

УДК 330.131.5:005.95/.96:338.436

С. Ю. Рибак,
аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0544-4713>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.237

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Rybak,
Postgraduate Student, Bila Tserkva National Agrarian University

ECONOMIC EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти підвищення економічної ефективності управління персоналом у системі соціально відповідального менеджменту аграрних підприємств. Розкрито роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, що визначає інноваційність, продуктивність і соціальну стійкість аграрного бізнесу. Обґрунтовано, що ефективність управління персоналом у сучасних умовах залежить від поєднання економічних, соціальних і організаційно-управлінських інструментів, спрямованих на збереження трудового потенціалу, підвищення мотивації працівників і зміцнення корпоративної культури.

Проаналізовано ключові напрями реалізації соціально відповідального підходу до управління кадрами, зокрема створення безпечних умов праці, розвиток професійного навчання, гендерну рівність, психологічну підтримку персоналу та залучення молоді до сільськогосподарського виробництва. Підкреслено значення цифровізації HR-процесів — впровадження ERP- і HRM-систем, аналітики великих даних і штучного інтелекту для підвищення прозорості та обґрунтованості управлінських рішень.

Доведено, що інтеграція соціальної відповідальності у кадрову політику забезпечує підвищення економічної ефективності підприємств, зниження плинності кадрів, зміцнення репутаційного капіталу та сприяє сталому розвитку сільських територій.

The article presents a comprehensive study of the theoretical foundations and practical mechanisms for improving the economic efficiency of human resource management within the framework of socially responsible management of agricultural enterprises. Human capital is defined as a strategic asset that determines innovation capacity, labor productivity, and the long-term competitiveness of agribusiness. The research emphasizes that under conditions of war, economic instability, and demographic challenges, the efficiency of personnel management becomes a decisive factor in ensuring the sustainability and adaptability of agricultural production.

It is substantiated that the economic efficiency of human resource management depends on the integration of economic, social, and organizational instruments aimed at preserving labor potential, enhancing motivation, ensuring fair remuneration, and strengthening corporate culture. The socially responsible approach to personnel management includes creating safe and comfortable working conditions, supporting gender equality, implementing employee health and psychological support programs, investing in professional development, and promoting youth involvement in rural employment. These measures not only improve the well-being of workers but also increase the overall performance and resilience of enterprises.

Particular attention is paid to the digital transformation of HR management. The introduction of ERP and HRM systems, big data analytics, and artificial intelligence tools enables optimization of recruitment, performance evaluation, and career development processes, as well as enhances transparency and decision-making efficiency. Digital technologies allow enterprises to implement individualized approaches to personnel development, flexible work arrangements, and continuous monitoring of labor productivity and satisfaction levels.

It is concluded that integrating social responsibility principles into personnel policy significantly strengthens the economic efficiency of agricultural enterprises. This integration contributes to reducing staff turnover, increasing employee engagement, building reputational capital, and ensuring compliance with modern ESG (Environmental, Social, Governance) standards. Socially responsible human resource management is thus not only a moral and ethical imperative but also a key economic driver that ensures sustainable growth, social cohesion, and the modernization of Ukraine's agricultural sector in the post-war recovery period.

Ключові слова: управління персоналом, економічна ефективність, соціальна відповідальність, людський капітал, аграрне підприємство, мотивація, цифровізація, корпоративна культура, сталий розвиток.

Key words: human resource management, economic efficiency, social responsibility, human capital, agricultural enterprise, motivation, digitalization, ESG, corporate culture, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна модель управління аграрними підприємствами зазнає глибоких трансформацій під впливом війни, демографічного спаду, трудової міграції, цифровізації та зростання значення соціальної відповідальності бізнесу. В цих умовах ефективне управління персоналом перетворюється на ключовий чинник стабільності виробництва, збереження конкурентних переваг і розвитку сільських територій. Людський капітал розглядається не лише як виробничий ресурс, а як стратегічний актив, що формує інноваційність, корпоративну культуру, соціальну згуртованість і адаптивність підприємства до кризових змін.

В умовах воєнних ризиків особливого значення набуває формування гнучкої системи управління персоналом, орієнтованої на збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації, оптимізацію трудових ресурсів і впровадження нових форм зайнятості. Війна змінила структуру аграрного ринку праці, посиливши кадровий дефіцит і потребу у перепідготовці спеціалістів.

