.8

**Плановий кошторис соціальної програми «Здоров'я та досвід», 2026 р.**

Показник	Сума, тис. грн
Середня вартість страхового полісу	9,0
Загальний кошторис	279,0
Адміністративні витрати	13,95
Разом	292,95
Планова частка витрат на соціальний проєкт в чистому прибутку, %	1,22

Встановлено, що підприємство активно оновлює основні засоби та технічне оснащення, разом з тим, роботі з новою технікою та специфікою її обслуговування спочатку необхідно навчати персонал, а потім здавати її в експлуатацію. Метою даного проєкту є – забезпечити швидке, якісне та безпечне освоєння виробничим персоналом нових зразків техніки та високотехнологічного обладнання.

Цільова група – весь виробничий персонал, який безпосередньо взаємодіє з новою технікою (механізатори, оператори сільськогосподарських машин, ремонтна бригада, агроном).

Концептуальна модель навчання наведена у додатку Б. Структуру навчального контенту наведемо за допомогою даних табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Пропонована структура навчального контенту для виробничого персоналу підприємства, 2026-2030 рр.**

Блок	Цільова аудиторія	Характеристика контенту	Метод навчання
Операційні навички	Механізатори, оператори сільськогосподарських машин	1. Експлуатація. Покрокова інструкція запуску, використання навігаційних систем (GPS, автопілот), управління електронними системами.	Практичні заняття на техніці (90% часу)
		2. Економія. Оптимізація робочих швидкостей та режимів для мінімізації витрат палива.	
Технічне обслуговування	Ремонтна бригада, головний інженер, механізатори	1. Діагностика – виявлення типових несправностей за кодами помилок (бортовий комп'ютер).	Лабораторні заняття з інженером постачальника, створення відеоінструкцій з ТО.
		2. Технічне обслуговування – графіки мастил, фільтрів, регламентні роботи.	
		3. Навчання усуненню некритичних поломок на місці.	
Технологічна інтеграція	Агроном	1. Калібрування – налаштування точного висіву, внесення добрив, засобів захисту рослин, відповідно до карт завдань.	Кейс-стаді, робота з програмним забезпеченням техніки.
		2. Аналіз даних – робота з програмним забезпеченням для оцінки ефективності операцій.	

Ефективність програми навчання пропонуємо оцінювати за наступними вимірними показниками, які напряду впливають на економічно-фінансовий стан підприємства (рис. 3.4).

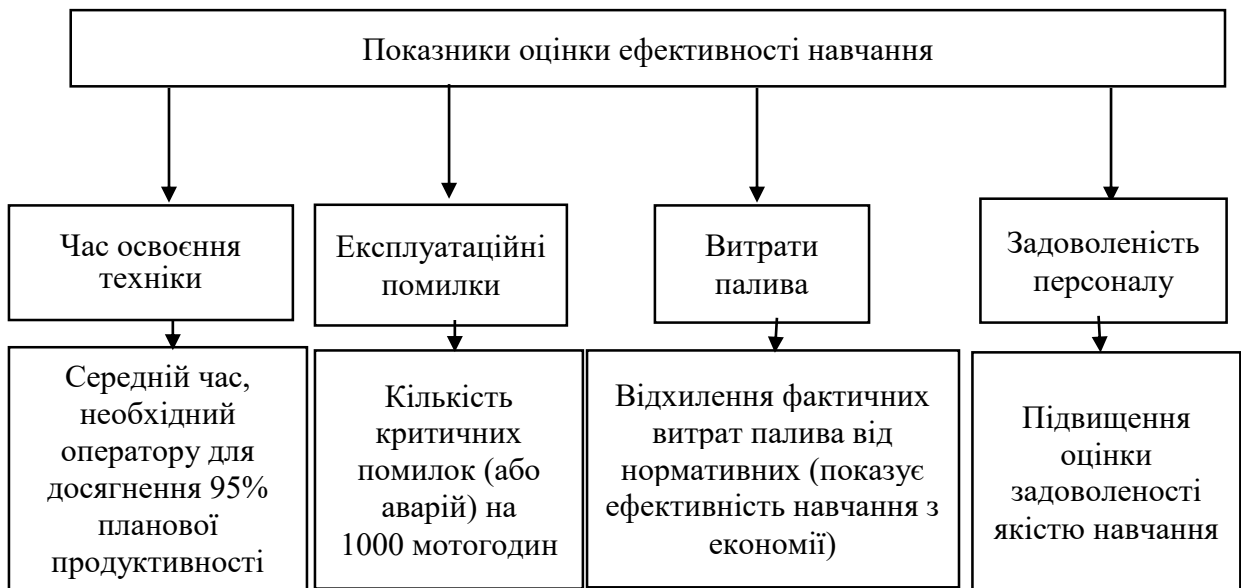


Рис. 3.4. Пропоновані показники оцінки ефективності навчання виробничого персоналу підприємства, 2026-2030 рр.

Для розрахунку кошторису навчання виробничого персоналу роботі на новій техніці використані дані, що відображають необхідність інтенсивного, практично орієнтованого навчання. Цільова група, яка має долучитися до навчання – 20 осіб. Основний склад механізаторів, операторів, інженерів та техніків, які працюватимуть із новою високотехнологічною машиною (наприклад, комбайном чи трактором). Тривалість навчання – 5 днів (40 год.). Формат навчання – комбінований (зовнішній інструктор + внутрішні тренери/інженери), що сприяє досягненню цілі сталого розвитку № 4 «Якісна освіта».

