

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Вікторія МІТЬКО

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

МІТЬКО ВІКТОРІЇ ЄВГЕНІЇВНІ

1. Тема роботи: «Впровадження психологічних аспектів управління персоналом підприємства»

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломoeць Юлія Олександрівна
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2025 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: внутрішня звітність ТОВ «ВторІнвест Т», результати анкетування працівників, статистичні дані, нормативні акти та наукові публікації з тематики психології праці й управління персоналом

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

1. Теоретико-методологічні засади впровадження психологічних аспектів управління персоналом

2. Аналіз психологічного забезпечення управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Напрями удосконалення психологічного клімату та управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т».

Висновки і пропозиції

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

1. Психологічні напрями розвитку управлінської діяльності

2. Зведена оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

3. Узагальнена оцінка рівня задоволеності працівників ТОВ «ВторІнвест Т»

4. План-графік реалізації заходів з покращення психологічного клімату в ТОВ «ВторІнвест Т»

5. Пропозиції щодо психологічного навчання керівників ТОВ «ВторІнвест Т»

6. Основні напрями організації системи психологічної підтримки персоналу на підприємстві

7. Очікувані результати впровадження психологічних заходів управління в ТОВ «ВторІнвест Т»

8. Економічне обґрунтування впровадження психологічних заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Вікторія МІТЬКО

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Сутність та значення психологічного підходу в управлінні персоналом	6
1.2. Особливості використання психологічних методів у менеджменті персоналу	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Діагностика психологічного клімату та рівня задоволеності працівників	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	51
3.1. Розробка програми покращення психологічного клімату	51
3.2. Очікувані результати від впровадження психологічних чинників у кадрову політику підприємства	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТОК	75

ВСТУП

Актуальність дослідження: У сучасних умовах діяльність менеджерів зазнає суттєвих змін під впливом нових викликів і тенденцій. Звичні управлінські моделі, що зосереджуються переважно на організаційній структурі та регламентах, часто ігнорують глибинний вплив людського фактору на ефективність управління.

Зокрема, значну роль відіграють психологічні чинники, пов'язані з особливостями лідерства, динамікою взаємодії в колективі, механізмами мотивації, особливостями прийняття рішень, емоційною стійкістю та характером спілкування між працівниками. Наприклад, здатність керівника розпізнавати та регулювати емоції, індивідуальні відмінності у мисленні членів команди, наявність когнітивних викривлень у процесі вибору рішень, внутрішні стимули до праці, способи подолання професійного напруження й важливість мови тіла – усе це залишається або мало вивченим, або недостатньо врахованим у практиці управління.

Це створює запит на всебічне дослідження сучасних психологічних концепцій, здатних забезпечити удосконалення методів управління та сприяти підвищенню результативності організаційної діяльності.

Важливо дослідити, як елементи сучасної психології можуть бути інтегровані у систему управління для покращення управлінських рішень та ефективнішого досягнення цілей підприємства.

У сучасних умовах стрімких змін ринку праці, підвищених вимог до професійної гнучкості та емоційної стійкості працівників особливого значення набувають психологічні аспекти управління персоналом. Психологічний клімат колективу, рівень задоволеності працею, мотивація та міжособистісні стосунки безпосередньо впливають на продуктивність, стабільність кадрів і загальну ефективність функціонування підприємства. Актуальність теми обумовлена необхідністю формування цілісної системи управління, яка враховує не лише організаційно-економічні, а й соціально-психологічні фактори.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі психологічних чинників, зокрема через формування сприятливого клімату, запровадження підтримувальних заходів та психологічного навчання управлінців.

Завдання дослідження:

- проаналізувати наукові підходи до управління персоналом із психологічного погляду;
- охарактеризувати стан психологічного клімату та мотиваційної сфери на підприємстві;
- визначити чинники, що впливають на задоволеність працею та ефективність;
- сформулювати напрями вдосконалення психологічного управління;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають психологічні чинники, що впливають на ефективність управління трудовим колективом, зокрема мотивація, емоційний клімат, внутрішня комунікація.

Методи дослідження включають: аналіз і синтез наукової літератури; соціологічне опитування персоналу; порівняльний аналіз; економічне моделювання; узагальнення результатів діагностики; експертне оцінювання.

Інформаційну базу роботи склали внутрішня звітність ТОВ «ВторІнвест Т», результати анкетування працівників, статистичні дані, нормативні акти та наукові публікації з тематики психології праці й управління персоналом.

Практичне значення дослідження полягає у розробці комплексу конкретних заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом за рахунок використання психологічного інструментарію. Запропоновані механізми адаптації, мотивації та психологічної підтримки можуть бути впроваджені в практику функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» та інших підприємств, що прагнуть знизити плинність кадрів і підвищити результативність трудової діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення психологічного підходу в управлінні персоналом

Успішне виконання професійних обов'язків ґрунтується не лише на спеціальних знаннях та практичних навичках, а й на дотриманні етичних норм і врахуванні психологічних чинників. Проте в різних видах діяльності співвідношення між цими складовими може значно варіюватися. Найчастіше головну увагу приділяють технічній підготовці фахівця, тоді як моральні принципи й особистісні риси відходять на другий план, особливо в галузях, орієнтованих на виробництво чи інженерію. Це формує однобічне уявлення про професіоналізм, у якому недостатньо враховується людський фактор як складова ефективної роботи [8, с. 351].

У сфері управління персоналом, де центр уваги – це люди, психологічна складова набуває особливого значення. Менеджер, як координатор колективу, повинен володіти високим рівнем психологічної культури, що проявляється у здатності будувати продуктивні взаємини, враховувати індивідуальні особливості працівників та ефективно реагувати на зміни поведінки в трудовому середовищі.

Психологія управління в організації охоплює низку взаємопов'язаних елементів – від сприйняття й комунікації до мотивації, емоційного інтелекту та адаптаційних механізмів. Схематичне зображення основних компонентів цієї системи подано на рис. 1.1.

Психологічні чинники мають істотний вплив на формування якісного кадрового потенціалу підприємства. Одним із важливих елементів у цьому контексті є уявлення про негласні взаємні очікування між роботодавцем і працівником, що зазвичай формуються у вигляді так званого «психологічного контракту». У кожній

професії існує набір неформалізованих правил, бажань і зобов'язань, які обидві сторони – керівник і підлеглий – сприймають як взаємно прийнятні [43, с. 127]. Саме ці неофіційні домовленості визначають характер внутрішньої взаємодії у трудовому середовищі та допомагають вирішувати щоденні робочі питання.



Рис. 1.1. Складові психології управління в організації

Стратегія розвитку персоналу набуває вирішального значення для забезпечення стійкого функціонування та перспективного зростання організації. У цьому процесі важливу роль відіграють психологічні засоби – зокрема ті, що спрямовані на підвищення мотивації, вдосконалення системи добору кадрів, полегшення адаптаційного періоду, стимулювання навчання протягом усього професійного шляху та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій. Застосування таких інструментів дає змогу формувати більш згуртований, професійний і лояльний колектив [43, с. 127].

Попри складність і динамічність управлінського процесу, його результативність може бути значно підвищена через використання практичних підходів, заснованих на принципах психології. Узагальнену візуалізацію цих аспектів представлено на рис. 1.2.

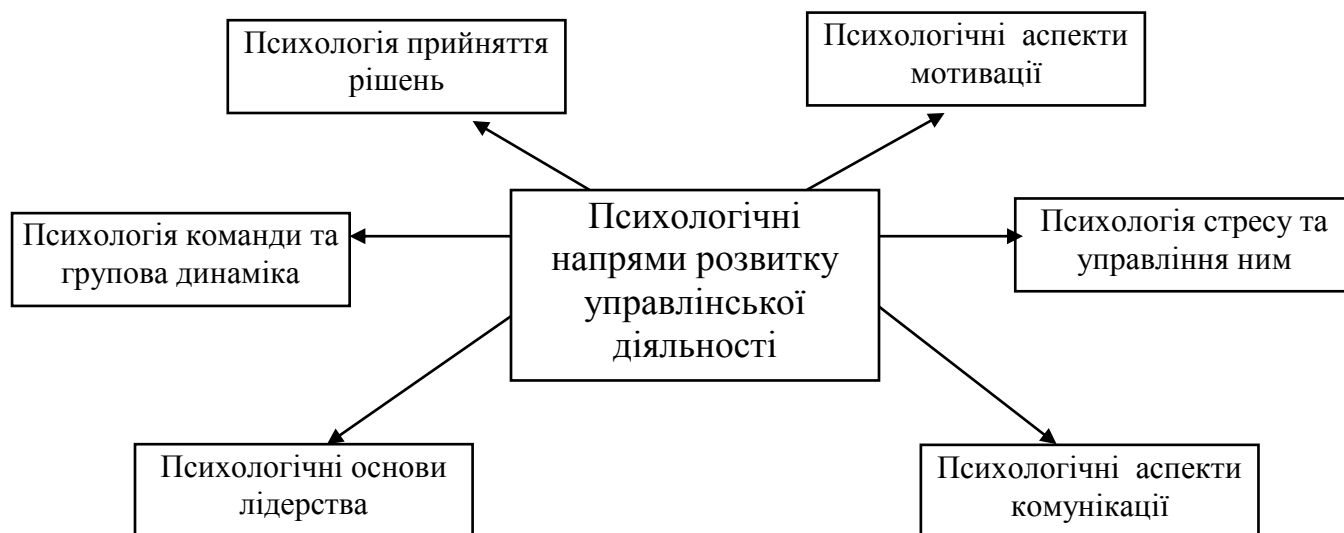


Рис. 2. Психологічні напрями розвитку управлінської діяльності

Опанування емоційного інтелекту є важливим чинником, що визначає якість лідерських рішень та взаємодію з командою. Здатність усвідомлювати власні емоції, керувати ними та чутливо реагувати на переживання інших – один із ключових елементів ефективного управління людьми. Лідери з високим рівнем ЕІ краще справляються зі стресовими ситуаціями, демонструють стабільність у спілкуванні й здатність приймати виважені рішення навіть у складних умовах. Це сприяє формуванню здорового мікроклімату та підтримці продуктивних відносин у колективі [26, с. 1667].

Погляди дослідників підтверджують, що емоційна компетентність має значний вплив на ефективність управлінських дій, особливо в умовах зростаючої складності соціальних і міжособистісних викликів. Розуміння механізмів емоційного реагування допомагає керівникам зберігати авторитет, підвищувати довіру в команді та конструктивно розв'язувати конфлікти.

З огляду на це, доцільно включати розвиток емоційного інтелекту в програми підготовки менеджерів. Тематичні тренінги та спеціалізовані курси можуть посилити

навички саморефлексії, управління стресом, ведення діалогу та побудови партнерських відносин. Окрім традиційних методів, перспективним напрямом є застосування цифрових рішень – програм, що з використанням штучного інтелекту адаптують тренувальні сценарії під конкретні потреби управлінців.

Систематичне оцінювання рівня ЕІ та регулярний зворотний зв'язок від команди дозволяють не лише контролювати прогрес, а й формувати культуру емоційної відкритості в організації. В умовах постійних змін саме така гнучкість і чутливість до людського фактору забезпечують лідерам здатність ефективно реагувати на виклики та утримувати стабільність у колективі [11, с. 160].

