

Михайло ЗДОРОВЕЦЬ¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
викладач кафедри аграрних технологій та лісового господарства

ORCID ID: [0009-0002-8335-4076](https://orcid.org/0009-0002-8335-4076)

Олена ЗДОРОВЕЦЬ¹,

викладач кафедри аграрних технологій та лісового господарства

ORCID ID: [0009-0008-6328-4932](https://orcid.org/0009-0008-6328-4932)

Олег ГАЦЕНКО¹,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ORCID ID: [0009-0005-4315-2551](https://orcid.org/0009-0005-4315-2551)

¹ Національний університет «Чернігівська політехніка»

Прийняття: 14/06/2025
Рецензія: 20/06/2025
Публікація: 30/06/2025

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-10>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

JEL Класифікатор:
Q56, M14, M12, Q13



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Здоровець М.О.,
Здоровець О.В.,
Гаценко О.О.,
2025

Стаття присвячена дослідженню концептуальних засад та практичних підходів щодо забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств з урахуванням соціально-психологічного управлінського впливу. Актуальність теми зумовлена потребою аграрного сектору України в адаптації до умов невизначеності, екологічних викликів, воєнного стану та зміни трудових відносин. У межах дослідження проаналізовано основні теоретичні підходи щодо сталого розвитку, обґрунтовано важливість врахування нематеріальних чинників – таких як морально-психологічний клімат, стиль керівництва, ефективність внутрішньої комунікації, рівень соціальної довіри та емоційної підтримки персоналу.

Розроблено індикативну модель оцінювання рівня соціально-психологічного управління, що базується на п'яти ключових компонентах: психологічному кліматі, стилі управління, комунікативній відкритості, активності працівників та системності емоційної підтримки. На основі цієї моделі проведено емпіричну діагностику трьох аграрних підприємств центрального регіону України, результати якої свідчать про значний вплив СПУ на кадрову стабільність, ініціативність, рівень впровадження інновацій та соціальну згуртованість у колективі.

У статті доведено, що впровадження соціально-психологічного управління як складової стратегічного

ISSN 2786-5339 (print)
ISSN 2786-5347 (online)

менеджменту сприяє зміцненню організаційної стійкості підприємства, підвищенню його адаптивності та формуванню довготривалих конкурентних переваг. Отримані результати можуть бути використані для удосконалення кадрової політики, розвитку корпоративної культури та побудови моделей сталого розвитку на основі ESG-принципів.

Ключові слова: сталий розвиток, аграрні підприємства, соціально-психологічне управління, емоційний клімат, стиль лідерства, управління персоналом, організаційна стійкість, соціальна відповідальність, ESG, корпоративна культура.

Mykhailo ZDOROVETS, Olena ZDOROVETS, Oleh HATSENKO

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES THROUGH THE LENS OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT

The article is devoted to the study of conceptual foundations and practical approaches to ensuring the sustainable development of agricultural enterprises through the lens of socio-psychological management. The relevance of the research stems from the growing need for the Ukrainian agricultural sector to adapt to conditions of uncertainty, ecological pressure, war-induced disruptions, and transformations in labor relations. The study examines key theoretical interpretations of sustainable development and substantiates the importance of incorporating intangible factors such as emotional climate, leadership style, internal communication efficiency, social trust, and employee psychological support into strategic enterprise management.

The author proposes an indicative model for assessing the level of socio-psychological management, based on five interrelated components: psychological climate, leadership style, communication openness, employee engagement, and the system of emotional support. Using this model, an empirical diagnosis was conducted on three agricultural enterprises located in Central Ukraine. The findings revealed a strong correlation between the level of socio-psychological management and indicators of human resource stability, innovation adoption, employee initiative, and social cohesion within the workforce.

The article demonstrates that integrating socio-psychological management into the strategic management system significantly enhances organizational resilience, increases adaptability, and contributes to the long-term competitiveness of agricultural enterprises. The results of the study can be used to improve HR policies, strengthen corporate culture, and support the implementation of sustainability-oriented development models based on ESG principles.

