

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« ____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
**на тему: «Використання соціально-психологічних методів
менеджменту підприємства»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньо-професійної програми
д. екон. н., професор
(підпис)

_____ **Віра БУТЕНКО**

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**
к. екон. н. старший дослідник
(підпис)

_____ **Вікторія СОТНИК**

Виконав

_____ **Іван НЕСТЕРУК**

КИЇВ-2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студента

Нестерука Івана Олександровича

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, аналіз внутрішньої документації ТОВ «AcrisAgro», емпіричні дослідження, а також аналітичні матеріали та звіти з міжнародних баз даних і спеціалізованих видань.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні засади формування системи менеджменту підприємства.**
- 2. Аналіз системи менеджменту ТОВ «AcrisAgro».**
- 3. Напрями удосконалення системи менеджменту ТОВ «AcrisAgro».**

Дата видачі завдання «__» _____ 2025 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис) **Вікторія СОТНИК**

Завдання прийняв до виконання

(підпис) **Іван НЕСТЕРУК**

3MICT

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та значення соціально-психологічних методів менеджменту.....	8
1.2. Класифікація та характеристика соціально-психологічних методів менеджменту підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності соціально-психологічних методів менеджменту підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ACRIS AGRO GROUP».....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	33
2.2. Аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом.....	42
2.3. Оцінка ефективності використання соціально-психологічних методів менеджменту у підприємстві.....	51
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ.....	61
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності соціально-психологічних методів менеджменту підприємства.....	61
3.2. Впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу в підприємстві.....	70
3.3. Результати економічної та соціально-психологічної ефективності запропонованих заходів у підприємстві.....	76
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України особливої актуальності набуває ефективне управління підприємствами, яке ґрунтується не лише на економічних та адміністративних методах, а й на використанні соціально-психологічних підходів. В умовах високої конкуренції, нестабільного економічного середовища та кадрового дефіциту особливого значення набуває здатність керівництва формувати сприятливий соціально-психологічний клімат, мотивувати персонал та забезпечувати ефективну взаємодію працівників. Соціально-психологічні методи менеджменту сприяють підвищенню продуктивності праці, формуванню корпоративної культури, зниженню рівня конфліктності та підвищенню лояльності працівників. Особливо це важливо для аграрних підприємств, де значна частина праці є колективною, а ефективність діяльності залежить від узгодженості дій персоналу.

Питання використання соціально-психологічних методів менеджменту досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких: Воронкова Т., Балабанова Л., Гуменюк В., Крушельницька О., Колот А., Мескон М., Друкер П., Герцберг Ф., Маслоу А. та інші. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання практичного застосування соціально-психологічних методів управління на аграрних підприємствах потребує подальшого вдосконалення, що і зумовлює актуальність обраної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**

– розкрити сутність та значення соціально-психологічних методів менеджменту підприємства;

- узагальнити класифікацію та характеристики соціально-психологічних методів менеджменту підприємств;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності соціально-психологічних методів менеджменту підприємств;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «ACRIS AGRO»;
- проаналізувати соціально-психологічні методи управління персоналом у ACRIS AGRO;
- оцінити ефективність використання соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності соціально-психологічних методів менеджменту підприємства;
- навести можливості впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу в підприємстві;
- обґрунтувати економічну та соціально-психологічну ефективність запропонованих заходів у підприємстві.

Об’єкт дослідження – процес використання соціально-психологічних методів менеджменту в системі управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти використання соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «ACRIS AGRO».

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу для вивчення теоретичних основ соціально-психологічних методів менеджменту; системний підхід для розгляду управління персоналом як цілісної системи; метод узагальнення – для формування висновків. Серед спеціальних методів використано порівняльний аналіз для оцінки ефективності управлінських підходів; аналітичні методи – для дослідження діяльності підприємства; елементи SWOT-аналізу – для виявлення сильних і слабких сторін управління

персоналом; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні дані, матеріали діяльності підприємства ТОВ «ACRIS AGRO», а також результати власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення використання соціально-психологічних методів менеджменту, які можуть бути застосовані у діяльності підприємства ТОВ «ACRIS AGRO» з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення соціально-психологічного клімату та зростання продуктивності праці.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати бакалаврської кваліфікаційної роботи апробовані на: VI Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 22 квітня 2026 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 89 сторінки, у тому числі робота містить 20 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення соціально-психологічних методів менеджменту

Соціально-психологічні методи менеджменту є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, оскільки вони спрямовані на вплив на поведінку, мотивацію та взаємодію працівників у колективі. На відміну від адміністративних і економічних методів, вони базуються на використанні психологічних та соціальних особливостей працівників. Особливого значення ці методи набувають у сучасних кризових умовах, адже допомагають підприємствам адаптуватися до змін, підвищувати стресостійкість персоналу та підтримувати стабільність діяльності. Крім того, вони сприяють формуванню корпоративної культури, розвитку комунікацій і підвищенню ефективності роботи колективу [1, с.57].

Історія виникнення соціально-психологічних методів менеджменту пов'язана з розвитком науки управління та поступовим усвідомленням важливості людського фактору в діяльності підприємства. На початкових етапах розвитку менеджменту основна увага приділялася організації виробництва, підвищенню продуктивності праці та контролю за виконанням роботи. Працівник розглядався переважно як елемент виробничого процесу, а управління базувалося на жорсткій дисципліні та адміністративному впливі. Представники класичної школи менеджменту, зокрема Ф. Тейлор, А. Файоль та М. Вебер, основну увагу приділяли раціоналізації праці, чіткому розподілу обов'язків та контролю за діяльністю працівників. Однак з часом стало зрозуміло, що ефективність роботи залежить не лише від матеріальних умов праці, а й від психологічного стану працівників та взаємовідносин у колективі [7].

Важливим етапом у розвитку соціально-психологічних методів менеджменту стало формування школи людських відносин у 20–30-х роках ХХ століття. Її виникнення пов'язують із дослідженнями американського вченого Елтона Мейо, який проводив відомі Хоторнські експерименти на підприємстві «Western Electric». У ході досліджень було встановлено, що продуктивність праці працівників значною мірою залежить не тільки від фізичних умов праці, а й від морально-психологічного клімату, уваги з боку керівництва та міжособистісних відносин у колективі. Саме ці дослідження стали основою для розвитку соціально-психологічного підходу в менеджменті.

Подальший розвиток соціально-психологічних методів пов'язаний із формуванням поведінкової школи менеджменту. Її представники акцентували увагу на мотивації працівників, їх потребах та поведінці. Значний внесок у розвиток цього напрямку зробив Абрахам Маслоу, який розробив теорію ієрархії потреб людини. Згідно з його підходом, ефективність праці значною мірою залежить від того, наскільки підприємство забезпечує потреби працівників у безпеці, повазі, самореалізації та соціальному визнанні.

Важливу роль у розвитку соціально-психологічних методів менеджменту також відіграли праці Фредеріка Герцберга та Дугласа Мак-Грегора. Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації, відповідно до якої на поведінку працівників впливають як фактори задоволення працею, так і фактори, що викликають незадоволення. Мак-Грегор, у свою чергу, сформулював теорії «Х» і «Y», які характеризують різні підходи керівників до управління персоналом. Якщо теорія «Х» базується на жорсткому контролі та примусі, то теорія «Y» орієнтується на довіру до працівників, розвиток їх ініціативності та самостійності.

У другій половині ХХ століття соціально-психологічні методи менеджменту набули ще більшого поширення у зв'язку з розвитком концепції управління людськими ресурсами. Підприємства почали більше уваги приділяти формуванню корпоративної культури, розвитку комунікацій,

мотивації персоналу та створенню сприятливого психологічного клімату. У сучасних умовах ці методи є важливою складовою системи менеджменту, оскільки дозволяють підвищувати ефективність діяльності працівників, забезпечувати їх адаптацію до змін та формувати згуртований трудовий колектив [40].

Соціально-психологічні методи менеджменту — це сукупність управлінських способів впливу на персонал, що ґрунтуються на використанні соціальних і психологічних механізмів та спрямовані на регулювання поведінки працівників, їх мотивацію, міжособистісні відносини і групову взаємодію. Вони передбачають формування сприятливого психологічного клімату, розвиток ініціативи, відповідальності та залученості персоналу, а також врахування індивідуальних особливостей працівників [21, с.118].

У вузькому значенні соціально-психологічні методи виступають як конкретні інструменти впливу на персонал (мотивація, комунікація, лідерство, корпоративна культура тощо). У широкому значенні вони розглядаються як цілісна система управління людськими ресурсами, що забезпечує ефективну взаємодію в колективі, розвиток персоналу та підвищення результативності діяльності підприємства [2].

Сутність соціально-психологічних методів менеджменту полягає у впливі на поведінку працівників через врахування їх психологічних і соціальних особливостей. Основою їх застосування є розуміння особистості працівника, його індивідуальних рис, потреб, мотивації та взаємодії в колективі. Ефективне управління персоналом неможливе без урахування цих характеристик, оскільки саме людський фактор визначає результативність діяльності підприємства.

Особистість працівника формується під впливом як природних факторів (тип нервової системи, емоції, темперамент), так і соціальних (освіта, досвід, середовище). Тому важливим підходом у менеджменті є індивідуалізація управління, яка передбачає врахування особливостей кожного працівника. Це

дозволяє керівнику прогнозувати поведінку персоналу, ефективно організовувати роботу та підвищувати продуктивність праці.

Соціально-психологічні методи орієнтовані на внутрішній потенціал працівника, його цінності, емоційний стан та мотивацію. Їх застосування сприяє формуванню психологічних ресурсів персоналу, підвищенню стресостійкості та адаптації до складних умов діяльності, зокрема в умовах воєнного стану. У сучасних умовах особливої ваги набувають такі потреби працівників, як безпека, стабільність та підтримка, що необхідно враховувати при формуванні системи управління.

Сутність цих методів також проявляється у формуванні ефективного трудового колективу, розвитку корпоративних цінностей та налагодженні соціально-трудових відносин. Для цього застосовуються різні методи соціального впливу, зокрема анкетування, інтерв'ювання, соціометричні дослідження, спостереження та співбесіди. Вони дозволяють виявити потреби працівників, рівень їх задоволеності та особливості взаємодії в колективі.

Важливу роль відіграють і методи психологічного впливу, такі як переконання, навіювання та зараження, а також методи формування робочих груп, гуманізації праці та професійного розвитку персоналу. Їх використання сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, підвищенню рівня довіри та ефективності комунікацій у колективі [34, с.106-108].

Питання сутності соціально-психологічних методів менеджменту досліджувалося багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. У своїх працях вони акцентують увагу на ролі людського фактора в системі управління, необхідності врахування психологічних особливостей працівників, мотивації, міжособистісних відносин та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Науковці розглядають соціально-психологічні методи як важливий інструмент впливу на поведінку персоналу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сучасні підходи до трактування соціально-психологічних методів менеджменту свідчать про їх комплексний характер, оскільки вони поєднують

соціальні, психологічні та організаційні аспекти управління персоналом. Узагальнення поглядів учених на сутність соціально-психологічних методів менеджменту наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Погляди вчених на сутність соціально-психологічних методів
менеджменту***

№	Вчені	Трактування
1	Щебликіна І. О.	Соціально-психологічні методи розглядаються як сукупність конкретних способів впливу на процеси формування та розвитку трудового колективу, соціальні процеси всередині нього, а також інтереси, стимули та взаємозв'язки між працівниками.
2	Мартиненко В. П.	Визначає їх як систему прийомів і способів впливу на об'єкт управління, спрямованих на досягнення поставлених цілей організації.
3	Пирогова Ю. В.	Розглядає управління людськими ресурсами як цілеспрямовану діяльність щодо формування та ефективного використання трудового потенціалу, що включає соціально-психологічні аспекти впливу на персонал та розвиток його потенціалу.
4	Харченко Т. М.	Наголошує на індивідуалізованому підході до працівників, який включає використання тренінгів, розвитку стресостійкості, управління часом, формування команди та розвитку соціальних навичок.

Примітка. *Побудовано за: [24, 29, 41, 49]

Отже, наукові підходи до визначення соціально-психологічних методів менеджменту відрізняються за змістом і напрямками дослідження, проте всі вони підкреслюють важливість людського фактора в системі управління підприємством. Це дає підстави розглядати соціально-психологічні методи як необхідний елемент сучасного менеджменту, спрямований на забезпечення ефективної взаємодії працівників та стабільного розвитку організації.

З метою більш повного розкриття сутності соціально-психологічних методів менеджменту доцільно розглянути їх основні особливості, які відображають специфіку впливу на персонал, мотивацію працівників та взаємодію в колективі (рис. 1.1). Як видно з рисунка, соціально-психологічні методи менеджменту мають низку особливостей, пов'язаних із впливом на мотивацію працівників, формування сприятливого психологічного клімату, розвиток комунікації та ефективної взаємодії в колективі. Їх застосування

сприяє підвищенню продуктивності праці, згуртованості персоналу та ефективності діяльності підприємства.



Рис.1.1. Особливості соціально-психологічних методів менеджменту

Примітка. *Побудовано за: [26]

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від того, наскільки керівник розуміє своїх працівників, їх індивідуальні особливості, мотиви поведінки та ставлення до виконуваної роботи. Саме внутрішні та зовнішні мотиви визначають активність працівника, його зацікавленість у результатах праці та рівень відповідальності. Тому соціально-психологічні методи менеджменту відіграють ключову роль у формуванні ефективної трудової діяльності та забезпеченні високих результатів роботи підприємства [48, с.38-39].

У сучасних умовах господарювання менеджмент все більше орієнтується на використання соціально-психологічних підходів управління. Це пояснюється тим, що традиційні методи, які базуються переважно на жорсткому контролі та регламентації, не завжди враховують людський фактор і психологічні особливості працівників. Натомість соціально-психологічний підхід зосереджується на розвитку персоналу, покращенні комунікації, формуванні довірливих відносин у колективі та створенні сприятливого організаційного клімату.

Ще з середини XX століття було доведено, що ефективність діяльності підприємства залежить не лише від матеріальних умов праці, а й від соціальних і психологічних чинників. Взаємодія в колективі, рівень довіри,

підтримка з боку керівництва та атмосфера в організації безпосередньо впливають на продуктивність працівників. Саме тому соціально-психологічні методи спрямовані на розвиток командної роботи, взаєморозуміння та підвищення рівня задоволеності працею.

Порівнюючи традиційні та соціально-психологічні методи управління, можна зазначити, що перші орієнтовані на формалізацію процесів, чітку ієрархію та контроль, тоді як другі акцентують увагу на людині, її потребах, мотивації та взаємодії з іншими працівниками. Соціально-психологічні методи сприяють розвитку лідерських якостей керівників, формуванню ефективних команд та покращенню комунікації в організації.

Важливим аспектом застосування соціально-психологічних методів є їх вплив на формування корпоративної культури підприємства. Вони сприяють створенню середовища, в якому працівники відчують підтримку, довіру та можливість самореалізації. Це, у свою чергу, підвищує рівень мотивації, знижує конфліктність та сприяє ефективній взаємодії між працівниками і керівництвом [25, с.49-50].

Важливе значення у використанні соціально-психологічних методів менеджменту має нормативно-правове забезпечення управління персоналом. Основними нормативними актами, що регулюють трудові відносини та забезпечують соціальний захист працівників в Україні, є Конституція України [19], Кодекс законів про працю України [18], Закон України «Про охорону праці» [32], Закон України «Про оплату праці» [31] та інші нормативно-правові акти. Вони визначають права й обов'язки працівників і роботодавців, сприяють формуванню безпечних умов праці, забезпеченню мотивації персоналу та підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [12, с.238].

Важливим чинником, що впливає на розвиток соціально-психологічних методів менеджменту, є діджиталізація економіки. У сучасних умовах ефективна діяльність підприємства вже неможлива без використання інформаційно-комунікаційних технологій. Це значно змінює підходи до

управління персоналом, адже керівники повинні враховувати не лише професійні навички працівників, а й їх здатність адаптуватися до нових цифрових умов праці.

Особливо активний розвиток діджиталізації відбувся під час пандемії COVID-19, коли підприємства були змушені швидко переходити на дистанційну форму роботи. У цей період менеджери змінювали підходи до управління персоналом: організовували онлайн-навчання, забезпечували працівників необхідними технічними засобами, налагоджували дистанційну комунікацію та контроль за виконанням завдань. Це підвищило значення соціально-психологічних методів, оскільки підтримка, мотивація та ефективне спілкування стали ключовими умовами продуктивної роботи.

Крім того, сучасні виклики, зокрема воєнний стан в Україні, ще більше підсилили роль соціально-психологічних методів управління. У таких умовах змінюються пріоритети працівників на перший план виходять безпека, стабільність та психологічна підтримка. Менеджери змушені адаптувати стиль керівництва, більше уваги приділяти комунікації, підтримці ментального здоров'я працівників, а також створенню умов для дистанційної або гнучкої роботи [4].

Отже, соціально-психологічні методи менеджменту є важливим інструментом управління персоналом, який забезпечує ефективний вплив на поведінку, мотивацію та взаємодію працівників. Їх використання сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та підвищенню ефективності діяльності підприємства. В сучасних умовах діджиталізації, кризових явищ та воєнного стану значення цих методів у системі менеджменту суттєво зростає.