Аналіз сучасних тенденцій у сфері управління показує, що процеси взаємодії в командах залишаються ключовим чинником досягнення високих результатів. Вчені звертають увагу на те, що відмінності у способі мислення працівників здатні підвищувати інноваційний потенціал і загальну продуктивність колективу. Чим різноманітніші підходи до вирішення завдань, тим більше можливостей виникає для нестандартного бачення ситуацій і пошуку нових рішень. Крім того, значення мають індивідуальні особливості спілкування: те, як саме людина передає інформацію, значною мірою впливає на якість командної взаємодії та злагодженість роботи.

Серед нових підходів до вивчення динаміки в колективах вирізняється використання сучасних цифрових технологій – зокрема, аналізу великих масивів даних і засобів штучного інтелекту. Ці інструменти відкривають нові можливості для оцінки поведінкових моделей, стилів мислення та характеру комунікацій у групі. На їх основі можна виявляти сильні сторони командної взаємодії та ділянки, які потребують покращення. Використання імітаційних середовищ або цифрових тренажерів також дозволяє протестувати управлінські моделі та сценарії без ризику для реального бізнесу. Це дає змогу сформувати адаптивні підходи до організації колективної роботи, що відповідають потребам мінливого ринку [33, с. 38].

Прийняття рішень, як центральна функція управлінця, також піддається впливу психологічних механізмів. Зокрема, мова йде про ефект когнітивних

викривлень, які можуть спотворювати сприйняття інформації й знижувати якість управлінських дій. Окрему загрозу становить перевантаження даними, що часто призводить до нерезультативних або хибних рішень. У таких умовах важливим інструментом стають цифрові засоби підтримки прийняття рішень, здатні оптимізувати процес обробки інформації та підвищити точність управлінських дій [5]. Впровадження подібних рішень дозволяє краще реагувати на виклики сучасного інформаційного середовища й уникати помилок, що мають критичні наслідки для організації [19, с. 86].

Одним із перспективних напрямів удосконалення управлінських рішень є впровадження сучасних технологій, зокрема засобів штучного інтелекту та методів машинного навчання. Ці інструменти дають змогу аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати наслідки управлінських дій та формувати більш обґрунтовані рішення. Алгоритми можуть зменшити вплив упередженого мислення, що часто виникає внаслідок перевантаження або емоційного тиску, а також підвищити об'єктивність оцінювання.

Допоміжним засобом у цьому контексті можуть стати технології візуалізації даних, які спрощують сприйняття складної інформації та покращують розуміння аналітичних висновків. Доцільно також розглядати створення систем з адаптивними функціями навчання – таких, що базуються на зворотному зв'язку й накопиченому досвіді прийнятих рішень. Це дозволить управлінцям поступово вдосконалювати свої навички в режимі реального часу, підтримуючи оперативність та точність у мінливому бізнес-середовищі.

Паралельно з розвитком цифрових технологій не зменшується актуальність глибшого розуміння внутрішніх мотивів працівників. Теорія самодетермінації, розроблена Р. Райаном і Е. Десі, залишається однією з найвпливовіших у сучасній психології мотивації. Її головний акцент зроблено на значенні трьох базових психологічних потреб – автономії, відчуття компетентності та соціального зв'язку. Саме їхнє задоволення формує внутрішню зацікавленість працівників, стимулює

ініціативність і сприяє досягненню високих результатів у професійній діяльності.

Інноваційний підхід до мотивації працівників може базуватися на застосуванні цифрових технологій для індивідуального налаштування стимулюючих механізмів. Персоналізація мотиваційних стратегій передбачає використання інструментів аналітики та алгоритмів штучного інтелекту, що дозволяють відстежувати динаміку змін у поведінці, рівні задоволеності та ефективності праці в режимі реального часу. Це відкриває можливість створювати адаптивні мотиваційні моделі, які змінюються відповідно до особистісних характеристик працівників і поточних умов роботи.

Ефективним засобом підвищення зацікавленості персоналу можуть стати гейміфіковані елементи: система заохочень у вигляді балів, віртуальних відзнак або рівнів досягнень стимулює активну участь і посилює внутрішню мотивацію. Такий формат сприяє формуванню позитивного емоційного фону та підвищенню залученості в робочі процеси [5, с. 449].

Крім того, слід звернути увагу на розширення соціальної складової в системах мотивації. Наприклад, організація онлайн-наставництва або створення внутрішніх професійних спільнот може задовольнити потребу у соціальній взаємодії, взаємопідтримці та розвитку кар'єрних орієнтирів. Це дозволяє сформувати гнучкі й результативні моделі мотивації, що краще відповідають умовам цифрового середовища та очікуванням сучасних працівників.

Доцільно звернути увагу на вивчення впливу внутрішньокорпоративних практик, орієнтованих на добробут працівників. Зокрема, такі ініціативи, як можливість працювати за гнучким графіком або підтримка балансу між роботою та особистим життям, можуть суттєво зменшити рівень психологічного навантаження. Інтеграція подібних підходів у загальну корпоративну філософію сприяє формуванню комфортного мікроклімату та позитивно впливає на рівень продуктивності й емоційної стабільності персоналу.

У сфері управлінської комунікації дедалі більше уваги приділяється ролі

невербальних елементів, які супроводжують процес передавання інформації. Жести, міміка, постава та інтонаційні характеристики можуть істотно змінити сприйняття слів керівника, посилити довіру або, навпаки, викликати напруження в команді. Практика показує, що ті керівники, які вміють свідомо використовувати невербальні інструменти, зазвичай досягають кращих результатів у формуванні згуртованих і мотивованих колективів.

Інноваційним напрямом є застосування цифрових технологій для оцінювання невербальної поведінки під час комунікації. Сучасні засоби на основі штучного інтелекту здатні аналізувати відеоматеріали, визначати мікровирази обличчя, рухи тіла або зміни в голосі, й таким чином надавати управлінцям об'єктивний зворотний зв'язок щодо сприйняття їхньої поведінки співробітниками. Наприклад, системи комп'ютерного зору можуть реєструвати невербальні реакції співрозмовників і допомагати виявляти моменти непорозуміння або напруження в діалозі. Це відкриває нові можливості для вдосконалення управлінської комунікації й розвитку навичок емоційної виразності та саморегуляції [28, с. 45].

Крім того, перспективним напрямом є вивчення можливостей застосування технологій віртуальної реальності для формування та розвитку невербальних комунікативних навичок. Створення віртуальних тренажерів дозволяє моделювати типові ситуації взаємодії, у яких керівники можуть відпрацьовувати поведінку, міміку, жести та інтонації в умовах, наближених до реальних. Такий підхід є особливо цінним для відпрацювання міжкультурної комунікації, де значення невербальних сигналів може суттєво різнитися залежно від культурного контексту.

Окремої уваги заслуговує проблема передачі невербальних елементів у цифрових форматах комунікації – під час онлайн-нарад, відеодзвінків або віртуальних презентацій. Обмеження технічних засобів, таких як недостатній ракурс камери або низька якість відеозв'язку, можуть суттєво впливати на ефективність взаєморозуміння. Тому доцільним є формування практичних рекомендацій для покращення передачі невербальних сигналів у віртуальному просторі, що дозволить

підвищити якість взаємодії в дистанційних командах і знизити рівень комунікативних бар'єрів.

Аналіз сучасних підходів у сфері управління персоналом та психології дозволяє сформулювати низку важливих висновків. Насамперед, емоційна обізнаність і здатність керівника керувати власними емоційними реакціями є визначальними чинниками результативного лідерства. Керівники, які володіють навичками емоційного самоконтролю, краще взаємодіють з колективом, приймають обґрунтовані рішення та ефективніше долають стресові ситуації. Удосконалення цих компетентностей можливе через участь у спеціалізованих програмах навчання та застосування інноваційних технологічних засобів [15, с. 232].

Крім того, взаємодія всередині команди та індивідуальні комунікативні особливості мають значний вплив на загальну результативність. Технології, що дозволяють аналізувати поведінку в колективі, відкривають нові можливості для покращення координації та зміцнення командної роботи.

Процес прийняття рішень вимагає особливої уваги до факторів, які можуть його ускладнювати – таких як надлишок інформації чи когнітивні спотворення. Застосування цифрових інструментів для обробки даних і їх візуального представлення дозволяє зробити управлінські рішення більш точними та обґрунтованими.

У контексті стимулювання персоналу важливо орієнтуватися на гнучкі та індивідуалізовані методи. Використання елементів ігрової взаємодії, нових форм професійної підтримки та врахування особистісних потреб працівників сприяє підвищенню зацікавленості та активної участі у діяльності підприємства.

Що стосується подолання стресових факторів, ефективними виявляються методики саморегуляції, медитаційні практики та використання мобільних додатків для моніторингу психоемоційного стану. Це сприяє формуванню здоровішого, більш підтримувального середовища в колективі.

Окрему увагу варто приділити невербальним аспектам комунікації. Уміння

зчитувати й передавати невербальні сигнали – як у живому спілкуванні, так і в цифрових форматах – відіграє важливу роль у підвищенні ефективності управлінських процесів. Сучасні технології допомагають оцінювати й удосконалювати ці аспекти взаємодії.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що синергія психологічних знань і цифрових рішень є потужним ресурсом для підвищення ефективності управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Особливості використання психологічних методів у менеджменті персоналу

Успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організовано управління персоналом. У сучасних умовах саме людський ресурс набуває визначального значення – не лише як виконавець виробничих функцій, а як носій знань, професійних навичок і психологічного потенціалу. Це зумовлює зміщення управлінських акцентів у напрямі підвищеної уваги до кадрового менеджменту, який має не просто розподіляти функції, а й створювати умови для реалізації внутрішнього потенціалу працівників [6, с. 84].

Методи управління персоналом зазвичай класифікують на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Перші дві групи здебільшого ґрунтуються на формальному впливі – через накази, інструкції, систему оплати та матеріальне стимулювання. Вони переважно відображають авторитарну модель, де працівник розглядається як ресурс, що має бути під контролем.

Натомість соціально-психологічні методи орієнтовані на людську індивідуальність, її потреби, цінності й емоційний стан. Вони базуються на довірі, взаєморозумінні, підтримці позитивного клімату в колективі, визнанні досягнень та врахуванні особистісних чинників. У цьому контексті управління перестає бути суто функціональним – воно набуває характеру міжособистісної взаємодії, що має

вирішальне значення для мотивації та залученості персоналу [30, с. 112].

Запровадження саме психологічних підходів до управління персоналом дозволяє формувати стійку організаційну культуру, покращувати комунікацію та підвищувати емоційну залученість співробітників. Результатом стає не лише підвищення ефективності праці, а й досягнення довготривалих мультиплікативних ефектів – зростання продуктивності, зменшення плинності кадрів, поліпшення адаптації нових працівників та зростання прибутковості підприємства.

