

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Еліна АРУСТАМЯН

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Ірина БАЙДАК

Дніпро - 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.держ.н., професор**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2024 р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

АРУСТАМЯН ЕЛІНИ КАРЛЕНІВНИ

1. Тема роботи: «Соціально-психологічні методи в менеджменті підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, старша викладачка
затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ТОВ "АРТ ТРЕЙД ПЛЮС", економічні плани, загальні регламентуючі документи, угоди, контракти

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

1. Вивчення теоретичних основ розробки соціально психологічних методів в управлінні

2. Характеристика стану діяльності ТОВ "АРТ ТРЕЙД ПЛЮС" та фактичних управлінських рішень в ньому

3. Шляхи удосконалення застосування соціально-психологічних методів в управлінні

Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Логічна схема прийняття управлінських рішень. 2. Показники фінансових результатів діяльності ТОВ "АРТ ТРЕЙД ПЛЮС" 3.Тренд зміни чистого прибутку. 4.СВОТ-аналіз діяльності ТОВ "АРТ ТРЕЙД ПЛЮС" 5. Потреба в інвестиціях на проект.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2.			
3.2.			

7. Дата видачі завдання

10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних основ розроблювання управлінських рішень. Виконання першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження організації і та стану рішень на підприємстві. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Розробка і реалізація управлінських рішень на підприємстві Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, збір супровідних документів до неї	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Еліна АРУСТАМЯН

Керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ	6
1.1. Поняття соціально-психологічних методів в менеджменті	6
1.2. Зв'язок між психологічними аспектами і менеджментом	12
1.3. Роль соціальної психології в управлінні підприємством	17
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Соціально-психологічна характеристика діяльності підприємства	29
2.3. Оцінка ефективності застосування соціально-психологічних методів	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ	44
3.1. Можливості удосконалення соціально-психологічних методів в управлінні	44
3.2. Інноваційні підходи у застосуванні соціально-психологічних методів	46
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми. Основна задача соціально-психологічних методів у менеджменті - формувати здорові моделі співпраці, брати до уваги інтереси працівників, мотивації, і при цьому також допомагати у вирішенні певних соціальних проблем. Сучасні підходи до управління персоналом направлені на формування відкритих відносин в колективі, коли думка кожна враховується і кожен відчувається частиною команди. Такий підхід добре впливає на загальний настрій в колективі і підвищує задоволення людей від своєї роботи.

Підвищення психологічної та соціальної компетентності керівників допомагає покращити якість управлінських рішень і стабільність внутрішнього середовища організації, а також забезпечує її здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін. Соціально-психологічні методи управління можна вважати як певний набір прийомів і технік, які направлені на вплив на трудові колективи та ті процеси що відбуваються всередині організації.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних і практичних основ соціально-психологічних методів в управлінні діяльності підприємства.

Завдання для досягнення поставленої мети:

- дослідити теоретичне підґрунтя розробки й втілення соціально-психологічних методів в менеджмент підприємства в сфері надання послуг оптової торгівлі;
- здійснити аналіз діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання;
- дослідити існуючий процес прийняття соціально-психологічних методів в досліджуваній галузі;
- обґрунтувати заходи по удосконаленню процесу прийняття та реалізації соціально-психологічних методів для розвитку підприємства;
- розробити рекомендації до впровадження проекту, що дозволить продуктивність праці і вплине на результати діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: процес розробки і прийняття соціально-психологічних методів в діяльності підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, практичних та методичних засад удосконалення розробки і реалізації соціально-психологічних методів, як сукупності заходів покращення діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи дослідження: аналіз і синтез - для вивчення наукової літератури, узагальнення теоретичних положень та формулювання висновків дослідження соціально-психологічних методів у менеджменті; порівняльний аналіз – застосовувався для зіставлення економічних показників діяльності підприємства за різні періоди; графічний метод - використовувався для візуалізації результатів аналізу та наочності подання інформації; економіко-статистичні методи - використовувалися для обробки фінансових даних підприємства з метою виявлення тенденцій розвитку; метод узагальнення - для формулювання практичних рекомендацій щодо удосконаленню процесу прийняття та реалізації соціально-психологічних методів для розвитку підприємства.

Для обробки даних використовувалось програмне забезпечення Microsoft Excel.

Практичне значення проведених досліджень полягає в застосуванні проектних розрахунків, що дозволить ТОВ "АРТ ТРЕЙД ПЛЮС" здійснювати комерційну діяльність ефективніше. Результати дослідження прийнято підприємством до впровадження і актуалізовано нові напрями управління в якості пріоритетного розвитку в найближчі роки.

Структура роботи. До кваліфікаційної роботи входять: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел літератури з 41 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи - 54 сторінки тексту, 10 таблиць, 9 рисунків, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття соціально-психологічних методів в менеджменті

Соціально-психологічні методи управління - це зовсім не теорія «для галочки». Це щось, що реально працює, якщо знати як правильно підходити. Бо коли між начальством і працівниками є нормальні, по-людськи стосунки, тоді і атмосфера на роботі краща, і самі люди не просто відсиджують години, а реально включаються в процес. Щоб ці методи мали сенс, треба трохи розбиратись в психології. Не обов'язково бути експертом, але хоча б базово розуміти, як працює психіка людини, як вона поводить ся в колективі, що її мотивує або навпаки, демотивує. Бо іноді не зарплата головне, а відношення до тебе. Важливо зважати не тільки на те, як людина працює, а й на її характер, емоції, що її турбує. Якщо створити нормальне, спокійне середовище, де людині комфортно - і фізично, і морально - тоді і результат буде зовсім інший. Бо в нормальних умовах працюється набагато краще, ніж коли на тебе тиснуть або все навколо токсичне [1, с. 120].

Соціально-психологічні методи в менеджменті - це система інструментів, за допомогою яких можна впливати як на загальний клімат в колективі, так і на окрему людину [5, с. 214]. Вони не мають нічого спільного з наказами чи жорсткими інструкціями - все базується на психології, на розумінні людських реакцій, мотивації, емоцій тощо. Коли працівнику щось пояснюють не з позиції “ти мусиш”, а через розуміння, через внутрішнє бажання - оце і є суть таких методів. Головне, чого прагнемо, використовуючи ці підходи - це створити в колективі атмосферу, де людям хочеться працювати, де кожен відчуває себе важливим, де є довіра, ініціатива, впевненість, і найголовніше - самодисципліна [4, с. 56]. Бо якщо працівник сам себе організовує, а не чекає поки на нього хтось натисне - це вже половина успіху. Завдяки таким методам ми активізуємо

не просто “руки” персоналу, а й їх мозок, душу, бажання працювати з внутрішньої мотивації. Серед переваг цих методів можу відзначити кілька важливих речей:

по-перше, вони не потребують великих витрат - на відміну від фінансових стимулів;

по-друге, люди бачать, що керівнику не все одно, і починають працювати інакше, з більшим залученням;

по-третє, це дуже корисно, коли потрібно сформувати міцну команду, а не просто набір індивідів[6, с. 371]. Бо там, де лише економіка, часто виникає конкуренція, а вона не завжди доречна - буває, що руйнує колективну взаємодію.

Щоб ці методи дійсно спрацювали, потрібно розуміти їх суть і використовувати їх не для маніпуляцій, а для побудови здорового робочого середовища. Вони поділяються на два типи - соціальні і психологічні. Соціальні більше стосуються колективу в цілому - як групи. Тут важливо враховувати групову динаміку, правила, які діють у малій соціальній групі [14, с. 24]. А психологічні - це вже про окрему людину, її характер, мотивацію, емоційний стан.

Соціальні методи тісно пов'язані з тим, як працівники спілкуються між собою, як обмінюються інформацією, які в них моральні цінності, які традиції склались у колективі [13, с. 672]. Вони допомагають сформувати здорову культуру в організації, впливаючи на свідомість працівників, їх поведінку, через врахування таких речей як їхні потреби, здібності, інтереси, бажання і прагнення. Тобто, перед тим як обрати той чи інший метод, треба подумати: яку мету ми хочемо досягти? Якщо мета - заохотити працівника - це може бути щось просте: поділ досвідом, моральна похвала, участь у внутрішніх змаганнях або навіть просто похвала при всіх.

Якщо мета - підтримка традицій - це, наприклад, спільні святкування, збори, вшанування ветеранів або ювілярів. Якщо мова йде про зміну статусу працівника - тут вже йдеться про нові обов'язки, підвищення, зміну посадових

завдань [12, с. 297]. Ну і останнє - це вдосконалення спілкування, де потрібно створити більш дружню атмосферу між людьми, де є довіра, де можна говорити відкрито і не боятись осуду [11, с. 24].

Всі ці речі можна поєднати в рамках корпоративної культури. Це такий собі набір інструментів і традицій, які мають бути розроблені саме під специфіку конкретного підприємства. У нас, наприклад, на практиці були приклади, коли прості зміни, як регулярні п'ятихвилинки для обговорення проблем, або створення "дошки подяк", дали результат навіть кращий, ніж премії. Бо людині важливо відчувати себе частиною чогось цілого, потрібною і цінною.

Соціальні і психологічні методи завжди йдуть разом. Людина не існує сама по собі - вона в колективі. І якщо колектив злий, байдужий, несправедливий - навіть найкращий працівник довго не витримає. А якщо є підтримка, довіра, повага тоді й людина розкривається і результат дає. Соціальні методи більше про атмосферу: як спілкуються в колективі, як вирішуються конфлікти, чи є якісь негласні правила, які всі поважають [16, с. 502]. А психологічні це вже про кожного окремо. Хтось краще працює в тиші, хтось у русі, хтось потребує більше уваги, а хтось сам по собі тримається. І керівнику треба це бачити і розуміти, а не всіх під одну гребінку.

На практиці це виглядає так: там, де людям добре, де їх поважають, вони не поспішають втекти з роботи. Бо їм там комфортно, цікаво, вони відчують себе потрібними. А це напряду впливає і на продуктивність, і на лояльність до компанії. І навпаки де все по-старому, через накази і крики там і плинність кадрів велика, і вигоряння.

Сучасне управління без цих методів як машина без керма. Начебто їде, але куди і як ніхто не знає. Керівник зараз це вже не просто «бос», це людина, яка повинна слухати, відчувати, підтримувати [18, с.121]. В ідеалі, керівник має тримати баланс не забувати про результати компанії, але й не знецінювати людей, які ці результати роблять [21, с. 321]. Коли є людяність плюс чітка ціль тоді все працює як треба. Завдання управлінця полягає у правильному

застосуванні цих знань з метою гармонізації психологічного клімату на підприємстві та досягнення стратегічних цілей організації, не втрачаючи при цьому людського підходу до кожного члена команди (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Взаємозв'язок соціально-психологічних методів управління підприємством

Соціально-психологічні методи це не просто набір якихось складних термінів, а реально корисні речі, які допомагають налагодити нормальне спілкування і взаємодію в колективі. Вони впливають не лише на робочу атмосферу, а й на те, як люди ставляться до своєї роботи, чи є в них бажання щось робити взагалі [20, с. 672].

Якщо керівник розуміє всі ці моменти і бере їх до уваги, то він може краще впливати на людей, не через тиск, а через розуміння і тоді команда стає більш згуртованою. Для нормального керування людьми мало просто казати, хто що має робити. Треба ще розуміти, які в кого особливості, як хтось реагує на зауваження, хто як спілкується з іншими, і так далі. Коли це все враховується, з'являється зовсім інше середовище більш комфортне, де кожен

може нормально працювати. І взагалі, такі методи це ніби набір прийомів, які допомагають тримати колектив у тонусі, не через страх, а через довіру і підтримку [19, с. 657].

Умовно ці методи можна поділити на дві частини. Перше це соціальні, вони більше про те, як між собою люди спілкуються, яка атмосфера, чи є розуміння і підтримка. А друге це психологічні. Вони вже про те, що відчуває кожен окремо: який у нього стан, настрій, мотивація, що може вибити з колії або навпаки підштовхнути до дій [18, с. 57].

Методи умовно поділяються на дві основні категорії: соціальні, які зосереджені на управлінні відносинами між членами колективу, та психологічні, що стосуються управління поведінкою працівників і їхнім психічним станом [23, с. 97].

Зрозуміло, що є ще багато інших факторів, які впливають на роботу: як організована праця, яка зарплата, які умови, які стосунки з керівництвом. Але окрім цих зовнішніх речей, є ще й внутрішні як людина себе почуває в колективі, чи поважають її, чи вона почуває себе «своєю» серед інших. Саме ці внутрішні, суб'єктивні речі часто найбільше і впливають на те, як працює людина [24, с. 264].

Отже, соціально-психологічні методи управління можна вважати як певний набір прийомів і технік, які направлені на вплив на трудові колективи та ті процеси що відбуваються всередині організації. Основна їхня задача - формувати здорові моделі співпраці, брати до уваги інтереси працівників, мотивації, і при цьому також допомагати у вирішенні певних соціальних проблем [25, с. 150].

