УДК 338.43:664:005.95/.96(477):355.01
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-19

# СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРОПЕРЕРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

**Л. М. ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ**
доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту;
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6499-0953

**О. В. ЛОЗОВА**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту;
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7358-8640

**Т. О. ГУСАКОВСЬКА**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7358-8640

***Анотація.*** *У статті досліджено сучасні виклики соціально-психологічного забезпечення системи управління агропереробними підприємствами України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації соціального, кадрового та психологічного середовища функціонування підприємств, що безпосередньо впливає на їхню стійкість, адаптивність та ефективність управління.* ***Метою статті*** *є визначення сучасного стану та систематизація ключових соціальних і психологічних викликів функціонування систем управління агропереробними підприємствами України в умовах війни, встановлення їхніх управлінських наслідків та обґрунтування сучасного змісту соціально-психологічного забезпечення управління підприємствами галузі.* ***Методологічною основою дослідження*** *є системний, функціональний і компаративний підходи, методи аналізу, синтезу, узагальнення, систематизації та порівняння результатів українських і міжнародних досліджень у сфері управління персоналом, організаційної резильєнтності та психологічної безпеки. Визначено, що найбільш актуальними викликами для агропереробних підприємств є кадровий дефіцит, мобілізація та міграція працівників, втрата критичних компетенцій, психоемоційне виснаження персоналу, професійне вигорання, зниження рівня психологічної безпеки, довіри та ефективності внутрішніх комунікацій. Запропоновано авторську систематизацію соціальних і психологічних викликів, розкрито логіку їх взаємозв'язку та впливу на функціонування системи управління підприємством. Обґрунтовано сучасний зміст соціально-психологічного забезпечення як інтегрованої управлінської системи, що поєднує кадрову та соціальну підтримку персоналу, внутрішні комунікації, психологічну безпеку, командну взаємодію, адаптацію до кризових змін і професійну реінтеграцію ветеранів та мобілізованих працівників.* ***Практичне значення отриманих результатів полягає*** *у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення систем управління агропереробними підприємствами, підвищення їхньої кадрової стійкості, організаційної резильєнтності та здатності ефективно функціонувати в умовах тривалої воєнної нестабільності.*

***Ключові слова:*** *соціально-психологічне забезпечення, система управління підприємством, агропереробні підприємства, кадровий дефіцит, психологічна безпека, організаційна резильєнтність, внутрішні комунікації, професійне вигорання, ветерани, воєнний стан.*

**Постановка проблеми та її зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Повномасштабна війна спричинила глибоку трансформацію умов функціонування підприємств України, змінивши не лише економічні, виробничі й логістичні параметри їхньої діяльності, а й соціальне та психологічне середовище управління персоналом. Руйнування виробничої й енергетичної інфраструктури, територіальне переміщення підприємств і працівників, мобілізація, міграція трудових ресурсів, загострення дефіциту кваліфікованих кадрів, безпекові загрози та тривала невизначеність істотно посилили навантаження на системи управління підприємствами. За таких умов підтримання безперервності діяльності дедалі більше залежить від здатності керівництва не лише оперативно перерозподіляти матеріальні й фінансові ресурси,

© Л. М. Шимановська-Діанич, О. В. Лозова, Т. О. Гусаковська, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

а й забезпечувати кадрову стабільність, узгоджену взаємодію працівників, своєчасний інформаційний обмін, психологічну безпеку, соціальну підтримку та адаптацію персоналу до постійних змін.

Особливого значення зазначені проблеми набувають для агропереробних підприємств, які займають важливе місце у формуванні продовольчих ланцюгів, забезпеченні внутрішнього ринку продуктами харчування, збереженні доданої вартості аграрної продукції та підтриманні зайнятості у громадах, а їхня діяльність характеризується безперервністю або високою ритмічністю виробничих процесів, технологічною взаємозалежністю операцій, необхідністю дотримання жорстких вимог до якості й безпечності продукції, значною роллю змінного, виробничого, технічного, лабораторного, логістичного та допоміжного персоналу. Відповідно, порушення кадрової укомплектованості, комунікації або координації на таких підприємствах може спричиняти не лише зниження продуктивності, а й зростання кількості помилок, простоїв, виробничих і професійних ризиків, погіршення якості продукції та порушення стабільності постачання.