Ефективна кадрова політика аграрних підприємств має ґрунтуватися на принципах соціальної відповідальності — створенні безпечних умов праці, підтримці працівників, професійному розвитку, залученні молоді та інвестуванні у громади. Важливим інструментом стає циф-

ровізація управління персоналом, зокрема впровадження ERP- і HRM-систем, аналітики Big Data та штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб і персоналізованого навчання.

Оцінка ефективності управління персоналом повинна поєднувати економічні та соціальні індикатори — рівень зайнятості, плинність кадрів, задоволеність працівників, інвестиції у навчання, продуктивність праці. Такий підхід відповідає стандартам ESG і європейським принципам сталого розвитку. Таким чином, розвиток людського капіталу виступає основою післявоєнного відновлення, інноваційного зростання та інтеграції українського аграрного сектору у європейський соціально-економічний простір.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях Р. Фрімена, К. Девіса та А. Керрола сформовано концептуальні засади соціально відповідального менеджменту, який інтегрує інтереси бізнесу, працівників і суспільства. М. Портер і М. Крамер обґрунтували взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності з конкурентними перевагами підприємства. І. Баркова та Т. Кінева, а також О. Краузе розглядають соціальну відповідальність бізнесу як інструмент підвищення ефективності управління персоналом у контексті цифровізації. Т. Зінчук і Ю. Мельник підкреслюють роль соціальної політики та розвитку персоналу у за-

безпеченні сталості аграрного бізнесу. Узагальнення досліджень показує, що економічна ефективність управління персоналом в аграрних підприємствах зростає за умов інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності, мотивації та інноваційного розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження економічної ефективності управління персоналом у контексті соціально відповідального менеджменту аграрних підприємств та розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності HR-системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально відповідальне управління персоналом у сучасних умовах розглядається як провідний напрям еволюції корпоративного менеджменту, що поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість і гуманістичні цінності. Воно спрямоване на формування збалансованих відносин між підприємством, його працівниками, громадами та державою. Згідно з концепціями Р. Фрімена, М. Портера, К. Девіса, соціальна відповідальність бізнесу є основою стійкої конкурентоспроможності, адже саме етична поведінка компаній, турбота про персонал і громаду забезпечують довгострокову довіру з боку споживачів, партнерів і суспільства [1].

Соціально відповідальне управління персоналом у теоретичному аспекті базується на принципах стейкхолдерського підходу [2], створення спільної цінності [3] та корпоративного громадянства [4]. Згідно з ними підприємство має інтегрувати етичні, екологічні та соціальні стандарти у свої бізнес-процеси, формуючи не лише економічну вигоду, а й суспільну користь. Саме така синергія між економічною результативністю та соціальною відповідальністю забезпечує стійкість розвитку, особливо в умовах нестабільного середовища.

Українські науковці у своїх дослідженнях наголошують, що соціальна відповідальність у системі управління персоналом аграрних підприємств є не лише моральним чи репутаційним чинником, а й економічним активом, який впливає на продуктивність праці, інноваційну активність, стабільність колективу та імідж компанії [5]. Вони підкреслюють, що ефективність управління персоналом у сільському господарстві визначається інтегральним поєднанням

економічних і соціальних результатів, а сам персонал слід розглядати як головний ресурс сталого розвитку аграрного сектору.

У межах аграрної економіки соціально відповідальна модель управління персоналом має подвійний ефект:

— Економічний — підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, поліпшення якості продукції, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

— Соціальний — розвиток людського потенціалу, зростання рівня соціальної згуртованості, посилення корпоративної культури, формування позитивного іміджу підприємства в очах громади.

Як зазначає А. Карол, соціальні інвестиції у персонал створюють довгострокову економічну вигоду, оскільки залучені, мотивовані й професійно розвинені працівники забезпечують вищу інноваційну здатність і стабільність бізнесу [6]. Водночас, за підходом Д. Воода, соціальна відповідальність менеджменту — це не лише етична вимога, а форма стратегічного управління, яка дозволяє мінімізувати ризики та зміцнити довіру стейкхолдерів [7].