За допомогою даних табл. 3.10 наведемо плановий кошторис розвитку персоналу. Стаття «Премія внутрішнім тренерам» передбачає бонус для головного інженера / механіка за розробку матеріалів, наставництво та практику для персоналу, що навчається.

Стаття «Створення бази знань та сертифікація» передбачає друк матеріалів, розробка відео-інструкцій, бланки сертифікатів.

Таблиця 3.10

**Плановий кошторис навчання виробничого персоналу підприємства,  
2026-2030 рр.**

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна одиниці, тис. грн	Разом, тис. грн
Послуги інструктора постачальника	день	5	15,0	75,0
Премія внутрішнім тренерам	люд.-день	5	5,0	25,0
Створення бази знань та сертифікація	1 особа	20	0,5	10,0
Витрати на паливо, мастила для практики	год.	10	1,2	12,0
Адміністративні та накладні витрати	%	5	122,0	6,1
Разом за рік на один вид техніки				128,1

Наступною пропозицією з розвитку кадрового потенціалу є впровадження програми формування кадрового резерву на досліджуваному підприємстві. На сьогоднішній день кадровий резерв формується інтуїтивно. Назвемо дану соціальну програму «Наступність». Дана програма є важливою складовою стратегії соціального розвитку досліджуваного підприємства, оскільки вона безпосередньо спрямована на подолання вікового дисбалансу та забезпечення безперервності управління (табл. 3.11). Логічна схема формування кадрового резерву охоплює 4 послідовні етапи: діагностика, формування, підготовка / розвиток) та моніторинг.

Таблиця 3.11

**Пропонована схема формування кадрового резерву підприємства,  
2026-2030 рр. [сформовано на основі 55-56]**

Складова	Дія	Результат
1	2	3
Етап 1: Діагностика та прогнозування потреб		
1.1. Аналіз структури	Аналіз вікової структури та оцінка ризиків вибуття персоналу	Визначення вразливих посад, де необхідна термінова заміна.
1.2. Прогнозування вакансій	Прогнозування потреби в заміщенні посад на 3-5 років.	Складання «Карти ризикових посад» для формування резерву.
1.3. Визначення профілю	Складання профілю компетенцій для посад резерву.	Чіткий набір компетентностей

1	2	3
Етап 2. Формування резерву		
2.1. Внутрішні джерела	1. Аналіз результатів праці за останні 1-2 роки. 2. Оцінка мотивації, лідерських якостей, здатності до навчання. 3. Рекомендації керівників.	Наголос на лояльності та досвіді
2.2. Зовнішні джерела	1. Залучення випускників за цільовими програмами стажування. 2. Відбір серед молодих фахівців.	Вирішення вікового дисбалансу та залучення свіжих знань
2.3. Формування груп	Створення 2-х груп резерву: оперативний (заміна 1 рік), стратегічний (заміна 3–5 років).	Визначення періоду підготовки
Етап 4. Моніторинг, оцінка та ротація		
3.1. Регулярна оцінка	Щорічна оцінка результатів роботи та динаміки розвитку резервіста	Показник готовності: оцінка рівня готовності резервіста до зайняття цільової посади (у %).
3.2. Ротація	Призначення резервіста на цільову посаду у разі потреби або планова ротація для отримання нового досвіду	Коефіцієнт ефективності використання резерву: частка вакансій, закритих за рахунок внутрішнього резерву.
3.3. Оновлення списку	Аналіз потреб на наступний період, виключення тих, хто не відповідає вимогам, та поповнення нових кандидатів.	Частка посад у резерві, що відповідають поточним потребам (ціль – 90%+).

Щодо етапу 3 «Підготовка та розвиток», то він був найбільш ресурсномістким і базується на індивідуальному підході, охоплює наступні методи розвитку:

1) наставництво – передбачає закріплення резервіста за досвідченим керівником, фахівцем – носієм досвіду для передачі унікальних знань. Таким чином відбувається збереження досвіду;

2) ротація – тимчасове виконання обов'язків на різних ділянках або в інших відділах, тим самим розширюючи компетентності персоналу та покращує розуміння всіх бізнес-процесів;

3) цільове навчання – курси підвищення кваліфікації, участь у семінарах тощо, тис самим зменшуючи кваліфікаційний розрив в колективі;

4) проєктна робота – залучення до роботи над стратегічними проєктами, що реалізується підприємством – сприяє розвитку навичок прийняття рішень та інноваційності.

Проект «Фабрика ідей» є ключовим інструментом для реалізації цілі сталого розвитку № 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» у стратегії соціального розвитку. Він забезпечує механізм для збору, оцінки та впровадження раціоналізаторських пропозицій безпосередньо від виробничого персоналу, який найкраще знає слабкі місця процесів та техніки.

Метою даного проекту є – стимулювати інноваційну активність персоналу, перетворюючи їхній практичний досвід на вимірні економічні та експлуатаційні вигоди для підприємства.