Результати сучасних загальноукраїнських і галузевих досліджень свідчать, що дефіцит робочої сили перетворився на одне з найбільш стійких обмежень діяльності українського бізнесу, проте, кадрова проблема не зводиться лише до кількісної нестачі працівників. Вона супроводжується втратою критичних компетенцій, збільшенням робочого навантаження на наявний персонал, ускладненням заміщення ключових фахівців, зростанням тривалості адаптації нових працівників і посиленням залежності підприємств від окремих носіїв професійного досвіду. Для агропереробних підприємств ці явища додатково загострюються через технологічну спеціалізацію робочих місць, територіальну прив'язаність виробництва, обмежені можливості дистанційної праці та необхідність забезпечувати фізичну присутність персоналу навіть у нестабільних безпекових умовах.

Поряд із соціально-кадровими проблемами накопичуються психологічні наслідки тривалого функціонування в умовах війни, зокрема, хронічний стрес, тривожність, психоемоційне виснаження, порушення сну, втома від постійних змін і невизначеності впливають на концентрацію уваги, якість управлінських і виробничих рішень, готовність працівників проявляти ініціативу та повідомляти про помилки або небезпечні ситуації. У таких умовах психологічна безпека перестає бути виключно характеристикою міжособистісного клімату і набуває безпосереднього управлінського значення, оскільки визначає можливість раннього виявлення проблем, попередження інцидентів, обміну інформацією та організаційного навчання.

Суттєвим викликом є також нерівномірність доступу різних категорій працівників до корпоративної підтримки, управлінської інформації та механізмів зворотного зв'язку. Програми психологічного консультування, гнучкі формати роботи, навчання й додаткові соціальні пакети частіше орієнтуються на адміністративно-управлінський персонал, тоді як виробничі, змінні, логістичні, технічні та допоміжні працівники можуть залишатися менш охопленими такими практиками, а для агропереробних підприємств подібна асиметрія є особливо ризикованою, оскільки саме зазначені групи безпосередньо забезпечують стабільність технологічного й виробничо-логістичного циклу.

Управлінська практика демонструє поступове поширення окремих заходів психологічної допомоги, підтримки добробуту працівників, внутрішніх комунікацій, навчання керівників, адаптації нових працівників і підготовки до повернення мобілізованих працівників та ветеранів. Однак застосування таких заходів часто має фрагментарний характер і вони реалізуються як окремі HR-ініціативи, соціальні програми або реакція на вже виявлені проблеми, без належного взаємозв'язку із загальною системою управління підприємством, кадровим плануванням, виробничою безпекою, управлінням знаннями та оцінюванням організаційної резильєнтності.

За таких обставин виникає потреба у переосмисленні змісту соціально-психологічного забезпечення системи управління агропереробними підприємствами. Його доцільно розглядати не як сукупність окремих методів психологічного впливу або соціальних пільг, а як інтегровану управлінську систему, що поєднує кадрову підтримку, внутрішню комунікацію, командну взаємодію, організаційну довіру, психологічну безпеку, адаптацію, збереження критичних компетенцій, підтримку працівників і механізми реагування на соціально-психологічні ризики. Саме комплексність такого забезпечення визначає здатність підприємства зберігати керованість, функціональну взаємодію та працездатність персоналу в умовах тривалого кризового навантаження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження соціально-психологічних умов функціонування підприємств України в умовах війни представлені матеріалами міжнародних організацій, державних установ, бізнес-асоціацій та науковими публікаціями. Їх аналіз дозволяє виокремити кілька основних напрямів вивчення проблем управління персоналом і забезпечення організаційної стійкості.

Перший напрям охоплює дослідження кадрового стану аграрного сектору, ринку праці та українського бізнесу загалом. Дані FAO, OECD, ILO, Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості, Європейської Бізнес

Асоціації та інших організацій засвідчують, що кадровий дефіцит, міграція працівників, мобілізація та нестача необхідних компетенцій стали одними з ключових обмежень економічної діяльності підприємств [1–4]. Водночас галузеві дослідження аграрної сфери переважно зосереджені на виробничих, ресурсних і логістичних проблемах, тоді як соціально-психологічний стан працівників агропереробних підприємств залишається недостатньо вивченим [1].

Другий напрям представлений дослідженнями психологічного здоров'я, професійного стресу, емоційного виснаження та добробуту персоналу. Наявні результати свідчать про зростання тривожності, професійного вигорання та потреби в психологічній підтримці працівників [5–10]. Разом із тим ефективність відповідних програм підтримки та ступінь їх доступності для різних категорій персоналу залишаються недостатньо дослідженими.

Третій напрям пов'язаний із проблемами організаційної резильєнтності, адаптивності та кризових комунікацій. Дослідники розглядають стійкість підприємств як здатність підтримувати функціонування, адаптуватися до змін і зберігати людський капітал у кризових умовах [11–14]. Однак кадрові, соціальні та психологічні аспекти переважно аналізуються відокремлено, що ускладнює формування комплексного бачення їхнього впливу на систему управління.