1.2. Класифікація та характеристика соціально-психологічних методів менеджменту підприємства

Соціально-психологічні методи управління є складною та багатогранною системою впливу на персонал, що зумовлює необхідність їх класифікації. Систематизація цих методів дозволяє більш чітко визначити їх зміст, функції та особливості застосування в управлінській діяльності. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів, що відображає багатогранність їх прояву у процесі управління персоналом.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів менеджменту, однак найбільш поширеним є їх поділ на соціальні та психологічні методи залежно від особливостей і сфери застосування. Такий підхід дозволяє більш чітко визначити напрями управлінського впливу на персонал та особливості взаємодії в трудовому колективі. Більшість науковців дотримуються думки, що соціальні методи орієнтовані переважно на регулювання групових процесів і взаємовідносин між працівниками, тоді як психологічні методи спрямовані на вплив на особистість працівника, його поведінку, мотивацію та емоційний стан.

Науковці підкреслюють, що соціальні методи управління застосовуються для формування сприятливого соціального середовища в колективі, розвитку командної роботи, підтримання дисципліни та покращення взаємодії між працівниками. Вони забезпечують узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяють формуванню корпоративної культури та створенню позитивного морально-психологічного клімату. Психологічні методи, у свою чергу, мають індивідуальний характер, оскільки враховують особисті якості працівника, його потреби, мотиви, темперамент та особливості поведінки. Їх використання спрямоване на розвиток внутрішньої мотивації, підвищення відповідальності, стресостійкості та професійної активності персоналу.

О. В. Крушельницька зазначає, що психологічні методи менеджменту використовуються для впливу безпосередньо на особистість працівника, тоді як соціологічні методи орієнтовані на управління групами та колективом у цілому. Такий підхід дозволяє поєднувати індивідуальний і груповий вплив на персонал залежно від поставлених цілей управління [20, с.20]. Подібної думки дотримується і Ю. Пирогова, яка вважає, що соціально-психологічні методи доцільно поділяти на соціальні та психологічні. Соціальні методи вона пов'язує з регулюванням відносин у трудовому колективі, а психологічні — із впливом на поведінку, мотивацію та емоційний стан окремих працівників [29, с.152].

Г. Харченко також розглядає соціальні методи менеджменту як такі, що ґрунтуються на взаємодії людей у колективі та спрямовані на розвиток соціальних зв'язків між працівниками. Психологічні методи, на її думку, є інструментами неекономічного впливу на особистість працівника, які дозволяють формувати його ставлення до праці, підвищувати рівень мотивації та забезпечувати ефективне виконання професійних обов'язків. Таким чином, дослідники підкреслюють, що соціальні методи більшою мірою впливають на колектив у цілому, тоді як психологічні на окрему людину [41].

Окремі автори додатково класифікують соціально-психологічні методи за масштабом їх впливу. Вони виділяють методи групового впливу, спрямовані на регулювання взаємодії в колективі, та методи індивідуального впливу, які використовуються для роботи з конкретним працівником. Такий підхід дозволяє керівникам обирати найбільш ефективні інструменти управління залежно від ситуації, особливостей персоналу та цілей підприємства.

На думку Р. В. Кислякова та В. Д. Грибова, соціально-психологічні методи управління повинні забезпечувати два основні напрями впливу на працівників. Перший напрям пов'язаний із формуванням сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвитком позитивних взаємовідносин між працівниками та керівництвом, створенням атмосфери

підтримки й довіри. Другий напрям полягає у розвитку індивідуальних здібностей працівників, розкритті їх потенціалу та створенні умов для професійної й особистісної самореалізації [47, с.411].

Соціальні методи управління орієнтовані передусім на організацію взаємодії між працівниками, формування сприятливого соціального середовища та розвиток трудового колективу. Вони базуються на врахуванні соціальних відносин у колективі, норм поведінки, цінностей і традицій, що формуються в організації. Основною метою застосування соціальних методів є створення умов для ефективної командної роботи, підвищення рівня довіри між працівниками та формування позитивного психологічного клімату.

До соціальних методів можна віднести такі інструменти, як розвиток корпоративної культури, організація командної роботи, впровадження програм професійного розвитку, соціальні ініціативи, а також забезпечення ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Важливу роль також відіграють корпоративні заходи, наставництво, гнучкі умови праці та інші заходи, спрямовані на підвищення задоволеності персоналу. Застосування цих методів сприяє формуванню згуртованого колективу, підвищує лояльність працівників та позитивно впливає на продуктивність праці [30, с.277-278].

У свою чергу, психологічні методи управління спрямовані безпосередньо на особистість працівника, його внутрішній світ, мотивацію, поведінку та емоційний стан. Вони мають індивідуальний характер і враховують психологічні особливості кожного працівника. Основною метою психологічних методів є вплив на внутрішні мотиви людини з метою підвищення її ефективності, розвитку потенціалу та формування відповідного ставлення до роботи.

Психологічні методи включають такі інструменти, як переконання, навіювання, мотивація, наслідування, емоційний вплив, а також використання зворотного зв'язку. Важливу роль відіграють і методи формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку лідерських якостей,

а також підбір і навчання персоналу з урахуванням їх психологічної сумісності. Застосування цих методів дозволяє ефективно регулювати поведінку працівників, знижувати рівень конфліктності в колективі та сприяти розвитку особистості [11, с.159-161].

Важливо зазначити, що соціальні та психологічні методи управління не існують окремо один від одного, а взаємодіють і доповнюють один одного. Соціальні методи створюють загальні умови для ефективної діяльності колективу, тоді як психологічні забезпечують індивідуальний підхід до кожного працівника. Саме комплексне використання цих методів дозволяє досягти високого рівня ефективності управління персоналом, підвищити мотивацію працівників та забезпечити стабільний розвиток підприємства [8, с.26].

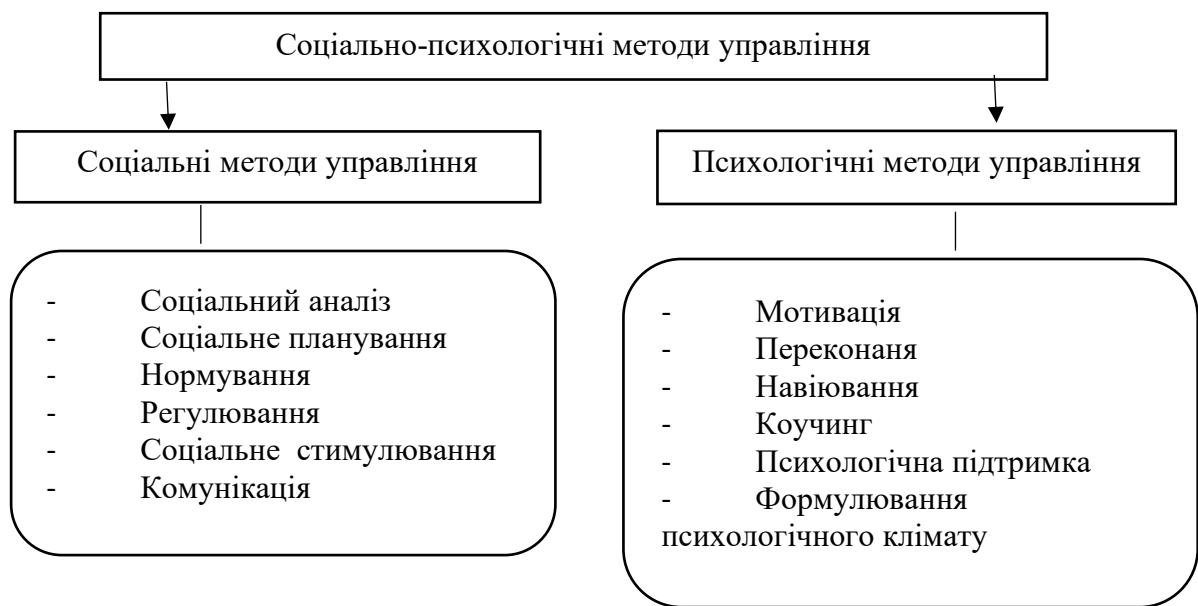


Рис. 1.1. Класифікація соціально-психологічних методів менеджменту

Примітка. *Побудовано за: [10]

Як видно з рисунка, соціально-психологічні методи управління поділяються на соціальні та психологічні, які мають різну спрямованість, але взаємодіють між собою. Соціальні методи формують умови функціонування колективу, тоді як психологічні спрямовані на індивідуальний вплив на працівника. Їх комплексне використання забезпечує підвищення ефективності управління персоналом та створення сприятливого соціально-психологічного

клімату в організації.

Детальна характеристика соціально-психологічних методів управління передбачає розкриття їх змісту, особливостей застосування та впливу на персонал. Загалом ці методи є важливими інструментами управлінського впливу, які спрямовані на формування поведінки працівників, їх мотивації та взаємодії в колективі. Вони базуються на використанні соціальних і психологічних закономірностей, що дозволяє ефективно впливати як на окрему особистість, так і на трудовий колектив загалом.

Соціальні методи управління спрямовані на регулювання відносин у колективі, формування соціального середовища та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками. Вони впливають на поведінку працівників через їхні потреби, інтереси, цінності та соціальні ролі.

Одним із ключових соціальних методів є соціальне планування. Воно передбачає розробку системи заходів, спрямованих на розвиток трудового колективу, покращення умов праці та задоволення соціальних потреб працівників. Соціальне планування дозволяє узгодити інтереси підприємства та персоналу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

Важливу роль відіграє також соціальне нормування, яке полягає у встановленні певних правил, норм і стандартів поведінки в колективі. Це можуть бути правила внутрішнього трудового розпорядку, корпоративна етика, традиції організації. Завдяки соціальному нормуванню забезпечується дисципліна, узгодженість дій працівників та стабільність функціонування колективу.

Наступним методом є соціальне регулювання, яке спрямоване на підтримання соціальної справедливості, гармонізацію відносин між працівниками та вирішення конфліктних ситуацій. Воно включає заходи морального впливу, такі як заохочення, визнання досягнень, а також коригування поведінки працівників у разі необхідності. Соціальне регулювання сприяє підвищенню ініціативності та відповідальності працівників.

Важливим елементом соціальних методів є соціальне стимулювання, яке передбачає використання моральних і соціальних заохочень. До таких стимулів належать підвищення авторитету працівника, визнання його заслуг, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень. Соціальне стимулювання сприяє підвищенню мотивації персоналу та формуванню позитивного ставлення до праці [27].

Таким чином, соціальні методи управління забезпечують формування згуртованого трудового колективу, покращують комунікацію та сприяють розвитку соціальних відносин у межах організації.

Психологічні методи управління спрямовані безпосередньо на особистість працівника, його внутрішній світ, мотивацію, емоції та поведінку. Їх головною метою є регулювання психологічної діяльності людини та створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Одним із найважливіших психологічних методів є мотивація, яка полягає у формуванні внутрішніх стимулів до ефективної праці. Вона може здійснюватися як через матеріальні, так і нематеріальні фактори, зокрема визнання, можливість самореалізації, розвиток кар'єри. Мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Важливим методом є переконання, яке передбачає вплив на свідомість працівника через аргументацію, пояснення та доведення необхідності виконання певних завдань. Цей метод є ефективним у випадках, коли працівник усвідомлює важливість своїх дій та добровільно приймає рішення діяти відповідно до поставлених цілей.

Ще одним методом є навіювання, яке полягає у впливі на підсвідомість працівника, формуванні певних установок і моделей поведінки. Воно часто використовується у процесі комунікації між керівником і підлеглими, особливо в ситуаціях, коли необхідно швидко сформувати потрібне ставлення до певної діяльності.

Сучасним і досить ефективним методом є коучинг, який передбачає

індивідуальну роботу з працівником з метою розвитку його потенціалу, підвищення компетентності та досягнення поставлених цілей. Коучинг сприяє саморозвитку працівника, формує відповідальність та ініціативність.

Важливим напрямом психологічного впливу є формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Це передбачає створення атмосфери довіри, взаємопідтримки, відкритості та співпраці. Такий клімат позитивно впливає на ефективність роботи, знижує рівень конфліктів та сприяє розвитку колективу [22, с.13-14].

Отже, психологічні методи управління дозволяють ефективно впливати на поведінку працівників, розкривати їх потенціал та забезпечувати гармонійні взаємовідносини в колективі. Їх застосування є важливою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Основні психологічні методи управління персоналом та їх характеристику доцільно узагальнити у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика соціально-психологічних методів управління*

Метод	Сутність	Основні інструменти реалізації	Вплив на персонал
Соціальне планування	Формування соціальної політики підприємства та умов розвитку персоналу	Соціальні програми, планування кар'єри, організація умов праці	Підвищення стабільності колективу та задоволеності працівників
Соціальне нормування	Встановлення правил поведінки, корпоративних норм і стандартів	Кодекс корпоративної етики, правила внутрішнього розпорядку	Забезпечення дисципліни та узгодженості дій працівників
Соціальне стимулювання	Використання моральних і соціальних заохочень	Подяки, нагороди, визнання досягнень, кар'єрне зростання	Підвищення мотивації та лояльності персоналу
Мотивація	Стимулювання працівників до ефективної діяльності та досягнення цілей	Матеріальні й нематеріальні стимули, премії, розвиток персоналу	Підвищення продуктивності праці та зацікавленості в результатах роботи
Переконання	Вплив на працівників через аргументацію та пояснення	Ділові бесіди, роз'яснення, рекомендації	Формування свідомого ставлення до роботи

Продовження таблиці 1.2

Метод	Сутність	Основні інструменти реалізації	Вплив на персонал
Навіювання	Психологічний вплив на поведінку та емоційний стан працівника	Авторитет керівника, емоційний вплив, підтримка	Формування необхідних моделей поведінки
Комунікація	Обмін інформацією між працівниками і керівництвом	Наради, збори, корпоративні комунікації	Покращення взаємодії та взаєморозуміння в колективі
Коучинг	Індивідуальний розвиток професійних і особистих якостей працівника	Консультації, наставництво, тренінги	Розвиток потенціалу та підвищення відповідальності
Формування психологічного клімату	Створення сприятливої атмосфери в колективі	Командна робота, підтримка, вирішення конфліктів	Зниження конфліктності та підвищення згуртованості колективу

Примітка. *Побудовано за: [47]

Проаналізувавши наведені у таблиці методи, можна зробити висновок, що соціально-психологічні методи управління є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Кожен із них виконує окрему функцію, проте лише у поєднанні вони забезпечують ефективний вплив на персонал. Зокрема, соціальні методи (планування, нормування) створюють основу для організації діяльності колективу, тоді як психологічні (мотивація, переконання) спрямовані на внутрішній світ працівника та формування його поведінки.

Особливої актуальності комплексне використання цих методів набуває в умовах воєнного стану, коли працівники перебувають у стані підвищеного стресу та психологічного напруження. У таких умовах ефективне управління неможливе без поєднання методів, що одночасно впливають як на колектив у цілому, так і на окрему особистість. Це дозволяє не лише підтримувати продуктивність праці, але й зберігати психологічне здоров'я працівників, покращувати взаємовідносини в колективі та запобігати конфліктам.

Крім того, соціально-психологічні методи доцільно застосовувати з урахуванням їх поділу на групові та індивідуальні. Соціальні методи спрямовані на регулювання відносин у колективі, тоді як психологічні — на

вплив на окремого працівника. Такий підхід дозволяє більш точно обирати інструменти управління та підвищувати їх ефективність. Отже, лише комплексне та системне використання соціально-психологічних методів забезпечує формування сприятливого морально-психологічного клімату та ефективну діяльність підприємства в сучасних умовах [47, с.411].

Отже, соціально-психологічні методи управління є важливою складовою сучасної системи менеджменту підприємства, оскільки забезпечують ефективний вплив як на трудовий колектив у цілому, так і на окремого працівника. Їх класифікація на соціальні та психологічні методи дозволяє більш комплексно організовувати процес управління персоналом, враховуючи особливості міжособистісної взаємодії, мотивації та поведінки працівників. Використання соціально-психологічних методів сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату, підвищенню продуктивності праці, розвитку корпоративної культури та забезпеченню стабільної діяльності підприємства. Особливої актуальності комплексне застосування цих методів набуває в сучасних умовах нестабільності та високого рівня стресу, коли ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успішного функціонування організації.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності соціально-психологічних методів менеджменту підприємства

У сучасних умовах розвитку підприємств особливо важливим стає питання ефективного управління персоналом. Соціально-психологічні методи відіграють у цьому процесі ключову роль, оскільки вони спрямовані не лише на організацію роботи, а й на формування мотивації, поведінки та взаємовідносин у колективі. Проте їх застосування буде результативним лише за умови регулярної оцінки ефективності.

Необхідність оцінювання пояснюється тим, що без чіткого розуміння результатів використання тих чи інших методів управління керівництво не

може об'єктивно визначити їх доцільність. Відсутність оцінки призводить до неефективного використання ресурсів, зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату в колективі. Саме тому оцінка ефективності виступає важливим інструментом удосконалення системи управління персоналом.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах сучасної нестабільності, зокрема воєнного стану в Україні. Постійний стрес, невизначеність та емоційне навантаження негативно впливають на працівників, що відображається на їхній поведінці, мотивації та результатах діяльності. У таких умовах використання соціально-психологічних методів потребує не лише впровадження, але й постійного контролю їх ефективності.

