

УДК 338.439:005.96:005.35:005.94

**В. А. Колодійчук,**

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2757-6299>

**М. Б. Куртяк,**

аспірант, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8913-1261>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.11.100

## **СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ВИРОБНИЧО-ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ ЗЕРНОВОГО РИНКУ**

V. Kolodiichuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,  
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

M. Kurtyak,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

### **SOCIAL FACTORS ENSURING THE FLEXIBILITY OF PRODUCTION AND LOGISTICS SYSTEMS IN THE CORPORATE SECTOR OF THE GRAIN MARKET**

У статті досліджено соціальні чинники, які відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку України. Зважаючи на виклики воєнного часу, нестабільність економічного середовища та сезонний характер аграрного виробництва, обґрунтовано необхідність інтеграції соціальних складових у сучасні моделі управління гнучкістю. Визначено та охарактеризовано вплив таких чинників, як рівень кваліфікації персоналу, організаційна культура, умови праці, система мотивації, внутрішня комунікація та лідерські якості управлінців. Особливу увагу приділено ролі корпоративної соціальної відповідальності як важливого інструменту формування соціального капіталу та підвищення адаптивності логістичних систем. Запропоновано практичні напрями вдосконалення управління соціальними аспектами у виробничо-логістичних структурах аграрних корпорацій.

This article explores the key social factors that ensure the flexibility of production and logistics systems in the corporate segment of Ukraine's grain market. Under the conditions of martial law, market instability, and the pronounced seasonality of agricultural production, the need to integrate social aspects into strategic models of flexible logistics management becomes increasingly urgent. The research highlights that production and logistics flexibility cannot be achieved solely through technological or economic tools — it critically depends on the human factor and internal corporate conditions. Key attention is given to the influence of personnel qualification, organizational culture, safe working conditions, internal communication efficiency, employee motivation, and leadership style. The article emphasizes that corporate social responsibility (CSR) serves as a fundamental management approach for creating a socially cohesive and adaptive work environment, which is particularly important in large agribusiness holdings operating complex supply chains. The authors argue that CSR, when implemented as an internal organizational philosophy, contributes to improving

both qualitative and quantitative flexibility by fostering employee engagement, supporting professional development, and creating conditions for operational resilience. Moreover, CSR initiatives aimed at external stakeholders — such as local communities, educational institutions, and logistics partners — strengthen trust-based relationships that are essential for managing uncertainty and ensuring sustainable supply chain performance. The article also discusses practical methods for enhancing social flexibility within logistics systems, including the development of lifelong learning systems, transparent and fair wage structures, safety-oriented production standards, and inclusive leadership. Addressing imbalances in remuneration across different levels of the logistics chain, especially the undervaluation of agricultural labor, is considered vital for reducing employee turnover and enhancing the internal balance of supply chain operations. Overall, the study provides a comprehensive framework for understanding the role of social capital and responsibility in boosting the competitiveness and resilience of agribusiness logistics systems under conditions of structural transformation and external shocks.

*Ключові слова: соціальні чинники, виробничо-логістичні системи, гнучкість, зерновий ринок, корпоративна соціальна відповідальність, людський капітал, управління ланцюгами постачання.*

*Keywords: social factors, production and logistics systems, flexibility, grain market, corporate social responsibility, human capital, supply chain management.*

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

У сучасних умовах воєнного стану та трансформації аграрного сектору України дедалі більшої актуальності набуває проблема забезпечення гнучкості виробничих систем у логістичних ланцюгах зернового ринку. Цей ринок є критично важливим для України з огляду на формування її експортного потенціалу і вирізняється високою динамікою, конкуренцією та нестабільністю, що обумовлює зростаючу потребу в адаптивності виробничо-логістичних систем. У таких умовах гнучкість виступає визначальною характеристикою, яка дозволяє агрохолдингам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність управління ланцюгами постачання.

Традиційно увага зосереджується на технічних та економічних аспектах забезпечення гнучкості, проте недооцінка соціального виміру цього процесу є істотною прогалиною. Саме соціальні чинники — рівень професійної підготовки персоналу, корпоративна культура, стиль управління, мотиваційні механізми та внутрішньоорганізаційна комунікація — суттєво впливають на здатність системи швидко адаптуватися до нових умов. У корпоративному секторі, де управлінські рішення мають системний вплив на всі етапи виробничо-логістичного процесу, роль соціального капіталу набуває особливої ваги.

#### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

У контексті швидких змін ринкового середовища зростає значущість досліджень, присвячених забезпеченню гнучкості виробничо-логістичних систем. Ця гнучкість визначається як здатність системи оперативно адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов завдяки ефективним управлінським рішенням, технологічним оновленням та кадровому потенціалу. У вітчизняній літературі це поняття висвітлюється, зокрема, у працях Крикавського Є. В., який наголошує, що "...гнучкість логістичної системи є інтегративною характеристикою її здатності реагувати на виклики ринку з мінімальними витратами ресурсів" [1, с. 214].

У працях зарубіжних дослідників підкреслюється, що гнучкість ланцюгів постачання не може бути досягнута без врахування людського капіталу. Зокрема, у контексті корпоративного управління важливими є дослідження Друкера П., який зазначає, що "...найважливіший ресурс сучасної організації — це не капітал або технології, а компетентні люди, здатні до навчання й змін" [2, с. 112].

Акерман К. у своїх дослідженнях підкреслює, що "...ефективність ланцюга постачання напряму залежить від здатності людей взаємодіяти, вчитися та приймати рішення в умовах невизначеності" [3, с. 248]. Вона вказує, що довіра між працівниками, відкритість до інновацій та лідерство, орієнтоване на розвиток команди, є визначальними чинниками соціальної

гнучкості в корпоративних логістичних системах.

Ці погляди також підтримуються у працях Л. Кристофера, який вважає, що гнучкість у ланцюгах постачання базується не лише на управлінні матеріальними та інформаційними потоками, а й на "соціальних механізмах координації між елементами системи" [4, с. 59].

Загалом аналіз літератури свідчить про важливість інтеграції соціального чинника у моделі гнучкості виробничо-логістичних систем, особливо в аграрному корпоративному секторі, де взаємодія між людьми, технологіями та управлінськими рішеннями є ключовою для досягнення стійкості та конкурентоспроможності.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є аналіз і систематизація ключових соціальних чинників, які сприяють підвищенню якісної та кількісної гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному сегменті зернового ринку, а також обґрунтування практичних підходів до їхнього ефективного використання.

Для досягнення поставленої мети окреслено такі дослідницькі завдання:

- з'ясувати зміст поняття якісної та кількісної гнучкості виробничих систем;
- проаналізувати практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в аграрних компаніях, включно з її реалізацією у трудовій, екологічній, етичній та соціальній сферах;
- визначити та оцінити соціальні чинники, що впливають на гнучкість виробничо-логістичних системах;
- визначити основні проблеми реалізації соціальної гнучкості у виробничо-логістичних системах;
- обґрунтувати шляхи підвищення соціальної гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному сегменті зернового ринку.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трудові ресурси відіграють одну з провідних ролей у процесі виробництва, адже саме їх чисельність та кваліфікаційні характеристики суттєво впливають на ефективність функці-

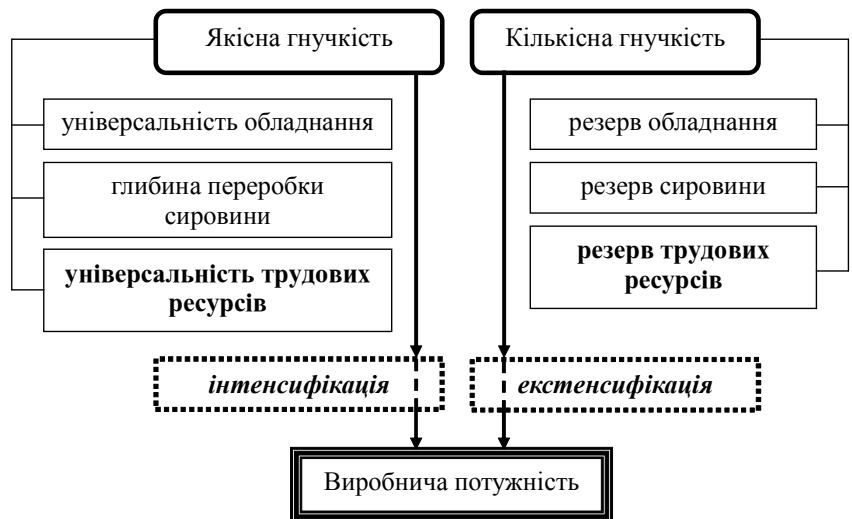


Рис. 1. Якісна та кількісна гнучкість виробничих систем

Джерело: [6, с. 250].