Окремий науковий напрям присвячено професійній реінтеграції ветеранів, підтримці мобілізованих працівників, інклюзії та адаптації робочого середовища. Науковці наголошують на важливості індивідуалізованих програм повернення до професійної діяльності, підтримки колективу та розвитку ветеранських політик [15]. Проте специфіка реалізації таких практик на агропереробних підприємствах досліджена недостатньо.

Помітне місце в сучасних дослідженнях займають питання внутрішніх комунікацій, організаційної довіри, соціальної згуртованості та психологічної безпеки [7; 11; 16–18]. Доведено, що ефективна комунікація сприяє підвищенню довіри, залученості персоналу та психологічного благополуччя працівників [14; 18]. Водночас для агропереробних підприємств практично відсутні систематизовані дані щодо взаємозв'язку між внутрішніми комунікаціями, психологічною безпекою та виробничими ризиками.

У сучасній міжнародній літературі соціально-психологічне забезпечення управління розглядається через категорії психологічної безпеки, добробуту працівників, організаційної підтримки, довіри та резильєнтності. Концепція організаційної резильєнтності С. Дучек визначає її як здатність організації прогнозувати, реагувати та адаптуватися до кризових змін [12], тоді як Й. Гілльманн та Е. Гюнтер підкреслюють відсутність єдиних підходів до оцінювання цього феномену [13]. Вагомий внесок у розвиток концепції психологічної безпеки зробили А. Едмондсон і Д. Брансбі [17], а дослідження Р. Донга, С. Лі та Б. Ернана підтверджують її тісний зв'язок із добробутом працівників і результативністю організацій [16].

У сфері стратегічного управління людськими ресурсами обґрунтовано важливість гнучких HR-практик, підтримки персоналу, організаційного навчання та розвитку резильєнтності працівників [19, 20]. В українській науковій літературі увага зосереджується на кадровій стійкості підприємств, адаптації систем управління до умов війни та розвитку соціально-психологічної підтримки персоналу [21–24].

Отже, сучасні дослідження сформували вагому теоретичну базу щодо психологічної безпеки, організаційної підтримки, комунікацій, добробуту та резильєнтності персоналу. Водночас соціальні, психологічні та кадрові аспекти переважно вивчаються ізольовано. Недостатньо розробленою залишається комплексна модель соціально-психологічного забезпечення системи управління агропереробними підприємствами, яка б інтегрувала механізми підтримки персоналу, кадрової стійкості та організаційної резильєнтності. Невирішеною залишається також проблема узагальнення сучасних соціальних і психологічних викликів та визначення їхнього впливу на безперервність функціонування агропереробних підприємств в умовах тривалої війни.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення сучасного стану та систематизація ключових соціальних і психологічних викликів функціонування систем управління агропереробними підприємствами України в умовах війни на основі порівняльного аналізу результатів українських і міжнародних досліджень за 2022–2026 рр., встановлення їхніх управлінських наслідків та обґрунтування сучасного змісту соціально-психологічного забезпечення управління агропереробними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проведений аналіз сучасних українських і міжнародних досліджень свідчить, що соціально-психологічні умови функціонування підприємств України у 2022–2026 рр. зазнали суттєвих трансформацій. Війна призвела до одночасного загострення кадрових, соціальних, психологічних та організаційно-управлінських проблем, які дедалі частіше розглядаються як взаємопов'язані чинники забезпечення стійкості підприємств. Разом із тим результати проведеного порівняльного аналізу показали, що різні дослідницькі організації акцентують увагу на окремих

аспектах цих процесів, використовуючи відмінні методичні підходи, вибірки та системи показників. Саме тому для досягнення мети дослідження було здійснено їх систематизацію за основними напрямами аналізу (табл. 1).

Порівняльний аналіз засвідчив, що незалежно від методики дослідження, галузі чи категорії респондентів практично всі дослідники фіксують повторюваність одних і тих самих проблем. При цьому частина з них має переважно соціальний характер і пов'язана зі зміною структури трудових ресурсів, організацією взаємодії та кадровим забезпеченням підприємств. Інша частина характеризує психологічний стан працівників і відображає наслідки тривалого функціонування в умовах війни. Разом вони формують комплекс взаємопов'язаних викликів, що безпосередньо впливають на ефективність системи управління.

На основі узагальнення результатів досліджень було здійснено авторське групування сучасних викликів соціально-психологічного забезпечення підприємств України, яке дозволило виділити дві взаємодоповнювальні групи - соціальні та психологічні, що дозволяє розглядати соціально-психологічне забезпечення як інтегровану систему, а не як сукупність окремих напрямів роботи з персоналом (табл. 2).