Сутність соціально відповідального управління персоналом полягає у тому, що людський капітал розглядається не просто як фактор виробництва, а як основна цінність підприємства. Ця концепція базується на принципах: гуманізації праці — створення безпечних і комфортних умов для кожного працівника; участі у прийнятті рішень — залучення персоналу до процесів управління; справедливої компенсації — гідна оплата праці та соціальні гарантії; інвестування в розвиток — безперервне навчання, підвищення кваліфікації, професійна адаптація; етичності та прозорості — дотримання принципів доброчесності, відкритої комунікації та рівності можливостей.

З позицій сучасної науки соціально відповідальне управління персоналом у сільському господарстві виконує роль інституційного стабілізатора у системі сталого розвитку [8]. Воно формує кадровий потенціал, здатний адаптуватися до змін, сприяє підвищенню соціальної згуртованості в громадах, зменшує міграційний відтік і зміцнює довіру до аграрного бізнесу як соціально значущої сфери.

Таким чином, соціально відповідальне управління персоналом є невід'ємною складовою ефективною моделі розвитку аграрних підприємств. Воно забезпечує синергію між економічною результативністю, соціальною стабільністю та етичними цінностями. У результаті

підприємство перетворюється з виробничої одиниці на соціально-економічний осередок сталого розвитку, де успіх вимірюється не лише прибутком, а й внеском у добробут людей і розвиток громади.

Економічна ефективність управління персоналом є важливою складовою загальної результативності діяльності аграрного підприємства, оскільки саме людський капітал визначає продуктивність, інноваційність та стійкість виробничих процесів [9]. Під економічною ефективністю управління персоналом розуміють співвідношення між отриманим економічним результатом і витратами на забезпечення, розвиток та мотивацію працівників. Цей показник відображає здатність підприємства ефективно використовувати трудові ресурси для досягнення стратегічних цілей, забезпечуючи водночас стабільність і соціальну згуртованість колективу.

У традиційному розумінні ефективність управління персоналом визначається переважно через економічні показники, які дають змогу оцінити результативність використання трудових ресурсів. До них належать: продуктивність праці (виручка або обсяг валової продукції у розрахунку на одного працівника), фондівдача, прибутковість праці, рівень плинності кадрів, співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, а також ефективність використання робочого часу. Наприклад, за даними Державної служби статистики України, у 2023 році продуктивність праці в аграрному секторі становила близько 1,12 млн грн на одного працівника, що на 18 % менше, ніж у 2021 році, унаслідок воєнних втрат і скорочення площ обробітку. Середня прибутковість праці сільськогосподарських підприємств у 2024 році склала приблизно 92 тис. грн на працівника, а у високотехнологічних господарствах — понад 150 тис. грн. Рівень плинності кадрів зріс до 12 %, що майже вдвічі перевищує довоєнний показник, а коефіцієнт використання робочого часу становив 0,84, що свідчить про втрати виробничого потенціалу.

Однак сучасні умови господарювання вимагають ширшого підходу до оцінки ефективності управління персоналом. Вона має охоплювати не лише економічні, а й соціальні та репутаційні показники, які відображають рівень соціальної відповідальності підприємства. Це зумовлено тим, що розвиток людського капіталу, корпоративна культура, мотивація та добробут працівників безпосередньо впливають на продуктивність, лояльність персоналу й інноваційний потенціал організації.

Серед соціальних показників ефективності доцільно виділити: індекс задоволеності працівників умовами праці, обсяг інвестицій у навчання та розвиток персоналу, участь у програмах корпоративного добробуту, кількість соціальних ініціатив підприємства на рівні громади. У середньому лише 15—18 % агропідприємств мають системні програми соціальної підтримки працівників, зокрема медичне страхування, забезпечення транспортом чи житлом. При цьому у провідних агрокомпаніях частка витрат на навчання та підвищення кваліфікації становить до 3 % фонду оплати праці, тоді як середній рівень по галузі не перевищує 0,8 %.

Додатковим критерієм виступає взаємодія підприємства з місцевими громадами, яка демонструє рівень соціальної інтегрованості бізнесу. Приблизно 40 % великих аграрних компаній беруть участь у реалізації соціальних проєктів — будівництві або ремонті соціальної інфраструктури, підтримці місцевих освітніх закладів, медичних установ, доріг, енергетичних об'єктів. Такі дії не лише підвищують довіру до бізнесу, а й зміцнюють соціальну стійкість сільських територій.