Поняття «ефективність» є багатогранним і трактується науковцями по-різному залежно від цілей дослідження та сфери застосування. Як показує аналіз наукових підходів, ефективність не має єдиного універсального визначення, оскільки вона характеризує співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів, а також може розглядатися з різних позицій, а саме економічної, соціальної, організаційної та інших.

Згідно з дослідженнями, ефективність має поліаспектний характер, тобто проявляється у різних формах залежно від напрямку діяльності підприємства. Найчастіше виділяють економічну ефективність, яка відображає результативність діяльності через співвідношення результатів і витрат, а також соціальну ефективність, яка характеризує ступінь задоволення потреб працівників та відповідність результатів їхнім інтересам.

У контексті соціально-психологічних методів управління оцінка ефективності має свої особливості. Вона спрямована не лише на визначення кількісних результатів, а й на аналіз якісних змін у поведінці працівників та колективу загалом. Зокрема, оцінюються такі аспекти:

- поведінка працівників, яка відображає їхню дисциплінованість, відповідальність та рівень взаємодії;
- мотивація, що характеризує зацікавленість працівників у досягненні

результатів;

- морально-психологічний клімат у колективі, який впливає на атмосферу співпраці та рівень конфліктності;
- продуктивність праці, що є одним із ключових показників ефективності діяльності персоналу.

Варто зазначити, що оцінка ефективності соціально-психологічних методів є складнішою порівняно з економічною оцінкою, оскільки її результати не завжди можна виміряти безпосередньо. Часто ефект проявляється опосередковано — через покращення атмосфери в колективі, підвищення задоволеності працівників або зниження рівня конфліктів. Саме ця особливість є не лише труднощами, а й перевагою, адже дозволяє враховувати глибші, неформальні аспекти управління [35, с.337-340].

Оцінка ефективності соціально-психологічних методів управління персоналом може здійснюватися за різними підходами, які відрізняються за критеріями аналізу та об'єктами оцінювання. Вибір конкретного підходу залежить від цілей підприємства, умов його функціонування та особливостей трудового колективу.

Ефективність соціально-психологічних методів управління значною мірою залежить від правильно обраних критеріїв оцінювання. Критерії повинні бути зрозумілими, об'єктивними та відповідати цілям діяльності підприємства. У наукових джерелах виділяють кваліфікаційні, поведінкові, особистісні та результативні критерії оцінювання персоналу.

Основні підходи до оцінки ефективності соціально-психологічних методів управління персоналом наведено у табл. 1.3. Перш за все, економічний підхід передбачає оцінку ефективності через кількісні показники діяльності підприємства. У межах цього підходу аналізується вплив соціально-психологічних методів на продуктивність праці, рівень прибутку, витрати на персонал, а також загальну результативність діяльності організації. Наприклад, підвищення мотивації працівників може призвести до зростання обсягів виробництва або зменшення плинності кадрів. Основною перевагою

цього підходу є його об'єктивність, однак він не враховує внутрішні психологічні процеси, які відбуваються в колективі.

Таблиця 1.3.

Підходи до оцінки ефективності соціально-психологічних методів*

Критерій	Характеристика	Основні показники	Значення для управління
Кваліфікаційний	оцінка професійних знань і навичок	освіта, досвід, компетентність	визначення професійної придатності
Поведінковий	аналіз трудової поведінки	дисципліна, комунікація, відповідальність	формування корпоративної культури
Особистісний	оцінка індивідуальних якостей	мотивація, стресостійкість, лояльність	покращення психологічного клімату
Результативний	оцінка результатів діяльності	продуктивність, якість роботи	контроль ефективності праці

Примітка. *Побудовано за: [45]

Соціальний підхід орієнтується на оцінку стану соціального середовища в організації. У цьому випадку основна увага приділяється таким показникам, як рівень задоволеності працівників роботою, характер міжособистісних відносин, ступінь згуртованості колективу, а також наявність або відсутність конфліктів. Даний підхід дозволяє оцінити, наскільки комфортними є умови праці для персоналу, і як соціально-психологічні методи впливають на формування сприятливого клімату в організації.

Психологічний підхід зосереджується на внутрішньому стані працівників, їх мотивації, емоційному стані та рівні психологічної стійкості. У межах цього підходу аналізується, як управлінські методи впливають на поведінку працівників, їхню залученість у роботу, рівень стресу та готовність до змін. Важливою особливістю психологічного підходу є те, що він враховує індивідуальні особливості кожного працівника, що дозволяє більш точно визначити ефективність управлінських впливів.

Однак кожен із зазначених підходів має свої обмеження, оскільки відображає лише окремий аспект ефективності. Саме тому в сучасних умовах все більшого значення набуває комплексний підхід. Він передбачає одночасне

використання економічних, соціальних і психологічних показників, що дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну оцінку ефективності соціально-психологічних методів управління [23].

Оцінка ефективності соціально-психологічних методів управління, які узагальнено в табл. 1.4., передбачає використання різних інструментів, які дозволяють визначити, наскільки ці методи впливають на поведінку працівників, їх мотивацію та результати діяльності підприємства. Важливість такої оцінки пояснюється тим, що персонал є ключовим ресурсом організації, а його ефективність безпосередньо впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Методи оцінки ефективності соціально-психологічних методів*

Метод оцінки	Ключові показники	Вплив на управління персоналом	Переваги	Недоліки
Біографічний метод	Освіта, досвід роботи, професійні досягнення	Допомагає визначити відповідність працівника посаді	Простота застосування, доступність інформації	Не враховує особистісні якості та потенціал
Метод ранжування	результати діяльності працівників	дозволяє порівнювати працівників між собою	швидкість оцінювання	суб'єктивність оцінки
Метод попарних порівнянь	рівень професійних якостей	полегшує вибір найбільш ефективних працівників	детальний аналіз персоналу	Трудомісткість
Оцінка за результатами	виконання поставлених завдань	сприяє контролю продуктивності праці	орієнтація на результат	не враховує поведінкові фактори
Атестація	відповідність посадовим вимогам	дає змогу визначити професійний рівень працівників	комплексність оцінки	потребує значних витрат часу
Метод «360 градусів»	оцінка колег, керівників і підлеглих	покращує зворотний зв'язок у колективі	багатосторонність оцінювання	можлива упередженість

Продовження таблиці 1.4

Метод оцінки	Ключові показники	Вплив на управління персоналом	Переваги	Недоліки
Метод асесмент-центру	потенціал і компетентність працівника	допомагає формувати кадровий резерв	глибокий аналіз здібностей	висока вартість проведення
Аналіз людських ресурсів	рівень мотивації та задоволеності	дозволяє оцінити психологічний клімат	орієнтація на потреби персоналу	складність збору інформації
КРІ (ключові показники ефективності)	результативність роботи	забезпечує контроль досягнення цілей	чіткість і вимірюваність показників	не враховує емоційний стан працівників

Примітка. *Побудовано за: [9]

Серед найбільш поширених методів оцінки ефективності соціально-психологічних методів управління можна виділити анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз продуктивності праці, використання КРІ та аналіз плинності кадрів.

Анкетування є одним із найпростіших і найпоширеніших методів оцінки. Воно полягає в опитуванні працівників щодо їх задоволеності умовами праці, мотивації, відносин у колективі та ставлення до керівництва. Цей метод дозволяє швидко отримати значний обсяг інформації, однак його недоліком є суб'єктивність відповідей.

Інтерв'ю передбачає проведення індивідуальних бесід із працівниками, що дозволяє глибше зрозуміти їхні потреби, мотивацію та проблеми. Даний метод є більш детальним порівняно з анкетуванням, проте потребує значних витрат часу та ресурсів.

Спостереження використовується для аналізу поведінки працівників у процесі виконання ними своїх обов'язків. Воно дає можливість оцінити реальні дії працівників, їх взаємодію в колективі та рівень дисципліни. Перевагою цього методу є його відносна об'єктивність, однак він є трудомістким і потребує систематичного застосування.

Аналіз продуктивності праці дозволяє оцінити результати діяльності працівників, зокрема рівень виконання завдань, якість роботи та досягнення поставлених цілей. Цей метод дає змогу встановити зв'язок між застосованими

соціально-психологічними методами та кінцевими результатами діяльності.

Метод КРІ (ключових показників ефективності) широко використовується в сучасному менеджменті та передбачає оцінку діяльності працівників за конкретними вимірюваними показниками. Його перевагою є чіткість і можливість кількісного вимірювання результатів, проте він не враховує психологічні аспекти та емоційний стан працівників.

Аналіз плинності кадрів дозволяє оцінити рівень задоволеності працівників та ефективність управління персоналом через показники звільнень. Висока плинність кадрів може свідчити про наявність проблем у колективі або неефективність соціально-психологічних методів управління. Водночас цей метод не дає змоги визначити конкретні причини звільнень без додаткових досліджень [9, с. 8-10].

Оцінка ефективності соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою системи показників, які відображають як результати діяльності працівників, так і їх психологічний стан та поведінку в колективі. В сучасних умовах нестабільності, стресу та невизначеності саме такі показники дозволяють визначити, наскільки ефективно організація впливає на персонал і забезпечує його продуктивну діяльність.

Найважливішими показниками ефективності є продуктивність праці, задоволеність роботою, рівень мотивації, кількість конфліктів у колективі та рівень лояльності працівників. Як зазначається у наукових джерелах, ключовими індикаторами також виступають результативність праці, професійна поведінка та особисті якості працівників.

Продуктивність праці відображає обсяг виконаної роботи та є прямим показником ефективності діяльності персоналу. Високий рівень продуктивності свідчить про результативність застосованих методів управління.

Задоволеність працівників характеризує їх ставлення до умов праці, керівництва та організації в цілому. Вона безпосередньо впливає на психологічний клімат у колективі та рівень мотивації.

Рівень мотивації показує зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства та їх готовність до ефективної роботи.

Кількість конфліктів у колективі є важливим показником соціально-психологічної атмосфери. Зменшення конфліктів свідчить про ефективне управління взаємовідносинами між працівниками.

Лояльність персоналу відображає рівень довіри працівників до організації, їх відданість та бажання продовжувати працювати в компанії. Висока лояльність є показником стабільності та ефективності управління персоналом [46]. Основні показники ефективності соціально-психологічних методів управління персоналом наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники ефективності соціально-психологічних методів*

Показник	Характеристика	Значення для управління	Методи оцінювання
Результативність праці	відображає рівень виконання поставлених завдань працівниками	дозволяє оцінити ефективність діяльності персоналу та досягнення цілей підприємства	КРІ, МВО, оцінка за результатами
Рівень професійної поведінки	характеризує дисципліну, відповідальність і взаємодію працівників у колективі	сприяє підтриманню ефективної командної роботи та організаційного порядку	спостереження, інтерв'ю, метод 360°
Особисті якості працівника	відображають мотивацію, комунікабельність, стресостійкість та адаптивність	впливають на психологічний клімат і стабільність колективу	тестування, анкетування, асесмент-центр
Задоволеність працею	показує ставлення працівників до умов праці та керівництва	дає можливість оцінити рівень мотивації та лояльності персоналу	анкетування, аналіз людських ресурсів
Рівень конфліктності	відображає кількість і частоту конфліктних ситуацій у колективі	допомагає визначити стан соціально-психологічного клімату	спостереження, співбесіди

Продовження таблиці 1.5.

Лояльність персоналу	характеризує ступінь довіри та відданості працівників підприємству	впливає на стабільність кадрів і зниження плинності персоналу	інтерв'ю, анкетування
Професійний розвиток	відображає рівень набуття нових знань і навичок працівниками	сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу	атестація, оцінка компетентностей

Примітка. *Побудовано за: [46]

У результаті проведеного дослідження встановлено, що оцінка ефективності соціально-психологічних методів менеджменту є важливою складовою системи управління персоналом підприємства. Визначено, що ефективність цих методів проявляється не лише у результативності праці, а й у рівні мотивації, професійної поведінки, задоволеності працівників та психологічному кліматі колективу. Досліджено основні підходи, критерії, методи та показники оцінювання, серед яких найбільш поширеними є анкетування, інтерв'ю, спостереження, KPI та аналіз людських ресурсів. Встановлено, що найбільш об'єктивну оцінку забезпечує комплексне використання різних методів і показників, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми в управлінні персоналом та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Отже, у результаті дослідження теоретичних основ використання соціально-психологічних методів менеджменту встановлено, що вони є важливим інструментом впливу на персонал, спрямованим на формування ефективної поведінки працівників, підвищення їх мотивації та покращення взаємодії в колективі. Розкрито сутність, значення та класифікацію цих методів, що дозволило визначити їх роль у забезпеченні стабільного функціонування підприємства, особливо в умовах сучасної нестабільності та воєнного стану. Отже, соціально-психологічні методи виступають важливою складовою сучасного менеджменту, що забезпечує підвищення ефективності управління та розвиток трудового колективу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ACRIS AGRO GROUP» є сучасним аграрним підприємством, яке здійснює діяльність у сфері вирощування та реалізації сільськогосподарської продукції. Підприємство входить до групи компаній ACRIS AGRO та спеціалізується на виробництві сої, кукурудзи та соняшнику без ГМО. Земельні ресурси підприємства розташовані у Рівненській та Хмельницькій областях, які характеризуються сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення сільського господарства.

Основними напрямками діяльності підприємства є рослинництво, вирощування зернових і олійних культур, а також використання сучасних агротехнологій у виробничому процесі. Керівництво підприємства приділяє значну увагу впровадженню інноваційних технологій, використанню сучасної сільськогосподарської техніки та підвищенню ефективності виробництва. У діяльності підприємства застосовуються сучасні технології обробітку ґрунту та вирощування сільськогосподарських культур, що сприяє підвищенню врожайності та якості продукції.

Важливе місце у діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» займає соціальна політика та підтримка місцевих громад. Підприємство бере участь у розвитку соціальної інфраструктури населених пунктів, підтримує заклади освіти, культури та охорони здоров'я, а також надає допомогу місцевому населенню. Значна увага приділяється формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку персоналу та підтримці ефективної командної роботи.

Крім того, підприємство є соціально відповідальним роботодавцем, який забезпечує працівникам належні умови праці та можливості професійного розвитку. Завдяки використанню сучасних підходів до управління персоналом, підприємство підтримує стабільність трудового колективу та підвищує ефективність діяльності працівників [42].

Для більш детального аналізу діяльності підприємства доцільно розглянути загальну характеристику ТОВ «ACRIS AGRO GROUP», яка наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»*

Параметр	Характеристика
Повна назва	ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»
Рік заснування	2014 р.
Основний вид діяльності	Вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції
Основні культури	Соя, кукурудза, соняшник
Регіон діяльності	Рівненська та Хмельницька області
Земельний банк	Близько 40 тис. га
Кількість працівників	Понад 800 працівників
Особливості діяльності	Виробництво продукції без ГМО, використання сучасних агротехнологій
Керівник	Пальчевський Остап Зенонович

Примітка. *Побудовано за: [38]

Організаційна структура ТОВ «ACRIS AGRO GROUP», зображена на рис.2.1., сформована з метою забезпечення ефективного управління виробничими процесами та координації діяльності підприємства. У структурі підприємства функціонують виробничі, фінансові, логістичні та адміністративні підрозділи, які забезпечують організацію вирощування, зберігання та реалізації сільськогосподарської продукції. Значна увага приділяється також управлінню персоналом, розвитку трудового колективу та підтримці ефективної взаємодії між працівниками. Керівництво підприємства здійснює координацію роботи всіх підрозділів, контролює виробничу діяльність та забезпечує реалізацію стратегічних напрямів розвитку компанії. Така структура управління сприяє підвищенню ефективності діяльності

підприємства, забезпечує стабільність виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємства на аграрному ринку [42].



Рис. 2.1. Організаційна структура TOB «ACRIS AGRO GROUP»

Примітка. *Побудовано за: [42]

Виробнича діяльність TOB «ACRIS AGRO GROUP» спрямована на вирощування, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції. Підприємство спеціалізується переважно на вирощуванні зернових та олійних культур, серед яких основне місце займають соя, кукурудза та соняшник. Одним із ключових напрямів діяльності є виробництво сої без ГМО, що відповідає сучасним європейським стандартам якості та екологічної безпеки.

У процесі виробництва підприємство використовує сучасні агротехнології та високотехнологічну сільськогосподарську техніку. Для забезпечення ефективності виробничих процесів застосовуються сучасні

системи посіву, внесення добрив та збирання врожаю. Значну увагу підприємство приділяє оновленню технічної бази, що дозволяє підвищувати продуктивність праці та зменшувати виробничі витрати.

Важливим елементом виробничої діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є використання технології mini-till, яка передбачає мінімальний обробіток ґрунту. Дана технологія дозволяє зберігати вологу в ґрунті, покращувати його структуру та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню врожайності культур та забезпечує раціональне використання природних ресурсів.