Логічна схема та механізм реалізації даного проекту представлена в додатку В.

Система винагород за інноваційні ідеї має бути зрозумілою та прозорою (табл. 3.12).

*Таблиця 3.12*

**Пропонована система стимулювання та мотивації персоналу підприємства за інноваційні ідеї, 2026-2030 рр., тис. грн**

Стимул	Механізм	Призначення
Винагорода за участь	1,0-2,0 (одноразово)	Виплачується авторам перспективних ідей, що пройшли попередній відбір, але ще не впроваджені.
Основна премія	5% – 10% від фактичного економічного ефекту	Стимулювання реальної цінності ідеї.
Нематеріальне визнання	Присвоєння статусу «Раціоналізатор року»	Підвищення лояльності та соціального статусу

Пропонуємо передбачити річний фонд преміювання у розмірі 200,0 тис. грн.

Ще один напрямок соціального розвитку пропонований нами спрямований на залучення молодого персоналу на роботу в підприємство, забезпечуючи тим самим кваліфікаційну наступність та омолодження персоналу. Основна мета – створення привабливого та стабільного робочого середовища для молодих фахівців аграрної сфери та відновлення вікового балансу. Реалізувати даний проєкт пропонуємо через встановлення та підтримку цільових зовнішніх зв'язків (рис. 3.5).

### Цільове партнерство

- Укладання довгострокових договорів про співпрацю з профільними ЗВО
- *Результат* - формування "Банку молодих кадрів" та імідж надійного роботодавця

### Оплачуване стажування

- Організація оплачуваних сезонних стажувань з офіційним оформленням та надання житла
- *Результат* - зниження ризику наймуневідповідних кадрів та перша "прив'язка" молоді до підприємства

Рис. 3.5. Шляхи залучення молодих працівників на підприємство, 2026-2030 рр.

Для того, щоб молоді спеціалісти залишилися на підприємстві необхідно приділити увагу їх адаптації та мотивації залишитися (рис. 3.6).

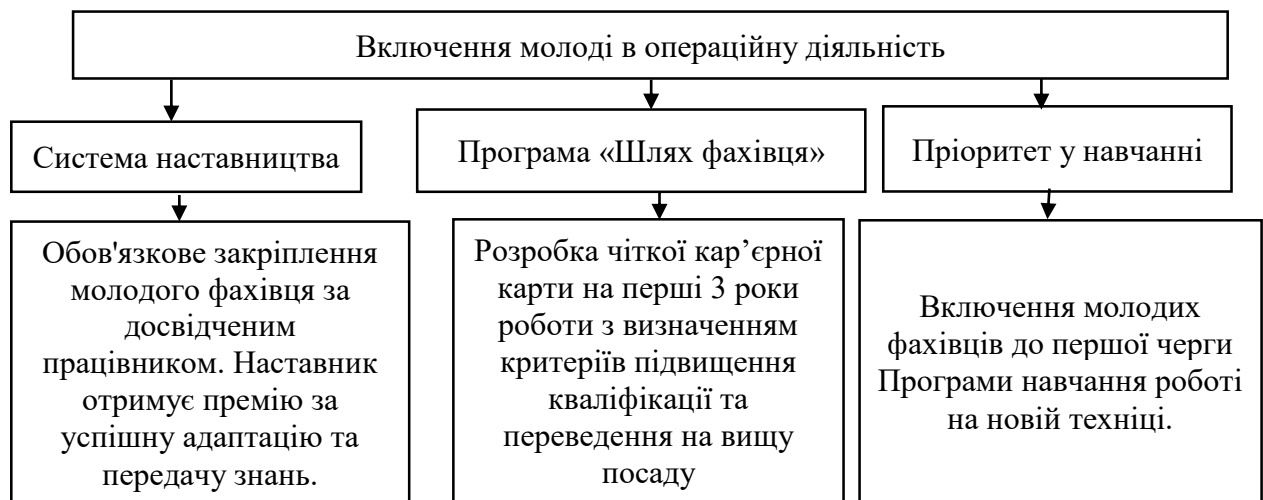


Рис. 3.6. Заходи із швидкого включення молоді у виробництво підприємства, 2026-2030 рр.

З метою закріплення молодих фахівців пропонуємо підприємству реалізовувати програму соціальної підтримки та лояльності, спрямованих на молодих фахівців (табл. 3.13). Зазначимо, що фінансування всіх заходів та проєктів, спрямованих на соціальний розвиток колективу досліджуваного підприємства, ми пропонуємо із внутрішніх джерел – чистого прибутку підприємства. При цьому збільшувати даний показник не лише за рахунок зростання продуктивності праці, збільшення урожайності тощо, але й за рахунок пошуку джерел економії. Враховуючи, що найбільш важливий період

для формування майбутніх доходів підприємства – це період збору врожаю, пропонуємо знайти джерела економії у цей затратний період.

