

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2024 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ  
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Маргарита ФЩЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр., доцентка**

**Наталя ШПОРТЮК**

**Дніпро – 2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ФІЩЕНКО МАРГАРИТІ ВІКТОРІВНІ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством»

**Науковий керівник:** Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річна статистична звітність підприємства, плани господарської діяльності, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні засади використання соціально-психологічних методів управління підприємством

2. Сучасний стан використання соціально-психологічних методів управління в умовах діяльності ТОВ фірма «Обрій»

3. Удосконалення соціально-психологічних методів управління ТОВ фірма «Обрій». Висновки і пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Сукупність та взаємозв'язок соціально-психологічних методів управління

2. Показники результативності діяльності ТОВ фірма «Обрій»

3. Практика застосування соціально-психологічних методів управління

4. Ключові ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу ТОВ фірма «Обрій»

5. Частота та ефективність використання методів мотивації в ТОВ фірма «Обрій», 2021-2023 рр.

6. Рекомендовані поєднання темпераментів для працівників ТОВ фірма «Обрій»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Маргарита ФІЩЕНКО

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталія ШПОРТЮК

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та доцільність застосування соціально-психологічних методів управління підприємством	6
1.2. Характеристика видів соціально-психологічних методів управління підприємством	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «Обрій»	26
2.2. Практика застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ фірма «Обрій»	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»	40
3.1. Підвищення ефективності керівників ТОВ фірма «Обрій» за рахунок психологічних методів управління	40
3.2. Використання психологічних методів управління в ТОВ фірма «Обрій» для забезпечення ефективності діяльності	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасному світі відбуваються зміни, зумовлені економічним розвитком, підвищенням конкурентоспроможності та оновленням виробничих потужностей. Компанії все частіше опиняються в ситуації, коли зміни відбуваються постійно, а самі зміни стають все більш масштабними та непередбачуваними. Усе це призводить до принципово нового фокусування на способах управління людьми. Забезпечення сталого розвитку підприємств шляхом застосування ефективних методів управління безпекою та зменшення аварій на виробництві в складних, динамічних і нестабільних середовищах стало одним із найважливіших питань у сучасних компаніях. Крім того, це призведе до кращої підготовки та навичок для працівників, професійних груп і широкої громадськості. Все це підкреслює соціально-психологічний підхід до вивчення умов праці про те, що ефективність та рівень рентабельності діяльності підприємства залежать від особливостей трудового колективу, професійних груп і окремих працівників.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування сприятливої і стабільної морально-психологічної обстановки в трудовому колективі, сприяючи тим самим найбільш успішному вирішенню поставленого завдання. Крім того вони дають змогу: забезпечити соціальну захищеність працівників; підвищувати культуру виробництва; сприяти якісній і продуктивній роботі; створити сучасну та витончену зону обслуговування; поліпшити житлові умови; зміцнювати здоров'я, популяризувати важливість фізичної культури і спорту та сприяти впровадженню їх у повсякденне життя; зміцнення сімейного піклування тощо.

Проблематику соціально-психологічних методів управління підприємством висвітлили у своїх дослідженнях такі науковці як: Балабанова Л.В., Балановська Т.І., Водянка Л.Д., Горбатюк О. В., Дяків О.П., Ємельянов О.Ю., Кустріч Л.О., Лисак В. Ю., Маркіна І.А., Махмудов Х.З., Назарчук Т.В., Паловські Ю.О., Писаренко С.В., Пшик-Ковальська О., Сазонова С.В., Станіславик О.В., Устіловська А.С.,

Чабанюк Є.М., Чернобай Л.І., Швець Г.О., Яковенко В.Г. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** бакалавра є дослідження теоретичних аспектів використання соціально-психологічних методів управління підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення в межах окремого підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра зумовила наступні **завдання**:

- визначити сутність та доцільність застосування соціально-психологічних методів управління підприємством;
- охарактеризувати окремі види соціально-психологічних методів управління підприємством;
- дослідити особливості діяльності ТОВ фірма «Обрій»;
- визначити сучасний стан застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ фірма «Обрій»;
- розробити напрямки підвищення ефективності керівників ТОВ фірма «Обрій» за рахунок психологічних методів управління;
- дослідити психологічні методи підвищення ефективності роботи в ТОВ фірма «Обрій».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** бакалавра є соціально-психологічні методи управління підприємством.

**Предметом кваліфікаційної роботи** бакалавра є процес удосконалення використання соціально-психологічні методи управління підприємством.

**Методи дослідження**: аналізу та синтезу, табличний та графічний, статистичні (порівняння, структури, динаміки, абсолютні та відносні величини), анкетування та ін.

**Інформаційна база дослідження**: бухгалтерська та статистична звітність, матеріали періодичних видань та власні дослідження.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність та доцільність застосування соціально-психологічних методів управління підприємством

Методи – це способи і прийоми оцінки впливу системи управління на те, що управляється на різних рівнях і ланках управління (підприємство, відділ, цех тощо). Вони спрямовані на об'єкти управління (підприємства, відділи, цехи тощо), тобто на працівників різних структурних сфер і видів діяльності. Кожен метод управління має своє значення. Останнє виявляється в особливостях прийомів і способів впливу, основною метою яких є забезпечення гармонії, тобто органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Особливість функціонування режиму управління виражається в тому, що він є не окремим і самостійним способом впливу, а цілісною системою, що складається з взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів.

Розрізняють економічні, технічні, соціально-психологічні та адміністративні методи управління.

Кожен зазначений метод управління залежить від різних факторів. Так, економічні методи визначаються економічними факторами. З їх допомогою досягається задоволення потреб на всіх рівнях, колективному та індивідуальному. Методи управління використовуються з різним ступенем ефективності.

Розглянемо ці методи докладніше.

1. Методи управління економікою включають розробку планів, економічних показників і механізмів їх реалізації. Через матеріальну зацікавленість заохочується ініціатива працівників і відповідальність за наслідки своїх рішень. В основному економічні методи мають не пряму, а скоріше опосередковану дію на об'єкт

управління.

До економічних методів управління належать економічне планування, економічне стимулювання, бюджети підприємств.

Економічне планування – це комплексна (характерна) модель основних економічних показників, параметрів майбутнього стану різних сфер діяльності підприємства, а також напрямів, методів і ресурсів, необхідних для досягнення запланованих обсягів.

Економічно вона передбачає майбутній стан об'єкта та визначає ресурси та механізми, необхідні для його реалізації.

Економічні стимули – це засоби впливу, які сприяють економічній поведінці окремих осіб і груп у сфері господарської діяльності з метою вирішення конкретних фінансово-економічних завдань відповідно до цілей компанії. Вони визначають поведінку індивідів і сприяють узгодженню колективних, колективних та індивідуальних інтересів.

Бізнес-бюджет – це документ, який містить перелік доходів і витрат компанії за певний період часу (зазвичай рік). При складанні бюджету компанії визначають сфери, де вони можуть заощадити і збільшити надходження грошових коштів.

2. Технологічні прийоми впливають на діяльність працівників через документи, що визначають технологію фінансово-господарських процесів.

Залежно від будови розрізняють технічну документацію та конструкторську документацію. До технічної документації належать різноманітні інструкції, схеми, які встановлюють способи, прийоми, способи роботи, робочі процеси та порядок використання матеріалів, інструментів, обладнання та інших засобів виробництва.

У процесі роботи технічна документація забезпечує відповідний вплив на трудові ресурси підприємства. Працівники при виконанні конкретного завдання враховують перелік технічних операцій, технологічні карти, інструкції щодо застосування певного обладнання та пристроїв, послідовністю виробничого процесу тощо.



До конструкторської документації належать різноманітні ескізи виробів, креслення, креслення механізмів (приладів, комп'ютерів, машин, автоматів, транспортних засобів, обладнання) тощо.

Вони різною мірою необхідні для забезпечення певних виробничих процесів, а отже, і діяльності певних працівників.

Соціально-психологічні методи - це сукупність специфічних методів впливу на міжособистісні стосунки, зв'язки та соціальні процеси, що відбуваються в трудових колективах. Вони впливають на людину психологічними методами (власним прикладом, авторитетом) з метою трансформації управлінських завдань у потреби, що реалізуються в людині на основі моральних стимулів праці. Соціально-психологічні методи застосовуються з метою підвищення продуктивної діяльності працівників і створення відповідних соціально-психологічних умов для їх діяльності. Ці методи спрямовані насамперед на дотримання принципу психофізіологічної сумісності в колективі, створення здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємовиручки та колективізму. Ми виділяємо такі соціально-психологічні методи: соціальне планування, моральні стимули, а також методи формування групи та соціально-психологічного клімату.

Значення цих методів управління відрізняються таким чином:

- Соціальне планування впливає на соціальний розвиток підприємницьких груп шляхом реалізації планів відповідно до встановлених завдань.

- Моральні стимули впливають на членів колективу шляхом нагородження медалями, грамотами, званнями тощо;

- Спосіб заснування групи та соціально-психологічний клімат можуть впливати на корпоративну групу через відбір учасників на основі особистісних рис, професійного досвіду, розподілу роботи за місцем розташування тощо. Я можу зробити це.

Управлінські методи управління - це, як правило, чіткі методи, що виключає мінливість проблем та їх вирішення. Адміністративні методи управління найбільш

доцільні, коли досягнення поставлених цілей неможливо вирішити за допомогою економічних і соціально-психологічних методів.

Впливом методів управління є: організація, адміністрування та дисципліна.

Ефект від методів управління можна охарактеризувати наступним чином:

а) Організовані засоби впливу реалізуються через постійні документи і здійснюються через: організаційне нормування (норми витрат сировини, матеріалів, енергії, інструментів тощо); організаційні інструкції (інструкції, правила, вимоги); організаційна інформація (статут, протокол, звіт, декларація).

Методи організаційного впливу забезпечують необхідні умови для функціонування компанії. Завдяки їм проектується, створюється і управляється не тільки просторово-часове управління компанією, а й проектування структури, підбір персоналу і регламентація його діяльності. Разом вони формують межі, в яких ваша компанія працює та розвивається.

б) Метод управлінського впливу забезпечує формалізацію завдань, прийомів тощо, а також усунення недоліків, які виникають у процесі фінансово-господарської діяльності. Управлінські дії здійснюються через закони, накази та інструкції.

в) Методи дисциплінарного впливу застосовуються в певних ситуаціях і реалізуються через заяви, догани, кадрові переміщення, звільнення тощо.

Основні недоліки методів управління полягають у тому, що вони орієнтовані на досягнення, а не на зростання заданих результатів, і сприяють виконанню завдань, а не ініціативі.

Тому поділ методів і прийомів на групи є умовним, оскільки всі вони тісно пов'язані між собою. Лише вмiле їх поєднання є необхідною умовою ефективного впливу системи управління на всіх учасників управління та трудову діяльність окремих працівників. Ефективність використання управлінських прийомів залежить насамперед від рівня кваліфікації управлінського персоналу. Це потребує систематичних і цілеспрямованих тренувань і щоденного використання всіх сфер впливу, доступних командам і окремим особам.

Мати справу з людьми важко, тому що людська поведінка дуже складна. Ведення бізнесу в умовах прискороного науково-технічного прогресу в усіх галузях народного господарства потребує інтенсифікації виробництва, творчого підходу до господарювання та активної участі всіх працівників у вирішенні виробничих завдань і господарської діяльності.

Від уміння керівників враховувати та застосовувати у своїй діяльності соціально-психологічні методи управління значною мірою залежить розвиток професійної діяльності та творчої спонтанності працівників.

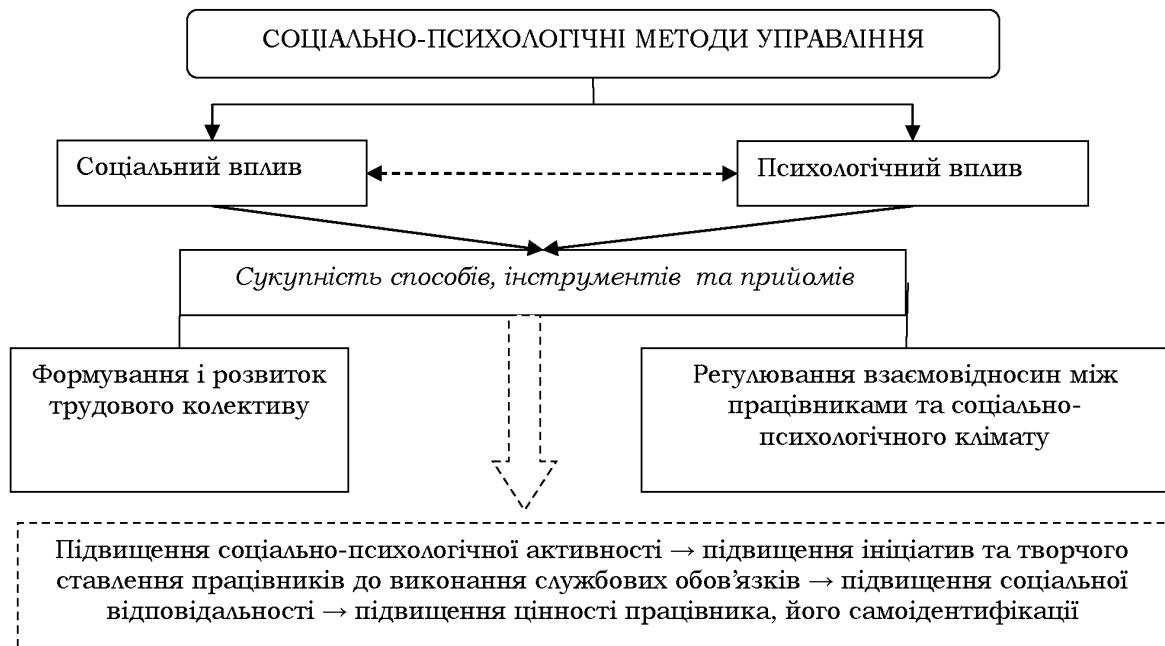
Теоретичною основою методів соціально-психологічного управління є соціальна психологія та психологія особистості як наука про закономірності психофізичної діяльності індивідів, різних соціальних груп і колективів. Метою цих методів управління є вивчення та використання закономірностей психічної діяльності людей з метою оптимізації психологічних явищ і процесів на благо суспільства та особистості. Це єдність, тісний зв'язок і взаємозумовленість соціально-психологічних методів управління. Зв'язок між соціальними та психологічними впливами на команди показаний на рис. 1.1.