онування виробничо-збутових систем. Виробництво зернових культур має певну особливість — сезонність надходження сировини при відносно постійному попиті на продукцію зернопереробки. Під час жнив обсяги матеріальних потоків різко зростають, що зумовлює потребу у залученні додаткових ресурсів, зокрема робочої сили. Також у цей період інтенсифікуються транспортні операції на напрямку "поле — склад". Згодом, у межах складування, переробки та збуту продукції, зерновий потік стабілізується, хоча його природа залишається дискретною. Таким чином, логістична система зернопродуктового підкомплексу АПК функціонує в умовах значної сезонної варіативності обсягів сировини при незмінній виробничій активності переробних підприємств і елеваторів. За таких обставин критично важливою є здатність логістики адаптуватися до змін, тобто гнучке використання виробничих ресурсів, що, згідно з науковими підходами, поділяється на якісну та кількісну гнучкість [5, с. 79].

Якісну гнучкість забезпечують за рахунок універсальності трудових ресурсів і гнучкого виробництва (рис. 1).

Кількісну гнучкість можна забезпечувати різними способами. Наприклад, на деяких підприємствах Японії основний персонал складає щонайбільше 20 % від максимальної кількості працюючих, а решта 80 % — тимчасові працівники [5, с. 79]. Тобто навіть за наявності постійного штату у 100 працівників, підприємство має змогу оперативно реагувати на зміну обсягів робіт, залучаючи до виконання завдань додатково до 500 осіб. Однак збільшення чисельності трудових ресурсів повинно супроводжуватися відповідним розши-

ренням фонду засобів праці. Підвищення рівня продуктивності праці можливе лише за умови забезпечення належних санітарно-гігієнічних стандартів на робочих місцях, впровадження справедливої системи оплати праці, раціонального використання робочого часу та інших організаційних заходів.

Отже, гнучкість виробничої системи — це здатність підприємства оперативно змінювати параметри виробничих процесів відповідно до змін зовнішніх умов (ринкова кон'юнктура, умови поставок, ринок праці, політична нестабільність тощо). В умовах зернового ринку це означає готовність швидко реагувати на зміну обсягів виробництва, сезонність, логістичні затримки, потреби внутрішніх споживачів та параметри експортних потоків.

У сучасному корпоративному секторі спостерігається високий рівень концентрації виробництва та його автоматизації. Водночас результативність функціонування агрохолдингів значною мірою зумовлена соціальною згуртованістю колективів, рівнем професійної підготовки працівників і ефективністю мотиваційних заходів. Це підкреслює важливість корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка виступає ключовим елементом ефективного управління агропромисловими структурами в межах національної економіки.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це стратегія управління, яка передбачає добровільне інтегрування соціальних, етичних, екологічних та правових аспектів у комерційну діяльність компаній і в їхню взаємодію з усіма заінтересованими сторонами (ISO 26000:2010) [7].

Концепція КСВ базується на таких принципах, як прозорість, етичність, дотримання законодавства, повага до прав людини, екологічна відповідальність і партнерство зі спільнотами [8]. У міжнародному контексті ідеї КСВ реалізуються через глобальні ініціативи, зокрема Глобальний договір ООН, до якого приєдналися й українські компанії.

Українські агропромислові корпорації поступово інтегрують у свою діяльність міжнародні стандарти, зокрема ISO 26000:2010 [7], а також керуються принципами Глобального договору ООН, що сприяє адаптації їхніх практик до вимог світового ринку й гармонізації з міжнародною корпоративною культурою.