Таблиця 3.13

**Пропоновані заходи по соціальній підтримці та формуванню лояльності,  
орієнтовані на закріплення молодих фахівців в підприємстві,  
2026-2030 рр.**

Напрямок	Механізм реалізації	Умови та виплати
Підйомні	Одноразова виплата для молодих фахівців, які вперше працевлаштовуються на підприємстві після закінчення ЗВО.	15000 грн (за умови відпрацювання не менше 2 років).
Компенсація житла	Часткова компенсація витрат на оренду житла	Компенсація до 50% вартості оренди протягом перших 12-24 місяців.
Підтримка молодій сім'ї	Фінансова допомога у зв'язку з народженням дитини.	Додаткова одноразова виплата 10000 грн
Програма «Легкий старт»	Надання безвідсоткової позики (мікрокредиту) на побутові потреби до 10000 грн.	Повернення коштів рівними частинами протягом 1 року.

З цією метою розрахуємо склад збирально-транспортної ланки у досліджуваному підприємстві, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі в заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів. Розрахунки проведемо для визначення складу збирально-транспортної ланки при обмолоті озимої пшениці, адже її обсяги в досліджуваному підприємстві є найбільшими.

Вихідні дані для розв'язання задачі на ЕОМ наведені в додатку Г. На ЕОМ були визначені показники обслуговування комбайнів під час збирання озимої пшениці (додаток Д). На підприємстві є поле озимої пшениці, яке знаходиться на віддалі від току 5 км, на збиранні врожаю підприємство може використати комбайни Джон Дір W440 в кількості 3 штуки. За допомогою теорії масового обслуговування сплануємо оптимальну кількість автомобілів Iveco STRALIS 330, яка буде потрібна для обслуговування даних комбайнів.

Одержані результати свідчать, що для обслуговування 3 комбайнів Джон Дір W440 необхідно 8 автомобілів Iveco STRALIS 330. Час одного рейсу автомобіля становитиме 42,91 хв. При наявності 8 автомобілів загальна сума втрати від простою техніки за годину становитиме 236,61 грн, для порівняння у 2025 році ця сума складала 269,73 грн, що більше на 33,12 грн (12,3 %). Враховуючи загальний час збиральних робіт економія від оптимізації складу збирально-транспортної ланки у 2026 р становитиме 3974 грн.

Обчислимо очікуваний економічний ефект від впровадження стратегії соціального розвитку колективу досліджуваного підприємства (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Плановий економічний ефект від реалізації стратегії соціального розвитку колективу підприємства, 2026 р.**

Проект, захід	Планові річні витрати, тис. грн	Планові річні економічні вигоди, тис. грн	Чистий економічний ефект, тис. грн	Коефіцієнт ROI, %
Програма «Здоров'я та досвід»	293,0	196,5	-96,5	-33,0
Програми навчання	128,1	138,0	+9,9	+7,7
Проект «Фабрика ідей»	240,0	2500,0	+2260,0	+941,7
Оптимізація збирально-транспортної ланки	-	3,97	+3,97	-
Разом	661,1	2838,5	+2177,4	+329,5%

Загальний ефект демонструє високу окупність: кожна гривня, вкладена у соціальний розвиток, приносить 3,29 грн чистого економічного ефекту.

Крім того, впровадження стратегії соціального розвитку на досліджуваному підприємстві демонструє системний перехід до людиноцентричної корпоративної культури, де соціальні витрати розглядаються як стратегічні інвестиції у головний актив – людський капітал. Ця трансформація створює значний вимірний соціальний ефект, який прямо впливає на довгострокову стійкість підприємства, підвищення лояльності та соціальної справедливості, що відповідає цілям сталого розвитку ООН. Соціальний ефект полягає у зниженні фінансового навантаження на

працівників, пов'язаного з медичними витратами, забезпеченні ранньої діагностики та лікування, що безпосередньо зберігає їхню працездатність та продовжує професійну активність. Крім того, надання психологічної підтримки сприяє зниженню рівня професійного та емоційного вигорання та підвищує загальний психологічний комфорт у колективі. Також передбачає цільове залучення молодих фахівців, що робить агрофірму привабливим роботодавцем на регіональному ринку праці. Одночасно система наставництва забезпечує ефективну та контрольовану передачу унікального виробничого досвіду від старшого покоління до молоді, зміцнюючи міжгенераційні зв'язки та гарантуючи безперервність виробничих процесів. Створює прозорий та демократичний механізм для участі виробничого персоналу у прийнятті рішень та оптимізації процесів. Це підвищує почуття власної значущості та соціальний статус робітників, які отримують публічне визнання та значні фінансові премії. Загалом, впровадження прозорих критеріїв оцінювання та преміювання у всіх програмах сприяє утвердженню принципів соціальної справедливості та меритократії, що є потужним чинником для підвищення загальної мотивації та лояльності.

У сукупності, ці заходи забезпечують зниження плинності кадрів, підвищення професійної самооцінки персоналу завдяки цільовому навчанню на новій техніці та формують імідж підприємств як соціально відповідального лідера в аграрному секторі. Соціальний ефект полягає у консолідації колективу навколо спільних інноваційних цілей, що є надійною основою для довгострокової стійкості та економічної ефективності.

На користь викладених пропозицій свідчить успішна їх апробація на науково-практичних конференціях [57-58] та шляхом опублікування результатів дослідження [59] у фаховому науковому виданні України.