Keywords: sustainable development, agricultural enterprises, socio-psychological management, emotional climate, leadership style, human resource management, organizational resilience, social responsibility, ESG, corporate culture.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій, що охоплюють як екологічну, так і соціально-економічну сфери, сталий розвиток аграрних підприємств набуває виняткового значення. Аграрний сектор України, виступаючи одним із ключових драйверів економіки, зіштовхується з викликами не лише технологічного чи фінансового характеру, але й гуманітарно-соціального. Зокрема йдеться про збереження людського капіталу, забезпечення психологічного добробуту працівників та формування середовища, орієнтованого на взаємоповагу, лідерство та довіру.

Традиційні підходи до управління в аграрному секторі, зосереджені переважно на техніко-економічних аспектах, виявляються недостатніми для реалізації довгострокових цілей сталого розвитку. Водночас, соціально-психологічні чинники – такі як морально-психологічна атмосфера в колективі, стиль управління, ефективна комунікація, ступінь залученості працівників до прийняття рішень – дедалі частіше визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, знижувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність.

Особливого значення ці аспекти набувають в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, коли стабільність внутрішнього середовища підприємства виступає запорукою загальної організаційної стійкості. Соціально-психологічне управління у цьому контексті розглядається як ключовий інструмент зміцнення соціального капіталу, формування високого рівня довіри та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, інтеграція соціально-психологічного підходу в управління аграрними підприємствами є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично необхідним напрямом, що потребує наукового осмислення та методичного забезпечення. Визначення взаємозв'язку між емоційно-соціальним кліматом і показниками сталого розвитку дозволяє сформувати інноваційну модель аграрного менеджменту, орієнтовану на людський потенціал як стратегічний ресурс.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання сталого розвитку підприємств та ролі соціально-психологічного управління в сучасному менеджменті розглядалося у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема З. М. Бурик (2014) [1] обґрунтовує концептуальні засади сталого розвитку на регіональному рівні, акцентуючи увагу на необхідності узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів. Л. А. Квятковська (2013) [3] розглядає принципи сталого розвитку в контексті діяльності підприємств, підкреслюючи роль екологічної відповідальності та організаційної культури як факторів довготривалої ефективності.

Теоретичні засади управління трудовими ресурсами та формування соціального капіталу висвітлено в роботах М. Д. Виноградського, А. М. Виноградської і А. М. Шканової (2009) [2], які пропонують цілісну систему управління персоналом з урахуванням мотиваційних, психологічних та освітніх компонентів. О. М. Левченко і Т. А. Немченко (2021) [4] наголошують на значенні соціального розвитку трудового потенціалу в умовах інноваційної трансформації, підкреслюючи важливість мікроклімату в колективі та адаптивності до змін.

Суттєвий внесок у розвиток методології соціального менеджменту зробили А. В. Саган та Ю. С. Палькевич (2019) [5], які аналізують соціальні механізми впливу на ефективність функціонування підприємства. Роль психологічних методів управління розглядається у публікації Т. О. Сазонової та В. В. Єріної (2020) [6], де автори доводять їх вплив на рівень мотивації, емоційної безпеки працівників і здатність організації долати кризові ситуації.

У контексті теоретико-методичних засад сталого розвитку підприємства варто виокремити роботу Т. О. Степаненко (2020) [7], яка запропонувала структурну модель внутрішньої стійкості підприємства через призму ESG-факторів. М. В. Шашина та Д. О. Мосійчук (2022) [8] поглиблюють аналіз, висвітлюючи параметричні характеристики сталого розвитку, що охоплюють як фінансові, так і соціальні індикатори.

Окрему увагу слід приділити дослідженню R. Yankovoi, R. Stadniichuk, H. Zhosan, O. Harafova та I. Biriukov (2024) [9], які у межах аналізу цифрової трансформації фінансової установи показали взаємозв'язок між технологічною модернізацією, управлінням соціальними ризиками та якістю взаємодії в організаційному середовищі.

Таким чином, огляд літератури дозволяє констатувати зростаючий інтерес наукової спільноти до поєднання соціально-психологічних аспектів управління з концепцією сталого розвитку. Втім, недостатньо дослідженим залишається прикладний інструментарій оцінки рівня соціально-психологічного управління в аграрному секторі, що й зумовлює актуальність та новизну цього дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження впливу соціально-психологічного управління на забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, з акцентом на виявлення ключових чинників внутрішньої організаційної стійкості, що формуються під впливом емоційного клімату, стилю лідерства, комунікаційної відкритості, згуртованості колективу та соціальної підтримки персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий розвиток як концепція формувалася на перетині екологічних, економічних та соціальних

підходів до збереження ресурсів та забезпечення міжпоколінної справедливості. Класичне визначення, запропоноване у доповіді Брутланд (1987), наголошує на необхідності задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх. В аграрному контексті це означає не лише раціональне використання земельних, водних та біологічних ресурсів, а й забезпечення соціального добробуту сільських громад і працівників підприємств.