Таким чином, компетентне поєднання різних управлінських методів, із пріоритетом психологічних інструментів, дозволяє створити середовище, в якому персонал не лише виконує завдання, а й відчуває свою цінність як частину цілого. Це є підґрунтям для побудови ефективної системи управління, зорієнтованої на розвиток підприємства через розвиток людини.

У сучасному управлінні персоналом соціально-психологічні методи розглядаються як опосередковані інструменти впливу на працівників та колектив загалом. Їх суть полягає у використанні знань із соціології та психології для формування таких умов, які сприяють підвищенню особистої цінності працівника, розвитку його професійних і морально-психологічних якостей, а також забезпечують стабільність і надійність кадрового складу підприємства [44, с. 332].

Ці методи діють як на індивідуальному рівні (з урахуванням особистих рис, мотивації, потреб), так і на колективному (взаємодія в групі, групова динаміка, норми поведінки тощо). Вони спрямовані не на пряме адміністрування, а на формування сприятливого психологічного клімату, підвищення рівня довіри, згуртованості та внутрішньої мотивації працівників.

Наукове підґрунтя для соціально-психологічного впливу становлять соціальна психологія та психологія особистості. Вони вивчають закономірності психічної активності, поведінки індивідів і груп у соціальному середовищі, що дозволяє застосовувати їхні принципи для гармонізації внутрішніх процесів у трудовому колективі.

Метою застосування таких методів у межах кадрового менеджменту є вивчення психологічних механізмів трудової діяльності та оптимізація взаємодії в інтересах як працівника, так і підприємства. Соціальні та психологічні інструменти тісно пов'язані між собою, формуючи цілісну систему впливу. Їх взаємозалежність і логічну послідовність можна умовно відобразити на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Взаємозв'язок соціальних і психологічних методів управління персоналом

Соціально-психологічні методи управління персоналом мають різні вектори впливу, що зумовлюється їхньою спрямованістю на різні рівні взаємодії. Якщо соціальні методи орієнтовані переважно на регулювання відносин у межах трудового колективу як єдиного цілого, то психологічні – спрямовані на індивідуальну поведінку працівника та характер міжособистісної взаємодії в команді [23, с. 96].

У межах соціального підходу об'єктом впливу виступає група співробітників або колектив загалом. Основною метою таких методів є створення умов для згуртованої командної роботи на основі спільних цінностей, взаємної відповідальності, дотримання принципів соціальної справедливості та підтримки ініціативності. Акцент робиться не лише на виконанні завдань, а й на формуванні почуття колективної причетності до результатів діяльності підприємства.

Застосування соціальних методів передбачає управління через глибинні чинники поведінки людини, зокрема потреби, мотивацію, інтереси, ідеали та професійні очікування. Один з ефективних інструментів у цьому контексті – організація розподілу соціальних і професійних ролей, що дозволяє зміцнити структуру колективних відносин і забезпечити стабільну внутрішню взаємодію. Саме завдяки цьому забезпечується не лише ефективне виконання виробничих завдань, а й гармонійний розвиток трудового середовища, де працівник відчувається цінним учасником спільної справи [4, с. 12].

Психологічні методи управління орієнтовані на внутрішній стан працівника та характер його взаємодії з іншими членами колективу в процесі виконання професійних обов'язків. Основу таких методів становлять інструменти впливу, що спрямовані на особистість – з урахуванням її індивідуальних психологічних особливостей, емоційної стійкості, типу темпераменту та стилю спілкування.

До основних напрямів психологічного впливу належать: формування згуртованого трудового колективу, забезпечення комфортного мікроклімату, розвиток внутрішньої мотивації, створення умов для професійного зростання, а також добір персоналу з урахуванням психологічної сумісності. Важливо, щоб процес комплектування груп враховував інтереси, схильності та особисті риси працівників – саме це сприяє гармонійному функціонуванню команди [39, с. 22].

Одним із ключових завдань психологічного управління є налагодження міжособистісних стосунків у колективі та забезпечення емоційної взаємопідтримки. Це вимагає від керівника глибокого розуміння поведінкових особливостей

персоналу, вміння розпізнавати індивідуальні риси характеру, своєчасно реагувати на психологічні бар'єри чи конфлікти. Тому знання основ психології та навички застосування відповідних методів є важливою складовою професійної компетентності сучасного менеджера.

Враховуючи особливості психологічного впливу на працівника в умовах сучасного підприємства, доцільним є формування власної класифікаційної моделі психологічних методів управління персоналом. Така модель базується на узагальненні існуючих підходів і водночас розширює їх у контексті потреб практичного менеджменту (рис. 1.4).

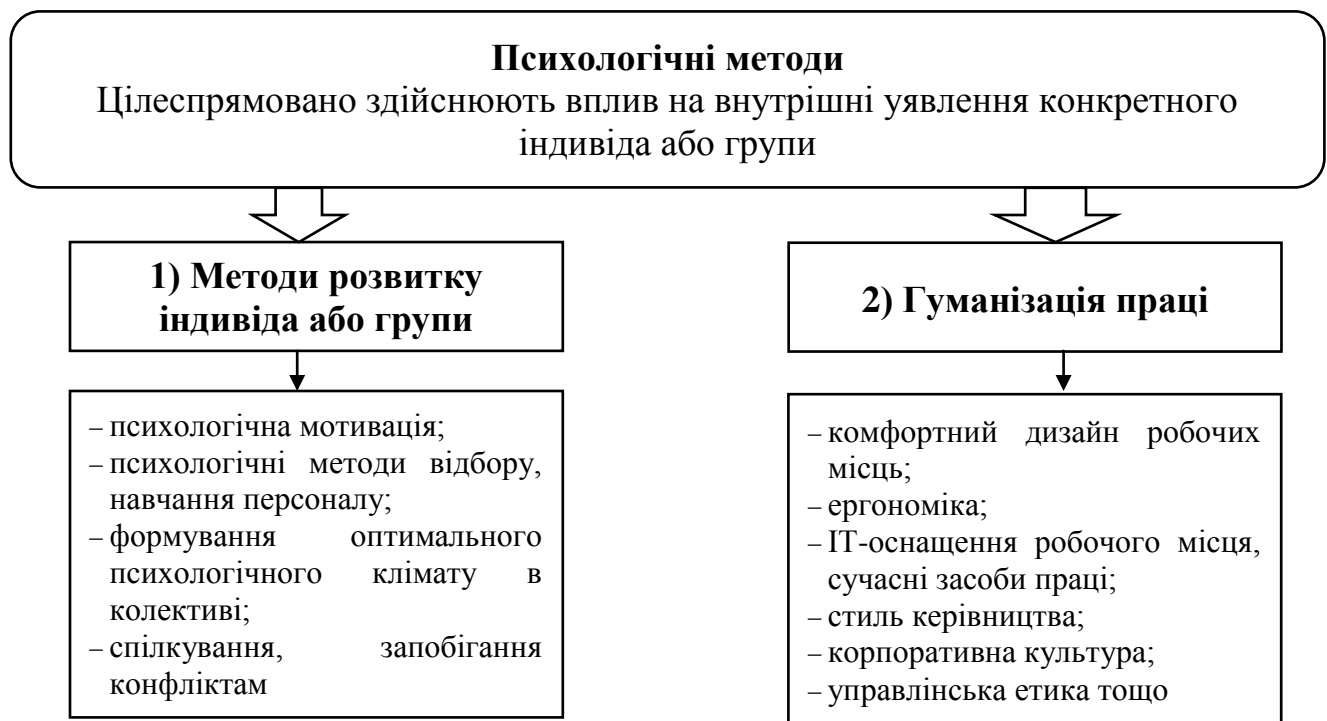


Рис. 1.4. Класифікаційна модель психологічних методів управління персоналом

Запропонована класифікація дозволяє поєднувати індивідуальний та системний підхід до управління персоналом, забезпечуючи водночас як психологічну стійкість окремих працівників, так і загальну ефективність трудового колективу.

Значення соціально-психологічних методів в управлінні персоналом визначається потребою в таких формах впливу, які базуються на врахуванні інтересів працівників та сприяють розкриттю їхнього внутрішнього потенціалу. Вони не лише підтримують гідність особистості, а й стимулюють творчу ініціативу, що є особливо важливим у сучасних умовах, коли демократичні принципи управління поступово витісняють авторитарні моделі [13, с. 6].

Зростає також актуальність цих методів у зв'язку з тим, що на багатьох підприємствах працівники можуть бути не лише найманими, а й співвласниками бізнесу (наприклад, акціонерами). У таких умовах управлінський вплив має бути не директивним, а партнерським, і саме соціально-психологічні інструменти забезпечують відповідний рівень взаємодії.

На практиці, навіть якщо підприємство стикається з труднощами у фінансовій, виробничій або збутовій сферах, першопричиною часто виявляється не технічний збій, а управлінська помилка – зокрема, недооцінка ролі людського фактора. Ігнорування соціальних і психологічних потреб персоналу призводить до втрати мотивації, зниження командної згуртованості та послаблення внутрішньої організаційної стабільності.

Тому особливу увагу в системі управління слід зосередити на виявленні та використанні соціальних резервів – таких, як довіра, взаємоповага, корпоративна культура, відкритість до діалогу та психологічна підтримка. Саме ці фактори є фундаментом стабільного функціонування трудового колективу й важливим інструментом забезпечення результативності підприємства загалом.

Ефективність функціонування трудового колективу значною мірою залежить від виваженого підбору та узгодженості соціально-психологічних методів управління. Лише за умови їхньої цілісності та взаємної підтримки можливо досягти високих результатів як у професійній сфері, так і в реалізації більш широких соціальних завдань. Успішність таких методів проявляється не тільки в досягненні виробничих цілей, а й у формуванні нового типу працівника – соціально активного,

відповідального, інтегрованого у колектив [27].

Практика переконливо свідчить, що колектив, у якому налагоджені глибокі взаємозв'язки між працівниками, характеризується більшою здатністю до саморегуляції, турботою про спільний результат та взаємною підтримкою. У таких колективах працівники чітко усвідомлюють свою цінність і вплив на загальний успіх. Це, своєю чергою, стимулює ініціативу, зміцнює командний дух та формує атмосферу співпраці.

Водночас важливим є врахування індивідуальності кожного члена колективу. Саме визнання особистісних відмінностей створює передумови для повноцінного функціонування команди, підвищення її соціальної зрілості, розкриття потенціалу кожного працівника. У результаті формується високий рівень колективізму, довіри та солідарності.

Таким чином, вирішення соціально-психологічних питань є необхідною умовою не лише для підвищення ефективності виробництва, а й для формування якісно нових підходів до організації праці. Без належного розвитку внутрішньокolleктивних відносин та підвищення престижу трудової діяльності неможливо забезпечити сталий соціальний і економічний прогрес підприємства.

Практика діяльності українських виробничо-торгівельних підприємств свідчить, що стиль управління значною мірою визначається зовнішнім середовищем – насамперед динамікою ринку та загальною економічною ситуацією. У період економічного підйому на початку 2000-х років увага до управлінських стилів, систем мотивації та організаційної гнучкості була другорядною: підприємства переважно функціонували у межах традиційно-ієрархічних структур із жорсткою вертикаллю влади [35, с. 15].