По суті, ці методи впливають в двох напрямках: соціальному і психологічному [27, с. 736]. Завдяки цьому, можна підходити до кожного працівника більш індивідуально, розуміти що його мотивує і які потреби в нього є.

Ось чому без соціально-психологічних методів зараз нікуди. Вони допомагають краще зрозуміти кожного в колективі і активізувати ті сторони,

які без уваги просто «сплять». І щоб це все добре працювало, треба розібратись, як різні дослідники пояснюють ці методи, що вони в них вкладають, і як це все реально виглядає в житті. Далі в таблиці 1.1 буде трохи конкретніше.

Таблиця 1.1

Авторські підходи до соціально-психологічних методів впливу в колективі

Автор	Визначення
Щебликіна І. О. [45]	це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання.
Мартиненко В. П. [22]	це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, результатом якого є досягнення поставлених організацією цілей
Шидлю Й. [44]	діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці.
Харченко Т. М. [41]	полягають в індивідуально орієнтованих підходах, зокрема: тренування на прищеплення стресу, релаксація, управління часом, тренування напористості, співвідносна емоційна терапія, навчання міжособистісним та соціальним навичкам, побудова команди, управління професійними вимогами та медитація), покращують не лише стійкість персоналу, а й самого підприємства.

Основна мета такого підходу - створити в людини відчуття, що вона важлива, що її думка враховується і що вона дійсно частина команди. Це добре впливає на загальний настрій в колективі і підвищує задоволення людей від своєї роботи.

1.2. Зв'язок між психологічними аспектами і менеджментом

На сьогоднішній день менеджмент це не просто про задачі і контроль, а про людей. І тут психологія грає дуже велику роль. Без розуміння як поводить себе людина, що її мотивує, як вона реагує на зміни чи стреси ніяке управління не буде ефективним. Саме психологія менеджменту вивчає оці особливості поведінки, емоційний стан, мотиваційні чинники, як в індивідуальному, так і в груповому аспектах [26, с. 74]. Завдяки цьому керівники можуть будувати свою роботу так, щоб люди не просто виконували задачі, а хотіли їх виконувати. Одна з ключових тем тут - мотивація. Дослідник, С. В. Бобров - підкреслює значення психологічних механізмів мотивації та взаємодії, стверджуючи, що соціально-психологічні методи дають змогу керівникам досягати високих результатів не лише через матеріальні стимули, а й завдяки створенню атмосфери довіри та співробітництва [28, с. 107]. Мотивація це не лише про гроші. Це про визнання, розвиток, відчуття причетності. У посібнику «Психологія управління в організації» автори М. Прищак та О. Лесько зазначають, що розуміння мотиваційних факторів працівників дозволяє керівникам створювати умови, в яких працівники працюють з ентузіазмом і відданістю, розглянемо це детальніше на рис. 1.2.

Стиль керівництва	Характеристика	Поведінка керівника	Ставлення до підлеглих	Плюси
Авторитарний	Централізоване управління, жорстка дисципліна	Приймає рішення одноосібно, контролює	Недовіра, мало зворотного зв'язку	Швидкість прийняття рішень, порядок
Демократичний	Колективне ухвалення рішень, рівноправність	Заохочує участь працівників, делегує повноваження	Довіра, активна взаємодія	Страх, зниження ініціативи, згуртованість
Ліберальний	Мінімальний контроль, самоуправління	Уникає втручання, приймає рішення пасивно	Добре для досвідчених працівників	Хаос, втрата авторитету, низька ефективність
Ситуативний	Гнучкий стиль, залежить від обставин	Підбирає стиль під ситуацію і людину	Адаптивність, ефективність	Потребує високої компетентності керівника

Рис. 1.2. Порівняльна характеристика стилів керівництва

У процесі дослідження методів нефінансової мотивації особливої уваги заслуговує зіставлення різних підходів до морального, психологічного та організаційного стимулювання праці. Важливо не лише перерахувати ці методи, а й зрозуміти, як саме вони впливають на працівника в реальних умовах підприємства. Щоб наочно продемонструвати взаємозв'язки між основними нефінансовими стимулами та їхнім психологічним впливом на колектив, було складено порівняльну характеристику основних методів, що дозволяє глибше усвідомити механізми підвищення трудової активності без залучення матеріального ресурсу. Це представлено у вигляді наступної схеми.

Якщо керівник розуміє що рухає конкретною людиною, то він може підібрати такий стиль управління, при якому ця людина працює з максимальною віддачею. Наприклад, у когось основна потреба - визнання, у когось - стабільність, а в когось - ріст і розвиток. Якраз теорія Маслоу, де є рівні потреб (від базових до самореалізації), допомагає це краще зрозуміти. Ще один важливий момент - комунікація. Комунікація ще один ключовий аспект. Чітке, відкрите і своєчасне спілкування допомагає уникати непорозумінь і конфліктів.

У посібнику «Психологія управління та конфліктологія» А. Слободянюка та Н. Андрущенко розглядаються методи ефективної комунікації та вирішення конфліктів у колективі [31, с. 24]. Не достатньо просто сказати «зроби це». Важливо як це сказати, в якому тоні, з яким виразом обличчя, чи показали ви що цінуєте думку людини. Все це має значення. У процесі управління, як на мене, кожен керівник з часом виробляє собі свій "підхід" ну, як набір методів, прийомів, важелів, які найчастіше використовує. Це все разом і складає, так би мовити, його стиль керівництва. В кожного він свій, бо ж усі ми різні і по характеру, і по тому, як спілкуємось, як ставимось до роботи й до людей [33, с. 107].

Хтось керує суворо, по інструкції, а хтось більше на емоціях, на людяності. Але суть в тому, що цей стиль формується не просто так він залежить від особистості самого керівника. Хоча часто ми навіть не помічаємо,

як самі вибираємо певні методи чи підходи це, як кажуть, "вже в крові". Стиль керівництва це система прийомів і методів, які найчастіше використовує керівник, і те, як саме він їх застосовує [34, с. 700]. Особливо це видно в освіті бо там не просто треба керувати, а ще й знаходити спільну мову з людьми, з колективом, з учнями, з усіма. Коли ми говоримо про психологічні аспекти в менеджменті, маємо на увазі все: від мотивації до спілкування, від лідерства до вирішення конфліктів. Наприклад, у посібнику О.А. Бакаленка «Психологія управління» підкреслюється, що ефективне управління неможливе без урахування індивідуальних особливостей працівників та їхніх потреб [35, с. 24].

Індивідуальний стиль це коли керівник, зважаючи на свої особливості, так підлаштовує свою роботу, щоб вона була ефективною і при цьому не шкодила ні людям, ні справі [36, с. 79]. Бо головне це гармонія між тим, що треба зробити, і тим, хто ти є як людина. І ще один момент коли керівник розуміє, що таке стиль керівництва, і свідомо працює над тим, щоб вдосконалювати свої методи, тоді це вже не просто робота, а професійне зростання. Це допомагає і йому самому, і колективу, і загалом всій організації [37, с. 346]. Хороший керівник вміє не тільки говорити, а й слухати. І дати вчасний зворотний зв'язок - не просто критику, а підтримку, пораду або похвалу. Ще одна проблема, з якою часто стикаються менеджери це стрес та вигорання працівників. Якщо працівник постійно під тиском, не відчуває підтримки, не бачить сенсу в тому що робить він рано чи пізно вигорає. А це зниження продуктивності, конфлікти і звільнення [38, с. 152]. Керівник, що розуміє психологічні причини цих процесів, зможе організувати роботу так, щоб мінімізувати стреси наприклад, через підтримуючу атмосферу, можливість відпочити, гнучкий графік чи просто добре слово.

Управління групами ще одна сфера, де психологія і менеджмент йдуть разом. Тут важливо розуміти як утворюється група, хто в ній лідер, як вирішуються конфлікти, яка роль кожного. Сучасний керівник це не лише адміністратор, а й лідер, який надихає, підтримує і веде за собою. Розвиток

емоційного інтелекту дозволяє керівникам краще розуміти емоції своїх працівників, що сприяє створенню позитивного клімату в колективі.

У монографії О.О. Нежинської «Лідерство та керівництво: психологічний дискурс» розглядаються психологічні аспекти лідерства в умовах сучасних викликів. Лідер це не той, хто командує, а той, хто веде за собою, надихає, створює комфорт в команді [15, с. 24]. Такий керівник може вивести колектив на зовсім новий рівень. Також дуже важливо правильно управляти змінами в організації. Бо будь-які зміни викликають страх, несприйняття, опір. Люди бояться втратити звичне. І тут психологія теж приходить на допомогу щоб пояснити, підтримати, створити позитивне ставлення до нового і допомогти адаптуватися.

У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без урахування психологічних чинників, які суттєво впливають на поведінку працівників, їхню мотивацію, рівень залученості та продуктивність. Менеджмент, інтегрований із соціально-психологічними підходами, дозволяє не лише покращити внутрішній клімат в організації, а й досягти стратегічних цілей підприємства. Щоб краще оцінити потенційні переваги та ризики впровадження психологічних методів в управління, доцільно провести SWOT-аналіз такого підходу. У таблиці 1.2 наведено сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з поєднанням психологічних аспектів і управлінських практик.

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз зв'язку між психологічними аспектами та менеджментом

Сильні сторони: - Покращення мотивації персоналу через урахування потреб, емоцій і стилів спілкування; - Зниження плинності кадрів через підвищення задоволеності працею. - Поліпшення командної взаємодії та атмосфери в колективі; - Підвищення продуктивності за рахунок зменшення стресу та конфліктів;	Слабкі сторони: - вимагає додаткових ресурсів на впровадження психологічних практик (тренінги, опитування, консультації); - Вимагає додаткових ресурсів на впровадження психологічних практик (тренінги, опитування, консультації); - Не всі керівники володіють базовими знаннями з психології можливі помилки; - Неправильне тлумачення психологічного стану працівника може мати зворотний ефект;
Можливості: - Впровадження гнучких моделей управління з орієнтацією на ментальне здоров'я; - Аналіз емоційного клімату як інструмент прийняття управлінських рішень; - Використання коучингу та менторства як частини корпоративної культури; - Залучення спеціалістів з організаційної психології для оптимізації управління;	Загрози: - Опір змін з боку керівництва або персоналу; - Можливе недооцінювання результатів - складно виміряти в цифрах; - Ризик надмірного фокусування на психології на шкоду стратегічним цілям; - Недовіра працівників до інтервенцій у внутрішній психологічний стан;

Аналіз показав, що інтеграція психологічних підходів у систему менеджменту має суттєвий потенціал для посилення ефективності управління персоналом. Врахування індивідуальних і групових особливостей працівників, впровадження механізмів емоційної підтримки, розвиток довіри й відкритої комунікації усе це може стати основою для формування стабільного внутрішнього середовища підприємства

Разом із тим важливо розуміти, що психологічні методи не є універсальним інструментом. Їх успішність залежить від рівня підготовки керівного складу, корпоративної культури та готовності колективу до змін. Саме тому до впровадження подібних ініціатив слід підходити системно: починаючи з навчання менеджерів основам організаційної психології, завершуючи регулярним зворотним зв'язком із персоналом.

Узагальнюючи, можна зазначити: поєднання психологічних чинників з класичними управлінськими практиками здатне підвищити не лише

продуктивність праці, а й стійкість організації в умовах динамічного середовища. Це є вагомим аргументом на користь подальшого вивчення та поступового впровадження соціально-психологічних інструментів в систему управління.

1.3 Роль соціальної психології в управлінні підприємством

Сьогодні, коли умови ринку змінюються дуже швидко, успішність підприємства напряму залежить від того, наскільки добре налагоджені відносини всередині колективу. Соціальна психологія якраз і допомагає зрозуміти, як взаємодіють люди, що їх об'єднує, як формується атмосфера в команді. Це вже не просто «наука про людей», а реальний інструмент для побудови ефективного управління. Керівник, який розуміє динаміку відносин у колективі, може передбачити конфлікти, залагодити їх на початковій стадії, створити атмосферу довіри та підтримки [26, с. 290]. Такий керівник не тільки дає завдання, а є справжнім лідером, до якого тягнуться інші. В управлінні персоналом дуже важливу роль відіграє таке поняття, як мотив. Це, по суті, внутрішній поштовх, що змушує людину щось робити. Кожна людина має свої мотиви, бо кожен має різні риси характеру, інтереси, бажання. От чому комусь важливі гроші, а комусь - визнання або можливість бути корисним. В основі кожного мотиву завжди лежить потреба - це коли людина чогось потребує, чогось не вистачає, і вона це чітко усвідомлює.