Представлена систематизація свідчить, що соціальні та психологічні виклики не існують ізольовано, а перебувають у постійній взаємодії, взаємно підсилюючи один одного. Крім того, аналіз сучасних українських і міжнародних досліджень підтвердив, що між ними існують стійкі при-

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика сучасних досліджень соціально-психологічних аспектів функціонування підприємств України в умовах війни (2022–2026 рр.)**

| Джерело | Основний об'єкт дослідження | Найважливіші встановлені проблеми | Управлінське значення для агропереробних підприємств |
|---|---|---|---|
| FAO | аграрний сектор України | кадровий дефіцит, скорочення трудових ресурсів, логістичні труднощі | необхідність підтримання кадрової стійкості виробничих колективів |
| UNDP | український бізнес | адаптація підприємств до війни, людський капітал, управління змінами | розвиток адаптивного управління персоналом |
| Deloitte Ukraine | працівники підприємств | психологічне виснаження, well-being, підтримка персоналу | формування систем психологічної підтримки |
| Gradus Research | працівники та населення | тривожність, зміна трудової поведінки, довіра | розвиток внутрішніх комунікацій та довіри |
| European Business Association | роботодавці | дефіцит кадрів, утримання персоналу, мобілізація | перегляд HR-політики підприємств |
| ILO | ринок праці | структурні зміни зайнятості, дефіцит компетенцій | розвиток систем професійної адаптації |
| Veteran Hub, Мінветеранів | ветерани та роботодавці | професійна реінтеграція ветеранів, адаптація робочого середовища | підготовка підприємств до повернення ветеранів |
| Інші дослідження | підприємства України | корпоративна культура, комунікації, організаційна резильєнтність | комплексний розвиток соціально-психологічного забезпечення |

*Джерело: сформовано авторами за результатами систематизації матеріалів [1–4; 6; 20]*

Таблиця 2

**Авторська систематизація сучасних соціальних та психологічних викликів функціонування підприємств України в умовах війни**

| Соціальні виклики | Психологічні виклики |
|---|---|
| кадровий дефіцит | психоемоційне виснаження |
| мобілізація працівників | високий рівень стресу |
| міграція трудових ресурсів | тривожність |
| старіння персоналу | професійне вигорання |
| втрата критичних компетенцій | психологічна небезпека |
| недостатня кадрова підтримка | зниження мотивації |
| проблеми адаптації нових працівників | страх помилки |
| професійна реінтеграція ветеранів | невизначеність майбутнього |
| недостатній рівень внутрішніх комунікацій | зниження довіри до керівництва |
| послаблення соціальної згуртованості | емоційна втома |

*Джерело: систематизовано авторами*

чинно-наслідкові взаємозв'язки, унаслідок чого зміни одного із факторів практично завжди супроводжуються трансформацією інших складових внутрішнього середовища підприємства.

Для агропереробних підприємств зазначена взаємозалежність має особливе значення, адже на відміну від багатьох інших видів економічної діяльності, технологічні процеси переробки аграрної продукції характеризуються високою взаємозалежністю виробничих операцій, безперервністю технологічного циклу та значною роллю колективної взаємодії. Тому навіть локальне порушення соціально-психологічного середовища окремого структурного підрозділу здатне негативно впливати на функціонування всієї системи управління підприємством.

Запропонована логіка взаємозв'язків між сучасними соціальними та психологічними викликами, а також їхнім впливом на систему управління агропереробного підприємства наведена на рис. 1.

З огляду на це виникає необхідність визначення тих складових соціально-психологічного забезпечення, які повинні стати пріоритетними напрямами розвитку систем управління агропереробних підприємств України в умовах війни. Результати проведеного узагальнення дозволили сформувати авторське бачення сучасної структури соціально-психологічного забезпечення системи управління, яке наведено у табл. 3.

Представлені в табл. 3 результати дозволяють стверджувати, що сучасне соціально-психологічне забезпечення системи управління суттєво відрізняється від традиційного розуміння роботи з персоналом, яке тривалий час обмежувалося окремими HR-функціями, мотиваційними програмами або психологічною підтримкою працівників. В умовах війни воно трансформується у комплексну управлінську систему, що забезпечує підтримання кадрової стійкості, соціальної згуртованості, психологічної безпеки та адаптивності підприємства. Якщо соціальні інструменти

**Рис. 1. Логіка взаємозв'язку соціальних і психологічних викликів та їхнього впливу на систему управління агропереробного підприємства в умовах війни**