Втім, кризові події 2014-го, а згодом – 2020–2024 років, стали каталізатором глибоких змін у системі менеджменту. Керівництво компаній було змушене переглянути не лише методи організаційної побудови, а й пріоритети в роботі з персоналом. У результаті зросла значущість соціально-психологічних методів

управління як таких, що дозволяють забезпечити адаптивність і стійкість колективу в умовах нестабільності.

В останні два десятиліття вітчизняний менеджмент поступово еволюціонував від авторитарних моделей – з орієнтацією на суворе дотримання правил, директивність і формалізм – до більш гнучких, ціннісно-орієнтованих підходів. Сучасні управлінські моделі почали інтегрувати елементи децентралізації, делегування повноважень, корпоративної культури та соціального партнерства. У практиці з'явилися проєктні форми організації праці, залучення персоналу до стратегічного планування, розвиток внутрішніх комунікацій та горизонтальної взаємодії.

Такий поступовий перехід до більш гнучких і людиноцентричних форм управління створив передумови для широкого використання психологічних інструментів в роботі з персоналом. Саме ці інструменти сьогодні дозволяють підприємствам більш ефективно реалізовувати трудовий потенціал, підвищувати лояльність, ініціативність і відповідальність працівників, а також будувати стабільні внутрішньоорганізаційні зв'язки, що є запорукою довготривалого успіху.

Сучасна трансформація економіки в умовах індустрії 4.0 породжує нові вимоги до структури управління й характеру трудових відносин. Зміна технологічних укладів супроводжується появою інноваційних галузей, що потребують креативних, автономних і мотивованих працівників. У такому середовищі традиційна «червона» управлінська модель, що базується на жорсткому контролі та підпорядкуванні, втрачає ефективність. Особливо це стосується підприємств із горизонтальними або холакратичними структурами – без централізованого керівного ядра, де основну роль відіграє самоорганізація колективів. Такий формат управління є типовим, зокрема, для ІТ-компаній та креативного бізнесу [40, с. 209].

У контексті розвитку соціально-психологічних підходів іноземний досвід демонструє успішне впровадження інструментів, орієнтованих на об'єктивність,

гнучкість і прозорість взаємодії. Серед них – підхід DDD (Data-Driven Decisions), що передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналітики, кількісних показників і достовірних даних, а не емоційних імпульсів чи суб'єктивних уявлень. Інший ефективний інструмент – Система збалансованих показників (СЗП), яка дозволяє конкретизувати внесок кожного підрозділу в загальну мету компанії через чіткі операційні критерії, наприклад: рівень продуктивності, кількість браку, дотримання стандартів. Хоча ці показники можуть не впливати безпосередньо на прибутковість, вони створюють спільне поле відповідальності та підсилюють командну взаємодію.

Разом із тим, новітні кадрові технології у межах індустрії 4.0 відкривають простір для використання більш гнучких і персоналізованих психологічних методів. До них належать:

- онтопсихологічні методи, які базуються на глибинному аналізі внутрішньої мотивації особистості;
- коучинг, що орієнтований на розвиток потенціалу працівника через індивідуальний супровід;
- нейролінгвістичне програмування (НЛП), яке дозволяє будувати ефективну комунікацію та керувати поведінковими установками.

Ці інструменти характеризуються високим рівнем адаптивності та оперативної дії. Вони не тільки підвищують особисту ефективність працівників, а й формують позитивний імідж компанії, підсилюють її конкурентні позиції на ринку та сприяють стійкості в умовах змін. Усі ці аспекти підтверджують зростаючу роль соціально-психологічних методів як ключового ресурсу сучасного управління персоналом.

Сучасна система ефективного управління персоналом передбачає впровадження структурованого підходу до соціально-психологічної роботи з колективом, що охоплює декілька ключових етапів [2, с. 73].

По-перше, під час формування внутрішніх підрозділів підприємства

враховується не лише професійна сумісність і функціональне навантаження, а й психологічна відповідність працівників у межах мікроколективу. Це дозволяє мінімізувати ризики напруженості, підвищити ефективність взаємодії та адаптивність нових співробітників.

По-друге, велика увага приділяється підтримці позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Для цього створюються комфортні умови праці, проводиться регулярна оцінка стану мікросередовища (через опитування, інтерв'ю, спостереження), а за необхідності – впроваджуються коригувальні заходи: командні тренінги, психологічна підтримка, зміна підходів до комунікації.

По-третє, у межах управлінської практики реалізуються інструменти профілактики конфліктів і надання допомоги в разі їх виникнення. Своєчасне виявлення потенційних зон напруження та наявність алгоритмів вирішення суперечок сприяють стабільності трудових відносин і зниженню рівня емоційного виснаження в колективі.

По-четверте, важливе місце займає стратегія розвитку персоналу через заохочення до професійного зростання. Створення умов для підвищення кваліфікації, розширення компетенцій і розвиток інтелектуального потенціалу працівників сприяють формуванню активної кадрової бази, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, системна соціально-психологічна робота з персоналом стає важливим компонентом успішного менеджменту, що дозволяє не лише управляти трудовими ресурсами, а й створювати сильне, згуртоване та конкурентоспроможне середовище всередині організації.

Ефективний керівник досягає високих результатів не лише завдяки організаційним рішенням, а й через грамотне застосування соціально-психологічних методів управління. Його завдання полягає у вмілому поєднанні різних підходів, які сприяють гармонійній роботі як окремих підрозділів, так і підприємства загалом. Важливою управлінською компетенцією є здатність аналізувати соціально-

психологічний стан колективу, розуміти рівень емоційного комфорту та мікроклімату в команді, що, в свою чергу, визначає ефективність обраної моделі управління.

Сприятливий психологічний клімат у трудовому середовищі прямо впливає на загальну результативність діяльності. Колектив, у якому панують взаємна підтримка, відповідальність і позитивне емоційне сприйняття одне одного, працює злагоджено та демонструє вищий рівень зацікавленості у досягненні спільних цілей. Такий стан сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формує почуття задоволеності у працівників, зменшує рівень емоційного вигорання та ризик конфліктів.

Однак завдання згуртування персоналу навколо стратегічних цілей підприємства залишається непростим. Це обумовлено індивідуальністю кожного працівника, різними типами темпераменту, стилями комунікації, рівнем мотивації та очікуваннями. Водночас не існує універсального методу, що дозволяв би точно спрогнозувати ступінь колективної єдності – вона формується поступово, через досвід спільної діяльності та постійний управлінський супровід [6, с. 85].

Позитивний психологічний клімат проявляється у доброзичливості, взаємній симпатії, довірі між співробітниками. Натомість негативний клімат супроводжується зростанням напруження, частими конфліктами, високою плинністю кадрів та зниженням мотивації до праці. У результаті погіршується атмосфера у колективі, а разом із нею – й якість виконання завдань.

Таким чином, психологічний комфорт у трудовому колективі виступає не лише фактором морального добробуту працівників, а й важливим стратегічним ресурсом зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі формується під впливом сукупності міжособистісних і управлінських чинників, що забезпечують позитивну емоційну атмосферу, довіру та згуртованість. До основних умов, які сприяють цьому процесу, належать: взаємна повага й вимогливість між членами

колективу; можливість відкритого висловлення думок при обговоренні важливих для групи питань; лідерські якості керівника, його професійна репутація та стиль управління; доступність і зрозумілість інформації щодо цілей організації та поточного стану справ.

Велике значення має також об'єктивна оцінка внеску працівників у загальний результат, відчуття приналежності до колективу, емоційна підтримка в складних ситуаціях, готовність співробітників брати на себе відповідальність за загальний результат. Досвід доводить, що саме команди, побудовані на принципах взаємодопомоги, демонструють найвищий рівень ефективності, що ще раз підкреслює важливість позитивного мікроклімату як чинника організаційної стійкості.

Одним із найважливіших результатів формування здорового психологічного клімату є зниження ймовірності виникнення конфліктів. Превентивна робота з колективом дозволяє вчасно виявляти як потенційні джерела напруженості, так і вже сформовані розбіжності, розрізняючи їх за природою походження. Умовно причини конфліктів можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних належать прорахунки в організації праці, недоліки в розподілі ресурсів, функціональні дублювання або невизначеність повноважень. У таких випадках конфронтація виникає як наслідок системної дисфункції, і вирішення конфлікту потребує перегляду організаційних підходів – частково або повністю.

Суб'єктивні причини ґрунтуються на особистісних рисах працівників, їхніх емоційних станах, установках, мотиваційних бар'єрах. Конфлікт може бути спровокований особистими антипатіями, стресом, психоемоційною нестабільністю або перенесенням зовнішніх проблем у сферу робочих взаємин.

Таким чином, завдання керівника полягає не лише в ефективному управлінні процесами, а й у чутливому ставленні до динаміки внутрішньогрупових стосунків. Саме вчасне застосування соціально-психологічних інструментів дозволяє запобігати ескалації конфліктів, підтримувати згуртованість колективу та

забезпечувати стабільний розвиток організації [35, с. 15].

У процесі організації праці неминуче виникають суперечності, які можуть перерости у конфлікти, якщо не враховувати психологічні особливості колективу. Часто причинами конфліктів стають не лише об'єктивні недоліки в організаційних процесах, але й особистісні антипатії між співробітниками. Такі особисті упередження здатні викривити трудові взаємовідносини, ускладнити комунікацію й посилити соціальну напругу в колективі.

Нерідко конфліктні ситуації виникають тоді, коли окремі працівники чи групи не встигають адаптуватися до змін в організації праці або не до кінця розуміють нові вимоги. Також провокуючими чинниками можуть стати надмірне навантаження, невизначеність у повноваженнях, низький рівень мотивації чи відсутність підтримки з боку керівництва.

Якщо вчасно не вжити заходів, конфлікти можуть мати негативні наслідки для підприємства: від зниження продуктивності до фінансових втрат, затримки впровадження інновацій, зростання плинності кадрів та погіршення корпоративного іміджу. Особливо небезпечно, коли конфлікти загрожують економічній безпеці підприємства, блокують ухвалення ефективних управлінських рішень.

У таких умовах ключову роль відіграють соціально-психологічні методи управління персоналом, що спрямовані на попередження конфліктів і формування згуртованого колективу. Функціональна єдність команди досягається за рахунок спільних цінностей, цілей і орієнтирів, що створює базу для стабільного психологічного клімату та підвищує ефективність роботи.

Для визначення стану соціально-психологічного клімату на підприємстві доцільно застосовувати такі методи: анкетування, інтерв'ювання, соціометрію, спостереження та діагностичні бесіди. Ці інструменти дозволяють оцінити як міжособистісні стосунки в колективі, так і психологічний комфорт працівників.

Додатково, до методів, які забезпечують дієве управління психологічним середовищем, належать: психологічне планування, формування ефективних малих

груп, методи гуманізації праці, професійний відбір і навчання персоналу. Інформаційну базу для аналізу становлять спостереження за поведінкою працівників, вивчення їхньої мотивації, ціннісних орієнтацій, соціальних уявлень та взаємодії у професійному середовищі [1, с. 216].

Таким чином, ефективне впровадження психологічних аспектів в систему управління персоналом сприяє створенню продуктивного робочого середовища, попередженню конфліктів і досягненню високих результатів діяльності підприємства.