Відомий психолог Абрагам Маслоу виділяв п'ять рівнів потреб. Найперше - це фізіологічні (тобто їжа, сон, тепло тощо), далі - потреба в безпеці (відчуття стабільності, захищеності), далі - соціальні (дружба, колектив, приналежність), потім повага (щоб тебе цінували), і найвище - самовираження (коли хочеш реалізувати свій потенціал, творити). І от, коли одна потреба задовольняється, на перше місце виходить інша, вища [25, с. 79]. Наприклад, якщо людина почувається в безпеці - вона починає шукати соціальні зв'язки. Тому неправильно, коли керівники намагаються стимулювати працівників

через страх, наприклад, погрозу звільнення. Таке може дати короткостроковий ефект, але загалом шкодить. Якщо працівник починає боятися втратити роботу, він підсвідомо вже морально готується до цього і втрачає мотивацію. Він ніби замикається, а його ефективність знижується. Адже бажання бути частиною колективу (соціальна потреба) не може нормально реалізовуватись, коли людина боїться за своє місце. Натомість потрібно використовувати інші підходи - наприклад, розвивати відчуття причетності [6, с. 59]. Це може бути навіть прості речі: спільні святкування, вечірки, вітання з днем народження або з досягненнями. Але тут важливо не просто “для галочки” провести захід, а врахувати інтереси людей - щоб їм справді було приємно. Тоді задовольняються і фізіологічні потреби (комфорт, відпочинок), і потреба в безпеці (людина розуміє, що її поважають, враховують думку).

Соціально-психологічні методи управління зараз мають бути на перших позиціях серед управлінських інструментів. Чому? Бо, по-перше, вони не вимагають великих витрат, по-друге - вони показують працівникам, що начальство їх бачить, цінує, не сприймає як “робочі руки”, а як особистості. Такі методи формують нормальну, здорову атмосферу в колективі, де люди не бояться висловлюватись, пропонувати щось нове, підтримувати одне одного [32, с. 32]. Але тут важливо не лише розуміти ці методи, а й правильно їх застосовувати - з чітким розумінням, навіщо вони використовуються і що саме хочемо досягти, детальніше розглянемо на рис 1.3

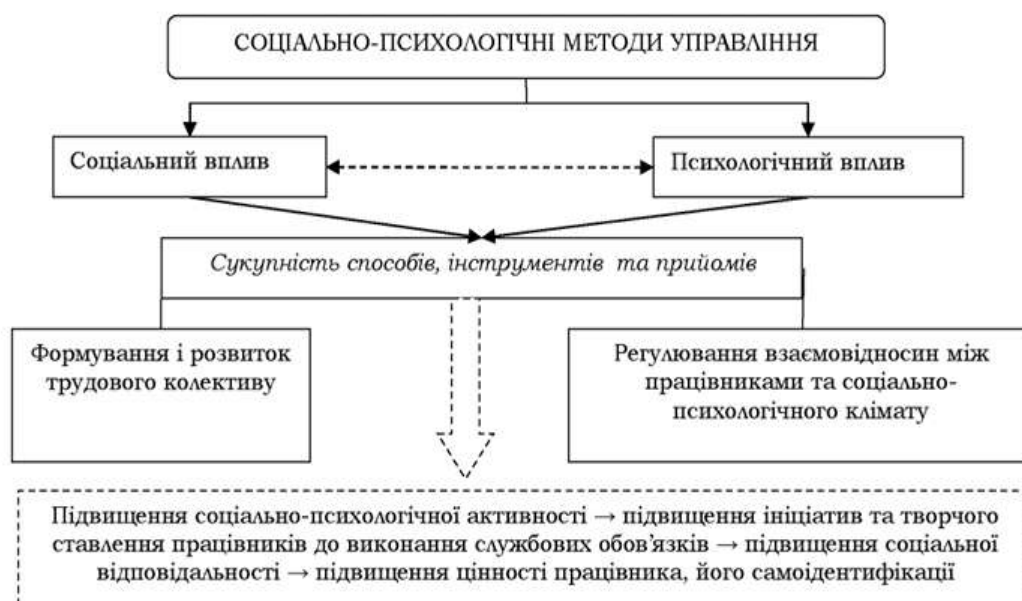


Рис. 1.3. Сукупність та результат соціально-психологічних методів управління

На сьогоднішній день все частіше доводиться чути, що мотивація працівників це не лише про зарплати. В умовах, коли економічна ситуація нестабільна, а підприємства змушені шукати способи утримати команду, особливо актуальними стають нефінансові методи. Йдеться про ті підходи, де стимулювання будується не на грошах, а на розумінні людської природи, моральних цінностей та потреб кожного члена колективу. Варто згадати організаційні методи коли мотивація вбудована у саму систему цілей компанії. Це може бути залучення працівників до ухвалення рішень, відчуття, що їхня думка має значення, і що їхній внесок справді впливає на загальний результат. І навіть у тих випадках, коли компанія не може забезпечити стабільні премії, можливість професійного розвитку, визнання результатів праці, навчання все це стимулює не гірше за гроші. Звісно, є й об'єктивна реальність для багатьох робота це перш за все дохід, можливість прогодувати сім'ю, утримувати себе. Але з досвіду можна сказати: коли людина бачить сенс у своїй роботі, вона викладається не тільки тому, що мусить, а тому що хоче. Проблема лише в тому, що далеко не всі усвідомлюють цілі, які стоять за їхньою діяльністю. Якщо ж працівник відчуває, що його праця частина чогось більшого, що він

робить важливу справу - це мотивує не менш сильно, ніж будь-яка надбавка. Психологічний вплив у колективі - тема тонка. Просте визнання заслуг, похвала перед колегами або нові цікаві завдання, які дозволяють проявити ініціативу, можуть дати неочікуваний ефект. Людина починає відчувати себе значущою, цінною. А це вже зовсім інший рівень залученості. Стимулювання не обмежується лише моральними речами. Іноді достатньо просто правильно організувати простір, дати змогу проявити себе у проєкті, або ж довірити складне завдання - і це вже буде крок у напрямку росту активності працівників. Також не варто недооцінювати важливість сумісності в колективах. Є таке поняття, як психологічна і соціально-психологічна сумісність. Якщо спростити: це про те, наскільки комфортно людям працювати разом. Якщо двоє - наче з різних світів, працювати буде важко. А от коли є спільні цінності, погляди, тоді й робота йде легше. Саме тому варто враховувати не тільки професійні навички працівників, але й їхню особистість - характер, темперамент, стиль спілкування. Ще один дієвий спосіб - створювати певні ситуації, які «спонукають» до потрібних дій. Наприклад, коли людина бачить перспективу, вона починає вкладатися більше. Або ж коли працівник отримує визнання за креативну ідею - це стимулює інших теж бути активнішими.

Психологічний клімат в організації - це те, що не завжди видно зразу, але воно відчувається. Якщо в колективі є довіра, підтримка, повага - люди працюють охочіше, менше звільняються, краще справляються зі стресами. І це все результат правильного використання принципів соціальної психології. І ще один важливий момент - це врахування індивідуальних особливостей [7, с. 63]. Не можна однаково управляти всіма - один потребує чітких вказівок, інший хоче самостійності. Хтось краще працює в команді, а хтось - на самоті. Знаючи особливості характеру, темпераменту, потреб людини, керівник може делегувати завдання більш ефективно.

Також важливо формувати і підтримувати корпоративну культуру. Це не просто правила і місія на папері, а щоденні дії, традиції, стиль спілкування, які створюють атмосферу в організації. Соціальна психологія допомагає не лише

зберігати цю культуру, а й змінювати її, коли цього потребує ситуація. В деяких організаціях значна частина колективів є не тільки найманими працівниками, але одночасно і акціонерами організації, що призводить до необхідності наповнення адміністративних і економічних методів методами соціально-психологічного впливу. Окрема увага - лідерству. Лідер - це не тільки начальник, а й приклад, натхнення для інших. Він не тільки ставить цілі, а й веде до них, вміє мотивувати, підтримувати, розвивати людей. Саме через соціальну психологію можна зрозуміти механізми впливу лідера на команду [12, с. 117].

У практиці це проявляється в різному: співбесіди, формування команд, оцінка результатів, взаємодія між відділами - всюди потрібне розуміння, як працює людина в колективі. Таким чином, без соціальної психології сьогодні не може бути ефективного управління. Вона дає знання, які допомагають керівникам не просто керувати, а надихати, об'єднувати людей навколо спільної мети і досягати результатів завдяки людському потенціалу. Світова практика застосування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) свідчить не тільки про покращення власної репутації, а й про отримання прибутку від збільшення споживчої лояльності [29, с. 274]. З огляду на назначене, актуальність даної роботи полягає у зростаючій ролі та застосуванні соціальної відповідальності у міжнародному та вітчизняному бізнесі. Українські компанії дедалі активніше оперують на міжнародному ринку, тому застосування практик соціальної відповідальності має стати невід'ємною частиною економічної діяльності національних об'єктів господарювання.

Соціально-психологічні методи управління базуються на законах психології та соціології, які мають особливе значення у сфері послуг - зокрема у туристичному бізнесі та сфері HR [24, с. 49]. Ці методи слугують інструментами впливу на персонал, де головним є не стільки адміністративний контроль, скільки створення відповідної атмосфери в колективі [15, с. 24].

Йдеться, передусім, про вплив на емоційний стан працівників, моральне заохочення, розвиток відповідальності та ініціативності в роботі. Сюди ж

входить формування здорового психологічного мікроклімату в команді. Такі методи можуть застосовуватись як до всього колективу, так і до окремих співробітників - залежно від ситуації чи завдань [19, с. 46]. Оскільки суть такого управління - це постійна взаємодія людей, керівнику підприємства важливо враховувати особливості групової поведінки, особистісні зв'язки між працівниками та специфіку внутрішніх психологічних процесів у команді [21, с. 254]. Враховуючи це, можна значно підвищити ефективність праці персоналу, їхню мотивацію та, як наслідок, покращити результати роботи підприємства в цілому

Що стосується соціально-психологічних методів управління персоналом, то вони ґрунтуються на закономірностях, вивчених соціологією та психологією. Такі методи виступають важливими інструментами впливу на працівників: від морального стимулювання і підняття бойового духу до розвитку особистої відповідальності й ініціативності, що позитивно позначається на загальному настрої в команді [14, с. 24]. Ці підходи можна використовувати як до всього колективу одночасно, так і при індивідуальній роботі з кожним окремим працівником - залежно від потреб і ситуації. Оскільки вся управлінська діяльність у таких компаніях побудована на щоденній комунікації між людьми, керівнику надзвичайно важливо розуміти, як функціонують психологічні процеси в групах, які є особливості міжособистісної взаємодії, а також як поведуться люди в колективі [2, с. 24].

Знання цих аспектів дає можливість грамотно керувати не лише процесами, але й емоційним станом співробітників, впливати на їхню мотивацію, зацікавленість і, зрештою, забезпечувати ефективну та стабільну роботу всього підприємства. Є команда, є процеси, є поставки, клієнти, документи - і все працює. Усе це - лише частина картини. А справжнє "ядро", на якому все тримається - це люди. І те, як між ними складаються стосунки, як вони взаємодіють, хто як спілкується, хто кого чує (або не чує), хто лідер, а хто йде за ним - отут і починається справжнє управління. Наше підприємство займається оптовою торгівлею господарськими товарами. У нас великий

колектив: від логістів, комірників, до менеджерів із продажу, закупівельників і бухгалтерії. З першого погляду здається - кожен просто виконує свою функцію, але у моменти, коли щось іде не так, коли є конфлікти, непорозуміння або хтось втомився - одразу відчувається: атмосфера всередині колективу впливає на все. І на швидкість роботи, і на точність, і навіть на втрати. Ставлення до працівника дуже важливе, коли до нього просто нормально по-людськи ставишся, коли його слухаєш, коли не просто "наказуєш", а пояснюєш, питаєш його думку. Соціальна психологія саме про це - як керівник впливає на емоції, мотивацію, поведінку працівника. І тут не йдеться про якісь маніпуляції - йдеться про розуміння.

Окрема тема - спілкування між відділами. Це та зона, де або все працює злагоджено, або ламається через банальні речі. Наприклад, менеджер із закупівель неправильно зрозумів відділ збуту - і все, постачання пішло не те, клієнт незадоволений. А причина не в професійності, а в тому, що люди просто не навчилися чути одне одного. Тут і вступає в гру соціальна психологія - вона вчить, як будувати нормальне, ефективне спілкування.

Наприклад, у нас були ситуації, коли на складах постійно траплялися конфлікти між співробітниками - хтось когось звинувачував у помилках, хтось перекладав відповідальність. Коли ми підключили елементарні психологічні прийоми - регулярні збори, обговорення проблем не з позиції "винен", а з позиції "давайте розберемось", - атмосфера дуже змінилась. Люди почали довіряти, почали розуміти, що їхня думка важлива. І навіть стали частіше самі пропонувати, як покращити процес.