У системі соціально відповідального менеджменту ефективність управління персоналом доцільно вимірювати через поєднання економічних та соціальних результатів [10]. Це означає, що підприємство, яке інвестує в людський капітал, розвиває корпоративну культуру, підтримує громади та дбає про добробут працівників, досягає не лише короткострокових фінансових цілей, а й формує довгострокову конкурентну перевагу.

У цьому контексті інвестиції у персонал перестають бути статтею витрат — вони перетворюються на стратегічний ресурс розвитку, який визначає потенціал підприємства до інновацій, гнучкість у кризових умовах і здатність забезпечувати сталий розвиток аграрної економіки України.

Управління персоналом в аграрному секторі має свої особливості, зумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, соціально-демографічними умовами та сучасними економічними викликами. На відміну від промислових чи сервісних компаній, аграрні підприємства функціонують у тісній залежності від природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, територіальної розпорошеності робочих місць і соціальної структури сільських громад. Тому кадрова політика в аграрному бізнесі повинна враховувати не лише економічну доцільність, а й соціальну стійкість, рівень життя сільського населення та стратегічну роль людського капіталу у розвитку територій.

Однією з ключових рис аграрної сфери є сезонність праці, що формує потребу у гнучких формах зайнятості. Під час посівної та збиральної кампаній навантаження на працівників зростає у 2—3 рази, тоді як у міжсезонний період частина робітників залишається без постійної роботи. За оцінками Державної служби зайнятості України, у 2023 році сезонні працівники становили понад 27 % усіх зайнятих у сільському господарстві, а в окремих регіонах (Полтавська, Вінницька, Кіровоградська області) — до 40 %. Це створює виклики щодо стабільності доходів, професійного розвитку та соціального захисту працівників.

Ще однією проблемою є низька мотивація молоді до роботи в аграрному секторі. Молоді фахівці, навіть випускники аграрних університетів, не завжди готові працювати в сільській місцевості через слабку інфраструктуру, дефіцит житла, обмежені можливості кар'єрного зростання. За даними дослідників, частка працівників віком до 35 років у сільському господарстві становить лише 19 %, тоді як частка осіб старше 50 років перевищує 45 %. Така вікова структура призводить до поступової втрати кадрового потенціалу та зниження інноваційної активності підприємств [11].

Трудова міграція є ще одним системним викликом для аграрного ринку праці. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП) та KSE Institute, з 2022 року з України виїхало понад 1,3 млн працездатних осіб, значна частина яких працювала у сільському господарстві. Це призвело до дефіциту механізаторів, агрономів, зоотехніків, ветеринарів, фахівців із логістики. У 2024 році 58 % агропідприємств повідомили про нестачу кваліфікованого персоналу, що безпосередньо впливає на обсяги виробництва та якість продукції.

Війна ще більше загострила ці проблеми. Значна частина працівників аграрного сектору була мобілізована, інші змушені були евакуюватися або змінити місце проживання. Нині понад 20 % працівників галузі вибули з активного виробничого процесу через мобілізацію або переміщення. Одночасно, руйнування соціальної інфраструктури — шкіл, медичних закладів, транспортних шляхів — унеможливило нормальне функціонування сільських громад і знизило привабливість аграрної праці.

Ще одним актуальним аспектом є цифровізація кадрових процесів, яка стає невід'ємною умовою підвищення ефективності управління. Впровадження електронного документообігу, HR-аналітики, систем оцінювання ефективності працівників (KPI, Balanced Scorecard), а

також навчальних платформ (AgroEducation, Diia.Osvita) дозволяє автоматизувати процеси, знизити адміністративне навантаження та підвищити прозорість управління персоналом. За оцінками FAO (2024), підприємства, які запровадили цифрові HR-системи, підвищили продуктивність праці на 15-18 %, а плинність кадрів скоротилася майже на 10 %.

Науковці наголошують, що кадровий менеджмент у сільському господарстві повинен базуватися на принципах соціальної відповідальності та сталого розвитку. Зокрема, З. Лещенко зазначає, що ефективне управління персоналом передбачає не лише контроль за трудовою дисципліною чи витратами, а й створення умов для відтворення людського капіталу — через професійну освіту, підвищення якості життя у сільській місцевості, розвиток соціальної інфраструктури [12]. Це особливо важливо в умовах воєнного часу, коли кадрова політика має виконувати гуманітарну функцію — підтримку працівників, психологічну стабільність колективу та збереження довіри до роботодавця.