Підприємство також здійснює діяльність у сфері насінництва та зберігання сільськогосподарської продукції (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основні напрями діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»
Примітка. *Побудовано за: [42]

Для забезпечення належного зберігання врожаю використовуються сучасні елеваторні комплекси, які дозволяють підтримувати необхідні умови

зберігання зерна та забезпечують його якість. Наявність власних потужностей для зберігання продукції підвищує ефективність діяльності підприємства та забезпечує стабільність виробничих процесів. Окрему увагу підприємство приділяє логістиці та організації перевезення продукції. Використання сучасної техніки та ефективної системи логістики дозволяє своєчасно здійснювати постачання продукції та забезпечувати безперервність виробничого процесу [42].

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного дослідження діяльності підприємства, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити зовнішні можливості й загрози. Проведення SWOT-аналізу ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства, особливості управління персоналом та вплив соціально-психологічних методів менеджменту на функціонування підприємства в сучасних умовах. Особливо актуальним є врахування таких факторів, як мотивація персоналу, рівень комунікації, психологічний клімат у колективі та вплив воєнного стану на працівників.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Використання сучасних аграрних технологій	Високий рівень емоційного навантаження на працівників
Значний земельний банк та виробничі потужності	Залежність від сезонності виробництва
Наявність сучасної техніки та елеваторних комплексів	Можливі труднощі з адаптацією нових працівників
Сприятливий соціально-психологічний клімат	Високий рівень стресу через воєнний стан
Розвиток корпоративної культури та командної роботи	Значне навантаження в період польових робіт
Соціальна підтримка працівників і громад	Ризик професійного вигорання персоналу
Використання мотиваційних методів управління	Обмежені можливості особистого спілкування між підрозділами
Можливості	Загрози
Впровадження сучасних методів мотивації персоналу	Воєнний стан та економічна нестабільність
Розвиток системи внутрішніх комунікацій	Зростання цін на паливо, добрива та техніку
Підвищення кваліфікації працівників	Дефіцит кваліфікованих кадрів

Продовження таблиці 2.4.

Можливості	Загрози
Впровадження цифрових технологій управління	Погіршення психологічного стану працівників
Розширення соціальних програм для персоналу	Ризик зниження мотивації працівників
Підвищення ефективності командної роботи	Конкуренція на аграрному ринку
Зниження плинності кадрів	Нестабільність зовнішнього середовища

Примітка. *Побудовано автором

Отже, проведений аналіз діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» показав, що підприємство є стабільним та конкурентоспроможним аграрним виробником, який активно використовує сучасні технології та ефективні підходи до управління персоналом. Позитивна динаміка фінансово-економічних показників, розвиток корпоративної культури та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства. Водночас сучасні виклики, зокрема воєнний стан і психологічне навантаження на працівників, зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту.

Ефективність діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» значною мірою залежить від рівня організації роботи персоналу та використання сучасних підходів до управління працівниками. Підприємство забезпечує виробничу діяльність завдяки злагодженій роботі працівників різних категорій — адміністративного персоналу, агрономічної служби, механізаторів, водіїв, працівників елеваторних комплексів та сезонних працівників.

За наявною інформацією, у компанії працює понад 800 працівників, що свідчить про значні масштаби діяльності підприємства та потребу в ефективній системі управління персоналом. У період проведення сезонних польових робіт підприємство також залучає додаткових сезонних працівників для виконання окремих виробничих завдань.

Управління персоналом на підприємстві орієнтоване на підтримку командної роботи, професійного розвитку працівників та формування

сприятливого соціально-психологічного клімату. Важливе значення приділяється комунікації між керівництвом і працівниками, взаємодії в трудових колективах та підтримці корпоративних цінностей. Компанія позиціонує себе як соціально відповідального роботодавця, що сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі та підвищенню мотивації персоналу.

Одним із напрямів соціальної політики підприємства є підтримка працівників та місцевих громад. Підприємство бере участь у розвитку соціальної інфраструктури, підтримує освітні та культурні заклади, а також реалізує програми соціального партнерства. Це позитивно впливає на корпоративну культуру підприємства та рівень лояльності працівників.

Для стимулювання персоналу на підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. Зокрема, важливу роль відіграють стабільна зайнятість, можливість професійного розвитку, командна взаємодія та підтримка з боку керівництва. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та забезпечують стабільність діяльності підприємства в сучасних умовах.

Основна характеристика персоналу ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика персоналу ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»*

Показник	Характеристика
Кількість працівників	Приблизно 800 працівників
Основні категорії персоналу	Адміністративний персонал, агрономи, механізатори, водії, працівники елеваторів, сезонні працівники
Система управління персоналом	Орієнтація на командну роботу та професійний розвиток працівників
Методи комунікації	Взаємодія між керівництвом і працівниками, робота в командах
Система мотивації	Матеріальне та нематеріальне стимулювання
Форми стимулювання	Стабільна зайнятість, підтримка працівників, професійний розвиток
Корпоративна культура	Соціальна відповідальність, командна взаємодія, підтримка корпоративних цінностей
Соціально-психологічний клімат	Сприятлива атмосфера співпраці та підтримки в колективі

Примітка. *Побудовано за [38].

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP», які наведені у табл.2.3., свідчать про стабільний розвиток підприємства та зміцнення його позицій на аграрному ринку України. Аналіз основних показників дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, рівень його прибутковості, фінансову стійкість та продуктивність праці персоналу.

Таблиця 2.3

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»*

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Дохід, грн	627 260 000	1 177 131 000	2 640 376 000	2 083 873 000	2 171 018 000	346,11
Чистий прибуток, грн	181 533 000	414 699 000	755 324 000	709 058 000	762 702 000	420,15
Рентабельність, %	28,94	35,23	28,61	34,03	35,13	121,39
Активи, грн	765 445 000	2 101 806 000	2 403 000	2 641 544 000	4 371 649 000	571,13
Зобов'язання, грн	405 643 000	1 336 305 000	884 127 000	433 459 000	1 247 134 000	307,45
Середня заробітна плата, грн	4 456	5 888	6 630	11 522	20 166	452,56
Кількість працівників, осіб	160	568	606	694	725	453,12
Дохід на одного працівника, грн	3 920 375	2 072 414	4 357 056	3 002 699	2 994 508	76,38

Примітка. *Побудовано за [38].

Одним із найважливіших показників діяльності підприємства є дохід. Упродовж 2021–2025 років спостерігається загальна тенденція до його зростання. У 2021 році дохід підприємства становив 627,26 млн. грн., тоді як у 2025 році він зріс до 2,17 млрд грн. Прогнозований показник на 2026 рік становить понад 2,75 млрд грн. Зростання доходу свідчить про розширення

масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності реалізації продукції.

Важливим показником ефективності діяльності є чистий прибуток підприємства. У 2021 році він становив 181,5 млн грн, а у 2025 році зріс до 762,7 млн грн. Це свідчить про високий рівень рентабельності діяльності підприємства та ефективне використання виробничих ресурсів. Рентабельність підприємства протягом досліджуваного періоду коливалася в межах 28–35 %, що є достатньо високим показником для аграрного сектору.

Аналіз активів підприємства також свідчить про позитивну динаміку розвитку. У 2021 році активи підприємства становили 756,4 млн грн, а у 2025 році вже понад 4,37 млрд грн. Зростання активів пов'язане з розширенням виробничої бази, збільшенням обсягів технічного забезпечення, розвитком елеваторних потужностей та підвищенням масштабів господарської діяльності.

Важливе значення для оцінки діяльності підприємства має чисельність персоналу та продуктивність праці. Кількість працівників підприємства зросла зі 160 осіб у 2021 році до 725 осіб у 2025 році. Це свідчить про розширення діяльності підприємства та створення нових робочих місць. Одночасно зростала й середня заробітна плата працівників: із 4 456 грн у 2021 році до понад 20 тис. грн у 2025 році. Підвищення рівня оплати праці позитивно впливає на мотивацію персоналу та сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Показник доходу на одного працівника характеризує продуктивність праці персоналу. Незважаючи на певні коливання, підприємство демонструє високий рівень ефективності використання трудових ресурсів. Це свідчить про раціональну організацію праці та ефективне управління персоналом [38].

Отже, проведений аналіз діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» дозволив встановити, що підприємство є сучасним та конкурентоспроможним аграрним виробником, який активно використовує інноваційні технології та ефективні підходи до управління персоналом. Позитивна динаміка фінансово-

економічних показників свідчить про стабільний розвиток підприємства, розширення масштабів діяльності та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас важливе значення для діяльності підприємства мають соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Формування сприятливого психологічного клімату, підтримка командної роботи, розвиток корпоративної культури та використання сучасних методів мотивації позитивно впливають на продуктивність праці, рівень мотивації працівників і стабільність трудового колективу. Разом із тим сезонний характер роботи та умови воєнного стану зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом і соціально-психологічних методів менеджменту.

2.2. Аналіз соціально – психологічних методів управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління персоналом відіграють важливу роль у діяльності сучасних підприємств, оскільки вони спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, підвищення мотивації працівників та забезпечення ефективної взаємодії в колективі. Особливого значення такі методи набувають в аграрній сфері, де результативність діяльності значною мірою залежить від злагодженої командної роботи, дисципліни працівників та їх готовності працювати в умовах підвищеного навантаження.

У діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» соціально-психологічні методи управління персоналом мають важливе значення, оскільки робота підприємства пов'язана із сезонністю виробництва, значними фізичними навантаженнями та високою відповідальністю працівників під час посівної та збиральної кампаній. У цей період працівники часто працюють у напруженому режимі, у денний та нічний час, що потребує ефективної мотивації, підтримки з боку керівництва та налагодженої комунікації між працівниками.

Соціально-психологічні методи сприяють підвищенню продуктивності праці, формуванню згуртованого колективу, покращенню взаємодії між працівниками та підтриманню стабільного психологічного клімату в колективі. Важливу роль у системі мотивації персоналу підприємства відіграють преміювання за результати роботи, підтримка командної взаємодії та створення умов для стабільної зайнятості працівників.

Система управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» спрямована на забезпечення ефективної організації праці, координацію діяльності працівників та підтримання стабільної роботи підприємства. Важливу роль у процесі управління персоналом відіграє керівництво підприємства, яке здійснює контроль за виконанням виробничих процесів, організовує роботу працівників та забезпечує взаємодію між структурними підрозділами.

Особливістю діяльності підприємства є сезонний характер робіт, що найбільш помітно під час посівної та збиральної кампаній. У цей період навантаження на працівників значно зростає, а виробничі процеси часто здійснюються безперервно, у тому числі у вечірній та нічний час. Це вимагає високого рівня дисципліни, відповідальності та командної взаємодії між працівниками.

Важливим елементом системи управління персоналом є комунікація між керівництвом і працівниками. Для ефективної організації роботи велике значення мають оперативне передавання інформації, узгодження виробничих завдань та підтримка командної роботи. На підприємстві значну увагу приділяють взаємодії між працівниками, що сприяє формуванню згуртованого трудового колективу.

У діяльності підприємства використовуються елементи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Одним із основних методів мотивації є преміювання працівників після завершення збиральної кампанії та досягнення високих виробничих результатів. Також важливу роль відіграють

стабільна зайнятість, підтримка працівників та формування сприятливих умов праці.

Для нових працівників важливе значення має адаптація до умов праці та виробничого процесу. Підтримка колективу та допомога з боку більш досвідчених працівників сприяють швидшому пристосуванню нових працівників до специфіки роботи підприємства [42].

Основні особливості системи управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Система управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» *

Складова системи управління персоналом	Характеристика
Організація управління персоналом	На підприємстві здійснюється координація роботи працівників різних категорій, адміністративного персоналу, агрономічної служби, механізаторів, водіїв та працівників елеваторних комплексів. Управління спрямоване на забезпечення ефективного виконання виробничих процесів і стабільності діяльності підприємства.
Система внутрішньої комунікації	Важливе значення приділяється взаємодії між керівництвом та працівниками під час організації виробничих робіт, проведення сезонних польових кампаній і вирішення поточних виробничих питань. Комунікація сприяє координації діяльності структурних підрозділів та підтриманню дисципліни праці.
Корпоративна культура підприємства	У діяльності підприємства підтримуються принципи командної роботи, взаємоповаги, відповідальності та взаємодопомоги. Корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку лояльності працівників до підприємства.
Адаптація та підтримка працівників	Нові працівники проходять процес адаптації до умов праці, знайомляться з особливостями виробничої діяльності та правилами роботи на підприємстві. Значна увага приділяється підтримці працівників у період високого виробничого навантаження.
Система мотивації персоналу	Для стимулювання працівників використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації, зокрема стабільна заробітна плата, преміювання, підтримка професійного розвитку, визнання результатів праці та створення належних умов праці.
Особливості організації праці	Робота підприємства характеризується значним фізичним та психологічним навантаженням у періоди посівної кампанії та збирання врожаю, що потребує ефективної організації праці та координації дій працівників.

Продовження таблиці 2.5.

Вплив сезонності на трудову діяльність	Сезонний характер аграрного виробництва зумовлює нерівномірність навантаження на працівників протягом року та необхідність залучення додаткового персоналу у періоди активних польових робіт.
Соціально-психологічний клімат	На підприємстві підтримується атмосфера співпраці та взаємної підтримки, що позитивно впливає на мотивацію працівників, ефективність командної роботи та зниження рівня конфліктності в колективі.

**Примітка. Побудовано автором на основі [42; 38].*

У ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» важливе місце у системі управління персоналом займає мотивація працівників, оскільки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від результативності праці персоналу. Для забезпечення стабільної роботи підприємства використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників.

Основою матеріальної мотивації є заробітна плата та преміювання за результати роботи. Особливо важливе значення премії мають після завершення збиральної кампанії, коли працівники виконують значний обсяг робіт у складних умовах та при високому рівні навантаження. Таке стимулювання сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності та покращенню продуктивності праці.

Водночас діяльність підприємства характеризується високою інтенсивністю праці під час посівної та збирання врожаю. У цей період працівники часто працюють без чіткого графіка, у денний та нічний час, що може негативно впливати на емоційний стан, рівень втоми та психологічний клімат у колективі. Через значне навантаження працівникам буває складно поєднувати роботу з особистим життям, що є однією з проблем у сфері управління персоналом.

Крім матеріального стимулювання, важливу роль відіграє нематеріальна мотивація. На підприємстві підтримується командна робота, взаємодопомога між працівниками та підтримка з боку керівництва. Це сприяє формуванню згуртованого колективу та підвищенню рівня довіри між працівниками.

Сучасні умови господарювання та воєнний стан також впливають на систему мотивації персоналу. У таких умовах для працівників важливими стають стабільність роботи, своєчасна виплата заробітної плати та психологічна підтримка. Саме тому соціально-психологічні методи управління персоналом мають важливе значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства [8].



Рис. 2.3. Основні методи мотивації персоналу в ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»

Примітка. *Складено автором на основі даних підприємства.

Ефективність діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» значною мірою залежить від рівня взаємодії між працівниками, організації комунікації та психологічного клімату в колективі. У сучасних умовах аграрного виробництва важливого значення набуває не лише професійна підготовка працівників, а й здатність працювати в команді, підтримувати взаєморозуміння та швидко реагувати на виробничі завдання.

У підприємстві значна увага приділяється командній роботі, оскільки виробничі процеси потребують узгоджених дій працівників різних напрямів діяльності. Особливо це проявляється під час посівної та збиральної кампаній,

коли працівники працюють у напруженому режимі та мають оперативно виконувати виробничі завдання. У таких умовах важливу роль відіграє підтримка між працівниками, взаємодопомога та ефективна комунікація між керівництвом і персоналом.

Стиль спілкування на підприємстві переважно орієнтований на координацію роботи та швидке прийняття рішень у виробничих процесах. Керівництво здійснює контроль за виконанням робіт, організовує діяльність працівників та координує взаємодію між підрозділами. Водночас важливе значення має підтримка працівників у періоди найбільшого навантаження, що сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

На психологічний стан працівників значно впливають сучасні умови господарювання та воєнний стан в Україні. Постійний стрес, емоційне напруження, тривожність та високий рівень відповідальності можуть негативно позначатися на працездатності працівників і загальному психологічному кліматі в колективі. Крім того, сезонний характер робіт та тривалі робочі зміни під час активних польових робіт можуть призводити до фізичного та емоційного виснаження працівників [33]. Разом із тим підтримка з боку колективу, стабільна зайнятість та командна взаємодія сприяють зниженню рівня напруженості та підтриманню стабільної роботи підприємства. Основні фактори формування соціально-психологічного клімату на підприємстві наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Фактори формування соціально-психологічного клімату в ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»*

Фактор формування соціально-психологічного клімату	Характеристика впливу на трудовий колектив
Внутрішня комунікація між працівниками	Ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом сприяє покращенню координації роботи, швидкому вирішенню виробничих питань та зниженню рівня конфліктності у колективі.
Підтримка з боку керівництва	Підтримка працівників керівництвом позитивно впливає на психологічний стан персоналу, сприяє зниженню

Продовження таблиці 2.6.