Люди зриваються, втомлюються, емоції часто беруть верх. У такі моменти дуже важливо, щоб керівник був не просто "керівником", а психологом у доброму розумінні [7, с. 87]. Тобто, щоб він бачив, хто перегорів, кого треба підтримати, кому дати трохи перепочити. Бувають ситуації, коли менеджер відділу продажу, який завжди був лідером, почав "здавати позиції". Ми думали - професійне вигорання, а виявилось - банальне непорозуміння в

команді, коли його ініціативи ігнорували. Після відкритої розмови і нормального зворотного зв'язку - все змінилось.

Соціальна психологія - це не про теорію, а про практику щоденного управління. Саме вона допомагає будувати нормальні стосунки в колективі, уникати конфліктів, підвищувати мотивацію і створювати здорову робочу атмосферу [10, с. 214]. Особливо в такому бізнесі, як оптова торгівля, де все залежить від оперативності, взаємодії й точності - людський фактор вирішальний. Тому якщо керівник не розуміє, як працює психологія команди, - він постійно буде "гасити пожежі", а не керувати. А от коли в нього є це розуміння - все працює злагоджено, і навіть складні ситуації не вибивають із колії.

Підсумовуючи все вищесказане, можна зробити висновки : без розуміння соціально-психологічних процесів на підприємстві ефективного управління не буває. Люди - це не просто виконавці завдань, а жива система зі своїми емоціями, характерами, потребами. І якщо керівник це ігнорує, він рано чи пізно наштотхнеться на проблеми - приховані конфлікти, падіння мотивації, плінність кадрів. Навпаки, коли є чітке усвідомлення, що психологія колективу - така ж важлива, як і плани продажів чи логістика - тоді все починає працювати злагоджено. Бо тоді з'являється довіра, відкритість, ініціатива. Працівники не бояться говорити, пропонувати, брати відповідальність. Вони відчують, що їх чують. Тому в сучасних умовах, особливо в такому динамічному середовищі, соціальна психологія - це не "розкіш", а необхідність [14, с. 74]. Це той інструмент, який дозволяє не просто керувати, а будувати сильну, згуртовану команду, яка рухається до спільної мети.

РОЗДІЛ 2.

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ТА АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВІ В ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю "Арт Трейд Плюс" це компанія, що динамічно розвивається, що займається, оптово-роздрібної торгівлею будівельними матеріалами, наданням послуг ремонтно-будівельних послуг, виробництвом виробництво іншого електричного устаткування. Компанія була заснована в 06.03.2019 року і на сьогоднішній день займає міцні позиції на ринку. Основна місія ТОВ "Арт Трейд Плюс" забезпечення клієнтів якісними товарами та послугами, задоволення потреб ринку в інноваційних рішеннях, впровадження нових технологій у виробництво тощо. Юридична адреса: вул. Базова, 2, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000 Форма власності: недержавна власність.

Організаційно-правова форма: фізична особа-підприємець.

Власник: Захарчук Артем Ігорович

Режим роботи: з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 17:00

Вид діяльності за КВЕД:

Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Інші: 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

- 25.62 Механічне оброблення металевих виробів
- 43.21 Електромонтажні роботи
- 43.22 Монтаж кондиціонування водопровідних мереж, систем опалення
- 43.31 Штукатурні роботи
 - 43.32 Установлення столярних виробів
 - 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- 46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним

За даними з податкових ресурсів, контрагент ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано, що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 20.01.2025 не має податкового боргу. Дійсне свідоцтво ПДВ в реєстрі платників ПДВ і відсутня реєстрація в реєстрі неприбуткових установ та організацій.

Для оцінки динаміки фінансового розвитку ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» було проаналізовано ключові показники його діяльності за останні три роки. Зокрема, розглянуто зміну обсягів доходу, чистого прибутку, активів та зобов'язань підприємства в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Фінансова звітність ТОВ « АРТ ТРЕЙД ПЛЮС », 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р
Дохід, грн	27287200	39914700	38575800	141.3%
Чистий прибуток, грн	1554200	2006400	4073400	262,2%
Активи, грн	10301400	8534900	14411700	139,9%
Зобов'язання, грн	7193300	3098900	4890200	68%

Як видно з таблиці 2.1, протягом 2022-2024 років підприємство демонструвало позитивну динаміку чистого прибутку: зростання з 1,55 млн грн у 2022 році до 4,07 млн грн у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. Хоча у 2024 році дохід дещо зменшився порівняно з 2023 роком (на 1,34 млн грн), суттєве зростання прибутку говорить про зниження витрат або покращення рентабельності. Активи підприємства також

зросли до 14,41 млн грн, що може свідчити про розширення господарської діяльності. При цьому рівень зобов'язань залишився помірним і контрольованим. Загалом, фінансовий стан ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» можна оцінити як стабільний із позитивною динамікою розвитку.

Для оцінки фінансового стану контрагента ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» проаналізовано його основні показники ліквідності за останні три роки. Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання. У таблиці 2.2 наведено динаміку ключових коефіцієнтів ліквідності підприємства у 2022-2024 роках.

Таблиця 2.2

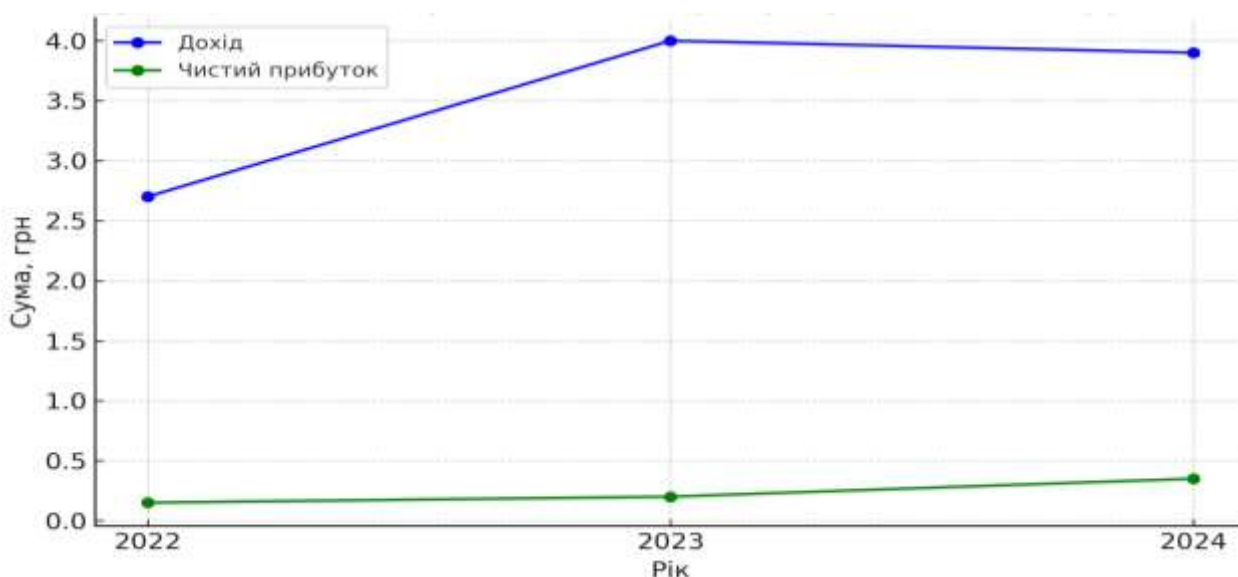
**Основні показники ліквідності ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС»
за 2022-2024р.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р
Поточна ліквідність	1,80	2,00	2,10	116,7%
Абсолютна	0.45	0.50	0.60	133,3%
Коефіцієнт «кислотний тест»	1,30	1,40	1,50	115,4%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,30	1,40	1,50	115,4%
Відношення грошових коштів до активів	0,12	0,15	0,18	150%

Аналіз ліквідності ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» за 2022-2024 рр. показує що фінансова ситуація в компанії загалом стабільна і навіть з позитивною динамікою. Видно що підприємство має досить високий рівень як поточної так і швидкої ліквідності, а це значить що може вчасно розраховуватись з короткостроковими боргами. Показник кислотного тесту теж вище нормативного рівня (1.0), що говорить про те що структура обігових активів у нормі, і нема проблем з грошами на рахунках. Також видно що з кожним роком зростає частка грошових коштів у всіх активах підприємства, а це свідчить про те що є запас ліквідних ресурсів (див. табл. 2.2).

Щоб краще зрозуміти як змінилась фінансова ситуація за останні три роки, був проведений аналіз доходу і чистого прибутку. Це дозволило подивитись як змінилось положення компанії в динаміці і наскільки ефективно використовуються наявні ресурси. За результатами можна побачити основні тенденції - що саме росте, що знижується і як компанія управляє своєю діяльністю.

На графіку нижче видно як змінювались обсяги доходу і чистого прибутку у 2022, 2023 та 2024 роках .



Р. 2.1. Динаміка зміни доходу та чистого прибутку 2022-2024 рр.

Як видно із графіка, загальний дохід компанії зростав з 2022 по 2023 рік і пік був саме в 23-му, але вже в 2024 році трохи впав. Тим не менш, чистий прибуток продовжив рости на протязі всього періоду, що може казати про те, що підприємство стало працювати ефективніше - можливо за рахунок зниження витрат або просто кращої рентабельності своєї діяльності.

ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС працює відповідно до чинного законодавства, Статуту і Свідоцтва про держреєстрацію як суб'єкта підприємницької діяльності. Продукцію виготовляють згідно технічної документації і всіх норм що передбачені.

В самій компанії є декілька відділів - комерційний, логістика, виробництво, маркетинг і інші. Завдяки чіткій структурі всередині, всі задачі розділяються більш-менш рівномірно, і відповідно можна швидко реагувати на різні звернення від клієнтів. Велика увага також приділяється розвитку персоналу - постійно проходять навчання, курси, і взагалі стараються підтримувати кваліфікацію працівників на нормальному рівні. Це допомагає зберігати якість роботи і розвиватись далі. Крім того, компанія старається вводити якісь нові фішки, інновації, що також входить до її загальної стратегії розвитку. Компанія активно працює з іншими підприємствами, серед яких є будівельні організації, торгові компанії та також з приватними майстрами. Це дозволяє їм не тільки розширяти перелік товарів і послуг, а й впроваджувати нові технології, якість і так далі.

Підприємство приділяє велику увагу розвитку співробітників (так, вже було сказано, але це правда важливо) - навчають постійно, проводять різні внутрішні курси, щоб всі тримали форму, так сказати. Щодо приміщення - вони відповідають санітарним, пожежним і технічним вимогам. Там норм температурний режим і вологість - тобто комфортні умови для праці точно є.

Управління запасами на підприємстві - це в першу чергу про контроль і оптимізацію кількості всього, що зберігається або йде у виробництво: товари, сировина, готова продукція, матеріали. Головне тут - щоб не було перебоїв у виробництві і продажах, але при цьому не витратити лишнього на зберігання всякого, що не використовується.

2.2.Соціально-психологічна характеристика діяльності підприємства

Досягнення головних цілей компанії та нормального функціонування ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» в основному залежить від людського капіталу, тобто від самих працівників. Щоб персонал працював не абияк, а дійсно ефективно - ним треба вміти керувати, причому робити це грамотно і з розумінням. У компанії цим займається відділ по роботі з персоналом (HR),

який, власне, і відповідає за розробку загальної стратегії по кадрах і слідкує за її виконанням. Але не тільки HR цим займається - керівники окремих відділів теж активно включаються в управління своїми працівниками, бо вони краще знають, що там у кого на місцях.

Сама система управління кадрами в компанії будується на трьох основних напрямках: економічні, адміністративні і соціально-психологічні методи. Раніше, протягом багатьох років, більшість підприємств в Україні переважно робили ставку на адміністративні методи - тобто все було строго, наказами зверху, плюс економічне стимулювання - зарплата, премії, бонуси. А от про соціально-психологічний підхід часто або забували, або ставились до нього як до чогось другорядного, типу "не на часі".

За останні десять років ситуація змінилася досить помітно. Соціально-психологічні методи управління вийшли, так би мовити, на перший план і зараз вважаються ключовими в ефективній роботі з людьми. Особливо це стало видно під час пандемії ковід, яка серйозно вдарила по моральному стану працівників, було важко з настроєм і згуртованістю в колективах. І тепер, в умовах війни, це ще більш актуально - бо саме такі методи допомагають триматись разом, підтримують емоційний фон в команді і зберігають хоча б якусь стабільність в роботі. Плюс, ще один важливий момент - економія коштів.

Зараз багато підприємств не мають великих ресурсів, і дорогі методи мотивації не завжди доступні. А от соціально-психологічні способи часто не потребують багато грошей, але можуть давати дуже хороший ефект. Тому ті компанії, які грамотно використовують такі підходи, мають непогані шанси вигравати, навіть коли часи важкі.