### **Висновки до розділу 3.**

1. Стратегія управління соціальним розвитком колективу підприємства на 2026-2030 рр. відображає системний перехід підприємства від суто компенсаційної до сталої, людиноцентричної моделі управління. Вона інтегрує 8 Цілей сталого розвитку (ЦСР 3, 4, 5, 8, 9, 10, 16, 17), що є ключовим механізмом подолання внутрішніх кадрових ризиків.

2. Стратегія соціального розвитку спрямована на вирішення проблем старіння персоналу та кваліфікаційного розриву через обов'язкове щорічне навчання і створення «кадрового резерву» та програм підтримки молоді. Посилення піклування про здоров'я персоналу для збереження їхньої працездатності та покращення умов праці. Стимулювання інновацій через програму «Фабрика ідей» та забезпечення прозорості оцінювання та преміювання для соціальної справедливості.

3. Серед запропонованих елементів стратегії соціального розвитку колективу були запропоновані візія – «створення підприємства, що є лідером за ефективністю праці, забезпечуючи гідний рівень добробуту та постійний розвиток персоналу, незалежно від віку, і гарантуючи наступність кваліфікаційного ядра» та місія – «перетворити високий фінансовий результат на сталий людський капітал шляхом інвестицій у навчання та здоров'я, зберігаючи при цьому високий рівень соціальної підтримки».

4. Концептуальна модель пропонованого стратегічного проектування соціального розвитку колективу підприємства охоплює 4 етапи: діагностики, проектування, реалізації, оцінки та моніторингу, кожен з яких передбачає ряд специфічних дій. Також запропоновані показники оцінки ефективності реалізації стратегії соціального розвитку колективу, серед яких показники оцінки демографічної, кваліфікаційної, економічної та соціальної ефективності.

5. Програма «Здоров'я та Досвід» прямо впливає на ключову демографічну групу, яка є носієм досвіду. Соціальний ефект полягає у

зниженні фінансового навантаження на працівників, пов'язаного з медичними витратами, забезпеченні ранньої діагностики та лікування, що безпосередньо зберігає їхню працездатність та продовжує професійну активність. Крім того, надання психологічної підтримки сприяє зниженню рівня професійного та емоційного вигорання та підвищує загальний психологічний комфорт у колективі, що за планом має підвищити задоволеність.

6. Програма «Здоров'я та Досвід» прямо впливає на ключову демографічну групу, яка є носієм критичного досвіду. Соціальний ефект полягає у зниженні фінансового навантаження на працівників, пов'язаного з медичними витратами, забезпеченні ранньої діагностики та лікування, що безпосередньо зберігає їхню працездатність та продовжує професійну активність. Крім того, надання психологічної підтримки сприяє зниженню рівня професійного та емоційного вигорання та підвищує загальний психологічний комфорт у колективі.

7. Забезпечення наступності та омолодження колективу – дані програми є критично важливими для подолання вікового дисбалансу та кваліфікаційного розриву. Соціальні ефекти включають цільове залучення молодих фахівців через надання можливості оплачуваного стажування та навчання, гадання подальшої фінансової підтримки, що робить агрофірму привабливим роботодавцем на регіональному ринку праці. Одночасно система наставництва забезпечує ефективну та контрольовану передачу унікального виробничого досвіду від старшого покоління до молоді, зміцнюючи міжгенераційні зв'язки та гарантуючи безперервність виробничих процесів.

8. Проєкт «Фабрика ідей» створює прозорий та демократичний механізм для участі виробничого персоналу у прийнятті рішень та оптимізації процесів. Це підвищує почуття власної значущості та соціальний статус робітників, які отримують публічне визнання та фінансові премії (до 5–10% від економічного ефекту). Загалом, впровадження прозорих критеріїв оцінювання та преміювання у всіх програмах сприяє утвердженню принципів соціальної

справедливості, що є потужним чинником для підвищення загальної мотивації та лояльності.

9. У сукупності, ці заходи забезпечують зниження плинності кадрів, підвищення професійної самооцінки персоналу завдяки цільовому навчанню на новій техніці та формують імідж підприємства як соціально відповідального лідера в аграрному секторі. Соціальний ефект полягає у консолідації колективу навколо спільних інноваційних цілей, що є надійною основою для довгострокової стійкості та економічної ефективності.

## ВИСНОВКИ

1. Соціальний розвиток колективу – це стратегічний імператив для забезпечення сталого розвитку та життєздатності підприємства, оскільки він є цілеспрямованим незворотним процесом якісних змін, спрямованих на соціальну згуртованість і підвищення потенціалу працівників. В умовах воєнного стану в Україні цей процес набув кризової та людиноцентричної спрямованості, вимагаючи від менеджменту комплексної кризової компетентності та формування нової «соціальної корпоративної культури» на засадах безпеки та цінності людського капіталу. Практично соціальний розвиток реалізується через соціально-економічний інструментарій, що охоплює сфери «захисту і благополуччя», «розвитку і ефективності» та «культури і стійкості», стаючи головним важелем збереження людського потенціалу та довгострокової стійкості підприємства.