Фактор формування соціально-психологічного клімату	Характеристика впливу на трудовий колектив
	емоційного напруження та формує довіру до системи управління підприємством.
Розвиток командної роботи	Спільне виконання виробничих завдань сприяє формуванню згуртованості колективу, взаємодопомоги та відповідальності працівників за результати діяльності підприємства.
Система мотивації персоналу	Використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання підвищує зацікавленість працівників у результатах праці, сприяє зростанню продуктивності та формуванню лояльності до підприємства.
Умови праці та організація роботи	Належні умови праці, забезпечення технікою та раціональна організація робочого процесу позитивно впливають на емоційний стан працівників і рівень їх задоволеності роботою.
Вплив воєнного стану	Воєнний стан зумовлює підвищений рівень психологічного навантаження, стресу та емоційної напруги серед працівників, що потребує додаткової соціально-психологічної підтримки персоналу.
Сезонний характер аграрних робіт	У періоди посівної кампанії та збирання врожаю працівники зазнають значного фізичного та емоційного навантаження, що може впливати на рівень втоми та психологічний клімат у колективі.
Корпоративна культура підприємства	Підтримка корпоративних цінностей, взаємоповаги та відповідальності сприяє формуванню позитивної атмосфери співпраці та стабільності трудового колективу.

Примітка. *Складено автором на основі матеріалів підприємства та [37]

Попри використання соціально-психологічних методів управління персоналом, у діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» існують окремі проблеми, які можуть негативно впливати на ефективність роботи працівників та психологічний клімат у колективі. Найбільш відчутними вони стають у періоди посівної та збиральної кампаній, коли навантаження на працівників значно зростає.

Однією з основних проблем є емоційне та фізичне виснаження працівників через тривалий робочий день та високий рівень відповідальності під час сезонних робіт. У період активних польових робіт працівники часто працюють без чіткого графіка, що може призводити до втоми, стресу та зниження мотивації.

Негативний вплив на психологічний стан працівників також здійснює воєнний стан в Україні. Постійна тривожність, нестабільність та психологічне напруження можуть погіршувати емоційний стан працівників і впливати на їх працездатність. У таких умовах особливо важливими стають підтримка колективу та ефективна комунікація між працівниками і керівництвом.

Певні труднощі можуть виникати й у процесі адаптації нових працівників, особливо під час сезонного збільшення обсягів робіт. Відсутність достатнього досвіду роботи та складні умови праці можуть впливати на швидкість адаптації працівників до виробничого процесу.

Крім того, через територіальну віддаленість окремих виробничих об'єктів можуть виникати труднощі в організації комунікації між працівниками та координації роботи структурних підрозділів. Це може впливати на швидкість передавання інформації та ефективність управління персоналом [36, с.211].

Основні проблеми використання соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Проблеми використання соціально-психологічних методів менеджменту

Проблема використання соціально-психологічних методів	Основні причини виникнення	Можливі наслідки для діяльності підприємства
Підвищений рівень стресу серед працівників	Воєнний стан, економічна нестабільність, психологічне навантаження та невизначеність умов праці	Зниження мотивації персоналу, погіршення емоційного стану працівників та зменшення ефективності виконання виробничих завдань
Емоційне вигорання працівників	Значне фізичне та психологічне навантаження під час сезонних робіт, тривалі робочі зміни та недостатній рівень відпочинку	Зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання роботи, підвищення рівня конфліктності у колективі
Сезонне перевантаження персоналу	Інтенсивний характер роботи у періоди посівної кампанії та збирання врожаю, нестача часу для відновлення працездатності	Фізична втома працівників, підвищення ризику професійного виснаження та зниження трудової активності

Продовження таблиці 2.7

Проблема використання соціально-психологічних методів	Основні причини виникнення	Можливі наслідки для діяльності підприємства
Складність адаптації нових працівників	Специфічні умови аграрної діяльності, високі вимоги до виконання виробничих процесів та недостатній досвід нових працівників	Підвищення ризику плинності кадрів, зниження ефективності роботи нових працівників та ускладнення інтеграції в колектив
Недостатній рівень внутрішньої комунікації	Віддаленість виробничих підрозділів, сезонний характер робіт та значна кількість працівників у різних структурних підрозділах	Виникнення непорозумінь між працівниками, погіршення координації роботи та збільшення ризику конфліктних ситуацій
Недостатній рівень психологічної підтримки персоналу	Відсутність системних заходів психологічної допомоги та профілактики емоційного виснаження	Підвищення рівня тривожності працівників, зниження лояльності до підприємства та збільшення плинності кадрів
Складність підтримання стабільної мотивації працівників	Високе навантаження, сезонність роботи та вплив зовнішніх кризових факторів	Зниження зацікавленості працівників у результатах праці, погіршення трудової дисципліни та ефективності роботи підприємства

Примітка. *Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» використовуються соціально-психологічні методи управління персоналом, які сприяють формуванню командної роботи, підтриманню комунікації між працівниками та підвищенню мотивації персоналу. Важливу роль у діяльності підприємства відіграють матеріальне стимулювання, підтримка працівників та згуртованість колективу. Разом із тим у діяльності підприємства існують окремі проблеми, пов'язані зі стресом, емоційним навантаженням, сезонним перевантаженням працівників та труднощами адаптації персоналу. Це свідчить про необхідність удосконалення системи соціально-психологічного управління персоналом, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

2.3. Оцінка ефективності використання соціально-психологічних методів менеджменту у підприємстві

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить не лише від матеріально-технічного забезпечення чи фінансових результатів, а й від системи управління персоналом. Особливе місце у цьому процесі займають соціально-психологічні методи менеджменту, які спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток мотивації працівників, покращення комунікації та забезпечення ефективної взаємодії у колективі. Саме завдяки таким методам підприємство має можливість підтримувати стабільність роботи персоналу, підвищувати продуктивність праці та зменшувати рівень конфліктності.

Для аграрної сфери використання соціально-психологічних методів є особливо важливим, оскільки діяльність працівників пов'язана зі значними фізичними навантаженнями, сезонністю робіт та високим рівнем відповідальності. У періоди посівної кампанії та збирання врожаю працівники часто працюють у напруженому режимі, що може негативно впливати на їхній психологічний стан, мотивацію та працездатність. Крім того, сучасні умови господарювання в Україні супроводжуються додатковими труднощами, пов'язаними з воєнним станом, нестабільністю економічної ситуації та постійним емоційним навантаженням.

Соціально-психологічні методи управління дозволяють підтримувати згуртованість колективу, формувати довіру між працівниками та керівництвом, а також створювати умови для ефективної командної роботи. Важливу роль відіграє система мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Крім того, ефективна комунікація та підтримка працівників сприяють зниженню рівня напруженості у колективі та покращенню психологічного клімату.

Для оцінки ефективності використання соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» доцільно

проаналізувати особливості мотивації персоналу, комунікації, психологічного клімату та впливу цих методів на результати діяльності підприємства.

Важливою складовою системи управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є мотивація працівників. Підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання, що сприяють підвищенню зацікавленості персоналу у результатах праці. Основним мотивуючим фактором для працівників є стабільна заробітна плата та можливість отримання премій за результати роботи, особливо після завершення збирання врожаю. Такий підхід стимулює працівників до більш відповідального виконання своїх обов'язків та підвищення продуктивності праці.

Разом із тим специфіка аграрної діяльності пов'язана з високим рівнем сезонного навантаження. У періоди посівної кампанії та жнив працівники працюють у складному режимі, що передбачає тривалий робочий день та значне фізичне навантаження. У такі періоди можливість повноцінного відпочинку є обмеженою, що може спричиняти втому, емоційне виснаження та зниження мотивації персоналу.

Водночас важливу роль у підтримці ефективної роботи колективу відіграє командна взаємодія та підтримка між працівниками. Спільне виконання виробничих завдань сприяє формуванню відповідальності, взаємодопомоги та згуртованості колективу (табл. 2.8). Крім матеріального стимулювання, для працівників важливими є стабільність зайнятості, підтримка керівництва та сприятлива атмосфера у колективі.

Отже, система мотивації персоналу у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» поєднує матеріальні та соціально-психологічні методи впливу на працівників. Незважаючи на значне сезонне навантаження та високий рівень відповідальності, використання преміювання, підтримки працівників і командної роботи сприяє підтриманню ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності методів мотивації персоналу*

Метод мотивації	Характеристика застосування	Вплив на діяльність працівників	Очікуваний результат для підприємства
Матеріальне стимулювання через заробітну плату	Забезпечення стабільної та своєчасної оплати праці відповідно до обсягів і результатів виконаних робіт	Підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні трудових обов'язків	Зростання продуктивності праці та покращення трудової дисципліни
Преміювання за результати роботи	Надання додаткових виплат після завершення сезонних робіт, посівної кампанії або збирання врожаю	Посилення мотивації до досягнення високих виробничих показників	Підвищення ефективності виробничої діяльності та зацікавленості персоналу
Підтримка командної взаємодії	Формування атмосфери взаємодопомоги, співпраці та колективної відповідальності під час виконання виробничих завдань	Покращення взаємодії між працівниками та зниження рівня конфліктності	Зміцнення командної роботи та покращення соціально-психологічного клімату
Забезпечення стабільної зайнятості	Надання працівникам можливості довгострокової зайнятості та впевненості у збереженні робочого місця	Формування довіри до підприємства та зростання лояльності персоналу	Зниження плинності кадрів і стабілізація трудового колективу
Нематеріальна мотивація персоналу	Використання морального заохочення, підтримки працівників, визнання результатів праці та створення позитивної атмосфери в колективі	Підвищення задоволеності працею та емоційної залученості працівників	Покращення психологічного клімату та підвищення ефективності роботи персоналу
Соціально-психологічна підтримка	Надання працівникам психологічної підтримки в умовах стресу, високого навантаження та воєнного стану	Зниження емоційного напруження та профілактика професійного вигорання	Підтримка стабільності колективу та покращення психологічного стану працівників

Продовження табл.2.8

Метод мотивації	Характеристика застосування	Вплив на діяльність працівників	Очікуваний результат для підприємства
Професійний розвиток і навчання	Організація навчання, підвищення кваліфікації та адаптації працівників до сучасних умов праці	Розвиток професійних навичок і підвищення впевненості працівників у власних можливостях	Підвищення конкурентоспроможності персоналу та якості виконання робіт

Примітка. *Складено автором на основі матеріалів підприємства

Важливим елементом ефективного управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є налагодження внутрішньої комунікації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Для підприємства аграрної сфери ефективна взаємодія між працівниками має особливе значення, оскільки значна частина виробничих процесів потребує узгодженості дій, швидкого обміну інформацією та командної роботи. У процесі виконання виробничих завдань працівники постійно взаємодіють між собою, що сприяє формуванню колективної відповідальності та взаємопідтримки. Важливу роль у підтриманні позитивного психологічного клімату відіграє керівництво підприємства, яке координує роботу працівників та забезпечує організацію виробничих процесів. Підтримка з боку керівників особливо важлива в умовах підвищеного навантаження та стресових ситуацій.

Сучасні умови господарювання, пов'язані з воєнним станом в Україні, негативно впливають на психологічний стан працівників. Постійна напруга, невизначеність та високий рівень емоційного навантаження можуть спричиняти втому, тривожність та зниження працездатності. Особливо це проявляється у періоди інтенсивних сезонних робіт, коли працівники тривалий час працюють без достатнього відпочинку.

Разом із тим у колективі підприємства значну роль відіграє командна робота та взаємопідтримка між працівниками. Це сприяє зменшенню напруженості, покращенню атмосфери в колективі та підвищенню ефективності роботи.

Таблиця 2.9

Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі*

Показник соціально-психологічного клімату	Характеристика впливу на колектив	Значення для діяльності підприємства
Внутрішня комунікація між працівниками	Постійний обмін інформацією між працівниками та керівництвом у процесі виконання виробничих завдань	Забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищує ефективність організації праці
Рівень командної взаємодії	Спільне виконання виробничих процесів, взаємодопомога та координація дій працівників	Сприяє згуртованості колективу та покращує результати спільної роботи
Підтримка з боку керівництва	Координація діяльності працівників, надання допомоги у складних виробничих ситуаціях та підтримка персоналу	Формує довіру до керівництва та знижує рівень напруженості в колективі
Психологічний стан працівників	Вплив фізичного навантаження, емоційної втоми та стресових факторів на працездатність персоналу	Визначає рівень мотивації працівників та їх здатність ефективно виконувати роботу
Вплив воєнного стану на персонал	Підвищення рівня психологічного напруження, тривожності та емоційної нестабільності працівників	Ускладнює організацію роботи та потребує посилення соціально-психологічної підтримки
Соціально-психологічна атмосфера в колективі	Формування взаємної поваги, відповідальності, підтримки та довіри між працівниками	Сприяє стабільності трудового колективу та покращенню психологічного клімату
Рівень конфліктності у колективі	Наявність або відсутність непорозумінь і конфліктних ситуацій між працівниками	Впливає на ефективність взаємодії персоналу та продуктивність праці
Адаптація нових працівників	Швидкість пристосування нових працівників до умов праці та трудового колективу	Сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню стабільності персоналу
Емоційна підтримка працівників	Надання моральної підтримки, створення сприятливого середовища та увага до емоційного стану персоналу	Допомагає знижувати рівень стресу та запобігати емоційному вигоранню

Примітка. *Складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Соціально-психологічні методи менеджменту мають важливий вплив на результати діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP», оскільки забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, підтримують мотивацію персоналу та сприяють формуванню стабільного трудового колективу. Для аграрного підприємства, діяльність якого пов'язана із сезонністю робіт та високими

фізичними навантаженнями, ефективна система управління персоналом є необхідною умовою стабільного функціонування.

Одним із головних результатів використання соціально-психологічних методів є підвищення продуктивності праці. Матеріальна мотивація, преміювання після завершення сезонних робіт, підтримка працівників та командна взаємодія позитивно впливають на зацікавленість персоналу у результатах роботи [16]. Крім того, ефективна комунікація між керівництвом і працівниками дозволяє оперативно організовувати виробничі процеси та координувати виконання поставлених завдань.

Важливим результатом використання соціально-психологічних методів є також підтримання трудової дисципліни та стабільності діяльності підприємства. Формування відповідального ставлення до роботи, взаємодопомога у колективі та підтримка з боку керівництва сприяють покращенню психологічного клімату та зниженню рівня конфліктності. Це особливо важливо в умовах воєнного стану та постійного емоційного навантаження [28, с.138].

Ефективність соціально-психологічних методів підтверджується і показниками діяльності підприємства. Протягом останніх років ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» демонструє стабільне зростання доходу, збільшення чисельності працівників та розширення масштабів діяльності. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати ефективну роботу персоналу навіть у складних економічних умовах.

Незважаючи на позитивний вплив соціально-психологічних методів управління, у діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» існують окремі проблеми, які можуть негативно впливати на ефективність роботи персоналу. Основною особливістю аграрної діяльності є сезонність виробничих процесів, що супроводжується значним фізичним та емоційним навантаженням на працівників.

У періоди посівної кампанії та збирання врожаю працівники часто працюють у напруженому режимі протягом тривалого часу, що призводить до

втоми та емоційного виснаження. Недостатня кількість відпочинку може негативно впливати на психологічний стан працівників, рівень мотивації та продуктивність праці.

Додатковим фактором психологічного навантаження є воєнний стан в Україні, який супроводжується постійним стресом, невизначеністю та емоційною напругою. У таких умовах працівники потребують додаткової психологічної підтримки та стабільності.

Також певні труднощі виникають під час адаптації нових і сезонних працівників, оскільки інтенсивний режим роботи та високий темп виробничих процесів ускладнюють швидке включення нових працівників у роботу колективу. Це може спричиняти ризик плинності кадрів та зниження ефективності діяльності окремих працівників.

Таблиця 2.10

**Проблеми використання соціально-психологічних методів
менеджменту***

Проблема використання соціально-психологічних методів	Основні причини виникнення	Можливі наслідки для діяльності підприємства
Емоційне вигорання працівників	Високе фізичне та психологічне навантаження, тривала інтенсивна робота в сезонні періоди	Зниження продуктивності праці, втрата мотивації та погіршення емоційного стану персоналу
Підвищений рівень стресу серед працівників	Воєнний стан, нестабільність зовнішнього середовища, невизначеність та психологічне напруження	Погіршення психологічного клімату, зниження працездатності та виникнення конфліктних ситуацій
Сезонне перевантаження персоналу	Інтенсивний характер робіт під час посівної кампанії та збирання врожаю	Фізична втома працівників, зростання ризику помилок та зниження ефективності роботи
Недостатня ефективність внутрішньої комунікації	Віддаленість виробничих підрозділів, інтенсивний режим роботи та недостатній обмін інформацією	Непорозуміння між працівниками, порушення координації роботи та конфліктність у колективі
Ризик зниження трудової мотивації	Постійне навантаження, психологічний стрес та відсутність достатнього морального стимулювання	Погіршення результативності праці, зниження зацікавленості у виконанні виробничих завдань

Продовження таблиці 2.10

Проблема використання соціально-психологічних методів	Основні причини виникнення	Можливі наслідки для діяльності підприємства
Погіршення соціально-психологічного клімату	Високий рівень напруження, перевтома та емоційна нестабільність персоналу	Ослаблення командної взаємодії, зростання конфліктності та зниження згуртованості колективу
Плинність кадрів	Високе навантаження, складні умови праці та недостатній рівень психологічної підтримки	Втрата досвідчених працівників, додаткові витрати на пошук і навчання персоналу

Примітка. *Складено автором на основі результатів аналізу діяльності підприємства.