Перед тим як переходити до більш детального опису, як саме в ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» впроваджуються ці методи, треба для початку подивитись на сам кадровий склад компанії. Бо кожна людина унікальна і, відповідно, щоб з нею ефективно працювати, треба індивідуальний підхід. Тому почнемо з загальної картини: яка кадрова структура в компанії, які були

зміни за останній час і т.д. Для цього беремо внутрішні дані по ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС», а результати в загальному вигляді зведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу
ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС » за категоріями зайнятих**

Категорія зайнятих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; - в.п.) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022	2023
Управлінський персонал	15	31,91	15	31,91	18	36	4,09	4,09
У тому числі:								
керівники	3	6,38	3	6,38	4	8	1,62	1,62
спеціалісти	4	8,51	4	8,51	4	8		
технічні працівники	8	17,02	8	17,02	10	20		
Виробничий персонал	32	68,09	32	68,09	32	64	-4,09	-4,09
Разом	47	100	47	100	50	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського	2,13	-	2,13	-	1,78	-	-	-

В загальному можна сказати, що структура персоналу ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» протягом 2022-2024 років особливо не мінялась, тобто лишається досить стабільною. Але при цьому є деякі зміни - помітно, що стало трохи більше управлінського персоналу. Загальна кількість працівників зросла з 37 чоловік у 2022 році до 50 у 2024, що в принципі говорить про те, що компанія потроху росте і розширює свою діяльність. І відповідно виникає більша потреба в людях, які займаються керуванням, техпідтримкою і всім таким. Відповідно, можна зробити висновок, що головні зміни в структурі кадрів пов'язані не стільки з тим, що когось там багато набрали чи скоротили, а скоріше з тим, що йде певне перерозподілення ролей - під ті задачі і потреби, які виникають на практиці. Збільшення частки управлінців і технічного персоналу виглядає

логічною відповіддю на непрості умови зараз, коли треба більше уваги приділяти координації, оперативності і нормальній підтримці виробництва.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу

ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС » за 2022-2024 рр.

Вікові категорії	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна (+; - в.п.) питомої ваги 2024 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Молодь віком 18- 24 років	17	36,17	20	42,55	23	46	5	9,83
25-49 років	25	53,19	25	53,19	25	50	-	-
Пенсійного віку	5	10,64	2	4,26	2	4	-3	-6,64
Разом	47	100	47	100	50	100	3	-

Аналіз вікової структури працівників ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» за 2022-2024 роки показує, що на підприємстві працюють люди з різного віку, і це в принципі добре - значить, що кадрова політика більш-менш врівноважена. Найбільше серед працівників - це ті, кому від 25 до 49 років. Їх за кількістю весь цей час було 25 чоловік, але у відсотках їх стало трохи менше - з 53,19 % у 2022-2023 роках до 50 % у 2024. Це пов'язано з тим, що загалом штат виріс, і особливо піросла кількість молодих працівників.

Найбільші зміни помітні серед молоді (віком 18-24). Їхня частка зросла з 36,17 % у 2022 до вже 46 % у 2024 році. Тобто +10 % десь. Це означає, що підприємство активно бере на роботу молодь - скоріше за все, щоб оновити кадри і бути більш гнучкими до нових вимог часу і технологій. А от працівників пенсійного віку стало менше - з 10,64 % у 2022 до 4 % у 2024. Це можна пояснити тим, що частина вийшла на пенсію, або звільнилася, ну або компанія трохи змінила курс у бік "омолодження" штату. В результаті, більшість персоналу на 2024 рік - це люди від 18 до 49 років. Їх аж 96 % від всіх, хто працює. Це виглядає як дуже ок ситуація, бо дає зрозуміти, що підприємство налаштоване на розвиток і дивиться в майбутнє.

Особливо помітно, що є інтерес саме до молоді - вона швидко навчається, добре вникає в нове, і взагалі може бути рушієм стабільного розвитку в

подальшому. А щодо соціально-психологічних методів управління, то їх є багато всяких, але ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» використовує тільки частину з них - конкретно ті, що наведені на рис. 2.2.



Рис. 2.2 - Соціально-психологічні методи, які використовуються на ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС»

На ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» соціально-психологічні методи управління не просто десь там існують на папері - їх реально застосовують у щоденній роботі. Один із таких методів, що користується особливою популярністю - це коли працівника хвалять за хорошу роботу. Причому це може бути як просто «спасибі» в усній формі, так і офіційна подяка в письмовому вигляді від керівництва. Наприклад, директор регулярно відзначає кращих працівників на щомісячних зборах колективу. А іноді, якщо хтось справді постарався, його можуть навіть запросити на розмову в кабінет до директора - просто поговорити, випити кави, подякувати, чи навіть взяти з собою на якусь нараду. Це сприймається як знак великої поваги і довіри.

У кожному підрозділі керівники складають внутрішній рейтинг працівників - оновлюється кожного місяця. Найкращих публічно відзначають

перед колективом, і це не просто слова. Трьом лідерам дають приємний бонус - по три додаткових вихідних дні впродовж року, причому з збереженням зарплати. Ще один момент - в кінці року дивляться, хто і як себе показав за рік. Хто старався, той попадає в список лідерів, а потім його фото з'являється на «Дошці пошани». Такі речі, хоч і прості, але добре мотивують людей.

Дуже серйозно також ставляться до особистих свят. Наприклад, в кожного працівника день народження - це привід для особливої уваги. Директор особисто вітає, дарує невеликий, але приємний подаруночок. Це створює нормальну людську атмосферу в колективі, люди це дуже цінують і почувають себе частиною команди. На сьогодні, економічні методи теж ніхто не відміняв - вони, як і раніше, відіграють ключову роль. Це стосується й ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС». Зарплата - це основний стимул, бо від неї залежить дохід людини, а отже - її бажання працювати і результативність. Щоб краще зрозуміти, як саме будується фінансова політика компанії, треба глянути на структуру витрат. Ці дані наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура витрат на виробництві ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		2024р. до 2022р	
	Тис. грн.	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%	Тис. грн	%
Матеріальні витрати	13000	33	17000	33	18000	32	5000	
Витрати на оплату праці	13000	33	15000	29	17000	30	4000	
Відрахування на соціальні заходи	2500	6	2800	6	3200	6	700	
Амортизація	3000	8	3200	6	3500	6	500	
Інші операційні витрати	7000	18	9000	18	10500	19	3500	
Всього	38500	100	47000	100	52200	100	13700	100

Аналізуючи подані вище дані, можна зробити висновок, що витрати на оплату праці протягом 2022-2024 років демонструють стійке зростання.

Зокрема, у 2022 році вони становили 13 000 тис. грн (33% у структурі загальних витрат), у 2023 році зросли до 15 000 тис. грн, а в 2024 році досягли 17 000 тис. грн, тобто їх частка зберігається на досить високому рівні (понад 29-30%). Таке зростання можна розглядати як позитивну тенденцію, що свідчить про підвищену увагу підприємства до забезпечення гідної оплати праці своїх працівників. Заробітна плата відіграє ключову роль у системі економічної мотивації працівників сільськогосподарського підприємства. Вона не лише забезпечує працівникам засоби для існування, а й є стимулом до підвищення ефективності праці, зростання продуктивності та якості виконуваних завдань. Саме тому аналіз динаміки витрат на оплату праці є важливою складовою оцінки соціально-економічного стану підприємства. Для кращого розуміння тенденцій зміни цього показника в АП НВП «Візит» за останні три роки побудуємо графічне зображення, що відображає динаміку витрат на оплату праці в період з 2022 по 2024 рік (рис. 2.3).

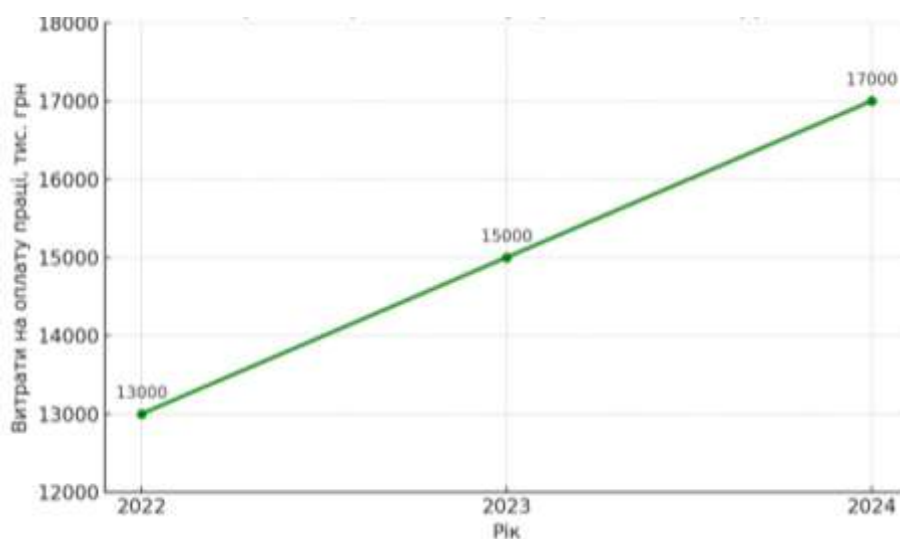


Рис. 2.3. Динаміка зміни доходу та чистого прибутку за 2022-2024 рр.

Ні для кого не секрет, що коли в працівника все ок з рівнем життя - то і працює він краще, і до роботи ставиться відповідальніше. Добробут реально впливає на те, наскільки людина вмотивована і включена в робочі процеси. Зараз часто говорять, що нормальний рівень витрат на зарплати має складати десь 35% від виручки -це така собі умовна "золота середина". У

випадку ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» ми якраз десь близько до цього показника підходимо, що, в принципі, говорить про поступове налагодження балансу між витратами на персонал і загальними соціальними стандартами. Тобто йдемо до того, щоб було і компанії вигідно, і людям комфортно.

Такий підхід допомагає підприємству не просто виживати, а більш-менш стабільно розвиватись, не забуваючи про соціальну відповідальність. Ще один приклад, як в «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» вміють працювати з людьми - це організація різних корпоративних заходів. Наприклад, щороку обов'язково влаштовують святкування Нового року і 8 березня. І це не просто застілля, а нормальні, душевні зустрічі, куди запрошують ще й членів родин. Атмосфера завжди дружня, тепла. Дуже важливо, що на цих подіях присутнє і керівництво підприємства - не десь осторонь, а разом з усіма, зі своїми родинами. Під час таких свят, крім розваг, ще й підбивають підсумки року, звітують коротко, і нагороджують тих працівників, хто дійсно зробив внесок у розвиток компанії.

Отже, можемо сказати впевнено - соціально-психологічні методи управління в «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» не просто на словах, а реально працюють і мають своє втілення. Але найкраще про їхню ефективність можуть сказати самі працівники, бо саме вони і є основними «одержувачами» цих методів. Саме з цією метою й було проведено опитування серед персоналу. Всього в ньому взяли участь 50 працівників. Результати опитування наведено в табл. 2.6.

На основі результатів оцінювання було встановлено, що інтегральний рівень задоволеності працівників соціально-психологічними методами управління на ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС » становить 43,5 % із можливих 100 %. Такий показник демонструє, що, попри наявність певних зусиль з боку керівництва, персонал не відчуває достатнього впливу або ефективності цих методів у повсякденній роботі.

Цілком ймовірно, що нинішні форми заохочення, способи визнання заслуг чи створення сприятливого морального клімату потребують переосмислення або оновлення. Співробітники можуть не відчувати достатньої

уваги до своїх потреб, ініціатив чи прагнень, що впливає на їхнє ставлення до підприємства загалом.

Таблиця 2.6

Результати анкетування працівників ТОВ «ДІ-СТАР» на предмет задоволення соціально-психологічними методами управління, %

№	Показник	Напрямок	Значення
1	Питома вага працівників, які вважають, що будуть працювати на підприємстві найближчі 10 років, від загального числа працівників	max	25
2	Питома вага працівників, які відвідали заходи з обміну досвідом, від загального числа працівників	max	4
3	Питома вага працівників, які відвідали розширені наради, від загального числа працівників	max	7
4	Питома вага працівників, які вважають, що є можливість до самореалізації через виконання трудових обов'язків	max	6
5	Питома вага працівників, які вважають, що на підприємстві є підтримка ініціативи працівників	max	5
6	Питома вага працівників, які вважають, що на підприємстві є доступ персоналу до актуальної інформації з проблем і напрямів діяльності	max	5
7	Питома вага працівників, заслуги яких були позначені на публічних заходах	max	10
8	Питома вага працівників, які отримали грамоти за останній рік	max	8
9	Питома вага працівників, які отримали додаткові вихідні як нагороду за високі результати в роботі	max	16
10	Питома вага працівників, які мають гнучкий графік роботи	max	7
Разом		-	100
Інтегральна оцінка		-	10%

Для покращення ситуації варто розширити набір соціально-психологічних інструментів, які застосовуються на підприємстві, зробити їх більш гнучкими й системними. Також доцільно проводити періодичні опитування працівників,

щоб дізнаватися їхню реальну думку: що для них важливо, які способи мотивації сприймаються позитивно, а які - ні. Лише такий зворотний зв'язок дозволить сформувати індивідуалізовану, дієву систему управління персоналом, яка дійсно буде працювати на результат.