Практичне втілення КСВ у корпоративному середовищі охоплює декілька ключових напрямів:

— Трудові відносини: формування безпечних умов праці, дотримання трудових прав, за-

безпечення рівного доступу до можливостей розвитку, а також реалізація програм охорони праці.

— Екологічна відповідальність: використання енергоефективних рішень, зниження рівня забруднення навколишнього середовища, належна утилізація відходів і участь у проєктах екологічного відновлення.

— Етичні стандарти ведення бізнесу: боротьба з корупцією, підтримка чесної конкуренції, забезпечення прозорості фінансової та господарської звітності.

— Підтримка громад: благодійна діяльність, волонтерські ініціативи, участь у розвитку інфраструктури на місцевому рівні, сприяння реалізації суспільно важливих проєктів.

Кінцевою метою реалізації принципів КСВ є забезпечення стійкого позитивного впливу бізнесу на соціальне середовище та довкілля без шкоди для його економічної результативності.

КСВ охоплює як внутрішню, так і зовнішню складові діяльності організації [9, с. 33]. Внутрішнє середовище стосується співробітників — врахування їхніх інтересів, навчання, розвиток і мотивація персоналу. Зовнішнє середовище визначає взаємодію з клієнтами, партнерами, державними інституціями та місцевими громадами. Поділ на внутрішню і зовнішню сфери дозволяє підприємствам планувати і систематизувати соціальні та екологічні ініціативи залежно від особливостей внутрішніх потреб і зовнішніх викликів.

Соціальні чинники, які формують внутрішнє середовище корпорації, є ключовими в управлінні адаптивністю систем, оскільки виробництво та логістика в аграрному секторі залишаються трудомісткими та значною мірою залежать від людського ресурсу. У соціальному контексті якісна і кількісна гнучкість виробничих систем залежить від наступних чинників:

— Кваліфікація та мобільність персоналу — визначається рівнем їх освіти, професійними навичками та компетенціями, а також здатністю працівників швидко навчатися новим технологіям і методам. Професійна підготовка та постійне підвищення кваліфікації є основою для реалізації адаптивних стратегій.

— Організаційна культура — відкритість до інноваційних змін, рівень довіри та співпраці у командах.

— Лідерські якості управлінців — їхня здатність мотивувати персонал та керувати змінами.

— Комунікація в колективі — ефективна внутрішня комунікація підвищує швидкість і

**Таблиця 1. Середньомісячна номінальна заробітна плата працівників за видами економічної діяльності, пов'язаними з функціонуванням логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку (грн)**

Вид економічної діяльності	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. в % до 2021 р.
<b>Усього в економіці</b>	<b>14014</b>	<b>14978</b>	<b>17341</b>	123,7
Сільське господарство, лісове та рибне господарство	10791	11509	13191	122,2
Переробна промисловість (включаючи виробництво харчових продуктів)	12708	13582	15473	121,8
Оптова та роздрібна торгівля	12418	13165	14997	120,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15332	15966	18213	118,8
Інформація та телекомунікації	27059	28363	32879	121,5
Фінансова та страхова діяльність	24596	25862	28795	117,1
Наукові дослідження та розробки	18280	19851	22031	120,5
Адміністративне та допоміжне обслуговування	10870	11322	12641	116,3

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України.

точність передавання інформації і, відповідно, знижує ризики у функціонуванні логістичних ланцюгів.

— Умови праці — створення безпечних умов праці.

— Система мотивації персоналу — участь персоналу в прийнятті рішень, гнучкі графіки роботи, преміювання за результативність реалізації посадових завдань. У логістиці зернового ринку, де часто спостерігається низький рівень заробітної плати на первинних ланках (сільське господарство), мотиваційний дисбаланс може призвести до зниження продуктивності, плинності кадрів і втрати системної цілісності.

Зупинимось детальніше на двох останніх чинниках, оскільки вони формують передумови для задіяння резервів, спричинених іншими зазначеними вище чинниками.