2. Соціальний розвиток колективу – це стратегічна інвестиція і фундаментальна цінність підприємства, що забезпечує його сталий розвиток в умовах нестабільності. Його вплив є комплексним і синергетичним. Він сприяє спіралевидному розвитку та дотриманню принципу збалансованої рівноваги (економіка, соціум, екологія). Соціальний розвиток персоналу інтегрується з цілями сталого розвитку і через гуманізацію праці та якість трудового життя підвищує продуктивність та забезпечує справедливу оплату, зміцнює внутрішню згуртованість, покращує соціальну репутацію та знижує транзакційні витрати. Сучасні тренди вимагають людиноцентричного підходу, персоналізації та кризової адаптації для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

3. Досліджуване аграрне підприємство Полтавщини демонструє високий потенціал стійкості завдяки інституційній зрілості, реалізації гібридної стратегії та функціонально-адаптивній моделі лідерства, що дозволила гнучко перемикатися між директивним та демократичним управлінням, забезпечуючи операційну ефективність та збереження колективу. Однак, його

стратегічний розвиток жорстко лімітується системними зовнішніми загрозами, зокрема геополітичними ризиками та макроекономічною нестабільністю, що вимагає переходу до випереджаючої стратегії, сфокусованої на конвертації можливостей та диверсифікації ризиків для забезпечення довгострокової життєздатності.

4. За аналізований період 2020-2024 рр. підприємство продемонструвало високу стійкість до кризових явищ та здатність до відновлення, досягнувши рекордних показників прибутковості у 2024 р., проте зберігається низка системних ризиків, пов'язаних із фінансовою структурою та кадровим потенціалом. Підприємство успішно пододало спад 2022-2023 рр., продемонструвавши у 2024 р. зростання чистого прибутку в 3,6 разів, порівняно з 2020 р. та максимальний рівень рентабельності за аналізований період – 32,1%. Незважаючи на старіння фондів, підприємство значно збільшило фондоозброєність (на 34,9%), що вказує на технічне переозброєння та інвестиції у капіталомісткі технології. Це забезпечило зростання фондовіддачі (на 12,1%) та рентабельності основних засобів (до 44,6%).

Різке збільшення грошових коштів та еквівалентів (в 3 рази) на тлі скорочення загальної дебіторської заборгованості (за розрахунками) свідчить про успішну роботу з управління грошовими потоками та підвищення ліквідності на кінець періоду.

4. Фінансова стійкість підприємства залишається незадовільною. Коефіцієнт автономії (0,366) та коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів (0,578) значно нижчі за нормативні, що вказує на високу залежність від залученого капіталу. Такий стан посилює фінансовий ризик, незважаючи на високу прибутковість. Відбулося різке уповільнення оборотності оборотних засобів. Тривалість одного обороту зросла більш ніж у 4 рази. Незважаючи на інвестиції, зафіксовано значне погіршення стану основних засобів. Коефіцієнт зносу досяг рівня 66,9%, що майже на 20 в. пт. більше, ніж у 2020 р. Спостерігається стійке скорочення чисельності

персоналу (до найнижчого рівня у 57 осіб) та повне припинення найму у 2022-2024 рр.

5. Зафіксовано значне старіння колективу. Частка працівників 51 рік і більше зросла з 43,1% до 50,9%. Підприємство стає залежним від досвідчених, але вікових кадрів. Частка молодих фахівців (до 35 років) скоротилася вдвічі. Персонал з вищою освітою III–IV рівнів збільшився – частка зросла до 21,1%, що забезпечує управлінське та технологічне ядро. Однак, існує висока потреба у постійній перекваліфікації 53% робітничого персоналу. Підприємство демонструє пріоритет підвищення добробуту. Середньомісячна заробітна плата зросла на 32,0%, а середньомісячні витрати на соціальні заходи – на 43,6%. Продуктивність праці зросла на 51,1%, а зарплатовіддача зросла більш ніж у 1,6 рази. Це підтверджує, що кожна гривня, інвестована у персонал, генерує значно більше доходу, що стало одним із ключових факторів досягнення високої прибутковості у 2024 році.

6. Результати опитування (загальна задоволеність 8,05 з 10) підтверджують високий рівень лояльності, але виявляють дві критичні проблеми: необхідність інвестування у навчання та розвиток та окреслення кар'єрних перспектив, а також – помітний рівень стресу, що посилений робочим середовищем, зокрема – проблемами в сфері комунікації.

З метою удосконалення системи управління соціальним розвитком колективу на досліджуваному підприємстві із врахуванням орієнтації на досягнення цілей сталого розвитку було запропоновано:

1. Системний перехід підприємства від суто компенсаційної до сталої, людиноцентричної моделі управління, інтегруючи 8 Цілей сталого розвитку: Ціль 3. «Міцне здоров'я»; Ціль 4. «Якісна освіта»; Ціль 5. «Гендерна рівність»; Ціль 8. «Гідна праця та економічне зростання»; Ціль 9. «Промисловість, інновації та інфраструктура»; Ціль 10. «Скорочення нерівності»; Ціль 16. «Мир, справедливість та сильні інститути»; Ціль 17. «Партнерство заради сталого розвитку» як ключовий механізм подолання внутрішніх кадрових ризиків.