Для більш точної інтерпретації рівня задоволеності співробітників ми скористаємося шкалою Харрінгтона, яка дозволяє перевести кількісні значення інтегральної оцінки в якісні характеристики. Шкалу буде наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Інтерпретація значень інтегрального показника задоволення соціально-психологічними методами управління за шкалою бажаності Харрінгтона

Значення	Значення Інтерпретація значення
0-0,02	У працівників немає впевненості в організації і своєму майбутньому. Високі показники плинності за наявності на ринку альтернативних варіантів працевлаштування
0,02-0,37	Низька лояльність працівників до організації. Більшість персоналу не асоціює себе з підприємством у довгостроковій перспективі. Немає можливості опиратися на стабільний колектив. Проблема кадрового питання актуальна для підприємства
0,37-0,63	У сукупності працівники не є прихильниками організації. Якщо підприємство має стратегію тривалого існування на ринку з сильною постійною командою, то необхідно допрацьовувати наявну систему соціально-психологічних методів.
0,63-0,8	Система соціально-психологічних методів ефективна, персонал відносно стабільний. Організація конкурентоспроможна на ринку праці. Працівники лояльні до організації. За наявності ресурсів можливе доповнення елементів системи соціально-психологічних методів
0,8-1	Система соціально-психологічних методів високоефективна, персонал стабільний. Організація приваблива. Є можливість спиратися на сильну команду, працівники асоціюють себе з підприємством у перспективі.

Як показали результати аналізу, інтегральний показник задоволеності працівників соціально-психологічними методами управління на ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» вийшов на рівні 0,455. Це, чесно кажучи, не дуже високий показник і прямо говорить про те, що з мотивацією та підтримкою на підприємстві не все ідеально. Система, яка зараз є, працює, але працює десь «на трощку» - явно є куди рости і над чим працювати. Хоча при цьому видно, що потенціал у компанії є, і якщо трошки змінити підхід, зробити методи більш

продуманими й системними - то цілком реально добитись кращого рівня залученості працівників і підвищити їх лояльність.

В процесі дослідження стало ясно, що якісь елементи соціально-психологічного впливу на підприємстві використовуються, але, скоріше, спонтанно, ніж у рамках чіткої стратегії. Найбільш типові приклади: працівників залучають до обговорення рішень, іноді визнають їх заслуги на загальних зборах, стараються підтримувати нормальні стосунки між керівниками і підлеглими, ну і, звісно, організовують корпоративи - наприклад, на Новий рік чи 8 березня. Також є така фішка, як «кращий працівник місяця», що теж позитивно впливає - люди бачать, що їх помічають. З управлінських стилів на підприємстві переважає демократичний - керівництво більш-менш відкрите до спілкування, слухає, що кажуть працівники, є відчуття командної роботи. Але при цьому результати опитування показали, що морально-психологічну атмосферу в колективі більшість оцінила десь на «середньому рівні». Багато хто вважає, що методи соціально-психологічного управління, які використовуються, виглядають поверхнево або якось формально. А це, своєю чергою, знижує і мотивацію, і бажання залишатися на підприємстві надовго. Виходячи з цього, можна сказати, що є сенс розширити й покращити систему соціально-психологічних методів управління. Більше уваги варто приділяти тому, що дійсно потрібно працівникам: регулярно запитувати зворотний зв'язок, застосовувати нові підходи до морального стимулювання, робити більше акценту на індивідуальний підхід до кожного. Це допоможе і підвищити продуктивність праці, і зробити колектив більш згуртованим, і в цілому укріпити корпоративну культуру в ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС».

2.3. Оцінка ефективності застосування соціально-психологічних методів

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що керівництво ТОВ «ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» дійсно використовує різноманітні

підходи до управління персоналом. Серед них окреме місце займають соціально-психологічні методи. Втім, їх ефективність на сьогоднішній день залишається недостатньою. Працівники не повністю задоволені рівнем впровадження таких методів, що свідчить про потребу в перегляді та вдосконаленні підходів у цій сфері.

У разі, якщо підприємство зробить акцент саме на вдосконаленні соціально-психологічних механізмів управління, це може дати серйозний позитивний ефект. Зокрема, очікується покращення морального клімату в колективі, підвищення рівня довіри до компанії, зростання внутрішньої мотивації працівників, а відтак - і покращення загальних результатів діяльності ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС». Я провела особисте опитування для співробітників (Дод.А) щоб аналізувати загальні важливі питання для комфортного середовища роботи кожного, результати опитування наведені на рис 2.4

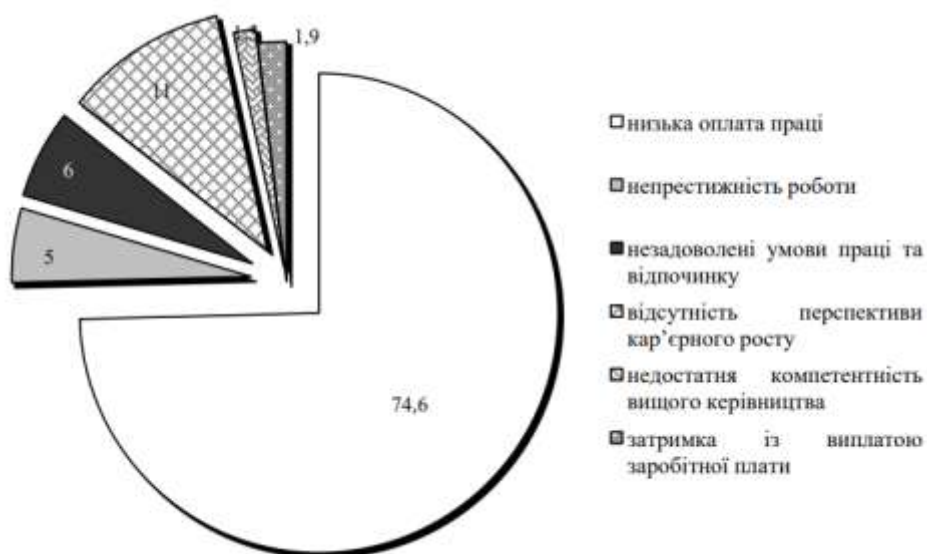


Рис. 2.4. Причини незадоволеністю працею працівників ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС», 2025р., %

Серед основних причин задоволеності працею необхідно відмітити сприятливий психологічний клімат та відповідність винагороди затратам часу та енергії, що становить 61% та 11% у звітному періоді (рис.2.5)

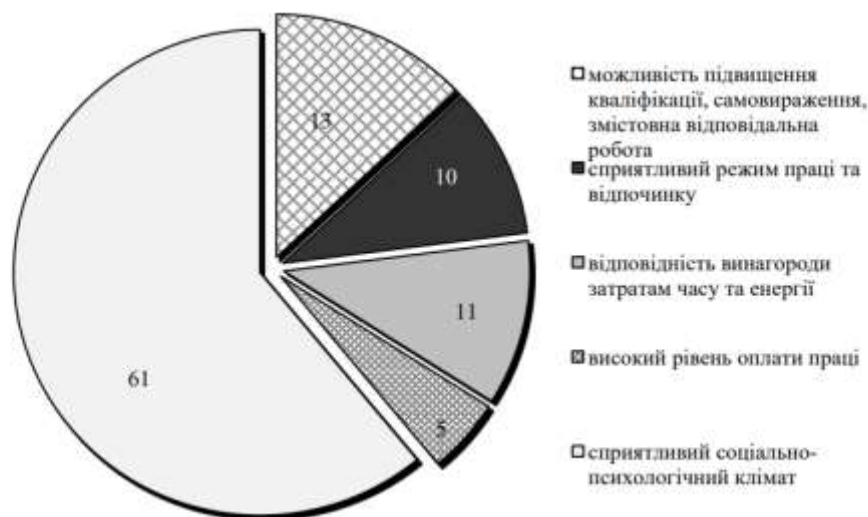


Рис. 2.5. Причини задоволеністю працею працівників ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС», 2025р., %

Як показало опитування, найбільше нарікань у працівників викликає низька зарплата - на це поскаржилось понад 74% респондентів. Тобто більшість людей відчують, що вони недоотримують за свою роботу, і це прямо впливає на їхнє бажання працювати якісно й залишатись на підприємстві надовго. На другому місці по важливості - відсутність перспектив (11%). Багато хто просто не бачить для себе якогось розвитку або хоча б стабільного майбутнього на цьому робочому місці, і тому починає шукати варіанти в інших сферах. Ще 6% говорять про те, що умови праці і відпочинку залишають бажати кращого, а 5% вказали на брак можливостей для кар'єрного росту. Як бачимо, ці речі також не менш важливі для людей, особливо зараз, коли тема work-life балансу стає все більш актуальною. Ще менша частина опитаних (1.9%) відзначає низьку компетентність керівництва, а 1.5% - скаржаться на затримки з виплатами зарплати. В загальному, діаграма чітко показує, що головна причина незадоволення працівників - це фінанси, але й інші чинники ігнорувати не варто. З іншого боку, результати ще одного питання дали цікаві результати. Найбільше значення, як виявилось, працівники надають саме хорошему соціально-психологічному клімату - про це сказали 61% учасників. Це означає, що люди хочуть працювати в нормальній атмосфері, де є взаєморозуміння, повага і підтримка. Далі йде справедлива винагорода за витрачений час і

зусилля (11%), тобто для них важливо, щоб зарплата відповідала тому, скільки вони віддають роботі. Третє місце - це зручний режим роботи і відпочинку (10%), що знову ж таки говорить про важливість балансу. По 8% набрали варіанти, пов'язані з розвитком: можливість вчитись, розкривати свій потенціал і робити щось дійсно змістовне. Найменше - лише 2% - обрали «високий рівень зарплати» як ключовий фактор. Можливо, це говорить або про відносне задоволення поточною оплатою, або про те, що люди зараз більше цінують нематеріальні аспекти.

До цього часу підприємство переважно робило ставку на економічні й адміністративні методи - і це логічно: перші створюють матеріальну мотивацію, другі - тримають дисципліну. Але якщо надто довго покладатись тільки на ці два напрямки, без врахування людського фактору, то рано чи пізно це призведе до втрати ініціативи в колективі, байдужості й зниження мотивації. А от соціально-психологічні методи, навпаки, можуть реально покращити атмосферу в колективі, згуртувати команду і підвищити рівень залученості. Проте на практиці видно, що цей потенціал поки що використовується далеко не повністю. Це питання стало особливо актуальним в останні роки. Спочатку - через пандемію COVID-19, яка сильно вплинула на моральний стан людей, їхні стосунки на роботі й взагалі на сприйняття світу. А потім - через війну в Україні, яка ще більше загострила всі ці проблеми. У таких складних умовах, коли панує невизначеність, дуже важливо, щоб компанія змогла згуртувати працівників, об'єднати їх довкола спільної мети. До того ж, фінансові труднощі, які зараз відчувають багато бізнесів, змушують шукати дешеві, але ефективні рішення. А соціально-психологічні методи якраз підходять під цей опис.

Тому для ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» дуже важливо звернути увагу саме на цю складову управління персоналом. Потрібна системна робота і бажання щось змінити, перш за все - з боку керівництва. Якщо вони зрозуміють значення цих змін і почнуть діяти, це може стати потужним поштовхом для розвитку. Добре налагоджена система соціально-психологічних методів - це не просто приємна атмосфера, це також стабільність і довгострокова вигода для

самого підприємства. Бо коли люди відчують повагу, підтримку, мають можливість розвиватись і бути почутими - вони й працюють краще, й не поспішають кудись іти. А щоб все це не залишилось просто словами, треба впроваджувати регулярну діагностику - проводити опитування, моніторити рівень задоволеності працівників, оцінювати ефективність впроваджених заходів. Це дозволить краще розуміти потреби колективу і швидко реагувати на проблеми. На завершення можна сказати одне: без системного підходу і постійного вдосконалення соціально-психологічної частини управління персоналом ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» буде важко досягнути стабільного розвитку й залишатись конкурентними в теперішніх складних умовах.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ

3.1. Можливості удосконалення соціально-психологічних методів в управлінні

Успішне управління колективом неможливе без урахування особливостей діяльності підприємства, його внутрішньої культури та організаційних принципів. Хоча специфіка кожної компанії унікальна, варто спиратися на перевірені практики управління, що довели свою ефективність у різних галузях. Їхнє гнучке застосування із врахуванням актуальних умов дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та підвищити продуктивність персоналу.

У сучасному управлінні персоналом використовують три основні підходи до мотивації:

- матеріальний - фінансова винагорода, преміальні системи, бонуси;
- психоемоційний - моральна підтримка, комфортна атмосфера, визнання;
- організаційно-дисциплінарний - контроль, розпорядження, система підпорядкування.