Варто підкреслити, що застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом майже не потребує значних фінансових ресурсів. Проте їхній ефект складно передбачити у точних часових межах через непряму дію, варіативність проявів і мультиплікативний характер впливу. Незважаючи на це, їх внесок у розвиток підприємства є очевидним. Ці методи дозволяють коригувати та вдосконалювати важливі управлінські показники, зокрема: рівень продуктивності праці, мотивацію працівників, кадрову та економічну стабільність, а також загальну конкурентоспроможність підприємства.

Застосування психологічних методів також позитивно впливає на імідж підприємства, покращує здатність колективу сприймати інновації, сприяє зменшенню рівня браку продукції, підвищує рівень відповідальності персоналу та якість взаємодії з діловими партнерами. Крім того, такі методи допомагають формувати сильний кадровий потенціал та розвивати активну, відповідальну й ініціативну корпоративну культуру.

Сучасні реалії менеджменту зумовлюють зміщення акцентів в управлінні: з орієнтації на процес – до орієнтації на людину як ключовий актив. У результаті цього зростає попит на працівників із новими якостями: високий рівень комунікабельності, гнучкість мислення, ініціативність, прагнення до самореалізації, організаторські здібності, здатність до командної взаємодії, самодисципліна та лояльність.

Керування таким кадровим потенціалом потребує не лише адміністративних або економічних підходів, а насамперед використання комплексних соціально-психологічних інструментів. Вони повинні застосовуватись на всіх рівнях управління – від лінійних керівників до стратегічного менеджменту. Такий підхід дозволяє сформувати команду висококваліфікованих фахівців, які не лише ефективно виконують свої функції, а й реалізують свій внутрішній потенціал, що у підсумку забезпечує стійке зростання результативності всього підприємства [44, с. 332].

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих висновків щодо місця та значення соціально-психологічних методів в системі управління персоналом. У сучасному менеджменті вони виступають як ключовий інструмент впливу на поведінку працівників, атмосферу в колективі та загальний рівень ефективності кадрової політики. До таких методів належать дії, спрямовані на формування гармонійних трудових колективів, налагодження соціальної взаємодії, розвиток ініціативності, залучення працівників до управлінських процесів, створення позитивного морального клімату, а також впровадження механізмів морального заохочення.

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають змін у пріоритетах управлінської діяльності: від контролю над процесами – до розвитку людського капіталу як найціннішого ресурсу. У цьому контексті значення соціально-психологічних методів лише зростає. Їх застосування сприяє формуванню адаптивного, згуртованого й ефективного колективу, що, своєю чергою, забезпечує стабільне функціонування підприємства, його конкурентоспроможність і готовність до викликів Індустрії 4.0.

Нові вимоги до персоналу – такі як гнучкість, ініціативність, емоційний інтелект, командна взаємодія – неможливо розвивати виключно адміністративними чи економічними інструментами. Лише через систему психологічно обґрунтованих методів управління можливо досягти високої ефективності кадрової роботи та

реалізувати потенціал працівників в інтересах стратегічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ВторІнвест Т» – це підприємство, яке активно працює у сфері збору та переробки вторинної сировини, зокрема металобрухту. Основна діяльність зосереджена на прийманні, сортуванні, підготовці до переробки і відвантаженні брухту чорних і кольорових металів. Компанія також виконує послуги з демонтажу металевих конструкцій та промислового обладнання, співпрацюючи як із великими промисловими підприємствами, так і з локальними постачальниками.

Підприємство має власну виробничу базу, обладнану сучасною технікою для обробки металу та підготовки його до подальшої реалізації. Основними споживачами продукції є металургійні комбінати України, а також іноземні партнери, що імпортують українську вторинну сировину.

Ринок переробки вторинних ресурсів в Україні зараз переживає період трансформацій. До основних труднощів, з якими стикається компанія, можна віднести коливання цін на метал, нестачу висококваліфікованої робочої сили, а також регуляторні зміни. Незважаючи на ці виклики, ТОВ «ВторІнвест Т» має стабільну позицію на ринку завдяки досвіду, налагодженим зв'язкам із клієнтами та постійним інвестиціям у технічне оновлення.

Для всебічної оцінки ефективності управління виробничими ресурсами на підприємстві доцільно дослідити як структуру активів, так і динаміку їх використання у процесі операційної діяльності. Таблиця 2.1 узагальнює ключові показники, що характеризують середньорічну вартість основних та оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т», рівень забезпечення працівників технічними ресурсами, показники фондівіддачі та фондомісткості, оборотність активів,

співвідношення елементів ресурсної бази й рентабельність. Дослідження охоплює період 2022–2024 років, що дозволяє виявити як внутрішні зміни в системі управління активами, так і реакцію підприємства на зовнішні економічні виклики.

Таблиця 2.1

Оцінка структури активів і рівня ефективності виробничих ресурсів

ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Основні засоби (середньорічна вартість), тис. грн	75 555	69 942	65 716	-9 838	-13,02
Оборотні активи (середньорічна вартість), тис. грн	57 765	96 163	99 376	+41 612	+72,04
Забезпеченість працівників основними засобами, тис. грн/особу	1 798,9	1 748,6	1 825,5	+26,5	+1,47
Виробнича віддача основних засобів	0,759	1,034	1,179	+0,42	+55,30
Фондомісткість продукції, грн/грн	1,317	0,967	0,848	-0,469	-35,61
Обертання оборотних активів	0,99	0,75	0,78	-0,213	-21,48
Кількість днів на 1 обіг активів	368	485	468	+100,6	+27,36
Співвідношення оборотних і основних ресурсів	0,765	1,375	1,512	+0,7	+97,79
Рентабельність активів, %	5,62	4,52	5,44	-0,18 в.п.	–

Аналіз структури активів та ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ВторІнвест Т» свідчить про наявність трансформацій у виробничій системі підприємства. Протягом 2022–2024 років спостерігається поступове зниження середньорічної вартості основних засобів на 13,02%, що може бути наслідком як морального та фізичного зносу устаткування, так і змін в інвестиційній політиці підприємства, зокрема – переорієнтації з капіталомістких на більш мобільні форми виробництва. У той же час обсяги оборотних активів зросли на 72,04%, що вказує на збільшення обігового капіталу, можливо, з метою покращення гнучкості операційного циклу та зниження залежності від довгострокових інвестицій.

Помірне зростання фондоозброєності праці (+1,47%) за умов скорочення основних засобів є ознакою стабільності чисельності персоналу та певного збереження технічної оснащеності працівників. Значне покращення коефіцієнта

фондовіддачі (зростання на 55,3%) свідчить про більш продуктивне використання наявного обладнання, що може бути результатом модернізації або раціоналізації виробничих процесів. Паралельне зниження фондомісткості на 35,61% підтверджує покращення ефективності використання основного капіталу.

Водночас слід звернути увагу на негативну динаміку в сфері обігу оборотних активів. Коефіцієнт їх оборотності зменшився на 21,48%, що свідчить про зниження швидкості реалізації продукції або накопичення надлишкових запасів. Це підтверджується й зростанням тривалості одного обороту з 368 до 468 днів. Подібна ситуація вимагає перегляду політики управління запасами та дебіторською заборгованістю з метою підвищення ліквідності.

Показник співвідношення оборотних і основних засобів майже подвоївся (на 97,79%), що демонструє суттєву перевагу мобільних активів у структурі ресурсного забезпечення підприємства. Така зміна може бути стратегічно виправданою в умовах нестабільного ринкового середовища, коли потрібна швидка адаптація до змін попиту та зменшення інвестиційних ризиків.

Рівень рентабельності у 2024 році залишився майже на рівні 2022 року (5,44% проти 5,62%), що свідчить про збереження загальної економічної ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на коливання у структурі активів і швидкості обігу капіталу, ТОВ «ВторІнвест Т» зуміло утримати прибутковість, що може бути ознакою наявності внутрішніх резервів для подальшого вдосконалення операційного менеджменту.

Загалом, результати аналізу підтверджують необхідність оптимізації управління оборотними активами, модернізації частини основних засобів і подальшого вдосконалення операційних процесів як ключових напрямів забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

У таблиці 2.2 відображено ключові зміни в структурі трудових ресурсів підприємства та оцінено результативність їх використання. Особлива увага приділяється динаміці продуктивності праці та зміні рівня оплати за умов

трансформації персоналу.

Таблиця 2.2

Динаміка трудових показників і ефективності оплати праці ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				абсолютна	відносна, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	40	36	-6	-14,29
Загальний обсяг відпрацьованого часу за рік, люд.-год	66465	64960	57510	-8955,0	-13,47
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	8360,352	8955,8	9269,856	909,5	10,88
Обсяг валового доходу на одного середньооблікового працівника, тис. грн.	1365,8	1807,6	2152,4	786,6	57,59
Отримано доходу на одну відпрацьовану людину-годину, грн.	863,1	1113,0	1347,4	484,3	56,11
Чистий прибуток у розрахунку на одного середньорічного працівника, тис. грн.	89,3	93,9	124,7	35,4	39,71
Чистий прибуток у розрахунку на відпрацьовану 1 люд.-год., грн.	56,4	57,8	78,1	21,7	38,39
Середньомісячний рівень заробітної плати одного працівника, грн.	16588,0	18658,0	21458,0	4870,0	29,36
Середньогодинний рівень заробітної плати, грн/люд.-год.	125,8	137,9	161,2	35,4	28,14

Скорочення персоналу на 6 осіб у поєднанні зі зменшенням загального фонду відпрацьованих годин вказує на можливу автоматизацію окремих виробничих процесів або перехід до більш гнучких форм зайнятості. Незважаючи на зменшення трудового ресурсу, дохід на одного працівника значно зріс – більш ніж на 57%, що є прямим показником зростання продуктивності.

Також спостерігається ефективніше використання кожної відпрацьованої години – валовий дохід на 1 годину зріс майже на 500 грн, а чистий прибуток – на понад 21 грн. Це демонструє високу адаптивність підприємства до змін умов господарювання. Заробітна плата зростала помірно, хоча й випереджає рівень інфляції, зберігаючи мотиваційний потенціал оплати праці. Зростання заробітної плати на понад 29% без істотного падіння прибутковості підтверджує фінансову

стабільність підприємства.

У підсумку можна стверджувати, що ТОВ «ВторІнвест Т» ефективно впроваджує політику ресурсної оптимізації та досягло зростання продуктивності без втрати фінансової рівноваги. Це свідчить про системне вдосконалення операційного менеджменту у сфері праці.

У таблиці 2.3 подано ключові фінансові, трудові та виробничі показники підприємства. Динаміка значень дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, фінансову стабільність та продуктивність праці за останні три роки.