Сучасні наукові підходи щодо сталого розвитку аграрного сектору базуються на трьох основоположних складових (рис. 1):

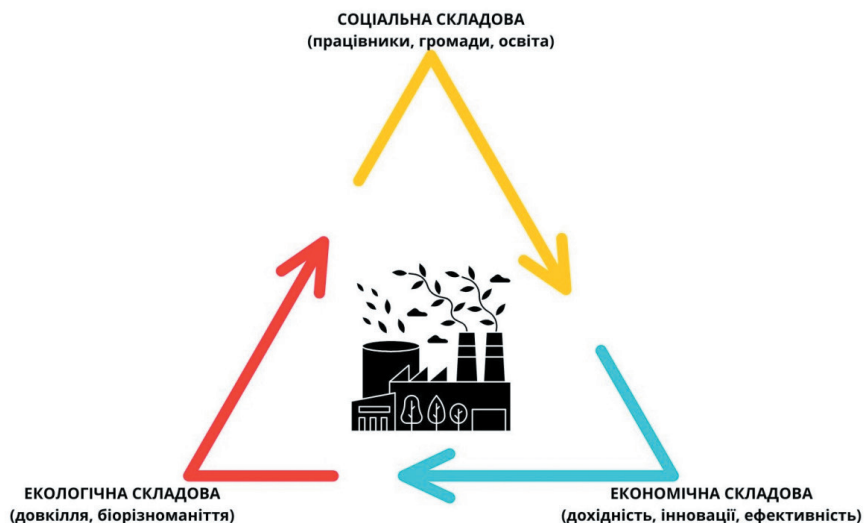


Рис. 1. Трикутник сталого розвитку аграрного підприємства

Джерело: авторська розробка

Економічна складова містить підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління ресурсами, інновації та диверсифікацію. У сучасному агробізнесі вона пов'язана із впровадженням точного землеробства, цифрових технологій, ефективного маркетингу тощо.

Екологічна складова пов'язана з відновлюваністю ґрунтів, водних ресурсів, мінімізацією шкідливих викидів, адаптацією до змін клімату. Вона проявляється у переході до органічного виробництва, енергозбереження, зниженні пестицидного навантаження.

Соціальна складова передбачає забезпечення справедливих умов праці, розвитку людського капіталу, участі у місцевих ініціативах, прозорості управління, підтримки сільських громад.

Сучасна наукова думка (зокрема дослідження OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), FAO (Food and Agriculture Organization), UNEP (United Nations Environment Programme), українських вчених) приділяє значну увагу питанням гармонізації цих складових через інтеграцію ESG-підходу (Environmental, Social, Governance). У табл. 1 узагальнено ключові принципи сталого аграрного розвитку в міжнародному та українському контексті.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до сталого розвитку аграрних підприємств

Ознака	Міжнародні практики (OECD, FAO)	Український контекст
Основний пріоритет	Інтеграція ESG у стратегії	Збереження родючості ґрунтів та ресурсів
Людський капітал	Програми менторства, залучення молоді	Утримання кадрів, соціальна підтримка
Участь громад	Агрокооперація, прозорість звітності	Слаборозвинена участь, але потенціал
Інновації	Smart farming, IoT, AI	Обмежене фінансування, точкові ініціативи
Соціальна відповідальність	Корпоративна культура та сталий HRM	Переважно ситуативна

Джерело: авторська розробка

Таким чином, наукове розуміння сталого розвитку в аграрній сфері постає як багаторівнева система, що поєднує матеріальні ресурси з нематеріальними – людським капіталом, корпоративними цінностями та довірою. У такій парадигмі значну роль відіграє соціально-психологічне управління, як інструмент активізації внутрішніх резервів підприємства через ефективну комунікацію, емоційне лідерство та організаційне навчання.