Ефективне поєднання цих методів залежить від компетентності управлінців та правильного розподілу відповідальності між підрозділами. Проте нині значно зростає роль нематеріальної мотивації, яка формує внутрішню зацікавленість працівника, його відчуття цінності та залученості в спільну справу. Соціально-психологічні інструменти стимулювання праці мають особливе значення, оскільки звертаються не до зовнішніх стимулів, а до внутрішнього світу людини. Вони формують довіру, взаєморозуміння, відчуття приналежності до колективу, що в підсумку позитивно впливає на ініціативність і якість виконання обов'язків. Задля досягнення стабільної й ефективної взаємодії в колективі, варто запровадити комплексну систему управління персоналом, яка охоплює наступні елементи:

1. Урахування психологічної сумісності при формуванні команд. Це дозволяє уникнути конфліктів, знизити напругу в комунікації та забезпечити продуктивну співпрацю між членами групи.

2. Регулярна робота над поліпшенням морального клімату. Важливо не лише виявляти проблеми через зворотний зв'язок, а й забезпечити умови, де кожен може вільно висловити свою думку чи пропозицію.

3. Конструктивне реагування на конфлікти. Їх не слід уникати або замовчувати - навпаки, необхідно вчасно аналізувати причини суперечок і шукати взаємовигідні шляхи вирішення через діалог.

4. Забезпечення умов для професійного розвитку. Підприємство має підтримувати підвищення кваліфікації, стимулювати розширення знань і сприяти самореалізації кожного співробітника.

Важливим завданням сучасного керівника є безпосередня участь у розвитку команди. Практика показує, що ефективні управлінці витрачають щонайменше половину свого часу на взаємодію з персоналом. Такий підхід формує довіру, підвищує мотивацію та дозволяє глибше розуміти реальні потреби працівників. Крім того, необхідно розширити повноваження керівників середньої ланки, передаючи їм право приймати управлінські рішення й ініціювати зміни. Це сприяє оперативному реагуванню на виклики та формує гнучку, адаптивну структуру управління.

При формуванні робочих груп доцільно враховувати принцип оптимальної чисельності. Згідно з ефектом Рінгельмана, у великих колективах кожен учасник схильний прикладати менше зусиль. Тому ідеальна кількість учасників - 5-6 осіб [15, с. 24]. Це дозволяє зберігати особисту відповідальність, швидкість ухвалення рішень та ефективність роботи.

Ще одним інструментом підвищення гнучкості є перехід до проєктного формату управління з використанням віртуальних команд. У випадках відкриття нових напрямів або філій бажано, щоб керівник проєкту фізично перебував на місці впровадження. Це допомагає краще враховувати місцеві особливості та оперативніше координувати дії. У таких умовах ключову роль

відіграє цифрова інфраструктура - онлайн-платформи, відеозв'язок, спільні електронні простори. Особливу увагу також слід приділяти кар'єрному росту всередині компанії. Системна підтримка внутрішнього просування мотивує працівників залишатися в компанії, знижує кадрову плинність і стимулює професійний розвиток. Зрештою, не варто недооцінювати значення соціальної відповідальності бізнесу. Участь у регіональних соціальних проєктах, підтримка вразливих категорій населення, екологічні ініціативи - усе це формує позитивний імідж компанії, зміцнює зв'язок із громадою й підвищує репутаційний капітал.

3.2. Інноваційні підходи у застосуванні соціально-психологічних методів

У сучасних умовах підвищених вимог до продуктивності праці та психоемоційної стійкості персоналу дедалі більшої актуальності набувають інноваційні підходи до управління людськими ресурсами. Одним із таких рішень, яке я пропоную впровадити на підприємстві ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС», є створення спеціалізованого простору для психологічного розвантаження працівників - відпочивальної кімнати під умовною назвою «Energy Point». Основна ідея проєкту полягає у тому, щоб забезпечити працівникам місце для короткотривалого відновлення, де кожен зможе зняти напруження, переключити увагу, провести час у комфортній атмосфері. Проєкт поєднує елементи сучасного дизайну (лофт-стиль з дерев'яними елементами, цегляною кладкою, рослинами) із функціональністю: кімната зонована на кілька частин, кожна з яких має власне призначення.

Проєкт «Energy Point» передбачає облаштування спеціального простору для відпочинку, розташованого в адміністративному приміщенні ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС». Враховуючи специфіку діяльності компанії - постачання електрогенераторів та будівельних матеріалів, - працівники часто мають справу з високим рівнем стресу, швидким темпом роботи та великою кількістю

комунікацій. Саме тому відпочинкова кімната стане місцем, де кожен зможе швидко «перезарядитися».

Інтер'єр простору оформлений у стилі «індустріального релаксу», що поєднує елементи лофту (як алюзію на сферу будівництва) з м'якими зонами, натуральними кольорами, дерев'яними деталями та декоративними елементами, що символізують енергію, баланс та відновлення, дизайн кімнати зображено на рис. 3.1.

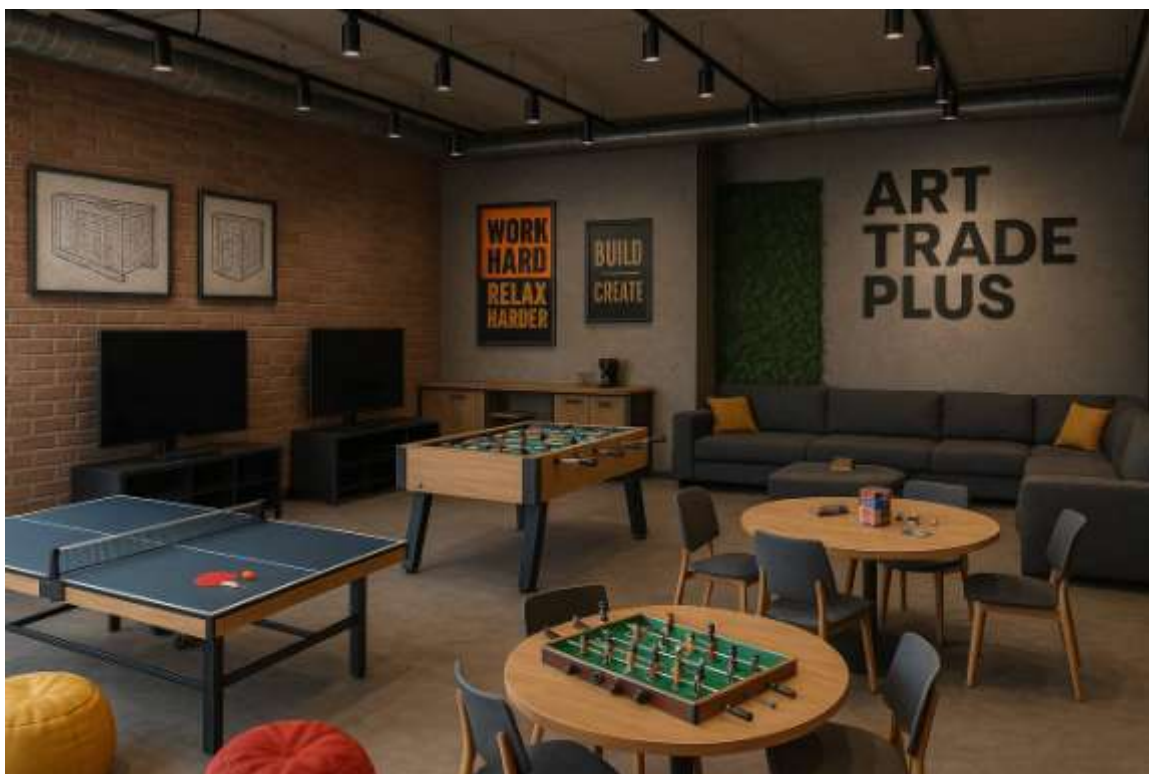


Рис. 3.1. Макет кімнати відпочинку «Energy Point» для ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС

У зоні відпочинку передбачено:

- зона релаксу з м'якими кріслами-грушами, пуфами, теплим освітленням і музикальним фоном;
- міні-бібліотека з добіркою мотиваційної, технічної та художньої літератури;
- ігрова зона з настільними іграми (шахи, нарди, дженга), а також приставкою для коротких перерв;

- каво-чайна станція з безкоштовними напоями;
- куточок антистресу з сенсорними іграшками, розмальовками для дорослих та аромотерапією;
- мультимедійна панель для перегляду навчальних або надихаючих відео в перервах.

Першим кроком є чітке формулювання цілей створення відпочивальної кімнати та розробка її концепції. На цьому етапі важливо врахувати специфіку діяльності підприємства, чисельність персоналу, просторові можливості, а також корпоративну культуру. Розробляється 3D-макет простору, що дозволяє візуалізувати майбутній інтер'єр, врахувати ергономіку, кольорову гаму, освітлення, розміщення функціональних зон та меблів. Дизайн має бути не лише естетичним, але й сприяти психологічному розслабленню та позитивній атмосфері.

Наступний крок передбачає вибір та придбання меблів і технічного оснащення. Усе обладнання має бути якісним, зносостійким, безпечним у користуванні, та відповідати вимогам ергономіки. Особливу увагу слід звернути на м'які меблі (крісла-груші, пуфи), каво-чайне приладдя, книжкові полиці, обладнання для мультимедійної зони, а також елементи декору (рослини, освітлення, текстиль), які формують загальний затишок. За можливості перевагу варто надати вітчизняним виробникам, що дозволить знизити витрати. На даному етапі здійснюється фактичне наповнення кімнати відповідно до затвердженого дизайну. Простір ділиться на кілька зон: зона відпочинку, каво-зона, зона ігор, мультимедійний сектор, міні-бібліотека. Проводиться монтаж обладнання, підключення техніки, розміщення меблів. Оформлення має бути гармонійним, без перевантаження деталями, але з елементами, що створюють атмосферу довіри, тепла й затишку.

Важливою складовою впровадження є ознайомлення працівників із новим простором. Для цього проводиться короткий інструктаж або презентація, де роз'яснюються правила користування кімнатою, розповідається про її мету та переваги. Доцільно розмістити у кімнаті інформаційний стенд або листівку з

короткими правилами поведінки, щоб підтримувати порядок і забезпечити комфорт для всіх користувачів.

Останній етап полягає у безпосередньому запуску простору в експлуатацію. Після відкриття важливо регулярно проводити моніторинг ефективності впровадження. Це може включати анкетування працівників щодо вражень від нововведення, проведення фокус-груп для обговорення пропозицій та зауважень, аналіз динаміки емоційного стану та змін у колективному середовищі. На основі зібраних даних можливе коригування окремих елементів або доповнення функціоналу кімнати. Очікувані результати реалізації запропонованого проєкту створення відпочивальної кімнати для працівників ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» мають чітке соціально-психологічне підґрунтя та спрямовані на поліпшення загального клімату в колективі, підвищення мотивації персоналу та зростання ефективності трудової діяльності.

Насамперед, реалізація даного проєкту дозволить суттєво знизити рівень психоемоційного навантаження працівників. У сучасних умовах високої конкуренції та постійного інформаційного тиску працівники часто перебувають у стані хронічної напруги, що знижує якість виконання професійних обов'язків. Відпочивальна кімната стане місцем, де працівники зможуть на короткий час перемкнутися з робочих завдань, заспокоїтись, відновити сили, позбутися негативних емоцій та стресу. Це сприятиме профілактиці емоційного вигорання, яке є серйозною проблемою сучасних трудових колективів. Наявність окремої комфортної кімнати для відпочинку на підприємстві є важливим чинником, який може суттєво вплинути як на емоційний стан працівників, так і на їхню продуктивність загалом. В наш час, коли більшість людей перебувають у постійному стресі, важливо мати простір, де можна переключитись, перезавантажитись і просто на кілька хвилин відпочити від робочих завдань.