Таблиця 2.3

Зведена оцінка ефективності господарської діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення рівня 2024 від 2022	
				+,-	%
Виручка від реалізації продукції (без ПДВ), тис. грн	57363,2	72302,7	77486,5	20123,2	35,08
Операційні витрати виробничої діяльності, тис. грн	53614,5	68547,0	72997,5	19382,9	36,15
Фінансовий результат після оподаткування, тис. грн	3748,7	3755,7	4489	740,3	19,75
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42	40	36	-6	-14,29
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	8360,4	8955,8	9269,9	909,5	10,88
Випуск продукції на одного працівника, тис. грн/особу	1365,8	1807,6	2152,4	786,6	57,59
Річна заробітна плата на одного працівника, тис. грн	199,06	223,90	257,50	58,44	29,36
Річна середня балансова вартість основних фондів, тис. грн	75555	69942	65716	-9838	-13,02
Забезпеченість персоналу основними фондами, тис. грн/особу	1798,9	1748,6	1825,5	26,5	1,47
Отримано доходу на 1 грн основних фондів, грн.	0,76	1,03	1,18	0,42	55,30
Рентабельність майна, %	5,62	4,52	5,44	-0,19 в.п.	x
Загальна рентабельність підприємства, %	6,99	5,48	6,15	-0,84 в.п.	x

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «ВторІнвест Т» демонструє позитивну динаміку основних фінансово-господарських показників, що свідчить про поступове зміцнення економічної стабільності підприємства. Виручка від реалізації продукції зросла на 35,08%, що є наслідком активізації комерційної діяльності, ймовірно завдяки розширенню ринку збуту або зростанню цін на продукцію. Паралельно з цим збільшилися й операційні витрати (+36,15%), що частково нівелює позитивний ефект зростання доходу, однак підприємство все ж змогло наростити фінансовий результат після оподаткування на 740,3 тис. грн (+19,75%).

Водночас відбулося скорочення чисельності персоналу на 6 осіб (-14,29%), що, з одного боку, може свідчити про оптимізацію кадрової політики, а з іншого – про автоматизацію або інтенсифікацію праці. Це підтверджується зростанням продуктивності: випуск продукції на одного працівника зріс на 57,59%. Крім того, річна заробітна плата працівника зросла на 29,36%, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентоспроможний рівень оплати праці.

Вартість основних фондів зменшилася на 13,02%, однак ефективність їх використання зросла суттєво: підприємство отримало 1,18 грн доходу з кожної гривні вартості основних засобів, що на 55,3% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про раціональне завантаження наявної матеріально-технічної бази.

Попри загальне покращення фінансових результатів, рентабельність майна залишилася майже на рівні 2022 року (незначне зниження на 0,19 в.п.), а загальна рентабельність підприємства скоротилася на 0,84 в.п. Це може свідчити про зростання витратної частини або зміну структури доходів, зокрема збільшення частки непродуктивних витрат.

У підсумку, підприємство демонструє зростання результативності діяльності за рахунок ефективнішого використання праці та капіталу, проте потребує подальших заходів для підвищення прибутковості й контролю витрат.

2.2. Діагностика психологічного клімату та рівня задоволеності працівників

Для оцінки соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності персоналу на підприємстві доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. У випадку ТОВ «ВторІнвест Т», яке функціонує в умовах високої залежності від ефективності трудових ресурсів, адаптивності до змін і стабільності внутрішніх комунікацій, такі підходи мають особливе значення.

Станом на 2024 рік підприємство демонструє скорочення чисельності працівників на 14,29%, але при цьому зростання продуктивності праці на одного працівника на 57,59% та заробітної плати на 29,36%. Це свідчить про інтенсифікацію праці та можливе зростання психологічного навантаження, що актуалізує потребу в регулярному моніторингу соціально-психологічного клімату.

Основні методологічні підходи до діагностики включають:

– Анкетування – найбільш доступний інструмент для збору масових оцінок працівників щодо задоволеності працею, умовами, керівництвом, міжособистісною атмосферою. Анкету доцільно адаптувати до виробничого профілю та розміру підприємства. У контексті ТОВ «ВторІнвест Т» особливу увагу слід приділити запитанням про: зміну навантаження після скорочення штату; ступінь поінформованості про цілі підприємства; рівень міжособистісної підтримки в бригаді; оцінку справедливості оплати.

– Метод соціометрії – дозволяє визначити неформальні структури у трудових підрозділах та рівень взаємодовіри. Це особливо важливо на тлі демонтажу традиційних виробничих структур і переходу до більш гнучких форм праці, що, ймовірно, має місце на підприємстві.

– Інтерв'ювання працівників – забезпечує глибше розуміння особистих очікувань, конфліктів, ставлення до керівництва. Такий метод варто

використовувати вибірково для ключових спеціалістів та представників різних структурних підрозділів.

–Спостереження та метод експертної оцінки – дозволяють оцінити невербальні прояви напруженості, лояльності, згуртованості у виробничому процесі.

–Аналіз плинності кадрів, рівня лікарняних та скарг – як непрямі кількісні індикатори психологічного клімату. У випадку ТОВ «ВторІнвест Т» зменшення чисельності персоналу має супроводжуватись аналізом причин звільнень, зокрема – чи пов’язані вони з умовами праці чи емоційним вигоранням.

Крім того, для підприємств галузі переробки вторсировини, таких як ТОВ «ВторІнвест Т», варто враховувати фізичну інтенсивність праці, що може позначатися на загальному психоемоційному стані персоналу. Тому методики діагностики мають містити також елементи оцінки психофізіологічного навантаження (самооцінка втоми, емоційного виснаження тощо).

Комплексне поєднання цих підходів дозволить сформувати цілісну картину соціально-психологічного клімату підприємства, виявити «слабкі місця» в управлінні персоналом та закласти основу для розробки цільових заходів щодо підвищення задоволеності та мотивації працівників.

Для ефективної діагностики соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності персоналу на підприємстві важливо правильно організувати вибіркоче обстеження. Повне охоплення всього персоналу часто є надмірно витратним і недоцільним з огляду на оперативність дослідження, тому доцільно застосувати репрезентативну вибірку.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ВторІнвест Т» у 2024 році становила 36 осіб. Така кількість дозволяє застосувати повну суцільну вибірку або часткову (стратифіковану), з огляду на: характер зайнятості; поділ за виробничими підрозділами; посадовий статус (робітники, ІТП, адміністрація); трудовий стаж.

Вибір типу вибірки. Оскільки підприємство має невелику чисельність персоналу, доцільно застосувати стратифіковану вибірку за посадовими категоріями,

щоб представити інтереси всіх ключових груп (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Склад та обсяги вибірку за посадовими категоріями

Стратум (група)	Фактична чисельність	Запланована кількість для опитування
Робітники основного виробництва	20 осіб	10 осіб
Інженерно-технічний персонал (ІТП)	10 осіб	6 осіб
Адміністративно-управлінський персонал	6 осіб	4 особи
Усього	36 осіб	20 осіб

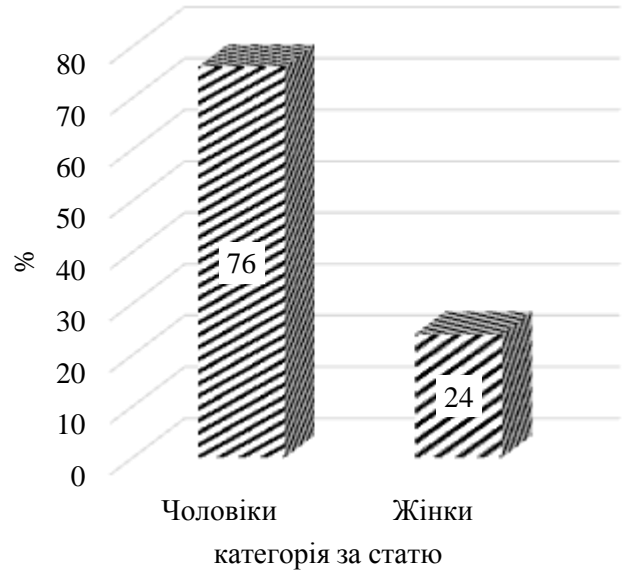
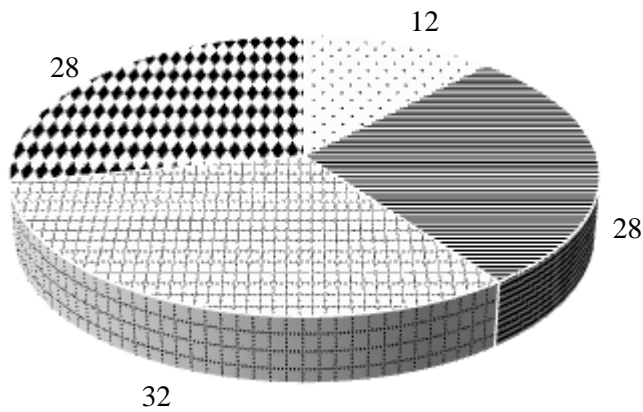
2. Принципи відбору респондентів

- Добровільна участь: дослідження проводиться на умовах конфіденційності, з усною або письмовою згодою працівника.
- Анонімність: усі результати анкетування обробляються без ідентифікації респондентів, що знижує ймовірність упереджених відповідей.
- Репрезентативність: формування вибірки здійснюється з урахуванням типових посад, функціонального навантаження та тривалості перебування в колективі.

3. Оптимально використовувати письмову анкету, яка буде самостійно заповнюватися працівниками протягом робочого дня або у зручний час. У разі необхідності для окремих посад – може застосовуватися інтерв'ювання (наприклад, для керівників або фахівців ІТП) (додаток А).

4. Попередній етап. Перед проведенням анкетування: коротко інформується персонал про мету дослідження; проводиться тестування анкети на 2–3 особах (пілотна перевірка); надаються інструкції щодо заповнення.

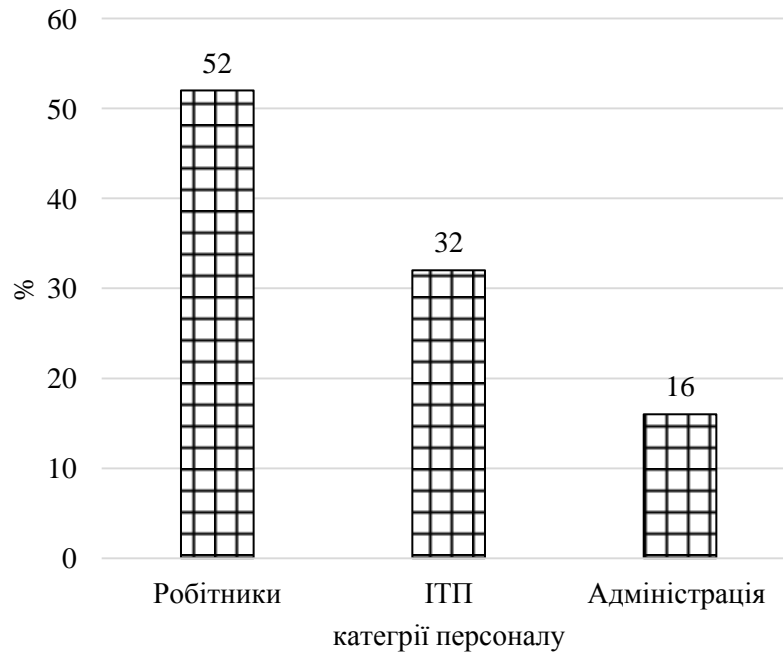
З метою оцінки соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності працею на ТОВ «ВторІнвест Т» було проведене анкетне опитування працівників підприємства. В опитуванні взяли участь 25 респондентів із трьох основних груп персоналу: робітники, інженерно-технічні працівники та адміністративний персонал. Формування вибірки відбувалося пропорційно до чисельності кожної категорії (рис. 2.1).