Відомо, що умови праці в сільськогосподарському виробництві залишаються складними. Зокрема, періоди весняно-польових робіт та збирання врожаю супроводжуються значним фізичним навантаженням, яке ускладнюється несприятливими погодними умовами, потенційною небезпекою отруєння агрохімікатами, а також високим ризиком травмування внаслідок використання зношеної техніки, зокрема тракторів і зернозбиральних комбайнів. Не менш загрозливими є умови праці в процесах транспортування, зберігання (особливо за використання хімічних засобів консервування) та переробки зерна. Важливим чинником ризику є зерновий пил, що утворюється під час переміщення і тертя зерна. Навіть при незначній концентрації в повітрі цей пил легко спалахує й може спричинити вибух. Він осідає на облад-

нанні, підлозі, стінах, а при найменшому русі повітря піднімається знову, створюючи небезпечне середовище навіть за звичайних умов роботи.

Наслідки наявності зернового пилу є такими:

— створення загроз задимлення та пожеж — основна причина загорянь у зернопереробних цехах;

— необхідність постійного прибирання робочих зон, обладнання та території, що спричиняє додаткові витрати праці;

— втрати зернової маси у вигляді пилу при кожному переміщенні продукції;

— шкідливий вплив на здоров'я працівників — зерновий пил є сильним алергеном і провокує розвиток професійних захворювань;

— підвищення споживання енергії через безперервну роботу вентиляційно-аспіраційних систем, а також витрати на їх обслуговування і ремонт;

— можливість порушення екологічних і санітарних норм внаслідок пилових викидів у довкілля [10].

Отже, забезпечення ефективного функціонування логістичних систем потребує серйозного підходу до організації безпечних умов праці на всіх етапах логістичного ланцюга. Заощадження на заходах безпеки є неприпустимим. Водночас соціальна ефективність, що проявляється у підвищенні продуктивності, тісно пов'язана з фінансовим стимулюванням працівників, яке сприяє їхній зацікавленості в результатах праці та дотриманні стандартів безпеки.

У табл. 1 представлено динаміку середньомісячної заробітної плати працівників за вида-

ми економічної діяльності, що прямо або опосередковано пов'язані з функціонуванням логістичних систем у зернопродуктовому підкомплексі агропромислового комплексу (АПК) України.

Найвищий рівень середньомісячної номінальної заробітної плати у 2023 році, як і в попередні роки, спостерігався серед працівників, діяльність яких пов'язана із забезпеченням фінансових та інформаційних потоків у логістичних системах зернового ринку. Так, у сфері інформації та телекомунікацій середня заробітна плата у 2023 році сягнула 32 879 грн, що на 15,9 % більше, ніж у 2022 році (28 363 грн), і на 21,1 % більше, ніж у 2021 році (27 059 грн). У фінансовій та страховій діяльності зарплата зросла з 24 596 грн у 2021 році до 28 795 грн у 2023 році, що становить приріст у 17,1 % за два роки.

Високу заробітну плату також мають працівники, зайняті у сферах, пов'язаних зі зберіганням, транспортуванням і переробкою зерна. Зокрема, у секторі транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності у 2023 році середня зарплата становила 18 213 грн, що на 14,1 % більше, ніж у 2022 році (15 966 грн). У переробній промисловості, яка включає виробництво харчових продуктів, рівень оплати праці у 2023 році досяг 15 473 грн, що на 13,9 % більше, ніж у 2022 році (13 582 грн), і на 21,8 % більше порівняно з 2021 роком (12 708 грн).

Водночас сільське господарство, яке є безпосереднім генератором зернового потоку, продовжує залишатися однією з галузей з найнижчим рівнем заробітної плати. У 2023 році працівники цього сектору отримували в середньому 13 191 грн, що хоч і на 14,6 % більше, ніж у 2022 році (11 509 грн), проте значно нижче, ніж у вищезгаданих видах діяльності. Це вказує на наявність суттєвого дисбалансу в оплаті праці між різними ланками логістичної системи. Такий дисбаланс породжує демотивацію працівників первинної ланки логістичного ланцюга — виробників зерна. Мотивація персоналу є важливою умовою зниження плинності кадрів і формування згуртованості в кризових ситуаціях [11].