2. Запропонована візія стратегії соціального розвитку колективу – «стати лідером за ефективністю праці із гарантією наступності кваліфікаційного ядра та гідного добробуту», та місія – «трансформувати високий фінансовий результат у сталий людський капітал через інвестиції у навчання та здоров'я». Стратегічний фокус спрямований на вирішення проблем старіння персоналу та кваліфікаційного розриву шляхом обов'язкового щорічного навчання, створення «кадрового резерву» та посилення піклування про здоров'я; при цьому інноваційна активність стимулюється програмою «Фабрика ідей», а соціальна справедливість забезпечується прозорістю оцінювання.

3. Розробка та реалізація стратегії охоплює чотири концептуальні етапи (діагностика, проектування, реалізація, оцінка та моніторинг) із застосуванням вимірних показників демографічної, кваліфікаційної, економічної та соціальної ефективності.

4. Впровадження комплексної стратегії соціального розвитку переводить соціальні витрати у категорію стратегічних інвестицій в людський капітал, що забезпечує не лише економічну ефективність (загальний економічний ефект за окупністю інвестицій (ROI) становить +329,5 %, але й значний, вимірний соціальний ефект. Головний результат полягає у формуванні людиноцентричної корпоративної культури та забезпеченні принципів соціальної справедливості.

5. Програма «Здоров'я та Досвід» – соціальний ефект цієї програми концентрується на ключовій демографічній групі, яка становить 50,9% колективу та є носієм унікального виробничого досвіду. Шляхом запровадження медичного страхування досягається зниження фінансового навантаження на працівників, пов'язаного з медичними витратами, а також забезпечується рання діагностика та лікування, що безпосередньо зберігає їхню працездатність та продовжує професійну активність. Надання психологічної підтримки є важливим фактором зниження рівня професійного та емоційного вигорання у колективі.

6. Забезпечення наступності та омолодження колективу – дані програми є критично важливими для подолання вікового дисбалансу та забезпечення безперервності управління. Соціальні ефекти включають цільове залучення молодих фахівців (віком до 35 років) з ціллю збільшити їхню частку у колективі з 8-10% до 15% до 2030 року. Для цього запропоновано підприємству надавати фінансову підтримку, зокрема «підйомні» у розмірі 15,0 тис.грн та компенсацію витрат на житло до 50% вартості оренди протягом перших 12-24 місяців. Одночасно, система наставництва забезпечує ефективну та контрольовану передачу унікального виробничого досвіду від старшого покоління до молоді, зміцнюючи міжгенераційні зв'язки та гарантуючи безперервність виробничих процесів.

7. Проєкт «Фабрика Ідей» – створює прозорий та демократичний механізм для участі виробничого персоналу у прийнятті рішень та оптимізації процесів. Це підвищує почуття власної значущості та соціальний статус робітників, які отримують публічне визнання та значні фінансові премії у розмірі 5-10% від фактичного економічного ефекту. Впровадження прозорих критеріїв оцінювання та преміювання у всіх соціальних програмах сприяє утвердженню принципів соціальної справедливості та є потужним чинником для підвищення загальної мотивації та лояльності.

8. У сукупності, ці заходи забезпечують зниження плинності кадрів та підвищення професійної самооцінки персоналу завдяки цільовому навчанню на новій техніці. Соціальний ефект полягає у консолідації колективу навколо спільних інноваційних цілей, а також у формуванні іміджу підприємства як соціально відповідального лідера в аграрному секторі, що є надійною основою для довгострокової стійкості та економічної ефективності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Огаренко Т.Ю. Категорії «економічний розвиток» і «розвиток економіки»: суть та співвідношення. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. URL: [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/uk/node/2784](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/uk/node/2784).
2. Загальна теорія розвитку [Електронний ресурс]: підручник для студентів різних спеціальностей першого бакалаврського рівня вищої освіти/ В. Д. Піхорович; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 575,7 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 160 с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
4. Розвиток : академічний тлумачний «Словник української мови». URL: <http://sum.in.ua/s/rozvytok>
5. Огаренко Т.Ю. Категорії «економічний розвиток» і «розвиток економіки»: суть та співвідношення. *Сталий розвиток економіки* 4'2013[21]. URL: [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/uk/node/2784](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/uk/node/2784).
6. Степасюк Л.М., Суліма Н.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства : навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. К. : Копіпринт, 2013. URL: [https://pidru4niki.com/84327/ekonomika/ekonomika\\_i\\_finansi\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/84327/ekonomika/ekonomika_i_finansi_pidpriyemstva).
7. Перезовова І. В., Сторощук Х. Л. Дослідження поняття «соціальний розвиток підприємства». *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. URL: <https://zenodo.org/records/7037896>
8. Соціальний – етимологія. Офіційний веб-сайт. Горох. URL: <https://surl.li/fehysl>
9. Сичова Н.В. Управління соціальним розвитком підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №4. URL: <https://surl.lt/zklbkv>
10. Сичова Н.В. Формування стратегії соціального розвитку підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ* 2009. №3. URL: <https://surl.lu/hiwjxp>

11. Шкода Т. Н. Сутність соціального розвитку підприємства. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2012. № 16. С. 69-74. URL: <https://surl.li/kogwci>

12. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Практикум: Навч. посіб. Рекомендовано МОН. Київ : Знання, 2012. 286 с.