*Джерело: розроблено авторами*

Таблиця 3

**Авторська характеристика сучасного змісту соціально-психологічного забезпечення системи управління агропереробних підприємств України в умовах війни**

| Складова соціально-психологічного забезпечення | Основне призначення | Основні управлінські інструменти | Очікуваний управлінський результат |
|---|---|---|---|
| Кадрова та соціальна підтримка персоналу | Збереження кадрового потенціалу підприємства та підтримка соціальної стабільності колективу | програми адаптації; наставництво; підтримка сімей працівників; соціальні програми; професійне навчання | зменшення кадрової плинності; підвищення стабільності персоналу; збереження людського капіталу |
| Внутрішні комунікації | Забезпечення своєчасного інформаційного обміну та координації діяльності | кризові комунікації; цифрові канали взаємодії; регулярний зворотний зв'язок; інформаційні зустрічі | підвищення узгодженості управлінських рішень; скорочення інформаційних розривів |
| Психологічна безпека | Формування безпечного середовища для відкритої взаємодії та своєчасного повідомлення про проблеми | психологічне консультування; навчання керівників; підтримувальне лідерство; конфіденційні канали повідомлень | підвищення відкритості комунікацій; раннє виявлення ризиків; зростання довіри |
| Командна взаємодія та соціальна згуртованість | Підтримання ефективної співпраці між працівниками | командні наради; спільне вирішення виробничих проблем; корпоративні заходи; міжпідрозділова взаємодія | посилення взаємної підтримки; зменшення конфліктності; розвиток корпоративної культури |
| Адаптація персоналу до кризових змін | Формування готовності персоналу працювати в умовах невизначеності | програми адаптації; навчання; кризові тренінги; розвиток адаптивних компетентностей | підвищення гнучкості системи управління; прискорення адаптації до змін |
| Професійна реінтеграція ветеранів та мобілізованих працівників | Повернення працівників до професійної діяльності та інтеграція їх у трудовий колектив | індивідуальні програми адаптації; наставництво; адаптація робочого місця; психологічний супровід; навчання керівників | скорочення періоду адаптації; підтримання кадрової стабільності; ефективне використання професійного потенціалу ветеранів |

*Джерело: розроблено авторами*

переважно спрямовані на підтримання ефективної взаємодії персоналу, розвиток корпоративної культури, соціальної інтеграції, наставництва та кадрової стабільності, то психологічні механізми забезпечують формування безпечного середовища, підтримання професійної працездатності, розвиток довіри та своєчасне виявлення психоемоційних ризиків. Лише їх комплексне використання дозволяє забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах тривалої кризової нестабільності.

Особливої актуальності нині набуває включення до структури соціально-психологічного забезпечення професійної реінтеграції ветеранів та мобілізованих працівників, адже найближчими роками ця проблема стане одним із ключових напрямів розвитку систем управління українських підприємств, а успішність повернення ветеранів до професійної діяльності визначатиметься не лише станом їхнього фізичного або психологічного здоров'я, а й готовністю самого підприємства забезпечити соціальну інтеграцію, наставництво, адаптацію робочого місця, підтримку колективу та належну підготовку керівників.

Запропонована структура соціально-психологічного забезпечення дозволяє розглядати його як одну із функціональних підсистем сучасної системи управління підприємством, що забезпечує підтримання людського капіталу, розвиток адаптивності організації та створення передумов для формування організаційної резильєнтності.

Все вищеозначене дає підстави стверджувати, що соціально-психологічне забезпечення системи управління підприємством в умовах війни набуває принципово нового змісту. Якщо до початку повномасштабної війни його найчастіше розглядали як сукупність заходів щодо підтримання соціально-психологічного клімату, мотивації працівників, розвитку корпоративної культури або організації роботи HR-служби, то сучасні умови функціонування підприємств суттєво розширюють зміст цього поняття. Передусім це пов'язано з тим, що соціальні та психологічні виклики перестали бути окремими проблемами управління персоналом і поступово

трансформувалися у фактори забезпечення безперервності функціонування підприємства.

Крім того, варто зазначити, що більшість управлінських проблем виникає саме на стику соціальних і психологічних процесів. Так, кадровий дефіцит поступово трансформується у проблему професійного виснаження персоналу, а недостатній рівень внутрішніх комунікацій — у зниження довіри до керівництва та погіршення психологічної безпеки тощо.

У зв'язку з цим соціально-психологічне забезпечення доцільно розглядати як інтегровану управлінську систему, що поєднує соціальні механізми розвитку персоналу, психологічні механізми підтримання професійної працездатності та управлінські інструменти координації діяльності підприємства і таке поєднання дозволяє забезпечити адаптивність організації до кризових змін, підтримати кадрову стабільність, знизити ризики втрати критичних компетенцій і створити умови для довгострокового розвитку підприємства навіть за умов високої невизначеності.