Досягнення більшої паритетності у розмірах заробітної плати між учасниками логістичного ланцюга — від виробників до переробників, перевізників, операторів фінансових та інформаційних потоків — сприятиме гармонізації внутрішньої структури логістичної системи та підвищенню її загальної ефективності.

Загалом до проблем реалізації соціальної гнучкості у виробничо-логістичних системах корпоративного сектору на ринку зерна України можна віднести:

— Дефіцит працівників агропідприємств через міграцію кваліфікованих спеціалістів та мобілізацію працівників галузі. Спостерігається також трудова міграція сільських кадрів до інших секторів через низьку оплату праці.

— Відсутність стратегічного підходу до управління персоналом у багатьох агрохолдингах.

— Низький рівень цифрової грамотності у частини працівників.

— Обмежене впровадження мотиваційних програм, таких як бонуси за результат або часткове володіння акціями агрокорпорацій.

Таким чином, для задіяння резервів, пов'язаних із впливом соціальних чинників на якість і кількісну гнучкість виробничо-логістичних систем необхідно:

1. Запровадити систему безперервного навчання персоналу шляхом підвищення кваліфікації працівників через внутрішні тренінги, зовнішні курси та навчальні програми для підвищення рівня їх адаптивності до технологічних змін у виробничо-логістичних системах та підтримки крос-функціональної мобільності.

2. Сприяти формуванню організаційної культури, орієнтованої на гнучкість. Корпоративна культура має підтримувати відкритість до змін, ініціативність працівників та взаємоповагу між усіма рівнями управління, що сприятиме швидшій реакції на зовнішні виклики та внутрішнім трансформаціям. Об'єднання фахівців із різних сфер (логістики, ІТ, управління персоналом, агровиробництва) в спільні робочі групи дозволить швидше ухвалювати рішення в умовах змін ринку та технологій.

3. Розвивати адаптивне лідерство управлінців корпоративного сектору, яке повинно орієнтуватися не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на розвиток командної роботи, емоційного інтелекту та підтримку працівників у періоди змін. При оцінці ефективності діяльності менеджерів у КРІ їх оцінки необхідно інтегрувати соціальні індикатори гнучкості: рівень залучення персоналу, рівень задоволеності роботою, кількість ініціатив з боку працівників, динаміка горизонтальної взаємодії між підрозділами тощо.

4. Розвивати внутрішньокорпоративні комунікації. Для забезпечення високої гнучкості важливо створити ефективні канали обміну інформацією між підрозділами, у т. ч. і зво-

ротній зв'язок по вертикалі управління, що підвищує швидкість і точність передавання інформації та, відповідно, знижує ризики у функціонуванні логістичних ланцюгів.

5. Створити безпечні умови праці для учасників логістичного ланцюга зернового ринку з огляду на потенційні ризики негативного впливу на їх здоров'я на всіх етапах переміщення матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевих споживачів готової продукції зернопереробки. При цьому неприпустимою є економія на витратах з фінансування зазначених заходів.

6. Розвивати систему мотивації персоналу у першу чергу за рахунок забезпечення гармонізації оплати праці у логістичних ланцюгах для зменшення соціальної напруги та утримання кваліфікованих працівників. Саме агрохолдинги, які через інститут власності переважно контролюють весь логістичний ланцюг — від виробництва зерна до реалізації продукції зернопереробки кінцевим споживачам через функціональні сфери постачання, зберігання та переробки і забезпечуючи транспортування, фінансування тощо, мають реальні важелі впливу на справедливий розподіл консолідованого прибутку.

7. Розвивати партнерські відносини із зовнішніми стейкхолдерами.