Водночас між ними є й відмінності. Методи соціального менеджменту використовуються для управління внутрішньогруповими та міжгруповими стосунками. Ми використовуємо психологію для контролю індивідуальної поведінки та міжособистісних стосунків у колективі [11].

Предметом прийомів соціального управління на організаційно-корпоративному рівні є групи співробітників і трудові колективи в цілому, а метою менеджменту є навчання і розвиток колективу для оптимальної згуртованості членів для досягнення поставлених цілей. Ця мета досягається шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, заохочення ініціативи та почуття відповідальності кожного працівника за результати індивідуальної та колективної праці [23].

Сутність прийомів соціально-психологічного управління досліджували багато вчених і економістів.

Отже, на основі наведених концепцій, визначимо запровадження соціально-психологічних методів управління персоналом на сучасному рівні як опосередкований засіб реалізації управлінських заходів щодо кадрового потенціалу підприємств (як на індивідуальному рівні, так і на рівні підприємства), який використовує основні закони та техніки соціології та психології з метою підвищення людських цінностей та трудових навичок працівників, забезпечуючи тим самим безпеку працівників компанії.



**Рис. 1.1. Сукупність та взаємозв'язок соціально-психологічних методів управління**

Теоретичним стрижнем соціально-психологічного методу управління підприємством є соціальна психологія та психологія особистості як науковий напрям вивчення закономірностей психофізичної діяльності індивідів, окремих груп чи колективів. Звідси формулюються наступні цілі соціально-психологічної методології в бізнесі. Це вивчення та розпізнавання закономірностей психічної діяльності людини в трудових колективах з метою оптимізації психологічних явищ і процесів на благо компанії та окремих співробітників.

У структурі соціальних відносин виділяють соціально-рольові механізми.

Ролі є функцією соціальних відносин, реалізованих окремими особами або цілими організаціями по відношенню до традиційно розроблених або встановлених моделей і порядків. Професійні ролі характеризуються змістом, соціальним статусом, престижем і символікою. По відношенню до свого носія його роль завжди виступає визначальним фактором його діяльності. Характеристики цієї ролі використовуються в адміністративних цілях при вирішенні проблем, які покращують соціальні та виробничі відносини. Це досягається шляхом зміни характеристик виконуваної ролі, в результаті чого формується відповідна індивідуальна чи групова поведінка [32].

Методи соціального управління забезпечують навчання і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через елементи їх діяльності. Ці фактори включають потреби, інтереси, мотивацію, ідеали, цілі та схильності.

## **1.2. Характеристика видів соціально-психологічних методів управління підприємством**

Ефективність компанії напряму залежить від якості політики управління ресурсами. Сьогодні наголошується на цінності людських ресурсів компанії, їх навичок і досвіду. У результаті фокус бізнес-рішень перемістився в бік раціонального управління людськими ресурсами, що дає змогу оптимально використовувати робочу силу компанії та досягати високопродуктивних бізнес-результатів.

Залежно від різноманітності змісту та спрямованості методів управління їх поділяють на три групи: менеджмент (організація), економіка та соціальна психологія. Задоволення соціальних потреб і хороші стосунки в трудовому колективі, крім належної матеріальної винагороди, виконують важливу мотиваційну функцію. І якщо методи управління перших двох груп характеризуються «авторитарною цільовою орієнтацією» і розглядають потенціал робочої сили підприємства виключно як

людський капітал, то соціально-психологічні методи управління більш чутливі до людських цінностей. Останнє дозволяє менеджерам використовувати ряд соціально-психологічних технік для накопичення позитивної синергії для компанії. Мистецтво управління співробітниками в сприятливому соціально-психологічному середовищі є ключовим навиком ефективного менеджера і основою процвітаючої компанії. При цьому вмiле поєднання ряду методів стимулювання праці для оптимального розподілу функцій у виробничому процесі забезпечує керівництву компанії швидке і надійне досягнення бажаних результатів: динамічної прибутковості.

Психологічні методи управління поділяються на такі основні групи:

- методи навчання та розвитку трудових колективів;
- методи гуманізації стосунків на робочому місці;
- метод психологічного заохочення (мотивації);
- професійний відбір і методи навчання.

Сьогодні деякі керівники пробують нові методи психологічного впливу. До них належать: переконання, навіювання, зараження [4].

Зараження проявляється в різних психологічних станах, від спортивного азарту до збуджених звуків на концерті. Це викликано перенесенням унікальних психічних станів радості, страху і тривоги в «несвідоме».

Навіювання – це однобічне зараження, яке передбачає наявність свідомо діючого суб'єкта та об'єкта гіпнозу (навіювання).

Адміністративна робота – це планомірна діяльність керівників і керівників, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль праці працівників організації. Зміст управлінських завдань залежить від їх призначення і визначається структурою виробничого процесу, способом роботи, технічним оснащенням і міжособистісними відносинами, що виникають при виконанні управлінських завдань.

У процесі організації праці керівники виконують такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, контролінг і регулювання. В керованій системі він не тільки організатор, а й тренер для своїх співробітників. Для цього

керівники застосовують відповідні принципи та методи впливу [4].

Посадова інструкція керівника визначається його функціональною роллю в керівництві виробничим колективом. Менеджери беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підготовкою та веденням виробництва, його координацією та контролем, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу тощо [3].

Характер діяльності менеджерів дуже різноманітний. Він може бути як організатор, експерт, адміністратор, громадський діяч та педагог. Менеджери, які виконують організаційно-розпорядчі функції, займаються дослідженням і підготовкою нових рішень. Їхня праця має творчий характер, властивий винахідникам, раціоналізаторам і новаторам виробництва.

Нерідко різні види роботи менеджерів здійснюються паралельно, особливо при застосуванні виховної та організаційної роботи і нерідко одночасно з творчою роботою керівників. Стан організації управлінської роботи характеризується певними недоліками. Основною причиною цього є те, що праця висококваліфікованих фахівців не завжди використовується за призначенням. Тому стандартний термін виконання кожної функції та фактична вартість її впровадження зазвичай не збігаються. Це відображає розрив між формальною та змістовною структурою праці працівників [5].

Ефективне функціонування механізмів управління має забезпечувати надійне функціонування системи управління та виключати випадкові помилки в інформації через перешкоди в її створенні, неупередженість реагування або поширення та використання.

Однією з найбільших проблем у вдосконаленні організації управлінської праці є розробка раціональних форм розподілу роботи та співпраці. Багато фахівців приділяють пильну увагу питанню впливу лідерів на морально-психологічний клімат своїх колективів. З підвищенням статусного рівня керівника зростають і вимоги до професійних та особистісних якостей менеджера [5].

Тому існує особливо нагальна потреба у вдосконаленні процесів підготовки та

перепідготовки адміністративного персоналу. Посилити контроль за станом розвитку працівників за їх професійними та особистими якостями, уміннями та схильністю до організованої праці. Посилити контроль адміністраторів за освітньою діяльністю.

Аналіз адміністративних завдань виявляє неоднорідність їх функцій. Праця працівника має свої сутнісні характеристики. По-перше, це розумова праця. Розрізняють три види інтелектуальної праці: евристичну, управлінську та оперативну.

Евристична робота є творчою складовою розумової діяльності. Залежно від функціонального призначення дослідженням, аналізам і розробкам властиві різноманітні завдання (розробка планів і аналіз їх виконання, визначення напрямів удосконалення конструкції і складу виробів, технології, організації виробництва і праці, вирішення соціальних завдань). почати працювати. проблема). За змістом евристична робота пов'язана з виконанням аналітичних і конструктивних операцій і спрямована на розробку та прийняття рішень [12].

Управлінська праця – вид інтелектуальної праці, функціональне призначення якої – безпосереднє керування діяльністю та діями людей. Ваша сфера відповідальності дуже різноманітна і включає виконання різноманітних організаційних та управлінських завдань, таких як координація, керівництво та контроль. Цей вид розумової праці покликаний забезпечити координацію діяльності окремих учасників і трудових колективів [8].

Завдання оператора – виконання рутинних (постійно повторюваних) операцій встановленого типу. За змістом це інформаційно-технологічна діяльність, що включає документаційні завдання (створення документів, копіювання, відтворення, зберігання, обробка кореспонденції тощо); бухгалтерія та бухгалтерський облік, ІТ-введення, обробка інформації тощо [27].

Методи нефінансової мотивації сьогодні особливо актуальні. Некономічні методи стимулювання є системними та моральними. Організаційні методи включають мотивацію через цілі та інтеграцію у внутрішні процеси. Найпоширеніша причина полягає в тому, що робота необхідна і достатня для ведення бізнесу. Коли



підприємства закриваються, працівники втрачають роботу і не можуть утримувати свої сім'ї. Мотивацією до роботи є також робота за зарплату, отримання професійного досвіду та самореалізація. Недоліком цільової мотивації в бізнесі є те, що люди не визнають кінцевої мети праці: працювати в ім'я суспільного процвітання. Таке визнання надає сенсу життю і роботі людей і формує їхню відданість майбутньому розвитку країни [33].

Психологічні впливи в організаціях включають визнання результатів праці, моральне стимулювання творчості, ініціативи, якісної трудової діяльності з урахуванням психологічних особливостей працівників, обіцянки соціального та професійного розвитку, матеріальне стимулювання, засноване на використанні різноманітних факторів, у т.ч. підбір працівників з урахуванням психологічних особливостей.

Підвищення ролі соціально-психологічних чинників на цьому етапі зумовлене зміною змісту соціальної роботи, а саме вдосконаленням її творчих та інтелектуальних основ, а також зростанням культурного та професійного рівня трудового колективу [25].

Застосування моральних стимулів для вдосконалення трудової та соціальної діяльності колективів, груп та окремих працівників ґрунтується на совісті працівника, тобто на бажанні сумлінно працювати. Стимулювання суспільного виробництва є не тільки функцією і методом впливу, а й важливим елементом механізмів контролю. Метою є досягнення високої ефективності виробництва та якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу та вирішення соціальних проблем [15].

Основними методами є методи психологічного управління. Мета – забезпечити формування ефективних робочих команд. Тому важливі знання аспектів психології та правильне використання управлінського персоналу. Потрібно розуміти особливості поведінки людини, враховувати її темперамент і характер вищої нервової діяльності. Методи підвищення соціальної активності спрямовані на підвищення ініціативи та творчого підходу членів колективу при виконанні службових і службових завдань

[26].

Спосіб вирішення ситуації також дуже поширений. Йдеться про створення умов і ситуацій, які ведуть людину в бажаному напрямку. Ставлення до роботи формується під впливом таких факторів, як виконання завдання, прибутковість і зарплата.

Методика навчання та розвитку трудових колективів дозволяє підтримувати кількісні взаємовідносини між працівниками на оптимальному рівні, враховуючи психологічну сумісність, коригувати групові взаємини в колективі. Розрізняють два види психологічної сумісності: психологічну сумісність і соціально-психологічну сумісність. Психологічна сумісність означає адекватність психологічних реакцій людей у процесі діяльності. Соціально-психологічна сумісність виникає в результаті оптимального поєднання поведінки людей і базується на інтересах, потребах і цінностях [6].

Сутність методів психологічної мотивації полягає в посиленні мотивації працівників до продуктивної праці шляхом розвитку ініціативи та підприємницького духу. Досягненню необхідного рівня активності співробітників сприяє застосування положень теорії мотивації [32].

Методи професійного відбору і навчання спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує. Аналіз причин трудових конфліктів базується на методологічному принципі причинності. Відповідно до цього принципу причинно-наслідковий зв'язок існує між двома подіями (явищами), якщо перша подія є достатньою умовою для наступної події [25].