З огляду на це нами сформовано авторське бачення логіки трансформації сучасних соціально-психологічних викликів у відповідні напрями розвитку системи управління агропереробних підприємств (рис. 2).

Представлена на рис. 2 логіка відображає послідовність трансформації сучасних викликів у напрями розвитку системи управління:

– на першому етапі зовнішні воєнні фактори формують комплекс соціальних і психологічних викликів, які поступово трансформуються у внутрішні управлінські ризики;

– надалі саме ці ризики визначають необхідність розвитку відповідних складових соціально-психологічного забезпечення підприємства, серед яких особливого значення набувають кадрова підтримка, внутрішні комунікації, психологічна безпека, адаптація персоналу, соціальна інтеграція працівників, підтримка ветеранів, розвиток командної взаємодії та формування організаційної довіри.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що соціально-психологічне забезпечення виступає

**Рис. 2. Логіка трансформації сучасних соціальних і психологічних викликів у напрями розвитку соціально-психологічного забезпечення системи управління агропереробними підприємствами**

*Джерело: сформовано авторами*

своєрідним інтегруючим механізмом, який дозволяє поєднати кадрову політику, організаційний розвиток, управління людським капіталом і психологічну підтримку працівників у межах єдиної системи управління підприємством, а його впровадження створює передумови для підвищення адаптивності підприємства, забезпечення кадрової стійкості, зміцнення внутрішньої взаємодії та підтримання організаційної резильєнтності в умовах тривалої кризової нестабільності.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Проведене дослідження дозволило узагальнити сучасні тенденції розвитку соціально-психологічного забезпечення систем управління підприємствами України в умовах війни та визначити їх особливості для агропереробних підприємств, зокрема:

– на основі систематизації сучасних українських і міжнародних досліджень встановлено, що соціальні, психологічні та кадрові проблеми більше не можуть розглядатися як ізольовані напрями управління персоналом. Вони формують взаємопов'язану систему викликів, яка безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємств, їхню адаптивність та здатність підтримувати безперервність діяльності в умовах тривалої кризової нестабільності;

– порівняльний аналіз результатів сучасних досліджень дозволив встановити, що найбільш поширеними викликами для підприємств України є кадровий дефіцит, мобілізація працівників, міграція трудових ресурсів, втрата критичних компетенцій, психоемоційне виснаження, професійне вигорання, зниження психологічної безпеки, послаблення внутрішніх комунікацій та недостатній рівень соціальної підтримки персоналу. Для агропереробних підприємств зазначені проблеми набувають особливої актуальності через високу залежність виробничих процесів від людського фактора, безперервність технологічного циклу та необхідність забезпечення стабільного функціонування виробництва.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності соціально-психологічного забезпечення систем управління підприємствами, побудову моделей адаптивного моніторингу соціально-психологічного стану персоналу, дослідження механізмів професійної реінтеграції ветеранів та формування сучасних інструментів підтримання організаційної резильєнтності підприємств України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment.* February 2025. Rome : FAO, 2025. URL: https://www.fao.org

2. OECD. *Public Governance Review of Ukraine.* Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en

3. International Labour Organization. *Employment Needs Assessment and Employability of Internally Displaced Persons in Ukraine: Summary of Survey Findings and Recommendations.* Geneva : ILO, 2016. URL: https://ilo.org/publications/employment-needs-assessment-and-employability-internally-displaced-persons

4. Kramar I., Baranov K. Current Approaches to Human Resources Management at Domestic Enterprises During the Russian-Ukrainian War. *Socio-Economic Problems and the State.* 2024. Vol. 30, No. 1. P. 140–151. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.140

5. Bakker A. B., de Vries J. D. Job Demands–Resources Theory and Self-Regulation: New Explanations and Remedies for Job Burnout. *Anxiety, Stress, & Coping.* 2021. Vol. 34, No. 1. P. 1–21. DOI: https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

6. Deloitte Ukraine. *Employees' Safety and Mental Health Support, Work Processes' Continuity Are the Main HR Challenges for Companies: Survey Results.* 2022. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/employees-safety-and-mental-health-support-work-processes-continuity-are-the-main-HR-challenges-for-companies.html

7. Dhanesh G. S., Picherit-Duthler G. Remote Internal Crisis Communication (RICC): Role of Internal Communication in Predicting Employee Engagement During Remote Work in a Crisis. *Journal of Public Relations Research.* 2021. Vol. 33, No. 5. P. 292–313. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2011286

8. Dong R. K., Li X., Hernan B. R. Psychological Safety and Psychosocial Safety Climate in Workplace: A Bibliometric Analysis and Systematic Review Towards a Research Agenda. *Journal of Safety Research.* 2024. Vol. 91. P. 1–19. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001