До 1 року = 1-3 роки 3-5 років « Понад 5 років

а. Розподіл респондентів за стажем роботи

б. Розподіл респондентів за статтю



в. Розподіл респондентів за категорією персоналу

Рис. 2.1. Соціально-демографічна характеристика респондентів

Аналіз соціально-демографічної характеристики респондентів, що взяли участь в анкетуванні працівників ТОВ «ВторІнвест Т», дозволяє зробити низку важливих висновків щодо структури кадрового складу підприємства та специфіки його трудового потенціалу.

Щодо трудового стажу, найбільшу частку становлять працівники зі стажем від 3 до 5 років – 32%, що свідчить про сформоване ядро досвідчених співробітників, які вже адаптувались до внутрішніх процесів підприємства та, ймовірно, мають достатній рівень кваліфікації. Водночас 28% респондентів працюють від 1 до 3 років, що вказує на помірну оновлюваність персоналу. Такий відсоток нових працівників є свідченням збереження привабливості підприємства на ринку праці. 12% опитаних мають стаж менше 1 року, що може бути ознакою розширення штату або певної плинності кадрів. Ще 28% працівників мають понад 5 років досвіду роботи на підприємстві, що вказує на наявність стабільного кістяка персоналу, що тривалий час пов'язаний із підприємством, має високу корпоративну лояльність і потенційно володіє інституційною пам'яттю та глибоким розумінням специфіки роботи.

У розрізі гендерної структури переважну більшість працівників становлять чоловіки – 76%, що є типовим для галузі з переважанням фізичної праці, зокрема для сфер, пов'язаних із заготівлею та переробкою металобрухту. Жінки становлять лише 24%, імовірно, вони зосереджені у сфері адміністративного, бухгалтерського або інженерного забезпечення. Така структура може впливати на стиль комунікації, домінування певних управлінських підходів, а також на специфіку мотиваційних інструментів.

Щодо категорій персоналу, найбільшу частку становлять робітники – 52%, що відображає виробничу специфіку діяльності ТОВ «ВторІнвест Т», де ключовим є виконання фізичних і технічних операцій із сировиною. Інженерно-технічний персонал (ІТП) складає 32%, що свідчить про значущу роль технічного та технологічного супроводу виробничих процесів. Адміністративний персонал

становить 16%, що є типовим для малого та середнього бізнесу, де управлінська вертикаль не є надто розгалуженою.

Загалом, така соціально-демографічна структура відображає помірно збалансовану кадрову систему з наявністю як досвідчених, так і нових працівників, домінуванням технічно орієнтованих кадрів і чоловіків, що відповідає специфіці галузі. Ці особливості варто враховувати при подальшій розробці мотиваційних, адаптаційних та управлінських стратегій, зокрема при впровадженні соціально-психологічних методів впливу.

У другому блоці анкети респонденти оцінювали рівень емоційного комфорту, згуртованості колективу, стиль управління та комунікацію в підрозділах. Усі твердження оцінювались за п'ятибальною шкалою. Узагальнені результати наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Узагальнені результати за рівнем емоційного комфорту, згуртованості колективу, стилю управління та комунікаціями в підрозділах

Твердження	Середній бал
В колективі панує доброзичлива та підтримуюча атмосфера	4,1
Я відчуваю взаємоповагу між працівниками	4,3
Взаємодія між працівниками і керівництвом є конструктивною	3,9
Я відчуваю себе частиною команди	4,2
У моєму підрозділі відсутні конфлікти або вони швидко вирішуються	3,7
Я можу вільно висловлювати свою думку керівництву	3,5

Загалом респонденти позитивно оцінили психологічний клімат у колективі (середнє значення – 4,0). Найбільш високі оцінки отримали твердження про взаємоповагу (4,3) та командну згуртованість (4,2), що свідчить про відносно сприятливу міжособистісну атмосферу. Разом з тим, найнижчий бал отримала позиція щодо свободи висловлювання думки керівництву (3,5), що вказує на потребу посилити вертикальну комунікацію.

У третьому блоці респонденти оцінювали матеріальні та нематеріальні аспекти своєї трудової діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Узагальнена оцінка матеріальних та нематеріальних аспектів трудової діяльності

Твердження	Середній бал
Я задоволений(а) умовами праці	4,0
Я вважаю рівень своєї заробітної плати справедливим	3,4
У мене є можливість професійного розвитку	3,3
Я отримую визнання за результати своєї праці	3,2
Я маю достатню мотивацію до роботи	3,7
Я відчуваю стабільність своєї зайнятості	4,1

Середній рівень задоволеності працею на підприємстві склав **3,62 бала**, що свідчить про помірно позитивне ставлення персоналу до умов праці. Високо оцінено стабільність зайнятості (4,1), що узгоджується з фінансовими показниками підприємства. Разом із цим, найбільше занепокоєння викликає низький рівень відчуття визнання результатів праці (3,2) і професійного розвитку (3,3). Це може свідчити про недостатній рівень мотиваційних інструментів та потребу в побудові прозорої системи заохочення.

За результатами аналізу відкритих запитань анкетування працівників ТОВ «ВторІнвест Т» простежується загалом позитивне сприйняття умов роботи. Найчастіше у відповідях респонденти відзначали стабільність зайнятості, дружню атмосферу в колективі та наявність усіх необхідних технічних засобів для виконання своїх обов'язків. Це свідчить про базовий рівень задоволеності організаційно-психологічними умовами праці. Водночас у пропозиціях щодо покращення працівники акцентували увагу на необхідності підвищення рівня заробітної плати, розширення соціального пакета (зокрема, можливість забезпечення харчуванням або медичним страхуванням), а також запровадження чіткої і прозорої системи заохочень та професійного зростання. Серед запитів також звучала потреба у покращенні внутрішньої комунікації – зокрема, більш регулярному інформуванні працівників про управлінські рішення та плани керівництва. Усі ці аспекти свідчать

про важливість підвищення рівня відкритості управлінських процесів і розширення нематеріальних стимулів.

Анкетування показало, що психологічний клімат на ТОВ «ВторІнвест Т» оцінюється працівниками позитивно, проте існують системні проблеми у сфері мотивації, визнання та зворотного зв'язку. У комплексі з наявними фінансовими й кадровими показниками підприємства це дозволяє зробити висновок про потребу в інституціоналізації системи управління персоналом із акцентом на соціально-психологічні методи.

Проведене анкетне опитування дозволило сформуванню комплексне уявлення про соціально-психологічний клімат та рівень задоволеності персоналу умовами праці на ТОВ «ВторІнвест Т». Отримані результати свідчать, що загалом на підприємстві сформоване позитивне мікросередовище: 82% респондентів високо оцінили атмосферу у колективі, зазначивши доброзичливість, взаємоповагу та конструктивну взаємодію з керівництвом.

Більшість працівників ідентифікують себе як частину команди (76%), а 68% позитивно оцінюють можливість вільно висловлювати власну думку. Це вказує на наявність основ соціального партнерства та ефективної внутрішньої комунікації. Водночас майже третина опитаних (29%) вказали на наявність окремих конфліктних ситуацій, що вирішуються не завжди оперативно.

У частині задоволеності працею виявлено контраст між високою оцінкою умов праці та технічного забезпечення (79%) і нижчим рівнем задоволеності розміром оплати праці (55%). Незважаючи на доволі конкурентну середню зарплату, спостерігається потреба у створенні чіткої системи визнання та мотивації працівників. Також частина персоналу відзначає відсутність зрозумілих механізмів кар'єрного зростання та обмежену інформованість щодо рішень керівництва.

На основі проведеного анкетування розроблено наступні рекомендації:

1. Підвищити рівень залученості працівників до процесу ухвалення управлінських рішень через створення внутрішніх фокус-груп або консультаційних

рад із представників персоналу.

2. Розробити та впровадити систему нематеріального стимулювання, яка включатиме публічне визнання досягнень, грамоти, внутрішні премії тощо.

3. Провести аудит системи оплати праці з метою визначення її конкурентоспроможності в регіоні та по можливості поступово адаптувати тарифні сітки.

4. Запровадити програму внутрішнього навчання і наставництва, яка дозволить підвищити професійний рівень і забезпечити прозорість кар'єрного зростання.

5. Оптимізувати канали інформування працівників про діяльність підприємства та рішення менеджменту, наприклад, через щотижневі інформаційні брифінги або внутрішній бюлетень.

6. Регулярно повторювати анкетування (1 раз на рік) для моніторингу змін у настроях працівників та адаптації кадрової політики до нових потреб.

На основі зібраних даних з анкетування працівників ТОВ «ВторІнвест Т» було здійснено комплексну оцінку емоційної атмосфери у колективі (табл. 2.7). Результати свідчать про переважно позитивне емоційне тло взаємодії між працівниками.

Таблиця 2.7

Загальна оцінка емоційної атмосфери в колективі ТОВ «ВторІнвест Т»

Твердження	Середній бал (1–5)	Рівень оцінки	Коментар щодо результату
В колективі панує доброзичлива та підтримуюча атмосфера	4,2	Високий	Більшість респондентів позитивно сприймають атмосферу
Я відчуваю взаємоповагу між працівниками	4,0	Високий	Взаємоповага зберігається як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях
Взаємодія між працівниками і керівництвом є конструктивною	3,7	Помірно високий	Потребує посилення двосторонньої комунікації
Я відчуваю себе частиною команди	4,1	Високий	Високий рівень згуртованості
У моєму підрозділі відсутні конфлікти або вони швидко	3,5	Середній	Є потенціал до вдосконалення у сфері конфліктного менеджменту

вирішуються			
Я можу вільно висловлювати свою думку керівництву	3,6	Середній	Можлива проблема у відкритості керівництва до ініціатив

Зокрема, більшість опитаних (понад 70%) оцінили атмосферу в колективі як доброзичливу та підтримуючу. За твердженням "У колективі панує доброзичлива та підтримуюча атмосфера", середня оцінка склала 4,2 бала за 5-бальною шкалою. Це свідчить про сформовану командну взаємодію та готовність до співпраці.

Крім того, висока оцінка тверджень щодо відчуття приналежності до команди (4,3 бала) та конструктивної взаємодії з керівництвом (4,0 бала) підтверджує, що у працівників відсутнє відчуття ізольованості або тиску з боку керівних структур.

Особливо варто відзначити низький рівень конфліктності, що вказує на здатність колективу самостійно врегульовувати внутрішні суперечності. Понад 65% респондентів відзначили, що конфлікти або відсутні, або швидко вирішуються. Це створює психологічну безпеку та підтримує стабільність трудових відносин.

Загальна емоційна атмосфера в ТОВ «ВторІнвест Т» демонструє зрілий рівень міжособистісної взаємодії, що є сприятливим підґрунтям для впровадження програм підвищення мотивації, командного розвитку та внутрішніх комунікацій.