Соціальна гнучкість виходить за межі організації — важливо налагоджувати гнучкі та довготривалі зв'язки з постачальниками, перевізниками, клієнтами, державними структурами та навчальними закладами.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Соціальні чинники відіграють визначальну роль у забезпеченні кількісної та якісної гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку. В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності, високої сезонності сільськогосподарського виробництва, дискретності логістичних навантажень і структурної складності корпоративних утворень в АПК саме людський фактор — кваліфікація працівників, ефективна внутрішня комунікація, організаційна культура, система мотивації та безпечні умови праці — визначає здатність логістичної системи оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Досягнення гнучкості вимагає поєднання технічних рішень з управлінськими підходами, орієнтованими на розвиток персоналу, зниження плинності кадрів та зміцнення командної

взаємодії. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності й створення безпечного середовища є основою для підвищення стійкості логістичних систем. Існуючі дисбаланси в оплаті праці між ланками логістичного ланцюга негативно впливають на мотивацію зерновиробників, які формуючи сировинну базу є критично важливими для забезпечення стабільності всієї системи. Раціональне управління соціальними аспектами сприяє не лише підвищенню адаптивності виробничо-логістичних структур, а й зміцненню конкурентоспроможності агрохолдингів на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Перспективи подальших досліджень у сфері соціальних чинників гнучкості виробничо-логістичних систем у корпоративному секторі зернового ринку ми вбачаємо у поглибленому аналізі механізмів інтеграції соціальних показників до систем стратегічного управління підприємствами агропромислового комплексу. Подальшого наукового осмислення потребує проблема формування справедливих моделей розподілу прибутку між усіма учасниками логістичного ланцюга з урахуванням їхнього внеску в загальну результативність системи. В умовах воєнного стану особливо важливо зосередити увагу на дослідженні трансформацій трудових ресурсів, нових моделей кадрової мобільності та адаптації логістичних систем до нестабільного середовища.

#### **Література:**

1. Крикавський Є. В. Логістика: теорія та практика. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. 516 с.
2. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York: HarperBusiness, 2006. 208 p.
3. Ackerman K. Supply Chain Flexibility and Human Capital: Aligning Strategy with People. *Journal of Business Logistics*. 2019. Vol. 40, No. 3. P. 245—258.
4. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. 5th ed. London: Pearson Education, 2016. 281 p.
5. Пономарьова Ю. В. Логістика: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
6. Колодійчук В. А. Ефективність логістики зерна та продуктів його переробки: монографія. Львів: Український бестселер, 2015. 574 с.
7. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 — Guidance on so-

cial responsibility. 2010. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 26.05.2025).

8. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3. P. 268—295.

9. Олійник О. О. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах. Демографія та соціальна економіка. 2016. № 1 (26). С. 31—41.

10. Колодійчук В. А. Соціальні аспекти гнучкості виробничих систем у логістичних ланцюгах зернового ринку. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_10) (дата звернення: 26.05.2025).

11. Yatsiv I., Kolodiichuk V. Formation of social responsibility of large agricultural land users in Ukraine. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 168, No. 11—12. P. 48—52. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V168-10>.

#### References:

1. Krykavskiy, Ye. V. (2004), *Lohistyka: teoriia ta praktyka [Logistics: theory and practice]*, Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika", Lviv, Ukraine.

2. Drucker, P. (2006), *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, HarperBusiness, New York, USA.

3. Ackerman, K. (2019), "Supply Chain Flexibility and Human Capital: Aligning Strategy with People", *Journal of Business Logistics*, vol. 40, no. 3, pp. 245—258.

4. Christopher, M. (2016), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 5th ed, Pearson Education, London, UK.

5. Ponomarova, Yu. V. (2005), *Lohistyka [Logistics]*, 2nd ed, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Kolodiichuk, V. A. (2015), *Efektivnist lohistyky zerna ta produktiv yoho pererobky [Efficiency of grain and grain products logistics]*, Ukrainyski bestseler, Lviv, Ukraine.

7. International Organization for Standardization (2010), "ISO 26000:2010 — Guidance on social responsibility", available at: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (Accessed 26 May 2025).

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

9. Oliinyk, O. O. (2016), "Implementation of corporate social responsibility in labor relations", *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, vol. 1 (26), pp. 31—41.

10. Kolodiichuk, V. A. (2016), "Social aspects of flexibility of production systems in grain market logistics chains", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, vol. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_10) (Accessed 26 May 2025).

11. Yatsiv, I. and Kolodiichuk, V. (2017), "Formation of social responsibility of large agricultural land users in Ukraine", *Economic Annals-XXI*, vol. 168, no. 11—12, pp. 48—52. <https://doi.org/10.21003/ea.V168-10>.

*Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.*

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292