У сучасних умовах соціально-психологічне управління дедалі частіше визнається не як допоміжна функція, а як ключовий стратегічний інструмент забезпечення стійкості організацій. Особливо це актуально

для аграрних підприємств, що функціонують у середовищі високої невизначеності, сезонних ризиків, кліматичних викликів і загроз з боку війни. Виснаження трудового ресурсу, відтік кваліфікованих працівників та підвищена емоційна втома персоналу вимагають нових підходів щодо управління.

Під соціально-психологічним управлінням у контексті аграрного підприємства слід розуміти систему управлінських дій, спрямованих на формування сприятливого мікроклімату, розвиток міжособистісних відносин, забезпечення психологічної безпеки та підвищення рівня залученості персоналу до процесу прийняття рішень (рис. 2). Йдеться про вплив як формальних, так і неформальних структур, організаційної культури, особистості керівника, а також корпоративних цінностей.



Рис. 2. Ключові компоненти соціально-психологічного управління в аграрному підприємстві

Джерело: авторська розробка

Ці компоненти тісно пов'язані між собою та формують основу внутрішньої стійкості підприємства. Практика свідчить, що підприємства, які інвестують у розвиток соціально-психологічних механізмів, демонструють

вищу адаптивність, нижчу плінність кадрів, кращі показники впровадження інновацій і здатність переживати кризові періоди (табл. 2).

Таблиця 2 . Взаємозв'язок між соціально-психологічними чинниками та ознаками стійкості підприємства

Соціально-психологічний чинник	Потенційний вплив на підприємство
Емпатійне лідерство	Зменшення конфліктності, підвищення лояльності
Комунікативна прозорість	Покращення координації, зменшення інформаційного хаосу
Психологічна безпека	Сприяє інноваційності, ініціативності
Соціальна згуртованість колективу	Підвищення колективної ефективності, зменшення опору змінам
Корпоративні цінності	Забезпечення єдності, зменшення ризику «емоційного вигорання»

Джерело: авторська розробка

Особливої уваги заслуговує роль лідера аграрного підприємства – не лише як управлінця, а як модератора соціального клімату. Умови високої фізичної навантаженості, сезонних стресів та конфліктів у виробничому середовищі вимагають від керівника розвинутих емоційних та комунікативних компетенцій. Такі лідери формують «соціальний імунітет» організації, здатної долати зовнішні та внутрішні кризи.

Таким чином, соціально-психологічне управління є одним із провідних чинників не лише внутрішньої гармонізації, а й довгострокової життєздатності підприємства. Подальше дослідження буде присвячене емпіричному аналізу стану цих чинників на прикладі аграрних підприємств України.

Дослідження соціально-психологічного управління в аграрному секторі України ґрунтується на системному підході, що передбачає поєднання кількісних та якісних методів аналізу. Емпіричну основу становили три аграрні підприємства, розташовані в центральній частині України, які було відібрано з урахуванням їхньої організаційної специфіки, масштабів діяльності та різних підходів до менеджменту персоналу. Такий відбір дозволив отримати дані, релевантні для типових умов функціонування аграрного бізнесу в країні.

Процедура збору первинних даних охоплювала комплекс заходів: від анкетування працівників щодо задоволеності трудовими умовами, атмос-

фери в колективі, стилю лідерства та якості комунікації, до глибинних інтерв'ю з керівним складом. Особливий акцент було зроблено на виявлення індикаторів, які визначають рівень емоційного клімату, міжособистісної довіри, ініціативності персоналу, прозорості управлінських рішень, наявності зворотного зв'язку та практик психологічної підтримки.

Для цілей об'єктивного вимірювання рівня соціально-психологічного управління було сформовано оціночну модель, що базується на п'яти ключових складових. У кожному випадку рівень виявлення компонентів оцінювався за п'ятибальною шкалою. Узагальнені результати подані в таблиці 3.

Таблиця 3. Модель оцінки рівня соціально-психологічного управління (СПУ) в аграрному підприємстві

Компонент	Показник, що вимірюється	Інтервал оцінки
Психологічний клімат	Довіра, міжособистісні відносини	1 – низький, 5 – високий
Стиль управління	Рівень авторитарності / демократичності	1 – директивний, 5 – партнерський
Рівень комунікації	Прозорість, відкритість, взаємозв'язок	1 – слабкий, 5 – високий
Активність персоналу	Ініціативність, участь у прийнятті рішень	1 – відсутня, 5 – висока
Емоційна підтримка	Психологічна допомога, підтримка керівництва	1 – відсутня, 5 – системна

Джерело: авторська розробка

На основі розрахунків за цією моделлю формувався інтегральний індекс СПУ для кожного підприємства, що дало змогу порівняти рівень внутрішнього емоційного управлінського потенціалу. Паралельно здійснювався аналіз фактичних показників діяльності підприємств – зокрема плинності кадрів, кількості конфліктних ситуацій, рівня продуктивності та частоти впровадження ініціатив з боку працівників. Це дозволило ідентифікувати зв'язки між соціально-психологічними характеристиками та економічною ефективністю.