13. Могильна Л.М., Харченко Т.М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2777>

14. Ковальчук І.В., Матвеева Я.В. Формування організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №12 (187). URL: <https://ndiime.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/12-187-2016.pdf>

15. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств в контексті забезпе-чення соціально-економічної ефективності діяльності. *Економічний вісник НГУ*. 2010. № 4. С. 100 104. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/4/EV20104\\_100-104.pdf3](https://ev.nmu.org.ua/docs/2010/4/EV20104_100-104.pdf3).

16. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-2. С. 133 137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-424>.

17. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral compo-nent of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. P. 71 78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.785>.

18. Живко З. Б., Кухарська Л. В., Зінчук Ю. Я. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 145 155. URL:

[https://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/library/visnyky/nvse/nvse\\_02\\_2018/17.pdf](https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/library/visnyky/nvse/nvse_02_2018/17.pdf)

19. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI:10.32702/2307-2105-2021.12.13

20. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

21. Барабаш М. Корпоративна культура, що рятує. Як Філіп Морріс в Україні підтримує співробітників під час війни. Офіційний веб-сайт. Delo.20.ua. URL: <https://delo.ua/economy/korporativna-kultura-shho-ryatuje-yak-fi-lip-morris-v-ukrayini-pidtrimujespivrobitnikiv-pid-cas-viini-405799/>

22. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

23. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 4. С. 26–34.

24. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

25. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

26. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://surl.luhjexfe>

27. Бондарчук Л. Ф., Бондарчук С. П., Білик О. С. Особливості організації сталого розвитку підприємств в умовах налагодження соціального

діалогу та моніторингу безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 5. С. 92–100.

28. Гудзь Т. П., Проскурня Н. В. Забезпечення сталого розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий Вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. №3-4 (304-305). С. 7-12. URL: <https://surl.lt/qpajgz>

29. Горбаль Н. І., Ломага Ю. Р. Циркулярна економіка – основа сталого розвитку підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : *Проблеми економіки та управління*. 2022. Т. 6, № 1. С. 9–24.

30. Пашкевич М. С., Лі Г. Визначення завдань сталого розвитку підприємства в умовах європейської моделі біоекономіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 134–140.

32. Пашкевич М. С., Лі Г. Теоретичне обґрунтування моделей участі підприємств у досягненні глобальних цілей сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 184–190.

33. Погорелов Ю. С., Козаченко Г. В. Інструментарій сталого розвитку підприємства в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 285-293.

34. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.

35. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1-7.

36. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>

37. HR-тренди: чого очікувати ринку в 2025 році. Офіційний веб-сайт. SunOne. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/hr-trendi-chogo-ochikuvati-rinku-v-2025-roci/>

38. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>
39. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : монографія. / Новікова О. Ф. та ін. Київ: НАН України. Ін-т економіки пром-сті., 2022. 385 с.
40. Стратегії сталого розвитку України до 2030 року» (проект). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A>
41. Візія, місія, стратегія: тлумачимо популярні терміни. Офіційний веб-сайт. Освіторія. URL: <https://osvitoria.media/experience/viziya-misiya-strategiya-tlumachymo-populyarni-terminy/>
42. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 2018. 156 с. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono\\_Vishnevskiy\\_ukr\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2019/01/mono_Vishnevskiy_ukr_2018.pdf)
43. Сичова Н., Сичова А. Стратегія соціального розвитку підприємства торгівлі та підходи до її оцінювання. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 5. С. 44-50. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2012/05/4.pdf>
44. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 18. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)
45. Махмудов Х., Чухліб Р. Аналіз стратегії соціального розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-95>
46. Власенко В. А. Прикладні інструменти та підходи до розробки стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал. Серія: «Економічні науки»*. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2014. Вип. 2 (210). Т. 1. С. 151-154. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6310>

47. Пупченко А. Процес стратегічного планування. Офіційний веб-сайт. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/the-strategic-planning-process-1.html>
48. Клименко К. Розробка стратегії та стратегічне планування. У чому різниця? Офіційний веб-сайт. Budni.robota.ua. URL: <https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2>
49. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283>
50. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>
51. Ярмус С. С. Проектування системи моніторингу та оцінювання ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://surl.li/zhahtd>
52. Шульга О. А. Базові моделі моніторингу у системі стратегічного розвитку організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50132/1/O\\_Shulha\\_PI\\_29\\_FEU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50132/1/O_Shulha_PI_29_FEU.pdf)
53. Медичне страхування ARXiMed. Для тих, хто піклується про своє здоров'я. Офіційний веб-сайт. ARX. A fairfax company. URL: <https://arx.com.ua/produkty/medychne-strakhuvannya-arximed>
54. Медичне страхування фізичних осіб. Офіційний веб-сайт. Universalna. A fairfax company. URL: <https://universalna.com/health-insurance/medical-insurance/>
55. Що таке кадровий резерв. Офіційний веб-сайт. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/kadrovij-rezerv-perevahy-ta-vyklyky/>
56. Шишпанова Н. Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-73>

57. Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Управління кадровим потенціалом як рушійна сила організаційного розвитку. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 285-288.

58. . Сазонова Т., Смолянська В., Якубовський І. Соціальний розвиток персоналу в системі управління кадровим потенціалом підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

59. Сазонова Т.О., Смолянська В. В., Якубовський І. В. Управління соціальним розвитком колективу як важлива складова системи управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025.