В сучасних умовах неможливе без переходу до соціально орієнтованої системи менеджменту, що поєднує економічну доцільність, гуманітарні цінності та інноваційний розвиток. Соціально відповідальний підхід до управління персоналом передбачає, що працівник є не лише ресурсом виробництва, а повноправним партнером у створенні доданої вартості, а інвестиції в людський капітал — це стратегічний напрям зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах, коли аграрний сектор України функціонує під впливом воєнних ризиків, трудового дефіциту, демографічного спаду й цифрової трансформації, ефективне управління персоналом формується під дією комплексу організаційних, економічних, соціальних та інноваційно-цифрових факторів. Саме їхня взаємодія визначає рівень стійкості та адаптивності HR-системи аграрних підприємств.

До організаційних факторів належать формування корпоративної культури партнерства, створення політики рівних можливостей і вдосконалення організаційної структури управління персоналом. Корпоративна культура, побудована на взаємоповазі та спільній відповідальності, сприяє підвищенню мотивації й продуктивності праці. Дослідження Інституту аграрної економіки показують, що у підприємствах із розвиненою культурою співробітництва продуктивність праці на 12—15 % вища, ніж

у господарствах із традиційною ієрархічною системою. У контексті децентралізації особливої ваги набуває делегування повноважень і залучення представників місцевих громад до процесів прийняття рішень щодо кадрової політики. Це посилює соціальну відповідальність бізнесу перед територіями, у яких він працює.

Серед економічних факторів визначальними є справедлива система оплати праці, прив'язана до результатів, впровадження систем KPI та Balanced Scorecard для оцінки ефективності HR-процесів і стимулювання інноваційної активності працівників. Прозора й результативна система винагороди сприяє скороченню плинності кадрів та підвищує лояльність працівників. Середня заробітна плата у сільському господарстві у 2024 році становила 13,7 тис. грн, що на 25 % менше, ніж у середньому по економіці. Водночас підприємства, які застосовують преміальні системи, показують на 8—10 % нижчий рівень кадрової плинності. Важливим напрямом є також підтримка інноваційної активності працівників, що дозволяє збільшити продуктивність праці в середньому на 15—20 %.

До соціальних факторів підвищення ефективності управління персоналом належать реалізація програм корпоративного добробуту, підтримка молодих фахівців та участь у соціальних проєктах громад. Програми соціального захисту, які охоплюють медичне страхування, харчування, транспортне забезпечення чи гнучкий графік роботи, позитивно впливають на стабільність колективу. Підприємства, що впроваджують системні програми добробуту, зафіксували на 11 % нижчий рівень звільнень і на 9 % вищу залученість працівників. Особливої уваги потребують молоді спеціалісти: через програми житлового кредитування, гранти та стажування можна зміцнити кадрову базу сільських територій. У цьому напрямі ефективно діє державна програма "Молодий фермер", яка компенсує до 50 % витрат на житло для молодих спеціалістів. Важливо також, щоб аграрні підприємства брали участь у соціальних ініціативах громад — відновленні шкіл, лікарень, доріг, що підвищує соціальну довіру до бізнесу та зміцнює зв'язки між компанією і населенням.

Серед інноваційно-цифрових факторів провідне місце посідає впровадження сучасних HRM-платформ і систем аналітики кадрів, таких як PeopleForce, Zoho People чи BambooHR. Вони дозволяють автоматизувати кадровий облік, планування робочого часу, моніторинг

продуктивності й управління навчанням персоналу. За даними KPMG, цифровізація HR-процесів знижує адміністративні витрати підприємства на 20—25 % і підвищує точність управлінських рішень. Зростає роль дистанційного навчання й розвитку soft skills — комунікацій, креативності, командної взаємодії. Онлайн-освітні платформи, такі як AgroEducation, Coursera for Business чи Diia.Освіта, забезпечують доступ до сучасних знань навіть у віддалених громадах, а інвестиції в розвиток компетенцій підвищують продуктивність праці на 12—14 %.

Реалізація принципів соціальної відповідальності у сфері управління персоналом створює для аграрних підприємств широкий спектр як економічних, так і соціальних вигод, що безпосередньо впливають на їхню конкурентоспроможність, стабільність і репутацію. Соціально відповідальний HR-менеджмент стає важливим інструментом стратегічного управління, який поєднує досягнення економічних результатів із підвищенням добробуту працівників і громади.