Згідно з цим розумінням, причини трудових конфліктів включають явища або події, які викликають конфлікт. Ми розрізняємо об'єктивні та суб'єктивні причини конфлікту.

Об'єктивні причини узагальнюють умови у вигляді об'єктивних помилок, недоліків, помилок в організації роботи. Вони об'єднують людей і роблять конфлікти між окремими людьми та групами неминучими. Об'єктивні причини конфлікту виникають з двох ситуацій. Для вирішення трудових спорів може знадобитися повне

скасування окремих організаційних принципів або просто вдосконалення їх у деталях, реалізації тощо. Іншими словами: причинами конфлікту тут є організаційні та операційні неузгодженості всередині робочої групи, а також неузгодженості в «неконфліктних» організаціях і компаніях (як джерело конфлікту) [34].

В основі трудових спорів можуть бути також суб'єктивні причини, зумовлені індивідуальними чи груповими особливостями чи обставинами. Крім того, окремі особи та групи можуть привносити зовнішні конфліктні погляди, які виникають поза роботою, в організаційні та професійні відносини.

Об'єктивні та суб'єктивні причини трудового конфлікту не завжди помітні і між ними може не бути чіткого розмежування. Об'єктивні протиріччя в організації праці можуть призвести до глибоких особистих образ, що може призвести до перекосів і навіть ускладнень в організаційно-трудовах відносинах. Деякі причини можна визначити як об'єктивні або суб'єктивні. Робочі конфлікти виникають, наприклад, через те, що окремі працівники або цілі робочі групи не зовсім пристосовані до нових принципів організації праці і не до кінця розуміють їх зміст. Коротше кажучи, трудові конфлікти виникають через конкретні трудові організації [5].

Серед тем, що спричиняють конфлікти, виділяємо такі:

- молоді працівники іноді схильні переоцінювати свої здібності та недооцінювати досвід старших;
- старші, більш досвідчені працівники не допомагають молоді, особливо на етапі адаптації;
- старші, більш досвідчені працівники можуть недооцінювати здібності молодших працівників;
- молоді люди розуміють специфічні труднощі і специфічні потреби літніх працівників, їх консерватизм (люди похилого віку абсолютизують свої знання і досвід; часто вважають, що в усьому мають рацію) і не завжди розуміють слабкість здатності сприймати нове;
- старші покоління працівників можуть з підозрою ставитися до «надто

швидкого» прогресу та успіху молоді. [3].

Ступінь серйозності причини конфлікту може змінюватися в залежності від інших факторів, які вважаються «провокаційними». В окремих випадках (наприклад, під час переходу України до ринкової економіки) основні причини конфліктів (соціальних, економічних) мають довготривалий характер і майже завжди спостерігається соціальна напруга. Перехід до передконфліктної ситуації визначається переважно дією провокуючих факторів [3].

До цих внутрішніх факторів належать: нездатність керівників виконати свої обіцянки; зрив темпів виробництва через брак сировини та енергетичних ресурсів; керівництво явно не демонструє, що компанія піклується про своїх співробітників; конфлікти між робітниками, службовцями та керівництвом; провокаційні дії лідерів окремих політичних партій, громадських організацій тощо зовнішні провокаційні фактори: дестабілізація загальної економічної та політичної ситуації в країні; є серйозні вузькі місця в продуктах і товарах; раптове підвищення ціни; обмеження соціальних прав і пільг окремих груп населення; основою для вибору моделі вирішення трудових конфліктів може бути сама причина конфлікту, наприклад, незаконне збагачення тієї чи іншої соціальної групи.

Колективна згуртованість означає однакову поведінку членів на основі спільних інтересів, цінностей, норм, цілей і заходів для їх досягнення. Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою команд. Залежно від спрямованості згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною), спрямованою на досягнення цілей і завдань трудової діяльності, або негативною (функціональною), спрямованою на досягнення цілей, несумісних із соціальними чи виробничими [9].

Соціально зрілий колектив – це функціонально єдиний колектив. Він принципово відрізняється від груп, які характеризуються несоціальними цілями, непродуктивною діяльністю та згуртованістю, тим, що завдання підтримки хороших стосунків у групі є самоціллю. Цілі продуктивної діяльності переслідуються лише в тій мірі, в якій вони не впливають на згуртованість і згуртованість групи. У трудових

колективах, де розвиток колективізму досяг високого рівня, всі взаємовідносини між членами включають орієнтацію на цілі і завдання трудової продуктивної діяльності [3].

Для таких груп характерна глибока внутрішня згуртованість їх членів. Ставлення до кожної людини визначається виходячи з її діяльності.

Професійні та моральні якості, особистих стосунків з працівниками немає. У таких колективах виконуються і перевиконуються виробничі завдання, спостерігається висока громадська активність, трудова дисципліна і стабільність [3].

Виділяють три фази згуртованості в трудовому колективі. Кожен з них відповідає певному рівню розвитку.

Перший рівень – це орієнтаційний рівень, який відповідає нижчому рівню розвитку колективу – рівню формування. Ця фаза характеризується тим, що прості зв'язки людей стають групами зі спільними цілями та завданнями, а також ідеологічною орієнтацією. Кожен член команди переходить до своєї нової команди. Це може включати інтенсивне навчання або самокерування.

Цілеспрямоване керівництво забезпечується менеджерами через детальну інформацію про підбір і розміщення персоналу, цілі та завдання, плани та стан діяльності. Важливо правильно розмістити співробітників на робочому місці. Якщо в поряд, технічно пов'язаному місці знаходяться люди, які співчують один одному, це покращує їхній настрій, підвищує трудову і творчу активність, позитивно позначається на результатах діяльності.

Кожен має власні уявлення про своїх колег по роботі та про те, як має виглядати їх команда. Тому цільова спрямованість завжди доповнюється особистісною спрямованістю. Однак переважання самоорієнтації може продовжити орієнтаційний період і дозволити колективу досягти стабільного стану. У цьому випадку створюється роз'єднана група, оскільки кожен її член діє незалежно [3].

Другий етап – взаємна адаптація, тобто формування єдиної поведінкової установки в членів колективу. Ці параметри формуються двома способами. Одна - під

свідомим педагогічним впливом керівника, інша - самоадаптація, яка є результатом наслідування та ідентифікації.

Наслідування – це коли людина несвідомо приймає поведінку, точку зору або реакцію іншої людини на певну ситуацію. Це найменш контрольований спосіб формування ставлення і не завжди дає позитивні результати.

Ідентифікація – свідоме дотримання людиною моделей, норм, стандартів поведінки, ототожнення з ними правил власної поведінки (ідентифікація). Ви думаєте про поведінку цієї людини і свідомо вирішуєте, чи слід їй поводитися так само чи інакше в подібних ситуаціях. Стадія взаємної адаптації відповідає середньому рівню розвитку популяції і характеризується її активним (активно-груповим) формуванням [3].

Третя фаза – це фаза мобілізації або зміцнення команди та фаза, на якій команда дозріває. Групи формуються за інтересами. Якщо їхні цілі не суперечать цілям групи, то процес згуртування (інтеграції) відбудеться дуже швидко. Більшість працівників сприймають колективні завдання як особисті, виникає ідейна єдність і співпраця. Лідери виступають не як зовнішня сила, а як особи, які найкраще втілюють цілі команди [36].

Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. До них відносяться регулювання стосунків між групою та всередині неї, управління груповою динамікою, управління окремими явищами та аспектами колективного життя, в яких формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки всередині команд і прагнення до щирості в роботі. Тому, як показує практика, соціально-психологічні методи керівники повинні використовувати на всіх рівнях і рівнях управління. Це сприяє формуванню якісної та ефективної команди, яку помічає кожен учасник.

Важливим завданням системи управління трудовими ресурсами є збереження, раціональне використання, розвиток і відновлення трудових ресурсів у процесі трудової діяльності.

Враховуючи ситуацію нестабільного економічного середовища в Україні у

зв'язку з військовими діями, дефіцитом робочої сили в різних місцях, зростає виробниче навантаження на працівників і відповідно змінюється психологічне навантаження на працівників. У цьому контексті особливого значення набуває питання створення сприятливих умов, стабільного соціально-психологічного середовища, що забезпечує психологічний комфорт трудового колективу і, як наслідок, продуктивну працю.

До критичних факторів успіху, без яких успіх був би майже неможливий, належать розвиток персоналу, інноваційність, рівень кваліфікації та психофізіологічний стан працівників. Таким чином, щодо соціально-психологічних факторів впливу, які гарантують найвищу продуктивність, досі немає єдиного та остаточного рішення, тому кількість розробок на цю тему та наявність різноманітних науково-практичних підходів, незважаючи на те, що людина управління ресурсами продовжує бути важливим. від команди.

Соціально-психологічні фактори управління впливають на формування суспільної свідомості, психологічних зв'язків у колективі та ставлення працівників до праці. Психологічний стан працівника може вплинути на продуктивність і ефективність роботи. За допомогою методів соціально-психологічного менеджменту можна досягти відповідальності та стабільності серед співробітників і підтримати якісний розвиток компанії.

Соціально-психологічні методи - це набір специфічних методів, які впливають на особисті стосунки та соціальні процеси в організаціях. Вони допомагають будувати позитивні стосунки в команді, задовольняти соціальні та емоційні потреби співробітників і підвищувати активність та ініціативу.

У методах соціально-психологічного управління особливу роль відіграють методи переконання.

Психологічна атмосфера в колективі визначається принципами психологічної сумісності. Тому дотримання цих принципів є важливим для побудови та розвитку здорового робочого колективу. Недостатня увага керівників до соціальних і

психологічних аспектів може призвести до нездорових відносин і зниження продуктивності праці.

Роль соціально-психологічних методів продовжує зростати, особливо в міру того, як ринкове середовище і робота стають все більш інтелектуалізованими. Ефективне використання цих методів потребує творчої ініціативи керівників і розуміння особливостей психології людини [24]. Для успішного застосування соціально-психологічних прийомів в управлінні керівники повинні знати психологічні особливості своїх співробітників і їх взаємодію в колективі.

Під час війни психічний та емоційний стан працівників може стати вкрай нестабільним через стрес і хвилювання, пов'язані з небезпекою для їхнього життя та сім'ї. Тому в нинішній ситуації менеджери з персоналу стикаються з дуже особливими проблемами, пов'язаними з соціально-психологічним станом співробітників, що характерно для контексту військових дій. Наприклад, психологічний стрес і хвилювання можуть знизити продуктивність співробітників. Ви можете бути не в змозі зосередитися та виконати завдання, що призведе до незадовільної роботи.

Згідно з результатами соціологічного опитування, проведеного New Image Marketing Group на замовлення Ukrainian Future Research Institute, майже половина українців (45%) оцінюють свій психоемоційний стан на 3 з 5. [1]

Третина (33%) українців вважає, що їхній психоемоційний стан за останній місяць дещо погіршився, 8% значно погіршився, 46% залишився таким же, 2% покращився і 11% вважають його незначним.

Крім того, погане психічне здоров'я може призвести до збільшення прогулів, що може порушити виробничі процеси та знизити продуктивність праці, що призведе до зменшення доходів для компаній.

Працівники можуть стати більш ізольованими через свій психічний та емоційний стан. Це може призвести до поганих стосунків між працівниками та збільшення конфліктів на робочому місці.

Крім того, психологічний стрес може мати прямий негативний вплив на здоров'я



співробітників, що призводить до підвищення захворюваності і, як наслідок, зниження продуктивності.

У ситуаціях невизначеності мотивація та задоволеність роботою знижуються через зниження виробництва та збільшення плинності кадрів.

Погане психічне здоров'я працівників може призвести до зниження концентрації та уваги, що може збільшити ризик нещасних випадків на виробництві.

Працівники зазвичай звертаються за допомогою до психологів і психіатрів, щоб впоратися зі стресом і тривогою, пов'язаними з війною. У цьому випадку керівники повинні забезпечити співробітникам доступ до психологічної підтримки. Під час війни багато організацій надають допомогу людям, які постраждали від конфлікту. Таким чином, менеджери повинні співпрацювати з цими організаціями, щоб гарантувати своїм співробітникам доступ до їхньої підтримки.

Існує нагальна потреба забезпечити безпеку на робочому місці в районах активних бойових дій або в особливо небезпечних районах, де загроза терористичних актів або військових дій може вплинути на безпеку на робочому місці. Тому обов'язком керівників і керівників є вирішення проблеми забезпечення безпеки своїх працівників шляхом відповідного захисту, захисту та інших заходів, що знижують ризик травмування та забезпечують збереження життя.

Основними методами психологічного керівництва робітниками в роки війни були наступні.

Комунікація та інформація: Надавати працівникам чітку та правдиву інформацію про воєнну ситуацію, її наслідки та заплановані заходи. Співробітники повинні мати доступ до необхідної інформації, щоб зменшити невизначеність і підвищити відчуття контролю.

Емоційна підтримка: створіть сприятливе психологічне середовище для співробітників, включаючи задоволення їхніх емоційних потреб. Це може включати розмови, групові діалоги та допомогу в особистих чи професійних труднощах.