Проведений аналіз показав, що у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» активно використовуються соціально-психологічні методи менеджменту, які позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства. Найбільш результативними є методи матеріальної мотивації, командної роботи, підтримки працівників та ефективної комунікації. Їх застосування сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню психологічного клімату та забезпеченню стабільності трудового колективу.

Разом із тим у діяльності підприємства існують певні проблеми, пов'язані із сезонним перевантаженням працівників, емоційним вигоранням, стресом та складністю адаптації нових працівників. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи соціально-психологічного управління персоналом. Основні напрями удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту будуть розглянуті у третьому розділі роботи.

З метою практичного оцінювання ефективності використання соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» доцільно здійснити апробацію окремих методів оцінювання персоналу та показників ефективності, наведених у теоретичному розділі роботи. Результати апробації наведено у табл. 2.11. Результати проведеної апробації свідчать, що у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» соціально-психологічні методи менеджменту загалом позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства.

Найбільш результативними є матеріальна мотивація, підтримка командної взаємодії та ефективна комунікація між працівниками і керівництвом.

Таблиця 2.11

Апробація методів оцінки ефективності соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»*

Метод оцінки	Показник оцінювання	Характеристика результату у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP»	Висновок щодо ефективності
КРІ (ключові показники ефективності)	Продуктивність праці, дохід на одного працівника	Підприємство демонструє стабільне зростання доходу та розширення масштабів діяльності	Система мотивації позитивно впливає на результативність праці
Аналіз людських ресурсів	Рівень мотивації та задоволеності працівників	Використовується матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу	Соціально-психологічні методи сприяють підтримці мотивації працівників
Спостереження	Командна взаємодія та дисципліна працівників	У колективі підтримується взаємодопомога та координація роботи	Командна робота позитивно впливає на ефективність діяльності
Анкетування та інтерв'ю	Психологічний клімат і рівень стресу	Високе сезонне навантаження та воєнний стан підвищують психологічне напруження	Існує потреба у посиленні психологічної підтримки працівників
Оцінка за результатами	Виконання виробничих завдань	Працівники забезпечують стабільне виконання виробничих процесів у сезонні періоди	Соціально-психологічні методи підтримують стабільність роботи підприємства
Аналіз плинності кадрів	Адаптація нових працівників та стабільність персоналу	Складність сезонної роботи може впливати на адаптацію працівників	Необхідне вдосконалення системи адаптації та підтримки персоналу

*Примітка. Складено автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» та даних [38].

Водночас проведене оцінювання дозволило виявити окремі проблеми, пов'язані з високим рівнем сезонного навантаження, емоційним виснаженням працівників та необхідністю посилення психологічної підтримки персоналу.

Це свідчить про доцільність подальшого вдосконалення системи соціально-психологічного управління на підприємстві.

Отже, було проведено аналіз діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» та досліджено особливості використання соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві. Встановлено, що підприємство є сучасним аграрним виробником, який активно використовує інноваційні технології, забезпечує стабільний розвиток та приділяє значну увагу організації роботи персоналу. Аналіз показав, що важливе місце у системі управління займають мотивація працівників, командна взаємодія, підтримка з боку керівництва та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Використання матеріального та нематеріального стимулювання позитивно впливає на продуктивність праці, рівень відповідальності працівників і стабільність трудового колективу.

Разом із тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем, що негативно впливають на ефективність використання соціально-психологічних методів менеджменту. Основними з них є сезонне перевантаження працівників, емоційне вигорання, психологічний стрес, недостатній рівень відпочинку в періоди активних польових робіт та складність адаптації нових працівників. Додатковий вплив на психологічний стан персоналу здійснює воєнний стан та нестабільність зовнішнього середовища. Це свідчить про необхідність удосконалення системи соціально-психологічного управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності соціально-психологічних методів менеджменту підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств соціально-психологічні методи менеджменту набувають особливо важливого значення, оскільки саме вони забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, підтримують мотивацію персоналу та сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі. Для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем фізичного та емоційного навантаження, сезонністю робіт і необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, використання таких методів є необхідною умовою ефективного управління персоналом. Соціально-психологічні методи дозволяють враховувати індивідуальні особливості працівників, їх потреби, психологічний стан та рівень мотивації, що позитивно впливає на продуктивність праці та стабільність роботи підприємства.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» було виявлено низку проблем, пов'язаних із використанням соціально-психологічних методів менеджменту. Зокрема, значне сезонне навантаження під час посівної та збиральної кампаній призводить до фізичної перевтоми та емоційного вигорання працівників. Крім того, в умовах воєнного стану посилюється психологічне навантаження на персонал, зростає рівень стресу, тривожності та емоційної напруги. Важливими проблемами також залишаються складність адаптації нових працівників до інтенсивного режиму роботи та ризик зниження мотивації через нестачу відпочинку й високе психоемоційне навантаження. Усе це негативно впливає на психологічний клімат у колективі, рівень продуктивності праці та ефективність діяльності підприємства загалом.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» удосконалення соціально-психологічних методів управління є особливо важливим, оскільки підприємство здійснює діяльність у сфері аграрного виробництва, де результативність значною мірою залежить від людського фактора, командної роботи та ефективної комунікації між працівниками. В умовах сучасних економічних викликів і воєнного стану особливого значення набувають підтримка персоналу, збереження сприятливого морально-психологічного клімату та підвищення рівня мотивації працівників. Тому з метою підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації, комунікації, психологічної підтримки працівників та покращення соціально-психологічного клімату в колективі [50, с.331-334].

З метою підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту. Основні напрями підвищення ефективності таких методів на підприємстві наведено на рис. 3.1.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є вдосконалення системи мотивації персоналу. Для аграрного підприємства мотивація працівників має особливе значення, оскільки діяльність компанії характеризується сезонністю робіт, значним фізичним навантаженням, високим рівнем відповідальності та напруженим графіком роботи під час посівної кампанії й збирання врожаю. У таких умовах ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та підтриманню стабільного психологічного клімату в колективі [43, с. 85]. У сучасних кризових умовах система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Важливу роль відіграє своєчасна оплата праці, преміювання за результати роботи, підтримка працівників у складних умовах праці та створення сприятливої атмосфери у колективі.

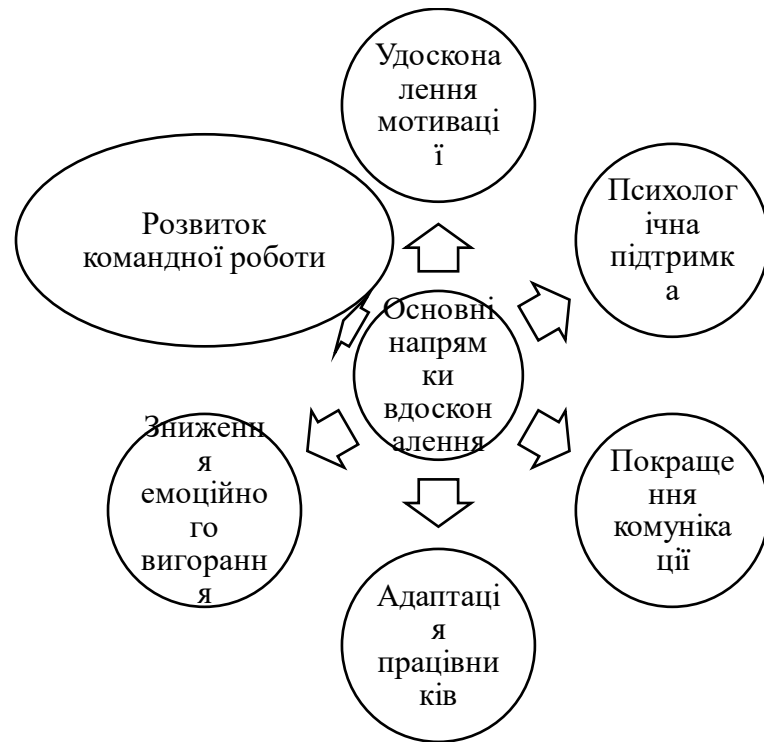


Рис. 3.1. Основні напрями підвищення ефективності соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» *

Примітка. *Розроблено за: [38]

Особливо актуальним це є в умовах воєнного стану, коли працівники потребують не лише фінансової стабільності, а й психологічної підтримки, відчуття безпеки та впевненості у завтрашньому дні [14, с.36].

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» *

Напрямок	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Матеріальна мотивація	Преміювання працівників після завершення посівної та збиральної кампанії	Підвищення продуктивності праці
Нематеріальна мотивація	Визнання результатів праці та заохочення працівників	Формування лояльності персоналу
Підтримка працівників	Надання психологічної підтримки та допомоги у кризових ситуаціях	Зниження емоційного напруження
Організація відпочинку	Запровадження гнучкого графіка після завершення сезонних робіт	Зменшення перевтоми працівників
Командна взаємодія	Проведення спільних заходів та покращення внутрішньої комунікації	Покращення психологічного клімату
Професійний розвиток	Організація навчання та підвищення кваліфікації	Підвищення мотивації та професійного рівня

Примітка. *Розроблено за: [14, 43]

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності системи управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP». Особливу увагу доцільно приділити поєднанню матеріального стимулювання із нематеріальними методами мотивації, оскільки саме комплексний підхід дозволяє підтримувати високий рівень зацікавленості працівників у результатах праці. Важливим фактором є також своєчасне визнання досягнень працівників, що позитивно впливає на їхню самооцінку, відповідальність та бажання працювати ефективніше.

Крім того, доцільним є впровадження додаткових заходів психологічної підтримки персоналу, що знаходяться у табл. 3.2, в період підвищеного навантаження. Під час посівної кампанії та збору врожаю працівники часто працюють у напруженому режимі, що може призводити до емоційного виснаження та зниження мотивації. Саме тому організація відпочинку, підтримка з боку керівництва та створення сприятливого соціально-психологічного клімату є важливими умовами забезпечення стабільної роботи підприємства та збереження трудового потенціалу.

Важливим напрямом удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є покращення внутрішньої комунікації та психологічного клімату в колективі. Для аграрного підприємства ефективна взаємодія між працівниками має особливе значення, оскільки виробничий процес потребує злагодженої командної роботи, оперативного обміну інформацією та високого рівня відповідальності працівників. В умовах сезонного навантаження, інтенсивної роботи під час посівної та збирання врожаю, а також впливу воєнного стану психологічний стан працівників безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Важливу роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату відіграє керівництво підприємства. Саме стиль управління, підтримка працівників, відкритість до комунікації та справедливе ставлення формують рівень довіри в колективі. У ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» доцільно приділити

більшу увагу розвитку корпоративної культури, яка сприятиме зміцненню командного духу, формуванню спільних цінностей та підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства.

У сучасних умовах корпоративна культура виступає не лише елементом внутрішнього управління, а й стратегічним ресурсом розвитку підприємства. Вона забезпечує узгодженість дій працівників, сприяє покращенню взаємодії між структурними підрозділами та допомагає працівникам швидше адаптуватися до змін і кризових ситуацій. Для підприємств аграрної сфери це особливо важливо через постійний вплив зовнішніх факторів, фізичне навантаження та емоційне напруження працівників.

З метою покращення психологічного клімату в колективі ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» доцільно впровадити низку заходів, спрямованих на підтримку працівників та розвиток ефективної внутрішньої комунікації. Важливими складовими мають стати регулярне інформування працівників про діяльність підприємства, підтримка відкритого діалогу між керівництвом і персоналом, організація командних заходів та створення умов для взаємопідтримки у колективі [44, с.135-139].

Таблиця 3.2

**Заходи щодо покращення комунікації та психологічного клімату у ТОВ
«ACRIS AGRO GROUP»**

Напрямок удосконалення	Характеристика запропонованих заходів	Очікуваний вплив на персонал	Очікуваний результат для підприємства
Удосконалення внутрішньої комунікації	Регулярне інформування працівників про результати діяльності підприємства, виробничі плани та організаційні зміни	Покращення взаєморозуміння між працівниками та керівництвом	Підвищення ефективності координації роботи та зниження кількості непорозумінь
Психологічна підтримка працівників	Надання моральної та психологічної підтримки працівникам у складних виробничих і стресових ситуаціях	Зниження рівня емоційного напруження та тривожності	Покращення психологічного клімату та стабільності трудового колективу

Продовження таблиці 3.2

Напрямок удосконалення	Характеристика запропонованих заходів	Очікуваний вплив на персонал	Очікуваний результат для підприємства
Розвиток командної взаємодії	Організація спільних робочих зустрічей, виробничих нарад та командних заходів	Формування взаємопідтримки та згуртованості працівників	Підвищення ефективності командної роботи та покращення взаємодії у колективі
Формування корпоративної культури	Підтримка корпоративних цінностей, традицій та принципів взаємоповаги між працівниками	Підвищення відчуття належності працівників до підприємства	Формування лояльності персоналу та позитивної робочої атмосфери
Посилення ролі керівництва у комунікації	Забезпечення відкритої взаємодії між керівниками та працівниками, підтримка зворотного зв'язку	Підвищення довіри до керівництва та покращення морального стану персоналу	Зниження конфліктності та підвищення ефективності управління персоналом
Удосконалення адаптації нових працівників	Організація допомоги новим працівникам у процесі ознайомлення з умовами праці та колективом	Полегшення процесу інтеграції нових працівників у трудовий колектив	Зниження ризику плинності кадрів та швидша адаптація персоналу
Профілактика емоційного вигорання	Організація додаткових перерв, підтримка працівників після сезонних навантажень та оптимізація режиму праці	Зменшення фізичної та психологічної втоми працівників	Підвищення працездатності персоналу та зниження рівня перевтоми
Покращення соціально-психологічного клімату	Формування атмосфери взаємної підтримки, відкритості та конструктивної взаємодії в колективі	Підвищення рівня задоволеності працею та емоційної стабільності	Створення сприятливих умов для ефективної діяльності підприємства
Розвиток системи мотивації персоналу	Поєднання матеріального та нематеріального стимулювання працівників	Підвищення зацікавленості працівників у результатах праці	Зростання продуктивності праці та покращення трудової дисципліни

Примітка. *Розроблено за: [44]

Запропоновані заходи сприятимуть формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP». Особливу увагу

доцільно приділяти підтримці працівників у періоди підвищеного навантаження, оскільки саме психологічний стан персоналу значною мірою впливає на продуктивність праці та стабільність діяльності підприємства.

Крім того, розвиток корпоративної культури та покращення внутрішньої комунікації дозволять зміцнити командну взаємодію, підвищити рівень відповідальності працівників і створити атмосферу довіри та взаємоповаги. Це сприятиме не лише покращенню результатів діяльності підприємства, а й зниженню ризику конфліктів, емоційного вигорання та плинності кадрів.

Однією з найбільш актуальних проблем у діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є емоційне вигорання працівників, яке виникає внаслідок значного фізичного та психологічного навантаження. Особливо це проявляється у період посівної кампанії та збирання врожаю, коли працівники змушені працювати у напруженому режимі протягом тривалого часу. У такі періоди праця часто займає майже весь день, а можливість повноцінного відпочинку є обмеженою. Сезонний характер аграрної діяльності потребує максимальної концентрації трудових ресурсів, що негативно впливає на фізичний та емоційний стан працівників.

Додатковим фактором психологічного навантаження є умови воєнного стану, які супроводжуються постійним стресом, тривожністю та невизначеністю. Це може призводити до погіршення психологічного клімату в колективі, зниження мотивації та ефективності праці. Саме тому для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є створення умов для підтримки працівників та збереження їхнього психологічного благополуччя.

Для зниження рівня емоційного вигорання доцільно вдосконалити організацію робочого процесу. Одним із важливих заходів є нормування робочого часу та оптимізація графіків роботи у періоди найбільшого навантаження. Це дозволить зменшити фізичну втому працівників та покращити умови праці. Також доцільним є запровадження додаткових перерв під час тривалих робочих змін, особливо у період жнив.

Важливим заходом є ротація працівників між окремими видами робіт, що допоможе знизити монотонність праці та психологічне виснаження. Крім того, для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату необхідно забезпечити працівникам моральну підтримку та створити атмосферу взаємодопомоги у колективі. Значну роль у цьому процесі відіграє керівництво підприємства, яке повинно підтримувати відкриту комунікацію з персоналом та своєчасно реагувати на проблеми працівників.

Після завершення сезонних робіт доцільно передбачити більш гнучкий режим праці та можливість повноцінного відпочинку. Це сприятиме відновленню фізичного та емоційного стану працівників, підвищенню їхньої мотивації та зниженню ризику професійного вигорання. Позитивний вплив на психологічний клімат також матиме проведення командних заходів, які допоможуть зміцнити взаємодію між працівниками та покращити атмосферу в колективі.

Запропоновані заходи дозволять покращити умови праці у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP», знизити рівень емоційного напруження та підвищити ефективність використання соціально-психологічних методів менеджменту. Їх впровадження сприятиме збереженню стабільності колективу, підвищенню продуктивності праці та формуванню більш сприятливого психологічного клімату на підприємстві.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» спрямовані на покращення системи управління персоналом та створення більш сприятливих умов праці. Їх реалізація дозволить підвищити рівень мотивації працівників, покращити внутрішню комунікацію та зміцнити психологічний клімат у колективі.