Перш за все, така модель сприяє зростанню продуктивності праці. Підприємства, які впроваджують програми соціальної відповідальності, фіксують підвищення ефективності праці на 10—15 % [13]. Це пояснюється зростанням мотивації, задоволеності умовами праці та залученості персоналу до процесів управління. Коли працівники відчують турботу підприємства про їхній розвиток, безпеку та добробут, зростає рівень їхньої відповідальності, креативності та ініціативності, що безпосередньо позначається на результатах діяльності.

Другою важливою перевагою є скорочення плинності кадрів. Соціально орієнтовані компанії, які впроваджують системи матеріального та нематеріального стимулювання, програми добробуту, можливості професійного розвитку, знижують рівень кадрових втрат на 20—25 %. Наприклад, у компаніях, де діють програми медичного страхування, підтримки житла чи сімейного відпочинку, працівники демонструють вищу лояльність і готовність залишатися в організації навіть в умовах кризи. Це має особливе значення для аграрного сектору, який у 2022—2025 рр. зіткнувся з гострим дефіцитом трудових ресурсів через війну, мобілізацію та міграцію.

Третьою перевагою є покращення репутації підприємства серед партнерів, клієнтів і громад. Соціальна відповідальність формує позитивний імідж бізнесу, підвищує рівень

довіри та сприяє розширенню співпраці з інвесторами й міжнародними донорами. За оцінками ЄБРР, компанії, які публічно звітують про корпоративну соціальну відповідальність (CSR), мають на 30 % більше шанси отримати зовнішнє фінансування або грантову підтримку [14]. Для аграрних підприємств, які інтегруються в європейські ринки, відповідальний HR-менеджмент стає маркером надійності, прозорості та етичності.

Важливою перевагою є також зниження рівня конфліктності у трудових колективах. Соціально відповідальний підхід передбачає створення справедливих і безпечних умов праці, прозору систему комунікацій і врегулювання трудових спорів. Це зменшує ризики конфліктів, підвищує рівень взаємної довіри між працівниками та менеджментом, сприяє стабільності виробничих процесів. За даними Федерації профспілок України, у підприємствах, які мають дієві механізми соціального діалогу, кількість трудових спорів зменшується у середньому на 35 %, а рівень задоволеності працівників корпоративним кліматом зростає до 8 балів із 10.

Ще однією стратегічною вигодою є формування лояльного кадрового резерву для післявоєнного відновлення аграрного сектору. Соціально відповідальні підприємства, які не лише зберегли, а й підтримували працівників під час війни — забезпечували робочі місця, надавали гуманітарну допомогу, створювали умови для дистанційної зайнятості, — отримують значну перевагу у період відбудови. Згідно з прогнозами Мінагрополітики, після завершення війни попит на фахівців аграрного профілю зросте на 30—40 %, тому підприємства, що мають стабільні, згуртовані колективи, стануть ключовими драйверами економічного відновлення сільських територій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічна ефективність управління персоналом аграрних підприємств безпосередньо залежить від рівня соціальної відповідальності менеджменту, яка визначає здатність організації гармонійно поєднувати фінансову результативність із розвитком людського капіталу та стабільністю соціального середовища. Такий підхід перетворює систему управління персоналом із технічної функції обліку кадрів на стратегічний інструмент розвитку, що формує довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Соціально відповідальний HR-менеджмент забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і витрат на їх найм, а й формує стабільний кадровий потенціал, здатний ефективно реагувати на виклики ринку. Підприємства, які реалізують соціальні програми для працівників — зокрема страхування, навчання, житлову підтримку, гнучкі графіки та корпоративні ініціативи, — демонструють вищі фінансові результати, кращу мотивацію персоналу та нижчі ризики виробничих втрат.

Соціально відповідальна кадрова політика також підвищує рівень суспільної довіри до аграрного бізнесу. У сучасних умовах воєнних і післявоєнних викликів саме відповідальність перед працівниками, громадами та партнерами стає вирішальним чинником репутаційного капіталу. Відкрита комунікація, турбота про працівників і участь у соціальних проєктах створюють позитивний імідж підприємства, сприяють залученню інвестицій, підтримують співпрацю з міжнародними донорами та ринками.