Мотивація: усвідомлюйте у співробітників важливість і цінність їхньої праці та

мотивуйте їх продовжувати працювати навіть у важких умовах війни. Цього можна досягти через повагу, визнання зусиль і можливості професійного розвитку та навчання.

Розподіл ресурсів: ефективно розподіляйте ресурси та завдання між співробітниками, враховуючи їхні навички та здібності. Це забезпечує справедливість і дозволяє уникнути надмірного навантаження або тягаря на окремих працівників.

У сучасній ситуації, коли наша держава бореться за свої права і свободи у війні проти агресорів, усі перелічені чинники проявляються на підприємствах і в організаціях різних форм власності та в галузях економіки. І це велика проблема для сучасних менеджерів з персоналу.

Ми знаємо, що на ефективність роботи значною мірою впливають різні психологічні та соціальні фактори. Уміння враховувати ці чинники і конкретно впливати на окремих співробітників допомагає керівникам створювати команди в стабільному психологічному та емоційному стані.

Для ефективного функціонування підприємств в умовах воєнного стану, а також для успішного виконання робіт співробітниками необхідно і доцільно застосовувати соціально-психологічні методи управління персоналом. Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. До них відносяться регулювання стосунків між групою та всередині неї, управління груповою динамікою, соціальна обізнаність, управління окремими явищами та аспектами групового життя, в яких формуються психологічні зв'язки всередині команди, і щирість у роботі. Тому в складній ситуації воєнного стану керівники повинні застосовувати соціально-психологічні прийоми на всіх рівнях і етапах управління. Це сприяє формуванню висококомпетентного та ефективного колективу, досягає більш-менш стабільного психоемоційного стану колективу, покращує соціально-психологічні показники та підвищує результативність діяльності підприємства. .

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «Обрій»

Компанію ТОВ фірма «Обрій» було зареєстровано 15.07.1997 року зі статутним капіталом компанії 14000,0 грн. Основний вид діяльності – оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення.

Для торговельного підприємства основним видом виробничих ресурсів є товарні запаси та місце для здійснення торгівлі (магазини, фірмовий транспорт та ін.). В таблиці 2.1. наведені показники рівня забезпеченості ТОВ фірма «Обрій» та використання даними видами ресурсів.

Таблиця 2.1

#### Показники забезпеченості діяльності ТОВ фірма «Обрій» основними та оборотними засобами

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	15866	15766	16421	555	3,50
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	29007	27420	27634	-1373	-4,73
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	1057,7	1313,8	1642,1	584,4	55,25
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	1,794	1,656	1,915	0,1	6,79
Фондомісткість 1 грн доходу, грн./грн.	0,558	0,604	0,522	-0,035	-6,36
Оборотність оборотних засобів, коеф.	0,98	0,95	1,14	0,157	16,02
Тривалість обороту оборотних засобів, дн.	372	383	321	-51,4	-13,81
Норма прибутку, %	26,74	7,02	23,63	-3,1 в.п.	x

Середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 555 млн. грн., що у відсотковому виразі склало 3,5%. Зростання вартості основних засобів зумовлено

придбанням фірмового автомобіля для доставки товарів клієнтам. При цьому вартість оборотних засобів зменшилася на 4,7%, та склала у 2023 році 27,6 млн грн. Зменшення вартості оборотних засобів зумовлено скороченням товарних запасів через нестабільний політичний стан в Україні. Зростання вартості основних засобів, при одночасному скороченні чисельності персоналу, обумовило приріст фондоозброєності на 55 25%. Зменшення вартості оборотних засобів забезпечило приріст ефективності їх використання. За рахунок зменшення залишків товарної продукції тривалість одного обороту оборотних засобів зменшилася на 51 день. Загалом ефективність використання основних і оборотних засобів дещо зменшилася, що спричинено зменшенням прибутку підприємства.

Без кваліфікованих працівників неможлива будь-яка діяльність. це стосується і досліджуваного підприємства в таблиці 2.2 наведено показники рівня та якості використання трудових ресурсів компанії.

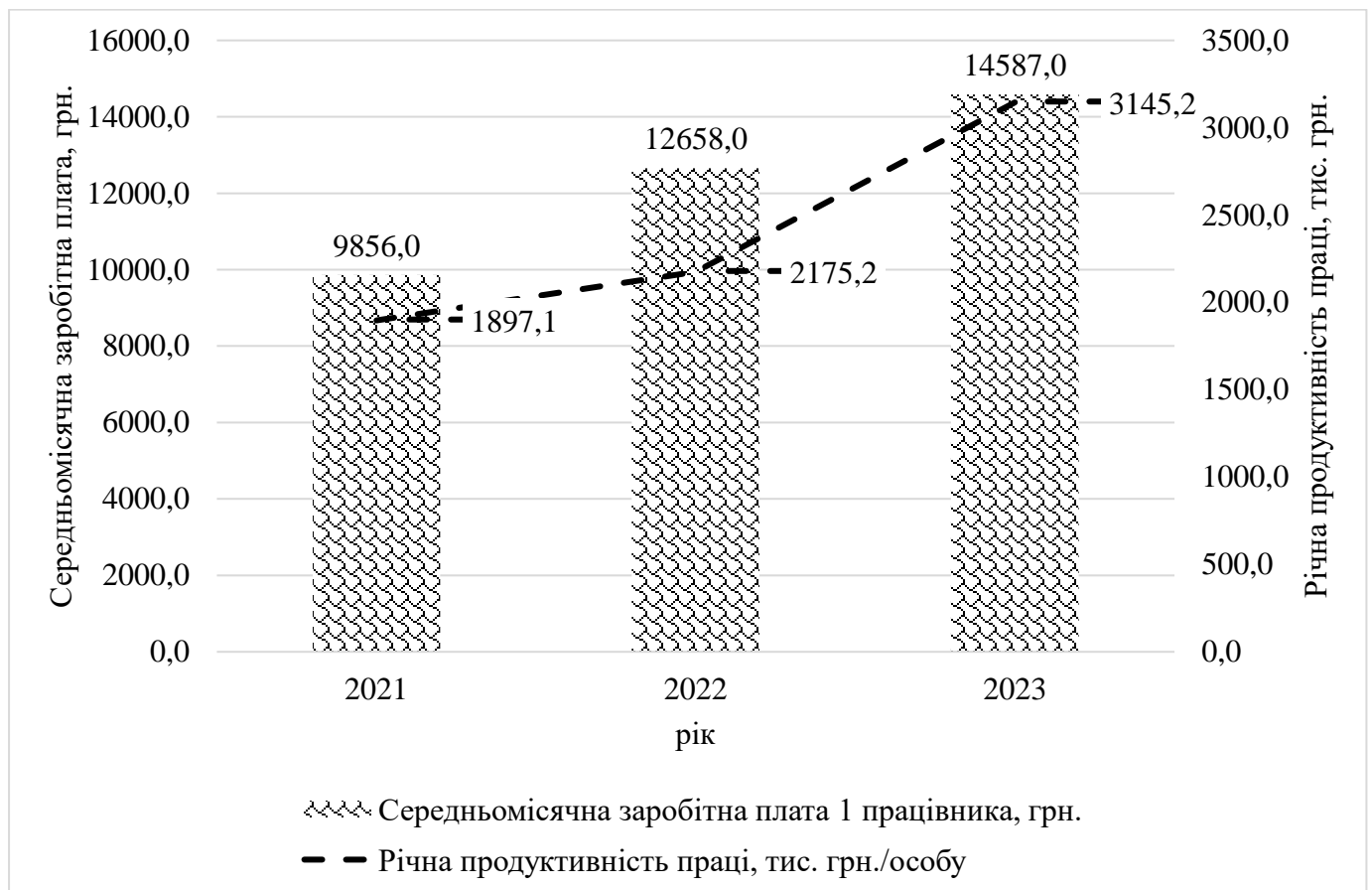
Таблиця 2.2

### Динаміка показників використання трудових ресурсів у ТОВ фірма «Обрій»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	15	12	10	-5	-33,33
Відпрацьовано всього за рік, люд.-год.	26,4	21,2	17,6	-8,8	-33,33
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	1774,08	1822,8	1750,44	-23,6	-1,33
Отримано валового доходу на:					
1 середньорічного працівника, тис. грн.	1897,1	2175,2	3145,2	1248,1	65,79
1 відпрацьовану люд.-год., грн.	1076,0	1233,6	1783,8	707,8	65,79
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного середньорічного працівника, тис. грн.	399,9	126,3	520,4	120,5	30,12
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	226,8	71,6	295,1	68,3	30,12
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9856,0	12658,0	14587,0	4731,0	48,00
Середньогодинна оплата праці, грн/люд.-год.	67,1	86,1	99,3	32,2	48,00

За період дослідження чисельність працівників ТОВ фірма «Обрій» зменшилася на п'ять осіб, що становить 33,3% від рівня 2023 року. При цьому

ефективність використання трудових ресурсів значно зросла що зумовлено зростанням доходу при одночасному скороченні числа працівників. Зростання продуктивності праці дало змогу адміністрації збільшити заробітну плату працівників. В 2023 році даний показник встановив 14,6 тис. грн., що на 48% вище рівня 2021 року. На рис. 2.1. наведено співвідношення рівня продуктивності праці та її оплати.



**Рис. 2.1. Динаміка рівня продуктивності праці та її оплати у ТОВ фірма «Обрій»**

Наведений рисунок демонструє зростання як продуктивності плати, так і її оплати. Дана тенденція свідчить, що на підприємстві існує прямий зв'язок між вказаними показниками. Тобто зростання продуктивності праці забезпечує приріст заробітної плати на підприємстві.

В таблиці 2.3 наведені показники результативності діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

**Показники результативності діяльності ТОВ фірма «Обрій»**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення рівня 2023 від 2021	
				+, -	%
Чистий дохід, тис. грн.	28457	26102	31452	2995	10,52
Поточні витрати виробництва, тис. грн.	22458	24587	26248	3790	16,88
Чистий прибуток, тис. грн.	5999	1515	5204	-795	-13,25
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	12	10	-5	-33,33
Фонд оплати праці, тис. грн.	1774,1	1822,8	1750,4	-23,64	-1,33
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1897,13	2175,17	3145,20	1248,07	65,79
Середньорічна оплата праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	118,27	151,90	175,04	56,77	48,00
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	15866	15766	16421	555	3,50
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	1057,7	1313,8	1642,1	584,4	55,25
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1,79	1,66	1,92	0,12	6,79
Рентабельність активів, %	26,74	7,02	23,63	-3,11 в.п.	x
Рентабельність діяльності, %	26,71	6,16	19,83	-6,89 в.п.	x

Приріст чистого доходу підприємства за період дослідження склав майже 3 млн. грн., що у відсотковому відношенні становить 10,5%. При цьому приріст витрат діяльності склав 16,88%. Перевищення приросту витрат над збільшенням валового доходу обумовило зменшення чистого прибутку на 13,25 %. Зростання валового доходу забезпечило приріст продуктивності праці в 65,79%. Середній заробіток одного працюючого збільшився на 48%. Діяльність підприємства залишається ефективною, але має тенденцію до зниження. Рівень рентабельності діяльності зменшився на 6,89 %, а норма прибутку на 3,11 в.п. Тому ТОВ фірма «Обрій» доцільно більш детально проаналізувати ключові аспекти діяльності для виявлення резервів зростання прибутковості.

## **2.2. Практика застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ фірма «Обрій»**

Соціально-психологічні методи управління орієнтуються на особистість співробітників і розглядають їх насамперед як особистостей зі світоглядом і потребами. Ці методи повинні створити у кожного працівника відчуття потреби, відданості, приналежності, важливості та поваги. Перераховані емоції дозволяють відчувати психологічний комфорт при роботі в тій чи іншій організації. До переваг використання помірної системи соціально-психологічних методів управління персоналом можна віднести: створення сприятливого морально-психологічного клімату в організації; стимулювання та моральне заохочення, ефективне вдосконалення загальної системи мотивації; підвищення лояльності своїх співробітників; зменшення конфліктності і підвищення ефективності всієї системи управління конфліктами; виховання та впровадження, зміцнення бажаних ціннісних орієнтацій, соціально-етичних кодексів поведінки; це підвищує рівень соціальної відповідальності організації і тим самим покращує імідж самої організації; сучасне управління поведінкою співробітників. Система соціально-психологічних методів, адаптована до індивідуальних особливостей функціонування організації та її співробітників, завжди сприяє розкриттю творчого потенціалу співробітників і стимулюванню зростання інноваційності та креативності. Щоб підкріпити позитивний психологічний досвід, людина повторює поведінку, яка призвела до цього досвіду, і намагається піднятися над собою.

Визначивши очевидні переваги використання соціально-психологічних методів, проаналізуємо ситуацію їх застосування в ТОВ фірма «Обрій». Результати досліджень представлені в табл. 2.4.

Таким чином, середня оцінка використання методів соціально-психологічного менеджменту в опитаних компаніях знаходиться на низькому рівні: або питома вага використання методів становить 72,2 %. Відсутність відповідної практики роботи в

ТОВ фірма «Обрій» є негативною, особливо очевидною у відсутності практик, які залучають працівників до управління та сприяють ініціативі працівників, творчості та креативності. Керівник пояснив це з огляду на специфіку діяльності, але ми з таким поясненням не згодні. Це більше звичка, і ми також бачимо звичку використовувати адміністративні та економічні методи управління.