9. Edmondson A. C., Bransby D. P. Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* 2023. Vol. 10, No. 1. P. 55–78. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

10. Mihalache M., Mihalache O. R. How Worplace Support for the COVID-19 Pandemic and Personality Traits Affect Changes in Employees' Affective Commitment to the Organization and Job-Related Well-Being. *Human Resource Management.* 2022. Vol. 61, No. 3. P. 295–314. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22082

11. Stepanova E. R. Motivation and Employee Engagement as a Factor of Business Resilience During the Wartime. *Бізнес Інформ.* 2025. № 4. С. 580–585. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585

12. Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research.* 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

13. Hillmann J., Guenther E. Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews.* 2021. Vol. 23, No. 1. P. 7–44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

14. Kim Y. Organizational Resilience and Employee Work-Role Performance After a Crisis Situation: Exploring the Effects of Organizational Resilience on Internal Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research.* 2020. Vol. 32, No. 1–2. P. 47–75. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368

15. Glorieux V., Lo Bue S., Euwema M. Reintegration and Support After Deployment: What HR Should Know. *Journal of Global Mobility.* 2025. Vol. 13, No. 3. P. 505–540. DOI: https://doi.org/10.1108/JGM-07-2024-0068

16. Lee H. Changes in Workplace Practices During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Emotion, Psychological Safety and Organisation Support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.* 2021. Vol. 8, No. 1. P. 97–128. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104

17. Qin Y. S., Men L. R. Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication.* 2023. Vol. 60, No. 4. P. 1197–1219. DOI: https://doi.org/10.1177/23294884221081838

18. Deloitte Ukraine, American Chamber of Commerce in Ukraine. *Resilience at the Cost of Development: How Ukrainian Businesses Are Adapting to New Challenges.* 2026. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/deloitte-acc-business-resilience-survey-2026.html

19. Minbaeva D. B., Navrbjerg S. E. Strategic Human Resource Management in the Context of Environmental Crises: A COVID-19 Test. *Human Resource Management.* 2023. Vol. 62, No. 6. P. 811–832. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22162

20. Näswall K., Malinen S., Kuntz J., Hodliffe M. Employee Resilience: Development and Validation of a Measure. *Journal of Managerial Psychology.* 2019. Vol. 34, No. 5. P. 353–367. DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102

21. Здоровець М., Здоровець О., Гаценко О. Сталий розвиток аграрних підприємств крізь призму соціально-психологічного управління. *Економічна синергія.* 2025. № 2. С. 153–166. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-10

22. Остахов О. Соціально-психологічні аспекти розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 5. С. 579–583. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-89

## REFERENCES

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment*. February 2025. Rome: FAO. URL: https://www.fao.org

2. OECD. (2026). *Public Governance Review of Ukraine.* Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en

3. International Labour Organization. (2016). *Employment Needs Assessment and Employability of Internally Displaced Persons in Ukraine: Summary of Survey Findings and Recommendations.* Geneva: ILO. URL: https://www.ilo.org/publications/employment-needs-assessment-and-employability-internally-displaced-persons

4. Kramar I., Baranov K. (2024). Current Approaches to Human Resources Management at Domestic Enterprises During the Russian-Ukrainian War. *Socio-Economic Problems and the State.* Vol. 30, No. 1. P. 140–151. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2024.01.140

5. Bakker A. B., de Vries J. D. (2021). Job Demands-Resources Theory and Self-Regulation: New Explanations and Remedies for Job Burnout. *Anxiety, Stress, & Coping.* Vol. 34, No. 1. P. 1–21. DOI: https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695

6. Deloitte Ukraine. (2022). *Employees' Safety and Mental Health Support, Work Processes' Continuity Are the Main HR Challenges for Companies: Survey Results.* URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/employees-safety-and-mental-health-support-work-processes-continuity-are-the-main-HR-challenges-for-companies.html

7. Dhanesh G. S., Picherit-Duthler G. (2021). Remote Internal Crisis Communication (RICC): Role of Internal Communication in Predicting Employee Engagement During Remote Work in a Crisis. *Journal of Public Relations Research*. Vol. 33, No. 5. P. 292–313. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2011286

8. Dong R. K., Li X., Hernan B. R. (2024). Psychological Safety and Psychosocial Safety Climate in Workplace: A Bibliometric Analysis and Systematic Review Towards a Research Agenda. *Journal of Safety Research.* Vol. 91. P. 1–19. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001

9. Edmondson A. C., Bransby D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* Vol. 10, No. 1. P. 55–78. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217

10. Mihalache M., Mihalache O. R. (2022). How Workplace Support for the COVID-19 Pandemic and Personality Traits Affect Changes in Employees' Affective Commitment to the Organization and Job-Related Well-Being. *Human Resource Management.* Vol. 61, No. 3. P. 295–314. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22082