Крім економічного ефекту, соціально відповідальний HR-менеджмент має значний мультиплікативний вплив на розвиток сільських територій. Забезпечення гідних умов праці, навчання молоді, підтримка локальних ініціатив і розвиток соціальної інфраструктури сприяють зміцненню людського потенціалу села, зменшенню міграції та підвищенню якості життя населення. Це створює основу для формування нової соціально орієнтованої моделі аграрного виробництва, у центрі якої — людина, праця та гідність.

Таким чином, соціально відповідальний HR-менеджмент є ключовим елементом сучасної корпоративної стратегії аграрних підприємств. Його впровадження забезпечує поєднання економічної вигідності, розвитку людського потенціалу та соціальної справедливості. У перспективі така модель стане базою для формування інноваційної, конкурентоспроможної та "людиноцентричної" аграрної економіки України, орієнтованої на сталий розвиток, партнерство бізнесу й суспільства та відтворення людського капіталу як основного ресурсу національного відновлення.

Література:

1. Баркова І. Ф., Кінева Т. С. Соціальна відповідальність бізнесу. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. № 249. С. 28—37.

2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. — 276 p.

3. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, № 12. P. 78—92.

4. Davis K. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. Academy of Management Journal. 1973. Vol. 16, № 2. P. 312—322.

5. Краузе О. І., Піняк І. А., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2022. № 11. С. 45—53.

6. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. Business & Society. 1999. Vol. 38, № 3. P. 268—295.

7. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, № 4. P. 691—718.

8. Зінчук Т. О., Левківський Є. В. Корпоративна соціальна відповідальність вертикально інтегрованих структур аграрного бізнесу як умова сталого розвитку. Економіка АПК. 2019. № 1. С. 39—49.

9. Гопанок І. В. Пріоритети удосконалення кадрової політики в агробізнесі. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 343—352.

10. Мельник Ю. М. Пріоритети розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Економічний форум. 2014. № 4. С. 263—269.

11. Шишпанова Н. О. Актуальні проблеми зайнятості населення сільських територій та стратегічні напрямки їх вирішення. Сталий розвиток економіки. 2015. № 2 (27). С. 157—162.

12. Лещенко З. М. Мотиваційний аспект в управлінні персоналом аграрних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Т. 332, № 4. С. 327—331.

13. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 3 (18). С. 275—281.

14. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Transition Report 2023—2024: Business Unusual. London: EBRD, 2024. 180 p.

References:

1. Barkova, I. F. and Kinieva, T. S. (2016), "Social responsibility of business", Naukovy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Ekono-

mika, ahraryj menedzhment, biznes, vol. 249, pp. 28—37.

2. Freeman, E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston, USA

3. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, vol. 84 (12), pp. 78—92.

4. Davis, K. (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", Academy of Management Journal, Vol. 16, no. 2, pp. 312—322.

5. Krauze, O. I., Piniak, I. L. and Shpylyk, S. V. (2022), "Social responsibility in the context of business digitalization", "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky, vol. 11, pp. 45—53.

6. Carroll, A.B. (1999), "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct", Business & Society, vol. 38, no. 3, pp. 268—295.

7. Wood, D. J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review, Vol. 16, no. 4, pp. 691—718.

8. Zinchuk, T.O. and Levkivskiy, Ye.V. (2019), "Corporate social responsibility of vertically integrated entities as a condition of sustainable development", Ekonomika APK, vol. 1, pp. 39—49.

9. Hopanok, I. V. (2017), "Priorities for improving personnel policy in agribusiness", Visnyk KhNAU. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 4, pp. 343—352.

10. Mel'nyk, Yu. M. (2014), "Priorities for developing social responsibility in agribusiness", Ekonomichny forum, vol. 4, pp. 263—269.

11. Shyshpanova, N. O. (2015), "Current problems of employment of the population of rural areas and strategic directions for their solution", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 2 (27), pp. 157—162.

12. Leshchenko, Z.B (2024), "Motivational aspect in personnel management of agricultural enterprises", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 332, no. 4, pp. 327—331.

13. Ovadenko, V. (2024), "Theoretical foundations of corporate social responsibility in agribusiness", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, vol. 3 (18), pp. 275—281.

14. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2024), Transition Report 2023—2024: Business Unusual, EBRD, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2025 р.