Таблиця 2.4

### Практика застосування соціально-психологічних методів управління

Соціально-психологічний метод	Застосування, + /-
Соціальне передбачення	+
Соціальне планування (реалізується через планування соціального розвитку – з акцентом на покращення умов праці)	+
Соціальна організація (здійснюється лише організаторською роботою, соціальному порядку приділяється недостатня увага)	+
Соціальне регулювання (реалізується шляхом удосконалення соціальних відносин, підтримки соціальної справедливості)	+
Соціальний контроль (реалізується через застосування соціальних норм, правових, соціальних і моральних норм і соціальних санкцій)	-
Моральне стимулювання (досягається через організаційне стимулювання та соціальне визнання)	+
Моральні цінності (колективні та індивідуальні)	+
Моральна культура (культура почуттів, вчинків, думок, моральних принципів тощо)	+
Професійна честь	+
Ділова етика	-
Особиста етика	+
Гуманізація праці	-
Використання психологічного впливу (переконання і примус, наслідування, заохочення бажано, рідше прохання, похвала, незначна прихильність)	+
Підбір і навчання спеціалістів	+
задоволення професійних інтересів	+
Залучення співробітників до процесів управління	-
Заохочуйте креативність, спонтанність і креативність	-
Сприяння незалежності	+
Відсоток застосування	<b>72,2</b>

Середовище, в якому працюють працівники ТОВ фірма «Обрій», їхні спогоди та культура залежать від низького рівня знань про власні економічні та соціальні права, неефективного використання праці під час сезонних періодів закриття та високої частки безробітних. Працівники втрачають власну



конкуреноспроможність, не сприяють розвитку навичок і заохочують міграцію та зміну роботи. Молоді спеціалісти не виявляють сильного бажання поповнити лави ТОВ фірма «Обрій» (відмінності у вимогах, складності та оплаті праці). Висока трудова мотивація пов'язана з високою інтенсивністю праці лише в пік сезону, тоді як в інший час мотивація низька. Відсутнє систематичне прагнення до розвитку, воно виникає лише як необхідність у часи швидких технологічних інновацій.

З метою підвищення зацікавленості працівників ТОВ фірма «Обрій» у розвитку, навчанні та ефективній зайнятості вважаємо за доцільне звернути увагу на створення та координацію управління іншими видами діяльності, такими як: виробництво предметів інтер'єру із деревини, різні види ремесел, заготівля, переробка дикорослих лікарських трав і плодів, розвиток інфраструктури сфери обслуговування (перукарні, ремонт одягу, пекарні тощо).

Система 10 найкращих пропозицій щодо вдосконалення соціально-психологічного менеджменту на рівні ТОВ фірма «Обрій» складається з таких елементів:

1. Проведіть соціологічне дослідження у своїй організації. Це включає проведення моніторингу мотивації, визначення цінностей співробітників, рівня лояльності та задоволеності роботою, а також виявлення конфліктів і визначення джерел конфлікту. Без проведення цих досліджень практично неможливо досягти ефективності майбутніх поліпшень. Ми рекомендуємо найняти експертів для перегляду та аналізу отриманих вами даних. Співпраця з університетами тут є перевагою. У цьому випадку отримання зазначеної послуги буде дешевше і не гірше за якість, ніж аналогічна послуга від консалтингової компанії. До виконання визначених завдань можливе залучення студентів ВНЗ (в рамках допрофесійної виробничої практики). Вони вміють виконувати технічні завдання, групувати дані, обробляти отриману інформацію, а висновки повинні робити експерти (викладачі). Компанії також можуть отримати результати замовленого соціального моніторингу та «екзаменувати» молоді таланти та оцінити їх для можливого працевлаштування.

2. Покращення на основі дослідження організаційної культури. Аутсорсинг також можна використовувати для розробки проектів покращення. Співробітники ТОВ фірма «Обрій» не змогли висловити цінності компанії (лише керівництво), хоча висловили власне бачення («Я вважаю, що...»). Основою є цінності організації. Про свою діяльність і відносини всередині та за кордоном країни. Співробітники повинні мати чітке уявлення про цінності організації. Як уже зазначалося, стилі управління в ТОВ фірма «Обрій» не багаті соціально-психологічними прийомами. Конфлікт вирішується шляхом навіювання, а конфліктна культура керівників знаходиться на низькому та середньому рівні, в цій області немає спеціальних знань.

3. Бажано розвивати інститут управління, щоб забезпечити задоволення прагнення працівників до визнання та поваги та культивувати цінності «професіоналізм у всіх». Зробіть це визнанням, а не обов'язком, і підкріпіть це моральними та матеріальними мотивами.

4. Використовуйте ротацію персоналу, щоб збагатити свою роботу та знайти шляхи підвищення ефективності роботи ваших співробітників. Однак цей процес має бути зрозумілий працівникам і не повинен викликати активного опору.

5. Доцільно регулярно делегувати реалізацію нових проектів керівникам різних рівнів. Вони повинні виконувати складну функцію: урізноманітнювати роботу керівників, підвищувати відповідальність і мотивацію до успіху, стимулювати зростання, задовольняти прагнення до визнання, приналежності, самовираження підлеглих, тобто членів команди, на рівні, який відповідає цим потребам, а також бере на себе функції командування.

6. Побудуйте відповідальні та дисципліновані команди з високим рівнем самоорганізації, управління та взаємопідтримки. Зокрема, система розвитку персоналу за методом оцінювання «360°»,

7. Забезпечити прозорий та своєчасний обмін інформацією, особливо позитивний обмін інформацією. Під час кризи, як ніколи, співробітникам потрібно почути хороші новини та відчутти причетність до успіху та лідерства компанії.

Організаційні питання теж потрібно вирішувати разом. Відокремлення успіхів від проблем об'єднує керовані та керовані зв'язки організації. Цей моральний метод повинен бути підкріплений матеріальним методом участі в інтересах організації. Інакше персонал почуватиметься експлуатованим. Тільки поєднання моральних і матеріальних стимулів - підвищення ефективності, результативності праці співробітників, підвищення кваліфікації - може забезпечити бажані для керівництва поведінкові результати. У цьому випадку підвищується лояльність співробітника до організації, виникає стійке прагнення до майбутніх результатів і, як наслідок, чіткий вектор зростання співробітників.

8. Підтримуйте зусилля щодо надання конструктивних та обґрунтованих рекомендацій (на додаток до попередніх рекомендацій). «Конструктивні пропозиції – винагороди (моральні, матеріальні)» Співробітники, які помітили позитивну динаміку в системі, хочуть віддати собі «частку слави» і готові надати елементи для покращення своєї діяльності та напрямків. Здорове конкурентне середовище корисне як для керівників, так і для підлеглих.

9. Практикуйте зустрічі у форматі «керівник-підлеглий». Головна мета – створити середовище для прямого обміну інформацією та ефективного зворотного зв'язку. Адміністратори отримують чисту інформацію без комунікаційних перешкод. Співробітники відчують свою значущість для керівництва і, отже, почувують себе належними до організаційної системи.

10. Будуйте стосунки всередині та за межами організації на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. Залучайте співробітників до низки проектів, які демонструють політику соціальної відповідальності організації. Водночас, на нашу думку, це більш «цілеспрямоване» моральне та соціальне задоволення працівників за рахунок власного внеску, гордості та вдячності керівництву за те, що стимулювало їх просування. Ми вважаємо, що іноді доцільно розрізнити, щоб отримати ці позитивні аспекти. почуття всередині особистості. Чим більше учасників, тим важче оцінити власний внесок і тим невизначенішим стає

психологічний результат.

Соціально-психологічні методи управління не втрачають своєї актуальності в сучасному менеджменті. Комплексне соціологічне дослідження та діагностика культури компанії на мікрорівні можуть покращити механізми її застосування та систему в цілому. Досліджувані методи управління, незважаючи на деталі їх застосування в різних сферах, створюють умови для гуманізації праці та забезпечують морально-психологічну задоволеність працівників працею.

Уміння керувати соціально-психологічним середовищем є складним і важливим професійним елементом для менеджерів, які зобов'язані розуміти всі елементи соціально-психологічної структури свого колективу, тобто колективне мислення, колективний настрій, уміння аналізувати людські стосунки.

Беручи до уваги думки науковців, можна сказати, що більшість дослідників розглядають соціально-психологічний клімат з таких позицій: статус колективу та окремих його членів; домінуючий комплекс емоційних станів, ставлення людей до громадської діяльності, стан колективної свідомості.

Тому, на нашу думку, соціально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ фірма «Обрій» сприяє успішному встановленню та підтримці міжособистісних стосунків як між колегами, так і з керівництвом з метою забезпечення найбільш ефективної роботи компанії та трудового колективу.

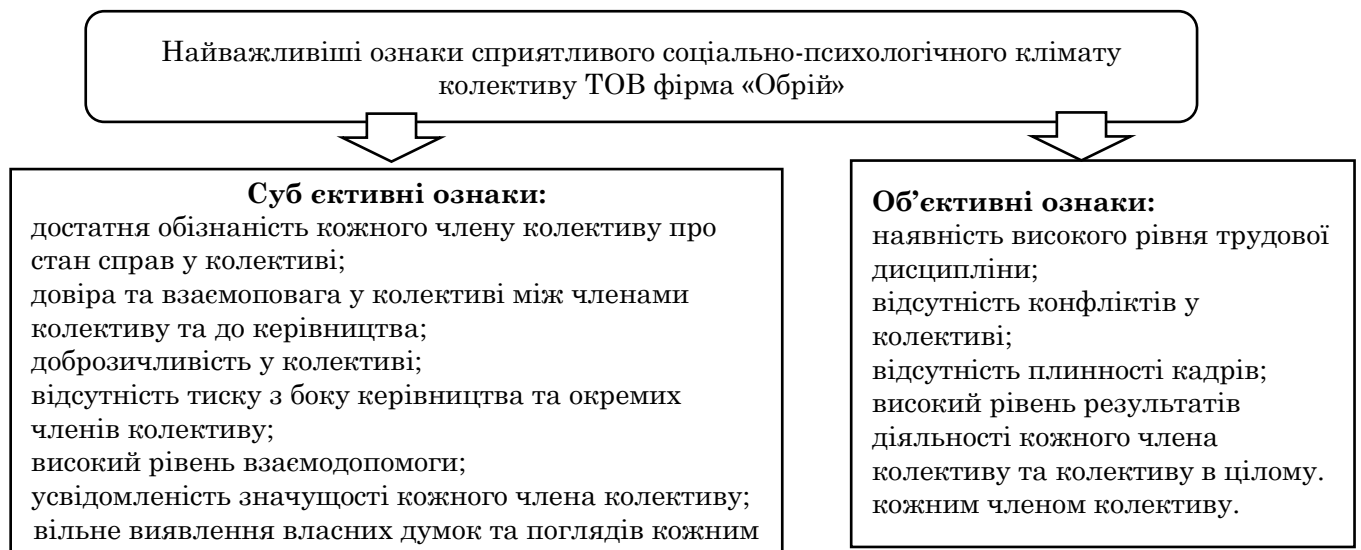
Особливістю соціально-психологічної атмосфери трудового колективу є те, що вона є синергетичним результатом взаємодії працівників одного колективу. Залежно від умов і форми взаємодії соціально-психологічний клімат може бути сприятливим і несприятливим.

Несприятлива соціально-психологічна обстановка характеризується напруженими стосунками в колективі або загальною недостатньою взаємодією між працівниками, що негативно позначається на загальному результаті роботи. Коли конфлікти залишаються невирішеними протягом тривалого часу, вони негативно впливають на міжособистісні стосунки, дестабілізують соціально-психологічну

атмосферу в колективі. На основі проведених психологічних досліджень встановлено, що втрати робочого часу через конфліктний і постконфліктний досвід становлять приблизно 15%, а продуктивність праці може знизитися до 20%.

В умовах сприятливого соціально-психологічного середовища забезпечується максимальне залучення працівників до діяльності підприємства з показниками продуктивності праці, соціального розвитку підприємства та ступенем використання творчого потенціалу кожного працівника. Продуктивність у колективній роботі залежить не тільки від організації діяльності, обладнання та умов праці, а й від рівня розвитку групи, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості та стилю керівництва. Як правило, висока результативність праці працівників забезпечується соціальною взаємопідтримкою, знайомством, взаємовиручкою, переважанням позитивних емоцій, простотою міжособистісних стосунків тощо. Створення сприятливого соціально-психологічного середовища трудового колективу є однією з найважливіших причин підвищення продуктивності праці та якості виробленої продукції чи послуг [7].

Основні ознаки сприятливої соціально-психологічної атмосфери в ТОВ фірма «Обрій» представлені на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Ключові ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу ТОВ фірма «Обрій»**

Тому основними факторами, що впливають на стан соціально-психологічного середовища в ТОВ фірма «Обрій», є зміст праці та задоволеність людей працею. Умови праці та життя та задоволеність ними; задоволеність характером взаємин з працівниками; стиль керівництва, особистість керівника та чи задоволені працівники чи ні.