Удосконалення системи мотивації та підтримки працівників сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу у результатах праці та формуванню більш високого рівня лояльності до підприємства. Покращення комунікації між керівництвом і працівниками дозволить підвищити рівень

взаєморозуміння у колективі, своєчасно виявляти проблеми та знижувати ризик виникнення конфліктних ситуацій.

Важливим результатом впровадження запропонованих заходів стане зниження рівня емоційного вигорання та психологічного навантаження працівників. Завдяки більш ефективній організації праці, підтримці персоналу та створенню можливостей для відпочинку очікується зменшення фізичної та емоційної втоми працівників. Це позитивно вплине на продуктивність праці, дисципліну та стабільність роботи підприємства.

Крім того, розвиток командної взаємодії та підтримка сприятливого психологічного клімату сприятимуть зміцненню колективу та покращенню адаптації нових працівників. Зниження плинності кадрів і формування стабільного трудового колективу матимуть позитивний вплив на ефективність діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» у довгостроковій перспективі.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є актуальними та враховують специфіку аграрної діяльності підприємства. Основна увага приділена покращенню мотивації персоналу, розвитку ефективної комунікації, підтримці працівників та зниженню рівня емоційного вигорання в умовах сезонного навантаження і воєнного стану.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці, зміцненню командної взаємодії та зниженню плинності кадрів. У результаті це дозволить підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити більш стабільну діяльність ТОВ «ACRIS AGRO GROUP».

3.2. Впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу в підприємстві

У сучасних умовах розвитку підприємств значна увага приділяється питанням мотивації персоналу, оскільки саме працівники є основою ефективної діяльності будь-якої організації. Від рівня мотивації залежить продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, стабільність трудового колективу та загальна результативність діяльності підприємства. У сучасному менеджменті мотивація розглядається не лише як система матеріального стимулювання, а й як комплекс заходів, спрямованих на підтримку працівників, покращення психологічного клімату та формування сприятливих умов праці.

Особливо важливого значення мотивація персоналу набуває в аграрній сфері, діяльність якої характеризується сезонністю робіт, високим рівнем фізичного навантаження та значною відповідальністю працівників. У період посівної кампанії та збирання врожаю працівники аграрних підприємств працюють у посиленому режимі, що може спричиняти втому, емоційне напруження та зниження мотивації. Крім того, в умовах воєнного стану додатковими чинниками психологічного навантаження є стрес, тривожність та нестабільність зовнішнього середовища, що негативно впливає на психологічний стан працівників та ефективність їхньої праці.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» питання мотивації персоналу є особливо актуальним, оскільки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від стабільної та злагодженої роботи працівників. Використання сучасних інструментів мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню трудової дисципліни, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та збереженню кадрового потенціалу підприємства. Важливе значення також має підтримка працівників у періоди найбільшого навантаження та створення умов для їхнього професійного розвитку й адаптації.

У сучасних умовах діяльності аграрних підприємств важливого значення набуває впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу, які сприяють підвищенню ефективності праці та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [5].

Основні сучасні інструменти мотивації персоналу, наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2 «Сучасні інструменти мотивації персоналу у ACRIS AGRO GROUP»*

Примітка. *Розроблено за: [44]

Одним із найважливіших інструментів управління персоналом у ACRIS AGRO GROUP є матеріальна мотивація працівників. Для аграрної сфери саме рівень матеріального стимулювання значною мірою впливає на продуктивність праці, трудову дисципліну та зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності. Стабільна заробітна плата та система преміювання дозволяють підтримувати мотивацію персоналу та формувати лояльність працівників до підприємства.

У діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» особливо важливе значення має преміювання працівників після завершення сезонних робіт, зокрема після збирання врожаю. У період жнив працівники працюють у посиленому режимі, виконуючи значний обсяг робіт у стислі терміни. Саме тому використання додаткових матеріальних стимулів є важливим чинником підтримки

ефективної роботи персоналу та підвищення його зацікавленості у досягненні високих виробничих результатів.

Важливим напрямом удосконалення системи матеріальної мотивації є впровадження доплат за інтенсивність праці та виконання робіт у складних умовах. Це дозволяє частково компенсувати високий рівень фізичного навантаження та підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці. Для сезонних працівників важливим фактором мотивації також є стабільність зайнятості та своєчасна виплата заробітної плати.

Матеріальна мотивація безпосередньо впливає на продуктивність праці та рівень дисципліни на підприємстві. Працівники, які відчують справедливу оцінку своєї праці та отримують належне матеріальне стимулювання, більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, проявляють вищий рівень зацікавленості у результатах роботи та краще взаємодіють у колективі.

Крім того, ефективна система матеріального стимулювання сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню стабільного трудового колективу. Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» це має важливе значення, оскільки стабільність персоналу позитивно впливає на організацію виробничих процесів та забезпечує більш ефективну діяльність підприємства загалом [6, с. 120-123].

Поряд із матеріальним стимулюванням важливе значення у діяльності ACRIS AGRO GROUP має використання нематеріальної мотивації персоналу. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають не лише матеріальне заохочення працівників, а й створення сприятливого психологічного клімату, підтримку працівників та формування позитивної атмосфери в колективі.

Одним із важливих напрямів нематеріальної мотивації є визнання результатів праці працівників. Позитивна оцінка роботи, підтримка з боку керівництва та повага до працівників сприяють підвищенню їхньої зацікавленості у роботі та формуванню лояльного ставлення до підприємства.

Для працівників аграрної сфери важливим є усвідомлення значущості своєї праці та відчуття підтримки з боку керівництва.

Через високий рівень фізичного та психологічного навантаження у періоди сезонних робіт важливого значення набуває підтримка працівників та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Доброзичлива атмосфера у колективі сприяє кращій взаємодії між працівниками, знижує рівень конфліктності та допомагає працівникам легше переносити напружений режим роботи.

Важливу роль у системі нематеріальної мотивації відіграє командна робота. Спільне виконання виробничих завдань, взаємодопомога та підтримка між працівниками сприяють формуванню згуртованого колективу та покращують ефективність роботи підприємства. Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» це має особливе значення в періоди посівної кампанії та жнив, коли від злагодженості дій працівників залежить результативність діяльності підприємства.

Одним із напрямів удосконалення системи нематеріальної мотивації є адаптація нових працівників та розвиток корпоративної культури. Підтримка нових працівників у процесі адаптації дозволяє швидше інтегрувати їх у колектив та підвищує рівень ефективності їхньої роботи. Крім того, позитивний психологічний клімат і підтримка з боку керівництва сприяють зниженню емоційного напруження та формуванню стабільного трудового колективу [15, с.28-29].

У сучасних умовах діяльності підприємств важливого значення набуває психологічна підтримка працівників та використання сучасних підходів до управління персоналом. Для аграрної сфери це питання є особливо актуальним, оскільки працівники часто працюють в умовах підвищеного фізичного навантаження, ненормованого графіка та значного емоційного напруження. У періоди посівної кампанії та збирання врожаю навантаження на працівників суттєво зростає, що може негативно впливати на їхній психологічний стан, мотивацію та ефективність праці.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» проблема емоційного вигорання працівників є досить актуальною, адже у сезонні періоди працівники працюють у посиленому режимі та мають високий рівень фізичного і психологічного навантаження. Тривалий робочий день, обмежений час для відпочинку та відповідальність за результати роботи можуть призводити до фізичної втоми, стресу та емоційного виснаження. Крім того, негативний вплив на психологічний стан працівників має і воєнний стан, який супроводжується постійною тривожністю та нестабільністю зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим підприємству доцільно використовувати сучасні інструменти підтримки персоналу, спрямовані на збереження психологічного здоров'я працівників та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Одним із важливих напрямів є впровадження гнучкого підходу до організації праці, зокрема можливість надання додаткового відпочинку після завершення сезонних робіт. Це дозволить частково компенсувати високий рівень навантаження та зменшити рівень емоційного виснаження працівників.

Важливе значення також має психологічна підтримка працівників з боку керівництва. Доброзичливе ставлення, підтримка у складних ситуаціях та врахування психологічного стану працівників сприяють формуванню позитивної атмосфери у колективі та підвищують рівень довіри між керівництвом і персоналом. Для працівників важливо відчувати підтримку та розуміння, особливо в умовах підвищеного стресу та нестабільності.

Одним із сучасних підходів до управління персоналом є покращення внутрішньої комунікації на підприємстві. Ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом дозволяє оперативно вирішувати виробничі питання, знижує рівень конфліктності та сприяє формуванню командної роботи. В умовах сезонного навантаження це має особливе значення, оскільки від злагодженості дій працівників залежить ефективність діяльності підприємства.

Позитивний психологічний клімат у колективі також сприяє покращенню мотивації працівників та підвищує їхню зацікавленість у результатах праці. Формування атмосфери взаємодопомоги, підтримки та поваги між працівниками дозволяє зміцнити командний дух і знизити негативний вплив стресових факторів. Саме тому використання сучасних підходів до управління персоналом та психологічної підтримки працівників є важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» [39] Узагальнену таблицю. Інструментів мотивації можна побачити у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сучасні інструменти мотивації персоналу у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» *

Інструмент мотивації	Характеристика	Очікуваний результат
Матеріальна мотивація	Стабільна заробітна плата та преміювання	Підвищення продуктивності праці
Преміювання	Винагороди після завершення сезонних робіт	Підвищення зацікавленості працівників
Нематеріальна мотивація	Визнання результатів праці та підтримка персоналу	Формування лояльності
Корпоративна культура	Підтримка командної взаємодії	Покращення психологічного клімату
Психологічна підтримка	Допомога працівникам у стресових умовах	Зниження емоційного напруження
Професійний розвиток	Навчання та адаптація працівників	Підвищення ефективності роботи
Гнучкий графік	Відпочинок після сезонних робіт	Зменшення перевтоми
Командна робота	Спільне виконання виробничих завдань	Згуртованість колективу
Покращення комунікації	Взаємодія між керівництвом і працівниками	Зниження конфліктності

Примітка. *Розроблено за: [6,15,39]

Наведені інструменти мотивації дозволяють комплексно впливати на ефективність роботи персоналу та соціально-психологічний клімат у колективі. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання сприяє підвищенню рівня зацікавленості працівників у результатах праці та формуванню стабільного трудового колективу.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» особливо важливими є психологічна підтримка працівників, командна взаємодія та організація відпочинку після сезонних робіт, оскільки саме ці заходи дозволяють знизити рівень стресу та емоційного виснаження в умовах високого навантаження.

Впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу у діяльність ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» сприятиме покращенню ефективності управління персоналом та підвищенню результативності роботи підприємства. Використання комплексного підходу до мотивації працівників дозволить не лише підвищити продуктивність праці, а й покращити соціально-психологічний клімат у колективі.

Одним із головних результатів впровадження сучасних інструментів мотивації є підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Матеріальне стимулювання, преміювання та підтримка працівників сприятимуть покращенню трудової дисципліни та підвищенню відповідальності персоналу за виконання виробничих завдань.

Важливим результатом також стане покращення психологічного клімату в колективі. Підтримка працівників, розвиток командної роботи та покращення комунікації між керівництвом і персоналом дозволять знизити рівень конфліктності та зміцнити взаємодію між працівниками. Це особливо важливо в умовах сезонного навантаження та воєнного стану, коли працівники потребують додаткової підтримки та стабільності.

Запропоновані заходи також сприятимуть зниженню плинності кадрів та покращенню адаптації нових працівників. Формування позитивної атмосфери в колективі та підтримка працівників дозволять підвищити рівень лояльності персоналу до підприємства та забезпечать більш стабільну роботу трудового колективу.

Крім того, впровадження сучасних інструментів мотивації позитивно впливатиме на загальну стабільність діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP», оскільки ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства в сучасних умовах.

Отже, сучасні інструменти мотивації персоналу є необхідним елементом ефективного управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP». Їх використання дозволяє враховувати специфіку аграрної діяльності, пов'язану із сезонністю робіт, високим рівнем фізичного навантаження та впливом воєнного стану на психологічний стан працівників.

Використання матеріальної та нематеріальної мотивації, психологічної підтримки, розвитку командної роботи та покращення комунікації сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Запропоновані заходи допоможуть знизити рівень стресу та емоційного вигорання працівників, покращити адаптацію персоналу та підвищити ефективність праці.

Таким чином, впровадження сучасних інструментів мотивації позитивно впливатиме на продуктивність праці, стабільність роботи підприємства та ефективність управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP».

3.3. Оцінювання економічної та соціально-психологічної ефективності запропонованих заходів у підприємстві

У сучасних умовах господарювання важливого значення набуває оцінювання ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Для підприємств аграрної сфери це питання є особливо актуальним, оскільки результативність діяльності значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, ефективності комунікації, психологічного стану персоналу та організації праці. Оцінювання ефективності запропонованих заходів дозволяє визначити їхній вплив на продуктивність праці, стабільність роботи підприємства, дисципліну та загальний рівень управління персоналом.

Соціально-психологічні методи менеджменту відіграють важливу роль у діяльності сучасних підприємств, оскільки вони спрямовані не лише на організацію трудового процесу, а й на формування сприятливого психологічного клімату, підтримку працівників та підвищення їхньої

зацікавленості у результатах праці. Ефективне використання мотивації, командної взаємодії, морального стимулювання та підтримки працівників сприяє покращенню взаємовідносин у колективі, підвищенню відповідальності працівників та зниженню рівня конфліктності.

Для аграрної сфери значення соціально-психологічних методів управління є особливо важливим через сезонний характер роботи, високі фізичні навантаження, емоційне виснаження працівників та вплив воєнного стану. У періоди сезонних робіт працівники часто працюють у посиленому режимі, що може призводити до перевтоми, стресу та зниження продуктивності праці. Саме тому підприємства повинні приділяти значну увагу підтримці персоналу, покращенню умов праці та формуванню позитивного психологічного клімату.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Від рівня мотивації працівників, ефективності комунікації та психологічного стану колективу залежить продуктивність праці, стабільність роботи підприємства, рівень трудової дисципліни та плинність кадрів. Крім того, позитивний соціально-психологічний клімат сприяє формуванню згуртованого колективу, підвищенню лояльності працівників до підприємства та покращенню взаємодії між керівництвом і персоналом.

Для оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно проаналізувати їх можливий вплив на економічні результати діяльності підприємства та соціально-психологічний стан персоналу.

Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів є важливим етапом удосконалення системи управління персоналом підприємства. У сучасних умовах господарювання економічна ефективність визначається як співвідношення між отриманими результатами діяльності та витраченими ресурсами. Для підприємств аграрної сфери ефективне використання трудових ресурсів має особливе значення, оскільки саме

працівники забезпечують стабільність виробничого процесу та якість виконання робіт [13, с.301].

Запропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу, покращення комунікації та психологічного клімату можуть позитивно впливати на продуктивність праці, якість виконання виробничих завдань, дисципліну працівників та стабільність діяльності підприємства. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню відповідальності працівників, зацікавленості у результатах праці та покращенню організації робочого процесу. Крім того, покращення соціально-психологічного клімату допомагає зменшити рівень конфліктності та сприяє більш ефективній взаємодії між працівниками.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів є особливо важливим, оскільки підприємство функціонує в умовах сезонного навантаження та високої інтенсивності праці. У період жнив працівники працюють у посиленому режимі, що потребує ефективної організації праці та підтримки мотивації персоналу. Мотивовані працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, краще дотримуються трудової дисципліни та забезпечують вищу якість виконання робіт.

Важливим напрямом підвищення економічної ефективності є зниження втрат робочого часу. Покращення умов праці, впровадження гнучких графіків роботи та організація додаткового відпочинку після сезонних робіт дозволяють зменшити перевтому працівників і підвищити рівень їхньої працездатності. Психологічна підтримка персоналу також позитивно впливає на ефективність роботи, оскільки допомагає знижувати рівень емоційного напруження та професійного вигорання.

Крім того, важливе значення для підприємства має зниження плинності кадрів. Формування сприятливого психологічного клімату, підтримка працівників та стабільна система оплати праці сприяють підвищенню

лояльності персоналу до підприємства. Це дозволяє уникати додаткових витрат, пов'язаних із пошуком, навчанням та адаптацією нових працівників.

Покращення комунікації між керівництвом і працівниками також позитивно впливає на економічну ефективність діяльності підприємства. Ефективний обмін інформацією дозволяє швидше вирішувати виробничі питання, уникати помилок та покращувати організацію праці. Згуртований колектив працює більш ефективно навіть в умовах високого навантаження, що є особливо важливим для аграрних підприємств у період сезонних робіт [3, с.5-9].

Таким чином, запропоновані заходи можуть забезпечити позитивний вплив на економічні результати діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP», сприяти підвищенню продуктивності праці, покращенню трудової дисципліни та стабільності функціонування підприємства.

Соціально-психологічна ефективність запропонованих заходів визначається їхнім впливом на психологічний стан працівників, взаємовідносини у колективі, рівень мотивації та загальний соціально-психологічний клімат підприємства. У сучасних умовах діяльності аграрних підприємств значення соціально-психологічних методів управління постійно зростає, оскільки саме людський фактор значною мірою впливає на стабільність та результативність роботи підприємства.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» соціально-психологічна ефективність має важливе значення через високий рівень навантаження працівників у сезонні періоди. Значні фізичні навантаження, стресові ситуації, тривалий робочий час та вплив воєнного стану можуть негативно впливати на емоційний стан працівників, спричиняти втому та професійне вигорання. Саме тому підприємству доцільно використовувати сучасні інструменти підтримки персоналу та покращення психологічного клімату.