Загальна логіка дослідження зображена на рисунку 3, який демонструє взаємозв'язок між етапами аналізу – від формулювання гіпотези до

побудови оціночного індексу та інтерпретації зв'язку між управлінською атмосферою і стійкістю організації.



Рис. 3. Логіка проведення емпіричного дослідження

Джерело: авторська розробка

Усі дані було оброблено із застосуванням методів кореляційного та факторного аналізу, за допомогою програмного забезпечення SPSS та Microsoft Excel. Такий підхід забезпечив валідність і надійність висновків, де представлено результати польового дослідження на прикладі конкретних аграрних підприємств.

Надано результати емпіричного дослідження, проведеного на базі трьох аграрних підприємств центрального регіону України, що різняться за масштабами, рівнем технологічного розвитку, кількістю працівників і типом управлінської структури. Незважаючи на відмінності, усі об'єкти дослідження функціонують в умовах ринкової невизначеності, зазнають

впливу трудових ризиків і демонструють різний рівень організаційної зрілості у сфері соціально-психологічного управління.

Підприємство А є середнім сільськогосподарським виробником з акцентом на тваринництві та кормовиробництві. Підприємство В – приватне фермерське господарство з високим ступенем механізації, натомість обмеженим кадровим потенціалом. Підприємство С – багатопрофільна агрофірма з корпоративною структурою управління та розгалуженою внутрішньою службою HR. Опитування працівників та інтерв'ювання керівного складу дозволили виявити специфіку соціально-психологічного клімату на кожному підприємстві.

Результати оцінювання узагальнено в таблиці 4, що демонструє показники за всіма п'ятьма критеріями СПУ та дозволяє порівняти підприємства за інтегральним індексом.

Таблиця 4. Порівняльна характеристика рівня соціально-психологічного управління на підприємствах

Підприємство	Психологічний клімат	Стиль управління	Рівень комунікації	Активність персоналу	Емоційна підтримка	Інтегральний індекс СПУ
A	4,2	3,8	4,1	3,5	2,9	3,7
B	2,7	2,5	2,8	2,2	1,6	2,4
C	4,6	4,4	4,5	4,0	4,2	4,3

Джерело: авторська розробка

Як видно з даних, підприємство С має найвищий рівень соціально-психологічного управління, що корелює з низькою плинністю кадрів, високим рівнем мотивації та стійким впровадженням нововведень. Організаційна культура цього підприємства характеризується стабільними горизонтальними комунікаціями, наявністю системи адаптаційної підтримки нових працівників, а також розвиненим механізмом зворотного зв'язку з персоналом.

Підприємство А демонструє середній рівень СПУ, при цьому зафіксовано недопрацьованість у сфері психологічної підтримки – зокрема відсутність спеціальних програм з формування емоційної стійкості працівників. Хоча стиль управління на цьому підприємстві має переважно партнерський характер, наявна недостатня участь персоналу в стратегічному плануванні. Це стримує розвиток внутрішнього потенціалу працівників і знижує індекс емоційної залученості.

Найнижчі показники зафіксовано на підприємстві В, де спостерігається високий рівень авторитаризму в управлінні, обмеженість комунікативних каналів і повна відсутність заходів щодо соціальної підтримки працівників. Низька згуртованість колективу та відсутність практик емоційного лідерства супроводжуються нестабільністю в кадровому складі, а також зниженням ефективності трудових процесів. Працівники не ідентифікують себе з підприємством, що свідчить про кризу організаційної культури.

Застосування індексного підходу дозволило не лише класифікувати рівень СПУ, а й простежити його системний вплив на показники організаційної стабільності. На підприємствах з високим рівнем СПУ виявлено прямий зв'язок із високою продуктивністю праці, низьким рівнем конфліктності та позитивною динамікою соціальної відповідальності.