Враховуючи вищесказане, значення соціально-психологічного клімату в процесах управління групою представлено у чотирьох напрямках: ставлення членів команди до типових інцидентів; ставлення членів команди один до одного; ставлення членів команди до світу в цілому; ставлення співробітників до самих себе.

Враховуючи наведений матеріал дослідження, можна стверджувати, що лідер компанії є однією з найважливіших ланок у забезпеченні позитивної соціально-психологічної атмосфери в колективі. Для цього необхідно мати такі особисті якості: вимогливість, працездатність, рішучість, вибірковість, рішучість, тактовність, критичність, сумлінність і відповідальність. Залежно від обраного стилю керівництва визначається ступінь сприятливості соціально-психологічного середовища.

Стилі керівництва, що впливають на стан соціально-психологічного клімату, можна умовно класифікувати як жорсткий, лояльний і нейтральний. На практиці зазвичай не існує чіткої класифікації певного стилю керівництва, і більшість керівників обирають комбінацію стилів. Стиль керівництва, який ви обираєте, визначає, як ви справляєтеся з соціальним і психологічним оточенням своїх співробітників.

В даний час не існує загального і універсального методу управління соціально-психологічним кліматом, який дає можливість досягти найбільш сприятливого соціально-психологічного клімату. Це пов'язано насамперед з неоднорідністю трудових колективів, у яких взаємодіють працівники з різними професійними та особистісними якостями.

У табл. 2.3 наведені приклади позитивного та негативного впливу методів соціально-психологічного менеджменту на роботу персоналу підприємства.

Таблиця 2.3

**Позитивні та негативні прояви методів соціально-психологічного впливу на працівників ТОВ фірма «Обрій»**

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
<b>Соціальні методи</b>	
<p>Проводячи регулярні опитування, можна визначити соціальні проблеми членів команди та підкреслити роль лідерів у вирішенні цих проблем. Відповіді на опитування та особисті спостереження в команді це підтверджують. Якщо проводити соціальні експерименти перед кардинальними змінами в команді (структура зарплати, зміна керівників), то можна згладити конфліктні ситуації.</p> <p>Планування соціального розвитку групи забезпечує підвищення рівня життя при збереженні соціальних стандартів.</p>	<p>Широке використання неформальних методів збору інформації породжує напругу, недовіру та ворожість у колективі.</p> <p>Дотримання лише формальних правил у стосунках створює перешкоди для зв'язків між начальниками та підлеглими.</p> <p>Ігнорування соціального досвіду та внесення змін без навчання або повідомлення вашої команди створює «опір змінам».</p> <p>Перенесення питань соціального розвитку з команд на вищу владу та інфраструктурні цілі підриває авторитет бізнес-лідерів.</p>
<b>Психологічні методи</b>	
<p>Суворо дотримуватись прав людини та створювати здоровий психологічний клімат у колективі.</p> <p>Ефективно використовувати комбінацію методів психологічної мотивації, таких як навіювання, переконання, наслідування та заохочення, щоб знизити рівень «опору змінам».</p> <p>Визначити тип особистості, темперамент, виявлення та попередження конфліктів працівників шляхом проведення тестування працівників, проведення тренінгів та семінарів для керівників, організації індивідуальної роботи з працівниками.</p> <p>Організація роботи психологічної служби в компанії та психологічного консультування співробітників з метою зниження психологічного стресу та підтримки «здорового духу» колективу.</p>	<p>Неправильне застосування психологічних методів, недотримання прав людини та вимушена участь працівників у відповідних діях призводять до напруги в колективі та викликають психологічний дискомфорт. Акцент робиться на суворі форми керівництва (накази), примус і покарання.</p> <p>Той факт, що працівники тимчасово тестуються та співпрацюють без урахування індивідуальних відмінностей, підкреслює формальний характер цих заходів.</p> <p>Психологічна підготовка керівників, яка ігнорує залучення соціальних психологів до організаційних груп, призводить до депресії в компанії.</p>
<b>Формування філософії організації</b>	
<p>Розвиток філософії організації визначає внутрішні правила (формальні та неформальні) взаємодії в команді.</p> <p>Дотримуватись принципів корпоративної філософії на всіх рівнях управління та в усіх відділах.</p> <p>Розвивайте корпоративну культуру, поважайте соціальну відповідальність і будуйте відносини співпраці між співробітниками.</p> <p>Дотримання принципів патерналізму (віра в єдність, спільні цілі, ідеали).</p>	<p>Встановлюються і враховуються лише формальні аспекти стосунків між співробітниками, свідчить про відсутність глибокого «коріння» в компанії.</p> <p>Порушення кодексу поведінки компанії, який надає перевагу не тільки вашим власним інтересам, а й інтересам керівників і менеджерів.</p> <p>Домінування внутрішньої кадрової політики над соціальними кодексами поведінки та моралі.</p> <p>Ігнорування корпоративної культури, групових інтересів окремих відділів і соціальної відповідальності перед суспільством.</p>

Визначимо основні умови, необхідні для формування сприятливого соціально-психологічного середовища трудового колективу.

Організація спілкування: групове відвідування місць відпочинку та популярних закладів культури (в межах основної групи), повне використання перерви на обід.

Організація інформаційного потоку: про результати виконання плану соціального розвитку колективу; про виробничі успіхи колективу у своєму та сусідніх підрозділах; щодо змін у методах керівництва та структурних змін у керівництві колективом; щодо будь-яких інших змін, які відбуваються в житті колективу.

Таким чином, соціально-психологічне середовище співробітників має значний вплив на результати діяльності компанії, оскільки воно є результатом безпосередніх міжособистісних стосунків усередині робочої сили та з керівництвом. Вона виникає в процесі взаємодії членів всього колективу і залежить від умов і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Керівники компанії відіграють ключову роль у створенні сприятливого соціально-психологічного середовища в трудовому колективі.

Тому загальний стиль управління компанією і, зокрема, спосіб управління соціально-психологічним середовищем повинен бути обраний раціонально.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ ФІРМА «ОБРІЙ»

#### **3.1. Підвищення ефективності керівників ТОВ фірма «Обрій» за рахунок психологічних методів управління**

Важливу роль у сучасному бізнесі відіграють психологічні методи управління персоналом. Все більше бізнес-лідерів розуміють теорію про те, що найважливішим ресурсом організації є її співробітники. Щоб ефективно працювати в сучасному конкурентному бізнес-середовищі, керівництво має отримати якомога більше конкурентних переваг. Людські ресурси – це елементи, які систематично інтегрують конкурентоспроможність компаній. Тому ефективне управління персоналом є невід’ємною частиною системи ефективності та результативності сучасної підприємницької діяльності. Проблема в тому, що людські ресурси як ресурс компанії різноманітні. Вони приходять в компанію як спеціалісти і мають специфічні знання, уміння та навички. Особистість – включає думки, цінності, мотиви та проблеми. Бути соціальним – бути членом суспільства, спільноти чи групи. Тому методи психологічного управління, спрямовані на конкретних людей, насамперед на індивідуалізованих людей, відіграють важливу роль у формуванні ефективності діяльності окремих працівників і групи в цілому.

Недостатня увага керівників ТОВ фірма «Обрій» до соціально-психологічних аспектів може призвести до нездорових стосунків у колективі та різкого зниження продуктивності праці.

За допомогою психологічних методів в колективі ТОВ фірма «Обрій» створюється турботлива і творча атмосфера, яка, задовольняючи внутрішні психологічні потреби співробітників, призводить до підвищення продуктивності праці співробітників і високого рівня задоволеності роботою.

У нашому дослідженні ми проаналізували ТОВ фірма «Обрій». Основними характеристиками його діяльності є рентабельність, прибутковість, постійна тенденція зростання продуктивності праці та задовільний рівень конкурентоспроможності на ринку. Іншими словами: з одного боку, компанія ефективна, а з іншого – має напіврозкритий потенціал. Тому ми вважаємо, що корпоративна культура є ключовим фактором забезпечення оптимального психологічного середовища в компанії.

Отже, в рамках дослідження визначено місію, цінності, принципи діяльності, основні цілі та завдання, та отримано наступні дані щодо співробітників ТОВ фірма «Обрій» (табл. 3.1). Рівень визнання становить 42,3 %. У такій ситуації навчання людських ресурсів і визначення ідеалів, цінностей і соціальних норм не підвищить їх ефективність.

Таблиця 3.1

**Результати опитування співробітників на знання основних елементів корпоративної культури ТОВ фірма «Обрій» в 2023 році**

Запитання	Варіант відповіді		
	Так	Ні	Не впевнений
Ви ознайомлені із місією підприємства?	30,1%	51,6%	18,3%
Чи знаєте Ви цінності підприємства?	42,3%	26,2%	31,5%
Якщо так, то Ви можете назвати цінності підприємства?	11,9%	26,2%	61,9%
Чи знаєте Ви завдання підприємства?	70,2%	5,9%	23,9%
Якщо так, то Ви можете назвати завдання підприємства?	55,8%	5,9%	38,3%
Середній бал ( <i>max</i> 250 балів), балів	106	x	x

Сформована корпоративна культура – ієрархічна – дещо суперечить принципам і цінностям ТОВ фірма «Обрій». Ця корпоративна культура робить акцент на ефективності виробництва і має досить слабку соціальну спрямованість. Важлива ефективність виробництва, а засобом для цього є людські ресурси.

До методів психологічного менеджменту належать методи відбору та підготовки спеціалістів. Тому відбір спеціалістів у ТОВ фірма «Обрій» здійснюється переважно шляхом оцінки кваліфікації, досвіду, набутих навичок і розвинених

професійних навичок кандидатів, без використання соціометричних методів.

Найпоширенішим методом навчання (44,8 % вибору) є викладання, на другому місці – наставництво, на третьому – зміна посад (ротація), на четвертому – стажування. Іншими словами: у ТОВ фірма «Обрій» популярні всі методи навчання компанії. Тому працівники не мають можливості «почати все заново» під час розвитку своїх професійних навичок.

Проаналізуємо частоту та ефективність основних методів психологічної мотивації, що використовуються управлінськими командами ТОВ фірма «Обрій» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Частота та ефективність використання методів мотивації в ТОВ фірма «Обрій», 2021-2023 рр.**

Метод	Застосування (+/-)	Частота застосування, %	Ефективність застосування, балів	Бажаний стан застосування, %
Переконання	+	30,2	3,11	5,42
Навіювання	-	-	-	-
Наслідування	+	20,2	2,12	25,11
Залучення	+	15,1	4,31	40,21
Надання довіри	+	14,9	1,90	30,13
Примус	+	20,1	3,11	-

Негативним моментом є невідповідність бажаного стану поточному стану застосування методів мотивації. Співробітники віддають перевагу залученості, довірі та методам наслідування (40,2; 30,2 і 25,1% рішень), а решта 5% залишаються на переконання. Ефективність персоналу ТОВ фірма «Обрій» становить 63,9%. Тому ефективність прийомів психологічного менеджменту в ТОВ фірма «Обрій» знаходиться на рівні трохи вище середнього.

Щоб підвищити ефективність, ви повинні спочатку покращити культуру своєї компанії. Рекомендуємо перейти на клановий тип. Комунікація важлива в управлінні, так як підвищення обізнаності співробітників щодо найважливіших параметрів

корпоративної культури є важливим кроком у вдосконаленні методів психологічного управління. Для цього, окрім методу особистих прикладів, доцільно використовувати методи інтеграції (у розвитку елементів HR-культури) та методи візуалізації (статус компанії, сайт).

План дій щодо вдосконалення корпоративної культури повинен передбачати підбір, адаптацію, розвиток систем навчання та розвитку персоналу, розвиток підприємницького духу та творчої ініціативи у працівників. Щоб цей процес був ефективним, на рівні стратегічного управління мають бути розроблені відповідні нормативно-правові акти, програми та плани дій.

Важливу роль відіграють організовані корпоративні свята з елементами командоутворення (табл. 3.3). Щоб досягти цього, менеджери повинні використовувати парадигму семи звичок Стівена Р. Кові.

Таблиця 3.3

### Рекомендовані свята для проведення заходів у ТОВ фірма «Обрій»

Внутрішні	Цільові
День створення підприємства	День торгівлі
Новорічний корпоратив	14 жовтня - Покрова Пресвятої Богородиці
Характерні особливості	
Цілі: розділити успіх серед тих, хто причетний до діяльності підприємства.	Цілі: визначення поточного настрою колективу, зняття напруги, консолідація, мотивація на успіх.
В програмі	
Збори за результатами кварталу	Виїзне свято зі змаганнями, конкурсами, бенкетом
Приклад тимбілдінгових заходів	
Корпоративна риболовля	Змагання з риболовлі, представлення переможця. Обідня програма та святкові розваги.
Тематичний	Використання історичних фактів. Відомі сюжети зі сценарієм колективної діяльності.
Кулінарний	Кожна група отримує набір продуктів, форму та кухонне обладнання. Цінні поради та поради шеф-кухаря. Учасники визначають ролі. Визначають, що робити тощо. Представлення переможця. банкет

Із семи звичок ефективності ми зосереджуємося на:

Звичка 1. «Бути ініціативним» Уміння підпорядковувати свої імпульси

цінностям є важливою характеристикою проактивної особистості. Зокрема, керівників усіх рівнів заохочують усвідомлювати те, що вони говорять, і дотримуватися правил позитивності.