Одним із головних результатів впровадження запропонованих заходів є покращення психологічного клімату в колективі. Позитивна атмосфера сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, покращує взаємодію

у процесі роботи та підвищує рівень задоволеності працею. Працівники, які відчують підтримку з боку керівництва, демонструють вищий рівень відповідальності та зацікавленості у результатах діяльності підприємства.

Важливим напрямом соціально-психологічної ефективності є зниження рівня стресу та емоційного напруження. Психологічна підтримка працівників, покращення комунікації та організація додаткового відпочинку після сезонних робіт дозволяють зменшити негативний вплив перевтоми та сприяють відновленню працездатності персоналу. Підтримка керівництва допомагає працівникам легше адаптуватися до складних умов праці та знижує ризик емоційного вигорання.

Запропоновані заходи також сприятимуть покращенню взаємодії між працівниками та зміцненню командної роботи. Командна взаємодія дозволяє працівникам ефективніше виконувати виробничі завдання, підтримувати один одного в умовах високого навантаження та швидше вирішувати робочі проблеми. Крім того, згуртований колектив характеризується нижчим рівнем конфліктності та вищою стабільністю.

Позитивний психологічний клімат сприяє покращенню адаптації нових працівників. Підтримка з боку колективу та керівництва дозволяє швидше інтегрувати нових працівників у робочий процес, підвищує їхню впевненість та знижує рівень стресу під час адаптації.

Важливим результатом впровадження соціально-психологічних заходів є формування лояльності працівників до підприємства. Працівники, які відчують підтримку, повагу та справедливе ставлення, більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків і зацікавлені у довгостроковій співпраці з підприємством.

В умовах воєнного стану соціально-психологічна підтримка персоналу є важливою складовою ефективного управління підприємством. Саме тому використання сучасних соціально-психологічних методів управління в ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» сприятиме покращенню психологічного стану

працівників, зміцненню колективу та підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом [17, с.157-163].

Запропоновані заходи щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» мають комплексний характер та спрямовані на покращення як економічних результатів діяльності підприємства, так і соціально-психологічного стану працівників. Їх впровадження дозволить підвищити ефективність управління персоналом, зміцнити командну взаємодію та створити сприятливі умови для стабільної роботи підприємства в сучасних умовах господарювання.

Комплексність запропонованих заходів полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, психологічної підтримки персоналу, покращення комунікації та розвитку корпоративної культури. Впровадження таких заходів сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, а також покращенню організації виробничого процесу.

Запропоновані заходи матимуть позитивний вплив на економічні результати діяльності підприємства. Удосконалення системи мотивації праці сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню дисципліни та відповідальності працівників. Працівники, які відчують підтримку з боку підприємства та зацікавлені у результатах своєї праці, більш ефективно виконують виробничі завдання та дотримуються трудової дисципліни.

Для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» це особливо важливо в умовах сезонного навантаження, коли працівники працюють у посиленому режимі та зазнають значного фізичного й психологічного навантаження. Підтримка працівників, організація додаткового відпочинку після сезонних робіт та впровадження гнучкого графіка сприятимуть зниженню перевтоми та емоційного виснаження персоналу.

Крім економічного ефекту, запропоновані заходи матимуть важливий соціально-психологічний вплив. Покращення психологічного клімату, підтримка працівників та розвиток командної роботи допоможуть знизити

рівень стресу, емоційного вигорання та конфліктності у колективі. Ефективна комунікація між керівництвом і працівниками сприятиме швидшому вирішенню виробничих питань та покращенню взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Важливим результатом впровадження сучасних методів управління персоналом стане зниження плинності кадрів. Формування лояльності працівників до підприємства, підтримка нових працівників під час адаптації та створення сприятливих умов праці дозволять забезпечити стабільність кадрового складу підприємства та зменшити витрати, пов'язані з пошуком і навчанням персоналу.

Таким чином, сучасні методи управління персоналом допоможуть підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити командну взаємодію та забезпечити більш стабільну роботу ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» в умовах воєнного стану та сезонного характеру аграрної діяльності.

Узагальнену характеристику очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Запропонований захід	Характеристика впровадження	Економічний ефект	Соціально-психологічний ефект
Удосконалення системи матеріальної мотивації	Підвищення рівня матеріального стимулювання працівників та забезпечення стабільної оплати праці	Зростання продуктивності праці та підвищення ефективності виконання виробничих завдань	Підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи
Преміювання після сезонних робіт	Надання додаткових виплат працівникам після завершення посівної кампанії та жнив	Покращення результативності праці та стимулювання високої продуктивності	Формування лояльності персоналу та позитивного ставлення до підприємства
Організація психологічної підтримки персоналу	Надання працівникам моральної підтримки в умовах високого навантаження та стресу	Зменшення втрат робочого часу через перевтому та емоційне виснаження.	Зниження рівня стресу та психологічного напруження

Продовження таблиці 3.5

Запропонований захід	Характеристика впровадження	Економічний ефект	Соціально-психологічний ефект
Покращення внутрішньої комунікації	Забезпечення ефективного обміну інформацією між керівництвом і працівниками	Підвищення рівня організації праці та швидкості вирішення виробничих питань	Зниження конфліктності та покращення взаємодії у колективі
Розвиток командної роботи	Проведення спільних виробничих заходів та підтримка взаємодопомоги між працівниками	Підвищення ефективності виконання спільних завдань	Формування згуртованого трудового колективу
Запровадження гнучкого графіка після сезонних робіт	Надання працівникам можливості відновлення після періодів інтенсивної праці	Зниження рівня перевтоми та підтримка працездатності персоналу	Покращення психологічного стану працівників
Удосконалення адаптації нових працівників	Організація допомоги новим працівникам у процесі інтеграції до колективу	Зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів	Швидша адаптація та покращення взаємодії в колективі
Розвиток корпоративної культури	Формування корпоративних цінностей, підтримка взаємоповаги та командної взаємодії	Забезпечення стабільності діяльності підприємства	Покращення соціально-психологічного клімату та підвищення рівня довіри між працівниками

*Примітка. *Розроблено за: [3,17,13]*

Наведені заходи мають комплексний вплив на діяльність ACRIS AGRO GROUP та спрямовані як на покращення економічних показників підприємства, так і на підвищення ефективності управління персоналом. Використання сучасних інструментів мотивації та підтримки працівників дозволить підвищити продуктивність праці, покращити дисципліну та забезпечити більш стабільну роботу підприємства.

Водночас запропоновані заходи позитивно впливатимуть на соціально-психологічний клімат у колективі. Покращення комунікації, підтримка працівників та розвиток командної роботи сприятимуть зниженню рівня стресу, емоційного вигорання та плинності кадрів, що особливо важливо в умовах сезонного навантаження та воєнного стану.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є доцільними та актуальними в сучасних умовах діяльності аграрних підприємств. Вони враховують специфіку аграрної сфери, сезонний характер роботи, високий рівень фізичного та психологічного навантаження працівників, а також вплив воєнного стану на діяльність підприємства та емоційний стан персоналу.

Запропоновані заходи позитивно впливатимуть на мотивацію працівників, сприятимуть формуванню сприятливого психологічного клімату та підвищенню рівня лояльності персоналу до підприємства. Використання сучасних інструментів мотивації, психологічної підтримки, розвитку корпоративної культури та покращення комунікації допоможе знижувати рівень стресу та емоційного вигорання працівників.

Важливим результатом впровадження запропонованих заходів стане підвищення ефективності праці, покращення трудової дисципліни та зміцнення командної взаємодії. Згуртований колектив, ефективна комунікація та підтримка працівників сприятимуть більш стабільній роботі підприємства та підвищенню ефективності управління персоналом.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів матиме позитивний вплив на діяльність ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» загалом, забезпечить покращення економічних результатів діяльності підприємства та сприятиме формуванню стабільного й ефективного трудового колективу.

Отже, було розроблено напрями вдосконалення використання соціально-психологічних методів менеджменту у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» та запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Основна увага була приділена вдосконаленню системи мотивації працівників, покращенню внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури, підтримці працівників та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У роботі обґрунтовано доцільність використання сучасних інструментів

матеріальної та нематеріальної мотивації, психологічної підтримки персоналу, розвитку командної взаємодії та заходів щодо профілактики емоційного вигорання працівників.

Проведене оцінювання економічної та соціально-психологічної ефективності запропонованих заходів показало, що їх впровадження сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню трудової дисципліни, зниженню плинності кадрів та зміцненню стабільності діяльності підприємства. Особливе значення для ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» має підтримка працівників в умовах сезонного навантаження та воєнного стану, оскільки саме психологічний стан персоналу значною мірою впливає на результати роботи підприємства. Запропоновані заходи дозволять покращити комунікацію між керівництвом і працівниками, знизити рівень стресу та емоційного вигорання, зміцнити командну взаємодію та забезпечити більш ефективне управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні засади мотивації персоналу та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації працівників у ТОВ «ACRIS AGRO GROUP». Відповідно до цього можемо узагальнити такі висновки:

1. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективна система мотивації є важливою складовою управління персоналом, оскільки саме вона забезпечує підвищення продуктивності праці, формування позитивного психологічного клімату в колективі та зростання конкурентоспроможності підприємства. Досягнення поставленої мети стало можливим завдяки комплексному аналізу теоретичних положень, дослідженню діяльності підприємства та розробці практичних заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики.

2. Визначено, що мотивація персоналу є складним і багатогранним процесом, який охоплює сукупність матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Основними складовими системи мотивації є оплата праці, преміювання, соціальні гарантії, професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання та формування сприятливого морально-психологічного клімату. Ефективність мотивації значною мірою залежить від здатності керівництва враховувати потреби працівників та адаптувати систему стимулювання до сучасних умов функціонування підприємства.

3. Дослідження основних підходів до мотивації персоналу показало, що найбільш поширеними є змістовні та процесуальні теорії мотивації, які пояснюють потреби працівників та особливості їх трудової поведінки. Застосування сучасних підходів до мотивації дозволяє підприємствам забезпечувати ефективне використання трудового потенціалу, підвищувати рівень залученості працівників до діяльності організації та покращувати результати роботи. Водночас встановлено, що в сучасних умовах

господарювання особливого значення набуває комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання персоналу.

4. У результаті аналізу діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» встановлено, що підприємство є одним із провідних аграрних підприємств України, яке здійснює ефективну господарську діяльність та активно розвивається в сучасних ринкових умовах. Підприємство характеризується стабільними виробничими показниками, сучасною організаційною структурою та використанням інноваційних технологій у виробничій діяльності. Разом із тим було виявлено, що ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу та якості управління трудовими ресурсами.

5. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» показав, що на підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників. До основних інструментів мотивації належать заробітна плата, преміювання, соціальні виплати, забезпечення належних умов праці, професійне навчання та підтримка корпоративної культури. Водночас встановлено наявність окремих проблем у системі мотивації, зокрема недостатній рівень індивідуального підходу до працівників, потребу в удосконаленні системи оцінювання результатів праці та необхідність розширення сучасних мотиваційних інструментів.

6. Проведений аналіз дозволив визначити, що важливим напрямом удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ACRIS AGRO GROUP» є впровадження сучасних інструментів стимулювання працівників. Зокрема, доцільним є використання програм професійного розвитку, гнучкої системи преміювання, нематеріального заохочення, розвитку внутрішніх комунікацій та підтримки корпоративної культури. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працівників працею, зміцненню трудової дисципліни та покращенню результативності діяльності підприємства.

7. Обґрунтовано, що впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу забезпечить підвищення ефективності управління трудовими

ресурсами та позитивно вплине на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ACRIS AGRO GROUP». Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, посилити зацікавленість працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк К. Г. Особливості формування антикризового менеджменту туристичних підприємств України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 1 (42). С. 54–60.
2. Антонюк К. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-26> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Аранчій В., Макаренко П., Лесюк В. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 3–12.
4. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 15.05.2026).
6. Ведерніков М. Д., Здоров Ю. В. Удосконалення матеріальної мотивації персоналу в організації. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6 (11). С. 120–124.
7. Габрієлян А. А., Городніченко І. С., Боденчук П. С. Історико-філософські витоки сучасних управлінських парадигм. *Вісник гуманітарних наук*. 2025. URL: <https://h-visnyk.com.ua/index.php/home/article/view/249/241> (дата звернення: 15.05.2026).
8. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу : тексти лекцій з навчальної дисципліни для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2013. 111 с.

9. Гарматюк О. О., Яковчук Б. Методи оцінки персоналу. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. С. 8–10.
10. Гега Т. Р., Коваль Н. В. Соціально-психологічні методи управління: сутність, класифікація. *Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти, м. Біла Церква, 14 квіт. 2023 р. Біла Церква, 2023. С. 36–38. URL: https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_stud_econ_14.04.23.pdf#page=36 (дата звернення: 12.05.2026).
11. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162.
12. Гетьман А. П., Шульга М. В., Статівка А. М. та ін. Правове регулювання екологічних, аграрних та земельних відносин в Україні: сучасний стан і напрями вдосконалення : монографія / за ред. А. П. Гетьмана та В. Ю. Уркевича. Харків : Право, 2012. 448 с.
13. Головенко І. П. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. № 11. С. 300–303.
14. Євась Т. В., Ковалюк С. В., Нестерук О. В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 1 (22). С. 35–39.
15. Журавльов О. О., Каламан О. Б. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 27–31. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2024-5-4> (дата звернення: 15.05.2026).
16. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №

45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 15.05.2026).
17. Здоровець М., Здоровець О., Гаценко О. Сталий розвиток аграрних підприємств крізь призму соціально-психологічного управління. *Economic Synergy*. 2025. № 2. С. 153–166.
18. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
19. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
21. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту : конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content> (дата звернення: 20.05.2026).
22. Левенчук М. О., Кримова М. О. Теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління персоналом. *Науковий простір: аналіз, сучасний стан, тренди та перспективи. Молодіжна наукова ліга*. 2022. С. 13–15.
23. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114> (дата звернення: 01.05.2026).
24. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*.

2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161> (дата звернення: 01.05.2026).
25. Мащенко А., Рябоволик Т. Роль соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку* : зб. тез доп. здобувачів вищ. освіти LVIII наук.-техн. конф., м. Кропивницький, 16 трав. 2023 р. Кропивницький, 2023. С. 49–51. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/9773/zbirnyk-tez-mov2024st.pdf#page=49> (дата звернення: 12.05.2026).
26. Мельман В. О. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Соціально-психологічні основи менеджменту» (для студентів 1 курсу денної та 2 курсу заочної форми навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент») / Харків. нац. ун-т міськ. господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 47 с.
27. Палькевич Ю., Саган А. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2018. № 5 (10). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/115/83> (дата звернення: 01.05.2026).
28. Парасюк В. М., Євхутич І. М. Трудова дисципліна в контексті трудових відносин під час воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2025. Вип. 91, ч. 2. С. 135–143.
29. Пирогова Ю. В. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (39). С. 152–158.
30. Прицак О. І. Соціальні методи управління персоналом організації. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали наук. конф. студентів, м. Львів, 29 трав. 2025 р. Львів, 2025. С. 277–279. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdzily/Naukovo_Doslidna_Chastyna/Docs/2025/STUD._ZBIRNIK_2025_RIK_-_kopija.pdf#page=278 (дата звернення: 12.05.2026).

31. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
32. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 11.05.2026).
33. Продіус О., Адирова Т. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61> (дата звернення: 15.05.2026).
34. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 104–111.
35. Сіньїн Д. Класифікація поняття ефективності та її оцінки в розрізі інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 335–348.
36. Склярук Т., Терлецька А. Основні проблеми адаптації молодих працівників в Україні в умовах сьогодення. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 348, № 6. С. 209–216.
37. ТОВ «АКРІС АГРО ГРУП» // Robota.ua. URL: <https://robota.ua/company2951209> (дата звернення: 12.05.2026).
38. ТОВ «АКРІС АГРО ГРУП» // Опендatabот. URL: <https://opendatabot.ua/c/41846549> (дата звернення: 12.05.2026).
39. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. В. Осовська та ін. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38> (дата звернення: 15.05.2026).
40. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134> (дата звернення: 11.05.2026).

41. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12> (дата звернення: 01.05.2026).
42. Холдинг Агрохолдинг ACRIS AGRO. URL: <https://www.acris-agro.com/holding/> (дата звернення: 12.05.2026).
43. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 85–90.
44. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 134–140.
45. Чорна Л., Швед В., Хідіров Дж. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. Т. 1 (29). С. 84–90.
46. Широн Ю. О. Показники ефективності соціально-психологічних методів управління в системі оцінювання персоналу. *Матеріали наук.-практ. конф. ВНТУ*. 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/prmt/pmrt2023/paper/viewFile/18358/15180> (дата звернення: 01.05.2026).
47. Широн Ю. О. Соціально-психологічні методи управління у повоєнний період: класифікація і особливості застосування. *Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2024. С. 411–413.
48. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
49. Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посіб. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

50. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 329–336.