Таким чином, діагностика соціально-психологічного клімату підтвердила, що саме людський фактор, зокрема емоційне залучення, довіра та підтримка в колективі, визначає внутрішню силу підприємства і його готовність до адаптації у динамічному середовищі.

Висновки. У ході дослідження було доведено, що соціально-психологічне управління є не лише допоміжним інструментом менеджменту персоналу, а ключовим чинником забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Його вплив виявляється на всіх рівнях організаційної структури через формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток лідерських практик, підвищення якості внутрішніх комунікацій та зміцнення соціальної згуртованості колективу.

Результати емпіричного аналізу, проведеного на прикладі трьох аграрних підприємств України, підтвердили наявність прямого зв'язку між рівнем соціально-психологічного управління та індикаторами стійкості – такими як плинність кадрів, ініціативність працівників, рівень організаційної адаптації до змін. Найвищі значення інтегрального індексу СПУ спостерігались на підприємствах із розвиненою системою підтримки персоналу, демократичним стилем управління та ефективною комунікаційною політикою.

Узагальнюючи результати, слід підкреслити, що сталий розвиток аграрного підприємства неможливий без визнання ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу. Формування системи соціально-психологічного управління має стати пріоритетним напрямом організаційного розвитку, оскільки вона підвищує стійкість до зовнішніх викликів, сприяє інноваційній активності працівників і створює передумови для довготривалого функціонування підприємства в умовах ризиків, характерних для аграрного сектора.

Надалі перспективи дослідження полягають у розробці типології моделей СПУ для підприємств різної величини та спеціалізації, а також у формуванні індикаторного інструментарію для систематичного моніторингу рівня соціально-психологічної стійкості як частини ESG-стратегії аграрного бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону // *Теорія і практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2014. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
3. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85 – 89.
4. Левченко О. М., Немченко Т. А. Соціальний розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційних трансформацій : монографія. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2021. 272 с.
5. Саган А. В., Палькевич Ю. С. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві // *Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»*. 2019. Вип. 6. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Sagan-ekonom.pdf.
6. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства // *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103 – 109. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-14>.
7. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства // *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31. № 6. С. 136 – 141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>.
8. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Параметричні характеристики сталого розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.2>.
9. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Harafonova, O., Biriukov, I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. This link is disabled., 2024, 2(55), Pp. 75 – 88. DOI: 10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386.

REFERENCES

1. Buryk, Z. M. (2014). Formuvannia kontseptsii staloho rozvytku rehionu [Formation of the concept of sustainable regional development]. *Teoriia i praktyka*

derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia, (1). http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2014_1_22.pdf.

2. Vynohradskiy, M. D., Vynohradska, A. M., & Shkanova, A. M. (2009). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.

3. Kviatkovska, L. A. (2013). Realizatsiia pryntsyviv kontseptsii staloho rozvytku v diialnosti pidpriemstva [Implementation of the principles of sustainable development in enterprise activity]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, (1), 85 – 89.

4. Levchenko, O. M., & Nemchenko, T. A. (2021). *Sotsialnyi rozvytok trudovoho potentsialu v umovakh innovatsiinykh transformatsii* [Social development of labor potential under conditions of innovation transformations]. Kropyvnytskyi: Ekskliuzyv-SYSTEM.

5. Sahan, A. V., & Palkevych, Yu. S. (2019). Sotsialni metody menedzhmentu ta mekhanizmy yikh zastosuvannia na pidpriemstvi [Social methods of management and mechanisms of their application in the enterprise]. *Naukovyi visnyk UMO. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, (6). http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Sahan-економ.pdf.

6. Sazonova, T. O., & Yeryna, V. V. (2020). Rol psykholohichnykh metodiv upravlinnia u formuvanni efektyvnoi diialnosti pidpriemstva [The role of psychological management methods in shaping enterprise performance]. *Ekonomichnyi forum*, (1), 103 – 109. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-14>.

7. Stepanenko, T. O. (2020). Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of sustainable enterprise development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*, 31(6), 136 – 141. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>.

8. Shashyna, M. V., & Mosiichuk, D. O. (2022). Parametrychni kharakterystyky staloho rozvytku pidpriemstva [Parametric characteristics of sustainable enterprise development]. *Efektivna ekonomika*, (3). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.2>.

9. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Harafonova, O., & Biriukov, I. (2024). Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(55), 75 – 88. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.55.2024.4386>.