Звичка 2. «Почніть з цілі». Найефективніший відомий спосіб забезпечити цю звичку - розробити власну програму, філософію, яка визначає ваші життєві цінності.

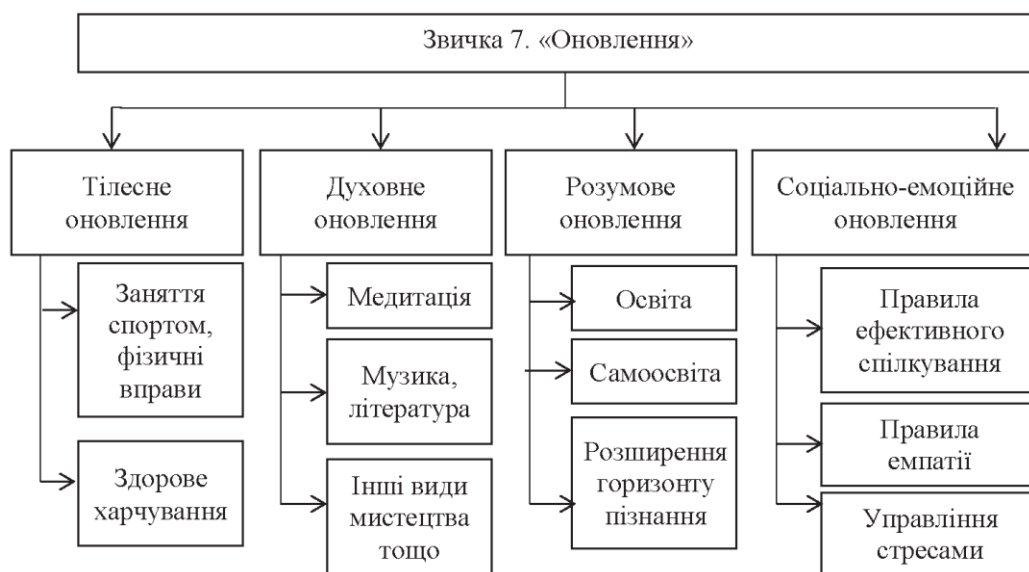
Звичка 3 «Спочатку головне». Вважається, що власники бізнесу оволоділи методами управління часом.

Звичка 4. Думайте «виграти/виграти». Справа в тому, що керівники засвоюють правила ефективного спілкування і з високим рівнем емпатії передають їх своїм підлеглим. Технологія ефективного запобігання та управління конфліктами.

Звичка 5. «Спочатку зрозумійте себе і почекайте, поки вас зрозуміють».

Звичка 6. «Створення синергії» вимагає визнання відмінностей людей, визнання їх, їхніх цінностей, відкритості та заохочення інших особистостей бути відкритими.

Звичка 7. «Оновлення». Йдеться про постійну активізацію працездатності особистості, тобто про оновлення чотирьох вимірів особистості: фізичного, психічного, духовного та соціально-емоційного (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Рекомендації співробітникам ТОВ фірма «Обрій» щодо оновлення чотирьох аспектів особистості**

Ми вважаємо, що запропонована нами система семи звичок для підвищення ефективності діяльності менеджерів ТОВ фірма «Обрій» є ефективною основою для підвищення культури управління та застосування системи психологічних прийомів управління.

Таким чином, дослідження змісту та практики застосування методів психологічного менеджменту в сучасних умовах господарювання в ТОВ фірма «Обрій» виявило багато актуальних проблем, які складають основу інструментів і тактики стратегічного менеджменту. Вони спираються на особистісні зміни в мисленні та культурі управління. Одними лише адміністративно-економічними методами не можна забезпечити ефективність роботи персоналу. Для гармонізації управління необхідно збалансувати три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

### **3.2. Використання психологічних методів управління в ТОВ фірма «Обрій» для забезпечення ефективності діяльності**

Основним завданням використання соціально-психологічних методів є створення оптимальної психологічної обстановки в колективі та сприяння розвитку ініціативи, впевненості в собі та самовладання у працівників. Соціально-психологічні методи спрямовані на розширення найбільш ефективних засобів мобілізації інтелектуальних і емоційних ресурсів працівників для активізації їх трудової діяльності.

Основними перевагами методів соціально-психологічного управління є:

1. Відносна вартість застосування, особливо в порівнянні з економічними методами управління.
2. Співробітники усвідомлюють, що керівництво не піклується про своїх підлеглих і починають працювати ефективніше.
3. Соціально-психологічні методи найкраще підходять для організації

злагодженої командної роботи. З іншого боку, економічні методи можуть призвести до надмірної конкуренції та погіршити синергію всієї команди.

Для ефективного використання соціально-психологічних методів управління необхідно, з одного боку, розуміти їх сутність, а з іншого – використовувати соціально-психологічні методи виключно в конструктивних цілях.

Соціально-психологічні методи поділяються на два види: соціальні методи та психологічні методи. Соціальні прийоми і психологічні прийоми управління є засобами впливу на працівників позаекономічним шляхом. Однак між ними є істотні відмінності. Методи соціального управління зосереджені насамперед на командах як соціальних одиницях, тоді як психологічні методи розглядають працівників як окремих осіб. Ця відмінність зумовлює різний підхід у застосуванні методу. При використанні соціальних методів населення розглядається як малі соціальні групи. І кожна соціальна група підкоряється загальним законам і нормам. Враховуючи всі особливості конкретної групи, можна скласти чіткий план розвитку колективу.

Методи соціального управління враховують особливості взаємодії людей у колективі, спосіб передачі інформації, мораль і цінності, культуру, традиції. Соціальні методи сприяють формуванню та розвитку груп, враховуючи потреби, здібності, мотивацію та цілі працівників і впливаючи на ставлення та поведінку працівників. Основним критерієм визначення того, який метод соціального управління доцільно використовувати в конкретній ситуації, є специфіка цілей управління. Ми вважаємо, що основними цілями використання методів соціального управління є:

Промоційна діяльність (це може бути досягнуто шляхом обміну досвідом, нематеріальних стимулів, дискусій, конкурсів, обговорення проблем та пропозицій щодо їх вирішення, участі в громадських та соціальних заходах тощо).

Повага до традицій (це може мати форму регулярних урочистих зустрічей, святкування визначних днів, виробничих досягнень тощо);

Керування соціальним статусом співробітників (наприклад, зміни в діяльності, права та обов'язки працівників, мотивація, відповідальність, репутація, цінності,

прогрес у кар'єрному розвитку).

Удосконалення способів спілкування (реалізується через створення неформальних стосунків у колективі, що сприяє уникненню емоційної напруги та сприяє взаєморозумінню між співробітниками).

Ці цілі можуть бути реалізовані у формі корпоративної культури і включають комплекс заходів, які необхідно реалізувати в конкретній компанії.

Команда – це мала соціальна група. Для підвищення ефективності застосування методів соціального управління необхідно спиратися на закономірності соціального управління. Ці закони мають об'єктивний характер і відображають найбільш стійкі зв'язки між причинами явищ і їх наслідками.

Основними закономірностями соціального управління є такі [4].

- Єдине управління соціальною системою.
- Пропорційне співвідношення між керуючою та керованою підсистемами.
- Ідеальне співвідношення централізації та децентралізації.
- Участь усіх верств населення у здійсненні соціального контролю.

Більшої уваги потребують методи психологічного управління. Це зумовлено суб'єктивністю світогляду даної особистості. Універсальних психологічних методик не існує, тому що кожна людина унікальна. Однак це не означає, що психологічний вплив на співробітників неможливо. Процес психологічного впливу включає дві фази.

1 Аналіз психологічних особливостей працівників (для цього проводяться спеціальні психологічні дослідження).

2 Доцільне застосування психологічних методів на основі отриманих даних.

Щоб зрозуміти, які методи психологічного впливу необхідно використовувати, досліджуються такі параметри: 1) темперамент; 2) особистість; 3) функція; 4) емоції; 5) віра 6) мотивація. Перш за все, це залежить від темпераменту, характеру та мотивації.

Темперамент складається з індивідуальних особливостей, що визначають психічну діяльність людини. У психології виділяють чотири основних типи



темпераменту: сангвінік, флегматик, меланхолік, холерик Щоб визначити тип темпераменту, просто проведіть тест Айзенка на відповідній команді. Він загальнодоступний і не вимагає великих грошових витрат, але дає досить якісний аналіз темпераменту.

Психологи рекомендують давати оптимістичним людям роботу, яка вимагає швидкого прийняття рішень і готовності ризикувати (в розумних межах). Сангвініки також добре справляються з інноваціями (креативні відділи, відділи розвитку тощо). Поєднання енергії та самовладання є ознакою ефективних менеджерів та організаторів. Не рекомендується доручати сангвінікам завдання, що вимагають надмірної і тривалої емоційної напруги. З іншого боку, оптимістичні люди виявляють менше ентузіазму до монотонної роботи.

Для холериків характерна робота, яка вимагає швидкої реакції, активності, відповідальності та вміння надихати інших. Управління такими співробітниками має бути помірним. Це тому, що холерики самостверджуються через проблеми, які вони самі вирішують. Не рекомендується довіряти однотипну роботу холерикам. Бо в цих випадках вони свідомо чи несвідомо створюють «роботу» на себе.

Флегматики найкраще справляються з монотонними завданнями. Будь-які нововведення або модифікації можуть знизити ефективність активності працівника. Крім того, вам слід доручати завдання, які вимагають виваженого прийняття рішень і без обмежень у часі. Флегматики, як правило, самотні, тому ви не повинні давати їм завдання, які завжди вимагають групової взаємодії. Ми також не повинні очікувати від цих людей лідерства.

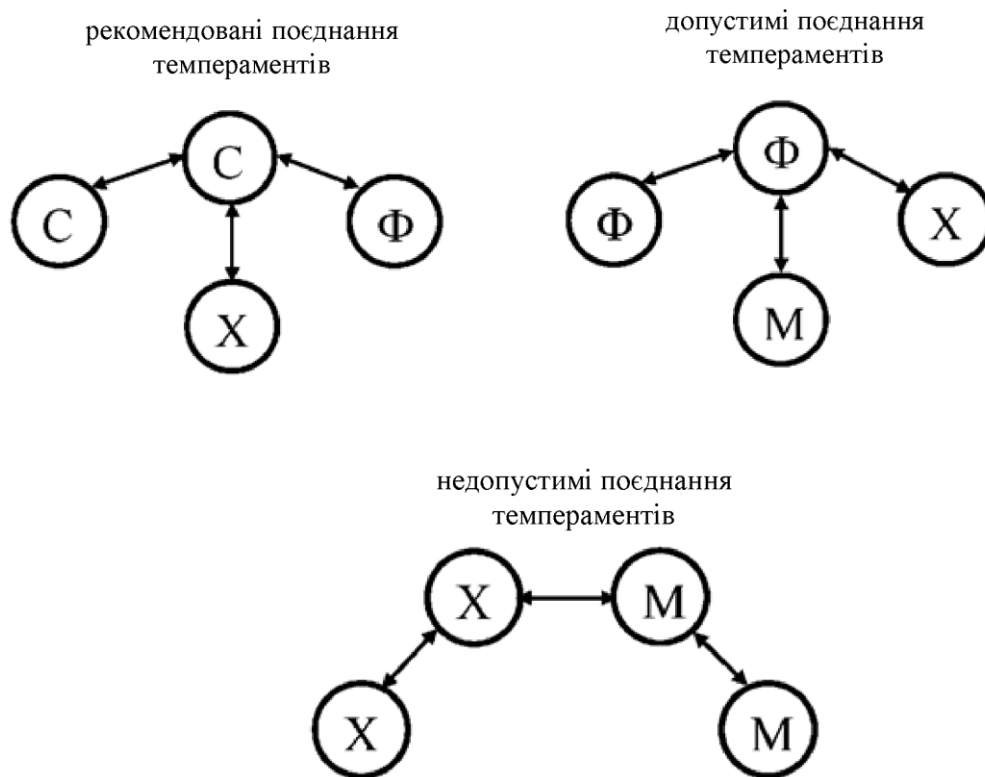
Більшість меланхоліків грають роль підлеглих. Для цих співробітників важлива думка інших людей, тому не рекомендується критикувати їх в присутності інших співробітників.

Однією із сильних сторін меланхоліка є, перш за все, інтуїція. Прикладом правильного використання інтуїції меланхоліка може бути запрошення його як незалежного спостерігача. Меланхоліки мають підвищену емоційну чутливість, що

дозволяє їм краще аналізувати своїх опонентів (або кандидатів). Емпатія також дозволяє людям з депресією підтримувати інших співробітників, які переживають нещастя.

Меланхолікам важко виконувати роботу, яка передбачає велике емоційне напруження. Меланхоліки найбільш схильні до такого явища, як «вигорання на робочому місці».