11. Stepanova E. R. (2025). Motivation and Employee Engagement as a Factor of Business Resilience During the Wartime. *Business Inform.* No. 4. P. 580–585. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585

12. Duchek S. (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

13. Hillmann J., Guenther E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews.* Vol. 23, No. 1. P. 7–44. DOI: https://doi.org/10.1111/ijmr.12239

14. Kim Y. (2020). Organizational Resilience and Employee Work-Role Performance After a Crisis Situation: Exploring the Effects of Organizational Resilience on Internal Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research.* Vol. 32, No. 1–2. P. 47–75. DOI: https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368

15. Glorieux V., Lo Bue S., Euwema M. (2025). Reintegration and Support After Deployment: What HR Should Know. *Journal of Global Mobility.* Vol. 13, No. 3. P. 505–540. DOI: https://doi.org/10.1108/JGM-07-2024-0068

16. Lee H. (2021). Changes in Workplace Practices During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Emotion, Psychological Safety and Organisation Support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.* Vol. 8, No. 1. P. 97–128. DOI: https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104

17. Qin Y. S., Men L. R. (2023). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication.* Vol. 60, No. 4. P. 1197–1219. DOI: https://doi.org/10.1177/23294884221081838

18. Deloitte Ukraine, American Chamber of Commerce in Ukraine. (2026). *Resilience at the Cost of Development: How Ukrainian Businesses Are Adapting to New Challenges.* URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/deloitte-acc-business-resilience-survey-2026.html

19. Minbaeva D. B., Navrbjerg S. E. (2023). Strategic Human Resource Management in the Context of Environmental Crises: A COVID-19 Test. *Human Resource Management.* Vol. 62, No. 6. P. 811–832. DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.22162

20. Näswall K., Malinen S., Kuntz J., Hodliffe M. (2019). Employee Resilience: Development and Validation of a Measure. *Journal of Managerial Psychology.* Vol. 34, No. 5. P. 353–367. DOI: https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102

21. Zdorovets M., Zdorovets O., Hatsenko O. (2025). Sustainable Development of Agricultural Enterprises Through the Prism of Socio-Psychological Management. *Economic Synergy.* No. 2. P. 153–166. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2025-2-10

22. Ostakhov O. (2024). Socio-Psychological Aspects of Human Resource Development of Agricultural Enterprises. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* No. 5. P. 579–583. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-89

***Liudmyla Shymanovska-Dianych, Oksana Lozova, Tetiana Husakovska,*** *Poltava University of Economics and Trade.* ***Socio-Psychological support of the management system of agro-processing enterprises of Ukraine under wartime conditions: current challenges and strategic development directions.***

***Annotation.*** *The article examines the current challenges of socio-psychological support for the management system of agro-processing enterprises in Ukraine under martial law. It is substantiated that the full-scale war has significantly transformed the social, personnel, and psychological environment of enterprise functioning, directly affecting their resilience, adaptability, and management effectiveness.* ***The purpose of the article*** *is to identify the current state and systematize the key social and psychological challenges affecting the management systems of Ukrainian agro-processing enterprises under wartime conditions, determine their managerial implications, and substantiate the modern content of socio-psychological support in enterprise management.* ***The methodological framework of the study comprises*** *systemic, functional, and comparative approaches, as well as methods of analysis, synthesis, generalization, systematization, and comparison of the results of Ukrainian and international studies in the fields of human resource management, organizational resilience, and psychological safety. The study identifies the most significant challenges faced by agro-processing enterprises, including labour shortages, employee mobilization and migration, loss of critical competencies, psycho-emotional exhaustion, occupational burnout, declining psychological safety, reduced trust, and ineffective internal communications. An authorial classification of social and psychological challenges is proposed, and the logic of their interrelationships and impact on enterprise management systems is revealed. The modern content of socio-psychological support is substantiated as an integrated management system combining personnel and social support, internal communications, psychological safety, team interaction, adaptation to crisis-related changes, and professional reintegration of veterans and mobilized employees.* ***The practical significance of the obtained results*** *lies in the possibility of applying the proposed provisions to improve the management systems of agro-processing enterprises, enhance workforce stability and organizational resilience, and strengthen their ability to operate effectively under conditions of prolonged wartime instability.*

***Keywords:*** *socio-psychological support, enterprise management system, agro-processing enterprises, labour shortage, psychological safety, organizational resilience, internal communications, occupational burnout, veterans, martial law.*

*Дата надходження статті: 03.07.2026*
*Дата прийняття статті до публікації: 05.08.2026*
*Дата публікації статті: 10.09.2026*