На розробку даної кімнати потрібно виділити бюджет, розрахунки наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на втілення проєкту «Energy Point»

Елемент	Кількість	Ціна за од. грн.	Загальна сума, грн
Диван кутовий великий	1	35000	35000
Телевізори (43-55 дюймів)	2	14000	28000
Тумби під ТВ	2	2000	4000
Стіл для пінг-понгу	1	12000	12000
Сітка, ракетки, м'ячі	2 набори	1200	2400
Настільний футбол (кікер)	2	8000	16000
Круглі столи дерев'яні	2	4000	8000
Стільці	8	2000	16000
Пуфи	2	1200	2400
Настінні декори (постери + рамки)	3	1000	3000
Зелена мохова панель	1	3000	3000
Логотип на стіні (3D панель/друк)	1	5000	5000
Освітлення трекове (5-6 м лінії)	1	8000	8000
Облицювання (цегла декоративна, монтаж)	1	10000	10000
Покриття підлоги (ламініат/ПВХ)	35 м ²	500 грн/м ²	17500
Доставка + монтаж меблів	1	7000	7000
Загальний бюджет	-	-	177300

У кімнаті, розроблено, все для того, щоб працівники могли зняти напругу: м'які дивани, пуфи, спокійне освітлення, ігрові зони, телевізори для перегляду мотиваційного контенту або навіть просто для відпочинку очей. Також важливим моментом є можливість неформального спілкування між

співробітниками. В такій кімнаті буде простіше налагодити контакт, спілкуватись у більш розслабленій атмосфері, обговорити робочі питання без формальностей. Це автоматично покращує командну роботу і стосунки в колективі. Крім того, зона релаксу з ароматерапією, антистрес-іграшками і музикою допоможе тим працівникам, які перебувають у стані емоційного вигорання або сильного напруження. Людина зможе буквально за 10-15 хвилин відновити сили і повернутись до роботи з новим зарядом енергії. Важливо зазначити, що такі ініціативи показують, що керівництво не просто вимагає результатів, а й дбає про психологічний комфорт працівників. І це створює дуже позитивне враження і лояльність до компанії. Коли ти бачиш, що тобі не байдуже, хочеться віддавати більше, працювати якісніше. Враховуючи все вищесказане, створення кімнати відпочинку - це не витрата коштів, а інвестиція у внутрішній клімат колективу, мотивацію працівників і, як наслідок, у підвищення продуктивності праці.

Другим важливим результатом є підвищення загального рівня задоволеності працівників умовами праці та лояльності до компанії. Створення комфортного простору для неформального відпочинку розглядається персоналом як прояв уваги та турботи з боку керівництва. Працівники відчують, що їх добробут має значення, що сприяє зміцненню емоційного зв'язку з організацією, а отже - зменшує ризики плинності кадрів та втрати цінних спеціалістів.

Також слід очікувати покращення мікроклімату у трудовому колективі. Відпочивальна кімната стане місцем неформального спілкування, що дозволяє колегам краще пізнати одне одного, поділитися ідеями, знайти точки дотику поза межами робочих процесів. Це допоможе зменшити напруження у колективі, запобігти конфліктам, сформувати здорову, довірливу атмосферу. Спільне дозвілля в ігровій або кавовій зоні позитивно впливає на формування командного духу, що є важливим аспектом успішної взаємодії.

Ще одним очікуваним наслідком впровадження проекту є підвищення загальної продуктивності праці. Дослідження підтверджують, що

короткотривалі перерви, проведені в комфортному середовищі, суттєво покращують когнітивні функції працівників: зростає концентрація уваги, покращується пам'ять, підвищується рівень креативного мислення. Працівник, який має змогу періодично відпочити у приємній атмосфері, повертається до виконання обов'язків з новими силами, краще приймає рішення та демонструє вищу ефективність.

У комплексі зазначені результати демонструють, що реалізація відпочивальної кімнати як елементу соціально-психологічної підтримки персоналу не є другорядним заходом, а навпаки - стратегічним інструментом формування позитивного соціального середовища, орієнтованого на довгостроковий розвиток компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставлених у кваліфікаційній роботі завдань можемо зробити наступні висновки:

1. Основним активом будь-якої організації є персонал. Саме це обумовлює той факт, що управління персоналом стає основою управління організацією в цілому. Серед методів управління все більше уваги привертають соціально-психологічні, які дозволяють компенсувати недоліки економічних і адміністративних способів впливу. Це пояснюється тим, що активізувати працівників виключно адміністративними або економічними методами неможливо. В умовах високої емоційної напруженості керівник змушений значною мірою застосовувати саме соціально-психологічні інструменти впливу на поведінку персоналу, формуючи сприятливий емоційний клімат, який сприяє консолідації зусиль колективу. Однак у сучасному українському менеджменті переважає використання економічних та адміністративних методів, при цьому соціально-психологічні часто залишаються поза увагою.

2. У процесі дослідження встановлено, що найбільший вплив на мотивацію праці працівників ТОВ АРТ ТРЕЙД ПЛЮС мають економічні методи управління. Соціально-психологічні методи управління є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату та високої трудової мотивації.

3. Встановлено, що ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» підприємство має позитивні економічні показники, проте значною проблемою є недостатнє використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Працівники підприємства не повною мірою задоволені умовами праці, стилем керівництва, системою мотивації та морально-психологічним кліматом у колективі. Це знижує їхню лояльність до організації та впливає на продуктивність праці.

4. Для підвищення ефективності управління персоналом необхідно посилити використання соціально-психологічних методів, зокрема морального стимулювання, створення умов для самореалізації працівників, розвитку корпоративної культури, формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Удосконалення управління на основі зазначених підходів дозволить підвищити рівень мотивації персоналу, зміцнити командний дух, зменшити конфліктність та досягти стратегічних цілей підприємства.

5. Для забезпечення порядку та належного функціонування кімнати бажано призначити відповідальну особу - наприклад, когось із відділу кадрів або адміністрації. Вона стежитиме за тим, щоб усі дотримувалися правил користування, а також вирішуватиме організаційні питання: прибирання, оновлення кавомашини, заміна лампочок, підтримка техніки в робочому стані. Це дозволить простору стабільно працювати та уникнути зловживань. Залучення працівників до процесу планування кімнати відпочинку має не лише практичне, а і психологічне значення. Люди з більшим бажанням будуть користуватися простором, який створювався з урахуванням їхніх побажань: мати затишний куточок для читання або відновлення сил, можливість поспілкуватися з колегами у неформальній обстановці. Проведення короткого анонімного опитування допоможе зрозуміти ці потреби й уникнути помилок при облаштуванні простору. Це не тільки заощадить кошти, а й дозволить зробити кімнату дійсно корисною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакаленко О. А. Психологія управління: навч. посібник. - Харків : ХНУРЕ, 2020. - 120 с.
2. Бобров С. В. Соціально-психологічні аспекти управління організацією. - Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2022. - 432 с.
3. Бойда С. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах // Економіка та суспільство. - 2022. - № 46. - С. 21-26.
4. Болеславська О. В. Мотиваційне управління персоналом: соціально-психологічні аспекти // Менеджмент і підприємництво в Україні. - 2021. - № 1(30). - С. 56-63.
5. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership. - 2nd ed. - Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 2022. 214 с.
6. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. - New York : Plenum, 2020. - 371 с.
7. Декінсон Е. Psychology and Organizational Performance. - London : Routledge, 2020. - 254 с.
8. Дмитренко Г. В. Психологія управління персоналом у сучасних умовах. - Київ : Академвидав, 2022. - 200 с.
9. Герасимчук В. Г., Левченко М. Ф. Психологія управління: теорія і практика. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 328 с.
10. Големан Д. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. - New York : Bantam, 2021. - 352 с.
11. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності.
12. Гусак Ю. С., Федоскін В. В. Соціально-психологічне забезпечення сталого розвитку підприємства // Бізнес Інформ. - 2024. - № 2. - С. 297-302.
13. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T. Organizational Behavior and Management. - 11th ed. - New York : McGraw-Hill Education, 2020. - 672 с.

14. Ілляшенко С. М., Ткаченко С. І. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. - 2022.
15. Karakas F. Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review // Journal of Business Ethics. - 2021. - Vol. 94. - P. 89-106.
16. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник. - Київ : Знання, 2020. - 502 с.
17. Козлова О. М. Психологічні механізми впливу керівника на персонал // Вісник КНЛУ. Серія: Педагогіка та психологія. - 2020. - Вип. 41. - С. 127-132.
18. Крейтнер Р., Кінікі А. Organizational Behavior. - New York : McGraw-Hill Education, 2019.
19. Лазарус Р. С., Фолкман С. Stress, Appraisal, and Coping. - New York : Springer, 1984. - 456 с.
20. Лютанс Ф. Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. - 12th ed. - New York : McGraw-Hill Education, 2017. - 672 с.
21. Маслоу А. Г. Мотивація та особистість. - Harper & Row, 2014. - 329 с.
22. Мартиненко В. П., Лєге́за Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства // Ефективна економіка. - 2020 - № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161> (дата звернення 28.05.2025)
23. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом // Modern Economics. - 2020. - № 18. - С. 99-105.
24. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. - 264 с.
25. Прищак М. Д., Лєсько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. - Вінниця : ВНТУ, 2021. - 150 с.
26. Robbins S. P., Coulter M. Management. - 15th ed. - Pearson Education, 2021. - 744 с.
27. Роббі́нс С. П., Джадж Т. А. Organizational Behavior. - 18th ed. - Pearson, 2022. - 74 с.

28. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації // Приазовський економічний вісник. - 2020. - Вип. 5(22). - С. 113-117.

29. Слободянюк А., Андрущенко Н. Психологія управління та конфліктологія : навч. посібник. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 200 с.

30. Ткаченко О. В. Методи мотивації працівників у сучасних організаціях // Журнал управління та економіки. - 2022. - № 15(4). - С. 45-52.

31. Херцберг Ф. Motivation to Work. - Transaction Publishers, 2020. - 157 с.

32. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства // Економіка та суспільство. - 2022. - № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>

33. Чхейло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. - 2020. - № 16. - С. 203-213.

34. Шубалий О. М. Економіка підприємства : підручник. - Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. - 700 с.

35. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник. - Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2020. - 480 с.

36. Виханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент : підручник. - М. : Гардаріки, 2021. - 656 с.

37. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу - інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. - Tallinn : Teadmus OÜ, 2022. - 346 с.

38. Зерова А. О. Соціально-психологічні аспекти формування ефективного колективу. - Київ : Центр учбової літератури, 2021. - 152 с.

39. Інтернет магазині АРТСВІТ. ТОВ "АРТ ТРЕЙД ПЛЮС". Офіційний сайт. URL: <https://art-svit.com.ua/?srsltid=AfmBOoq3apA-iPZeADNIU5ip8kAlOk-bYFu2Za5Ls-U0lOXF8V9hzUx1> (дата звернення 28.05.2025)

40. ТОВ "АРТ ТРЕЙД ПЛЮС" 42867931 URL:
https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42867931/ (дата звернення
29.05.2025)

41. ОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРТ ТРЕЙД
ПЛЮС". URL: <https://clarity-project.info/edr/42867931> (дата
звернення 30.05.2025)

ДОДАТКИ

АНКЕТА СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
«Оцінка рівня задоволеності працівників системою управління та працею
на підприємстві ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС».

Шановний респонденте!

З метою аналізу ефективності управління персоналом у нашій організації проводиться це опитування. Ми прагнемо дізнатись Вашу думку щодо роботи кадрової системи підприємства ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС», аби виявити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати пропозиції для її вдосконалення.

Опитування є **анонімним**. Щиро просимо Вас дати відверті відповіді на запропоновані запитання.

1. Наскільки Ви задоволені своєю роботою в ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» на даний момент? (Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 - зовсім незадоволений, а 10 - повністю задоволений)

2. Чи цікава Вам Ваша робота?

☐ Так ☐ Ні

3. Що саме Ви найбільше цінуєте у своїй роботі?

☐ Можу самостійно приймати рішення

☐ Маю змогу реалізовувати свої знання та навички

☐ Відчуваю свою корисність

☐ Отримую гідну оплату

☐ Робота знайома й звична, хоча нічого особливого не ціную

4. Чи забезпечує підприємство всю необхідну інформацію для якісного виконання обов'язків?

☐ Так ☐ Ні

5. Чи маєте Ви всі необхідні технічні засоби для ефективної роботи?

☐ Так ☐ Ні

6. Чи вважаєте Ви своє робоче навантаження надмірним?

☐ Так ☐ Ні

7. Чи є, на Вашу думку, розподіл обов'язків справедливим?

☐ Так ☐ Ні

8. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колективу?

☐ Так ☐ Ні

9. Чи проводить Ваш керівник обговорення результатів та планів роботи підприємства з Вами?

☐ Так ☐ Ні

10. Чи отримуєте Ви оцінку результатів своєї праці від керівництва

☐ Так ☐ Ні

11. Ви задоволені рівнем заробітної плати?

☐ Так ☐ Ні

12. Чи вважаєте Ви, що рівень зарплати напряму пов'язаний з якістю Вашої роботи?

☐ Так ☐ Ні

13. Чи відповідає Ваша заробітна плата середньому рівню у місті?

☐ Так ☐ Ні

14. Чи потребуєте Ви додаткової нематеріальної мотивації (похвали, подяки тощо)?

☐ Так ☐ Ні

15. Чи вважаєте Ви доцільним розширення соціального пакета?

☐ Так ☐ Ні

16. Чи є у Вас можливості для професійного розвитку та самореалізації?

☐ Так ☐ Ні

17. Чи порадили б Ви ТОВ «АРТ ТРЕЙД ПЛЮС» як місце роботи своїм знайомим?

☐ Так ☐ Ні

Посилання на онлайн опитування :

https://docs.google.com/forms/d/1UMws_wLqWdqH1QqgTU2vL9ICzTplUKTh0eH3KW8qiJU/edit