Ми узагальнили інформацію про взаємодію шкал у діаграму комбінацій шкал (рис. 3.2).



Х - холерик, С - сангвінік, Ф - флегматик, М - меланхолік

**Рис. 3.2. Рекомендовані поєднання темпераментів для працівників ТОВ фірма «Обрій»**

Нам пропонується розглянути такі особливості темпераментних взаємодій:  
Холерики можуть ефективно працювати з сангвініками і флегматиками (хоча не

так ефективно, як із сангвінками).

Тандеми «холерик-меланхолік» (меланхоліки постійно відчують образу від агресивних і необережних коментарів холериків) і «холерик-флегматик» (холерики постійно відчують злість від неспішних дій флегматиків, а останні втрачають впевненість у своїх силах під тиском холериків) – створювати недоцільно.

Оптимісти можуть однаково ефективно працювати з людьми будь-якого темпераменту. Меланхоліки можуть мати проблеми зі співпрацею, оскільки їм бракує емоційної стабільності, якою користуються оптимістичні люди.

Меланхоліки люди дуже ефективно працюють з оптимістами і флегматиками. У холериків ефективність взаємодії значно нижче.

Особистість – це сукупність індивідуальних властивостей людини, що визначають її реакцію на певні зміни соціального середовища.

Особистість людини складається з трьох елементів: пізнання (розумові здібності), емоції (емоційність) і практики (сенсорна чутливість). Яка стихія переважає – такий і характер людини. Отже, якщо переважає когнітивний компонент, тип особистості людини буде «мислитель». Якщо переважає емоційний елемент – «співрозмовник». З практикою – «практик».

Мислителі завжди намагаються дізнатися більше про світ. Ваші думки наповнені роздумами про наукові досягнення та твори мистецтва. Через це «мислення» «мислителі» стають замкнутими та дезорганізованими. Навпаки, «співрозмовник» комунікабельний і легко заводить нові знайомства. Люди з цим типом особистості найкраще пристосовуються до змін усіх інших типів. Практики - це люди, які люблять виконувати справи, не витрачаючи час і зусилля на непотрібні речі. «Практики» - це організатори, які люблять ставити завдання, що вимагають рішучих дій і важко здійсненні.

Термін «мотивація» особливо важливий для менеджерів. Мотивація – це сукупність індивідуально-психологічних особливостей людини, що спонукають до певної діяльності.

Складовою мотивації є потреба. Потреба - це стан людини, який полягає в чіткому усвідомленні нестачі того, що людині насправді необхідно. Відповідно до класифікації Маслоу, усі потреби поділяються на п'ять типів: фізіологічні, безпеки, соціальні, потреби поваги та самовираження. Коли один тип потреб повністю задоволений, у людини виникають потреби іншого, більш високого рівня. Наприклад, люди, здатні повністю задовольнити свою потребу в безпеці, мають соціальну потребу. З цієї причини слід уникати заохочення працівників, якщо існує ризик втрати роботи. Цей метод соціально-психологічний, але деструктивний за своєю суттю. Це пояснюється тим, що підлеглий, до якого застосовується цей метод, підсвідомо готується до звільнення (незадоволення потреби в безпеці), тому його продуктивність праці (продуктивність – рівень задоволеності) поступово знижується. соціальні потреби – потреби вищих однолітків). Беручи участь у колективних та організованих заходах (наприклад, спільне святкування важливих подій, організація корпоративів тощо), можна реалізувати соціальні потреби людей. Проте, організовуючи святкові заходи, необхідно враховувати думку та побажання людей, які організують це свято, враховуючи фізіологічні потреби людей та потребу в безпеці.

Техніки соціально-психологічного менеджменту мають стати більш важливими в процесі управління персоналом. Це пов'язано, по-перше, з тим, що ці методи відносно недорогі у використанні, і співробітники розуміють, що керівництво не піклується про своїх підлеглих і створює позитивну атмосферу в колективі, з одного боку, передбачає розуміння їх сутності і, з іншого боку, чітке розуміння мети, з якою вони використовуються.

За результатами проведеного дослідження рекомендовано при формуванні колективу враховувати психологічні особливості працівників. Вдале поєднання співробітників з різними темпераментами (визначеними за методом Айзенка) забезпечує ефективну групову взаємодію. Запропоновано схему поєднання темпераментів працівників з урахуванням психологічних особливостей кожної особистості.

Соціальні методи сприяють формуванню та розвитку груп шляхом впливу на установки та поведінку працівників з урахуванням їхніх потреб, здібностей, мотивації, цілей тощо. Пропонується застосування соціальних методів у формі корпоративної культури, які досягають наступних цілей: 1) стимулювання активності; 2) повага до традицій; 3) управління соціальним статусом працівників; 4) удосконалення форматів спілкування.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Соціально-психологічні методи - це сукупність специфічних методів впливу на міжособистісні стосунки, зв'язки та соціальні процеси, що відбуваються в трудових колективах. Вони впливають на людину психологічними методами (власним прикладом, авторитетом) з метою трансформації управлінських завдань у потреби, що реалізуються в людині на основі моральних стимулів праці. Соціально-психологічні методи застосовуються з метою підвищення продуктивної діяльності працівників і створення відповідних соціально-психологічних умов для їх діяльності. Ці методи спрямовані насамперед на дотримання принципу психофізіологічної сумісності в колективі, створення здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємовиручки та колективізму. Ми виділяємо такі соціально-психологічні методи: соціальне планування, моральні стимули, а також методи формування групи та соціально-психологічного клімату.

2. Компанію ТОВ фірма «Обрій» було зареєстровано 15.07.1997. Основний вид діяльності (КВЕД) – 46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення. Приріст чистого доходу підприємства за період дослідження склав майже 3 млн. грн., що у відсотковому відношенні становить 10,5%. При цьому приріст витрат діяльності склав 16,88%. Перевищення приросту витрат над збільшенням валового доходу обумовило зменшення чистого прибутку на 13,25 %. Зростання валового доходу забезпечило приріст продуктивності праці в 65,79%. Приріст продуктивності праці забезпечив зростання середньомісячного доходу працівників. Середній заробіток одного працюючого збільшився на 48%. Діяльність підприємства залишається ефективною, але має тенденцію до зниження. Рівень рентабельності діяльності зменшився на 6,89 %, а норма прибутку на 3,11 в.п. Тому ТОВ фірма «Обрій» доцільно більш детально проаналізувати ключові аспекти діяльності для виявлення резервів зростання прибутковості.

3. Середовище, в якому працюють працівники ТОВ фірма «Обрій», їхні спогади та культура залежать від низького рівня знань про власні економічні та соціальні права, неефективного використання праці під час сезонних періодів закриття та високої частки безробітних. Працівники втрачають власну конкурентоспроможність, не сприяють розвитку навичок і заохочують міграцію та зміну роботи. Молоді спеціалісти не виявляють сильного бажання поповнити лави ТОВ фірма «Обрій» (відмінності у вимогах, складності та оплаті праці). Висока трудова мотивація пов'язана з високою інтенсивністю праці лише в пік сезону, тоді як в інший час мотивація низька. Відсутнє систематичне прагнення до розвитку, воно виникає лише як необхідність у часи швидких технологічних інновацій. Соціально-психологічне середовище співробітників має значний вплив на результати діяльності компанії, оскільки воно є результатом безпосередніх міжособистісних стосунків усередині робочої сили та з керівництвом. Вона виникає в процесі взаємодії членів всього колективу і залежить від умов і факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Керівники компанії відіграють ключову роль у створенні сприятливого соціально-психологічного середовища в трудовому колективі. Тому загальний стиль управління компанією і, зокрема, спосіб управління соціально-психологічним середовищем повинен бути обраний раціонально.

4. Таким чином, дослідження змісту та практики застосування методів психологічного менеджменту в сучасних умовах господарювання в ТОВ фірма «Обрій» виявило багато актуальних проблем, які складають основу інструментів і тактики стратегічного менеджменту. Вони спираються на особистісні зміни в мисленні та культурі управління. Одними лише адміністративно-економічними методами не можна забезпечити ефективність роботи персоналу. Для гармонізації управління необхідно збалансувати три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Запропонована нами система семи звичок для підвищення ефективності діяльності менеджерів ТОВ фірма «Обрій» є ефективною основою для підвищення культури управління та застосування системи психологічних прийомів

управління.

5. З метою підвищення ефективності використання соціально-психологічних методів управління в ТОВ фірма «Обрій» доцільним вважаємо наступне. При виборі методів соціально-психологічного управління та поєднанні їх у виробничому процесі враховувати індивідуальні особливості працівника. Добре поєднання співробітників з різними темпераментами забезпечує ефективну групову взаємодію. Ми запропонували схему, яка поєднує темпераменти співробітників з урахуванням психологічних особливостей кожної особистості. Рекомендуємо враховувати такі особливості темпераментних взаємодій: холерики можуть ефективно працювати з сангвініками і флегматиками; сангвініки можуть ефективно працювати з іншими людьми будь-якого темпераменту; флегматики успішно працюють із сангвініками (він приймає рішення виважено), та із меланхоліками (меланхоліки спокійніші за холериків); меланхоліки люди дуже ефективно працюють з оптимістами і флегматиками; при співпраці із холериками, ефективність значно нижче.

6. Соціальні методи сприяють формуванню та розвитку груп шляхом впливу на установки та поведінку працівників з урахуванням їхніх потреб, здібностей, мотивації, цілей тощо. Пропонується застосування соціальних методів у формі корпоративної культури, які досягають наступних цілей: 1) стимулювання активності; 2) повага до традицій; 3) управління соціальним статусом працівників; 4) удосконалення форматів спілкування.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Березка С. Використання методів фасилітації у соціально-психологічному тренінгу: практичні аспекти. *Гуманізація навчально-виховного процесу*. 2019. № 4. С. 318-328. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gnvp\\_2019\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gnvp_2019_4_29)
4. Водянка Л.Д., Кобеля З.І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 60-65.
5. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
6. Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_35)
7. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
9. Ємельянов О.Ю. Методологічні засади оцінювання потенціалу розвитку управлінського персоналу підприємств. *Modern economics*. 2020. № 23. С. 56-61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2020\\_23\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_23_11)
10. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus\\_2022\\_100\(2\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2022_100(2)_26).

- 11.Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Еволюція концепцій управління персоналом та їхня роль у системі менеджменту. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 4. С. 139-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2020\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_4_26)
- 12.Лисенок О.В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7-8. С. 56-61.
- 13.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 39-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2021\\_17\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_17_9)
- 14.Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2. С. 81-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_2_14).
- 15.Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 99-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2019\\_18\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_18)
- 16.Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
- 17.Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
- 18.Менеджмент: підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
- 19.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 20.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 21.Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми

- «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 22.Паловські Ю.О. Методологічні основи управління процесами емоційного вигорання персоналу в організації: рекомендації для менеджерів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія.* 2023. Т. 34(73), № 1. С. 54-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp\\_2023\\_34\(73\)\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntnvusp_2023_34(73)_1_12)
- 23.Петряєв О.О. Використання статистичних методів в управлінні персоналом організації. *Економічна теорія та право.* 2019. № 4. С. 99-113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2019\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2019_4_8)
- 24.Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2020. Вип. 41. С. 61-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2020\\_41\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_41_11)
- 25.Пшик-Ковальська О., Перун В. Соціально-психологічні методи менеджменту, як інструмент розвитку потенціалу працівників в умовах кризи. *Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ».* 2023. 24 листопада. Сеул. Південна Корея. С. 52-54.
- 26.Сазонова С. В. Інноваційні методи управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2022. № 1-2. С. 57-61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2022\\_1-2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2022_1-2_12).
- 27.Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. Вип. 29. С. 142-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2020\\_29\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_30)
- 28.Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 3. С. 20-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfipr\\_2021\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfipr_2021_3_6).

29. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
30. Устіловська А.С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 221-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2020\\_4\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_4_40)
31. Френкель С., Турбан В.В., Козьменко О.І., Завацька Н.Є. Проблема соціально-психологічної підтримки особистості: теоретико-методологічні підходи. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2023. № 1. С. 15-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp\\_2023\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2023_1_4)
32. Чабанюк Є.М., Андрощук І.О. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 260-271. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2023\\_9\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2023_9_29)
33. Черкашина М.В. Розробка методики управління підготовкою персоналу для систем просування товарів в умовах постіндустріального суспільства. *ScienceRise*. 2019. № 2-3. С. 28-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/text\\_2019\\_2-3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/text_2019_2-3_8)
34. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Систематизація соціально-психологічних методів управління за життєвим циклом працівника. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2021. № 7(2). С. 18-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_7\(2\)\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_7(2)_5)
35. Чупир О.М., Бутенко О.П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 321-329. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2023\\_81-82\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_39)
36. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2020\\_60\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21)

37. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16).
38. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 174-181. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2018\\_17\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2018_17_25)
39. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
40. Шуканова А., Вішнікіна Л., Володько О., Дудник С. Соціально-психологічні чинники управління персоналом в контексті розвитку туристичних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 42-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2022\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_7)
41. 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. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2023\\_81-82\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40)