Одним із ключових факторів психологічного клімату є рівень довіри, взаємоповаги та кооперації між працівниками. Для аналізу цих аспектів було виділено три твердження з анкети, що прямо відображають ці показники. Середній бал за кожним твердженням демонструє реальний стан міжособистісних відносин та організаційної культури на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка рівня довіри, взаємоповаги та співпраці в колективі ТОВ «ВторІнвест Т»

Твердження	Середній бал (1–5)	Коментар до оцінки
Я відчуваю взаємоповагу між працівниками	4,2	Значний рівень внутрішньої культури поваги
Взаємодія між працівниками і	3,9	Дещо нижчий показник – потреба в

керівництвом є конструктивною		покращенні менеджерських зв'язків
Я можу вільно висловлювати свою думку керівництву	3,7	Найнижча оцінка, що свідчить про стриманість у комунікації

Аналіз результатів показує, що працівники підприємства загалом відзначають позитивні міжособистісні відносини в колективі, зокрема взаємоповагу (4,2 бала). Водночас помітною залишається проблема недостатньої відкритості у спілкуванні з керівництвом: оцінка можливості висловити свою думку (3,7 бала) є найнижчою. Це свідчить про бар'єри у вертикальній комунікації, які можуть стримувати прояви ініціативи й знижувати мотивацію. Рекомендується впровадити більш прозору систему внутрішніх комунікацій (наприклад, анонімні скриньки ідей або регулярні зворотні сесії з керівництвом).

Для виявлення зон психологічного дискомфорту та потенційних джерел напруги в колективі було проаналізовано відповіді працівників на твердження, пов'язані з конфліктами, стабільністю зайнятості та справедливістю оплати праці (табл. 2.9). Ці аспекти є найбільш чутливими і безпосередньо впливають на загальний психологічний клімат та рівень задоволеності персоналу.

Таблиця 2.9

Виявлення зон напруги серед працівників ТОВ «ВторІнвест Т»

Твердження	Середній бал (1–5)	Коментар до оцінки
У моєму підрозділі відсутні конфлікти або вони швидко вирішуються	3,6	Відносно низький бал – свідчить про наявність епізодичних конфліктів
Я вважаю рівень своєї заробітної плати справедливим	3,4	Один із найнижчих показників – незадоволення умовами оплати праці
Я відчуваю стабільність своєї зайнятості	4,3	Високий рівень впевненості у збереженні роботи

Результати анкетування засвідчили, що найбільшими зонами психологічного напруження є незадоволення оплатою праці та періодичні конфлікти у підрозділах. Низька оцінка справедливості зарплати (3,4 бала) є потенційним демотиватором, що може призводити до зниження лояльності персоналу. Хоча загальна стабільність

зайнятості сприймається позитивно (4,3 бала), ситуація з конфліктами (3,6 бала) вказує на потребу в активнішій роботі керівників підрозділів щодо управління командною взаємодією та застосування медіаційних практик.

Задоволеність працівників умовами праці, стилем керівництва, можливостями професійного розвитку та міжособистісною атмосферою є ключовими індикаторами внутрішнього стану колективу та ефективності системи управління персоналом. Відповіді працівників ТОВ «ВторІнвест Т» свідчать про загалом позитивне сприйняття трудової атмосфери, але водночас вказують на певні зони для вдосконалення. Нижче наведена узагальнена таблиця 2.10 з показниками задоволеності, які оцінювалися респондентами за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 2.10

Узагальнена оцінка рівня задоволеності працівників ТОВ «ВторІнвест Т»

Твердження	Середній бал (1–5)	Коментар до оцінки
Задоволеність рівнем оплати праці	3,2	Заробітна плата сприймається як посередня – є потреба у підвищенні або чіткому обґрунтуванні її рівня.
Комфортність умов праці	3,7	Більшість працівників загалом задоволені фізичними умовами на робочому місці.
Відчуття безпеки	4,1	Високий рівень відчуття безпеки свідчить про належну організацію охорони праці.
Задоволеність графіком роботи	4,0	Графік праці вважається зручним, без суттєвих перевантажень.
Конструктивність взаємодії з керівництвом	3,8	Переважно позитивна оцінка контактів із керівництвом, хоча є простір для покращення комунікації.
Можливість висловити думку	3,6	Працівники частково відчують себе почутими, але бракує відкритих механізмів зворотного зв'язку.
Прозорість управлінських рішень	3,5	Інформація про управлінські рішення не завжди доноситься до працівників повною мірою.
Можливість професійного розвитку	3,4	Недостатня кількість можливостей для навчання та просування. Потребує стратегічного розвитку.
Отримання визнання за результати праці	3,3	Відсутність регулярного заохочення знижує мотивацію; потрібна система визнання досягнень.
Відчуття мотивації до роботи	3,6	Середній рівень мотивації, який варто підтримувати через нематеріальні стимули.
Доброзичливість і підтримка в колективі	4,2	Найвищий бал серед усіх напрямів; колектив характеризується згуртованістю та взаємопідтримкою.
Взаємоповага між працівниками	4,0	Взаємини в колективі гармонійні, конфлікти – рідкість.

Відчуття себе частиною команди	3,9	Більшість працівників ідентифікують себе з колективом, проте можливо посилити командний дух.
--------------------------------	-----	--

Аналіз результатів дозволяє побачити не лише рівень комфорту, безпеки та фінансової задоволеності, а й глибше зрозуміти, як персонал оцінює відносини з керівництвом, свою залученість у процес прийняття рішень та перспективи для кар'єрного зростання. Результати анкетування засвідчили, що найвищі оцінки працівники поставили таким параметрам, як відчуття безпеки на робочому місці та підтримка з боку колег – ці показники перевищують 4 бали. Це свідчить про якісно організоване виробниче середовище, де діють чіткі правила техніки безпеки та панує здорова міжособистісна атмосфера.

Водночас показники, пов'язані з фінансовим аспектом (заробітна плата), можливостями визнання та кар'єрного зростання отримали нижчі оцінки – в межах 3,2–3,4 бала. Працівники визнають, що хоча їхня діяльність організована стабільно, бракує прозорих механізмів заохочення та стимулювання розвитку. Це може знижувати довготривалу мотивацію і породжувати внутрішню незадоволеність.

Оцінка прозорості управлінських рішень і можливості впливу на них теж виявилася середньою. Це свідчить про потребу в посиленні внутрішньої комунікації та залученні персоналу до управлінських процесів. Формування відкритого управлінського стилю та регулярне інформування про зміни та цілі підприємства сприятимуть зростанню довіри.

Загалом можна зробити висновок, що на підприємстві існує міцна основа для подальшого розвитку: сприятливий психологічний клімат, відносна стабільність, підтримка в колективі. Разом із тим необхідно вдосконалити систему нематеріального стимулювання, впровадити чіткі програми підвищення кваліфікації та активніше розвивати двосторонній діалог між керівництвом і працівниками. Це дозволить не лише підвищити задоволеність персоналу, а й зміцнити його лояльність і готовність до розвитку разом з підприємством.

У результаті глибинного аналізу даних анкетування, зібраних серед

працівників ТОВ «ВторІнвест Т», було встановлено взаємозалежність між емоційною атмосферою в колективі та рівнем мотивації персоналу (табл. 2.11). Працівники, які позитивно оцінили міжособистісні відносини, конструктивну комунікацію з керівництвом та відчуття командного духу, значно частіше демонстрували високий рівень зацікавленості в роботі, готовність до розвитку та загалом позитивне ставлення до трудової діяльності. Це підтверджує теорії сучасного менеджменту, які вказують на вирішальне значення психологічного мікроклімату в ефективності кадрової політики.

Одним із яскравих показників є зв'язок між позитивним емоційним станом працівників та їх трудовою ефективністю. Також виявлено, що в умовах позитивного клімату знижується рівень конфліктності, зменшується плинність кадрів, а рівень мотивації, зокрема внутрішньої, суттєво підвищується.

Таблиця 2.11

**Залежність емоційного стану від мотиваційних чинників працівників
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Психологічний чинник	Середній бал (1–5)	Пов'язаний мотиваційний ефект	Коментар
Відчуття командної підтримки	4,0	Бажання залишитися в компанії	Співробітники з високим рівнем підтримки рідше розглядають зміну місця праці
Взаємоповага в колективі	4,1	Вища ініціативність, залучення до колективних цілей	Формується довіра, стимулюється автономна мотивація
Конструктивність взаємодії з керівництвом	3,8	Позитивне сприйняття змін, готовність брати відповідальність	Менше опору нововведенням, вища лояльність
Можливість висловлювати думку	3,6	Внутрішня мотивація, залученість у процес прийняття рішень	Відчуття цінності працівника, зміцнення довіри
Отримання визнання за досягнення	3,3	Підвищення продуктивності, бажання розвиватися	Відсутність визнання призводить до емоційного вигорання
Відчуття стабільності зайнятості	4,2	Мотивація до довгострокового планування	Зменшення страху втрати роботи, зростання впевненості

Дані свідчать про чіткий взаємозв'язок між якістю психологічного клімату в колективі та мотиваційним станом працівників. Працівники, які високо оцінили атмосферу взаємної підтримки, взаємоповаги та стабільності, демонструють кращу трудову віддачу, більше ініціативності й бажання залишатися в організації. Натомість, недооцінка таких аспектів, як визнання результатів праці та участь у прийнятті рішень, часто знижує емоційну включеність і загальну мотивацію.

Таким чином, для підвищення мотивації доцільно впровадити системи визнання досягнень, розширити канали зворотного зв'язку та підтримувати середовище довіри й відкритості. Позитивний психологічний клімат слугує не лише передумовою задоволення працею, а й інструментом підвищення ефективності та зменшення плинності персоналу.

Дослідження психологічного клімату на ТОВ «ВторІнвест Т» дало змогу виявити комплексну картину емоційної атмосфери, задоволеності працівників умовами праці та характеру внутрішньоорганізаційної взаємодії. Встановлено, що в колективі переважає доброзичлива та стабільна атмосфера, яка загалом сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Переважна частина респондентів високо оцінює рівень підтримки з боку колег, конструктивність взаємодії з керівництвом та відчуття командного духу.

Серед основних тенденцій варто виокремити зростаюче прагнення працівників до стабільності та професійного розвитку, підвищення значущості соціальних гарантій та очікування прозорої системи заохочень. Разом із тим, проблемні аспекти проявляються в недостатній комунікації між керівництвом і персоналом, нерівномірному доступі до інформації, відсутності чітко сформованої мотиваційної програми та обмежених можливостях професійного зростання для окремих категорій працівників.

Аналіз дозволяє визначити сильні сторони внутрішнього середовища ТОВ «ВторІнвест Т»: це згуртований колектив, відносно низький рівень конфліктності, високий рівень довіри до колег і відчуття захищеності робочого місця. До слабких

сторін можна віднести відсутність системного підходу до нематеріального стимулювання, обмежену відкритість у прийнятті управлінських рішень та нерівномірний розподіл професійних можливостей.

У цьому контексті впровадження психологічних методів управління є не просто доцільним, а необхідним для підтримання продуктивної атмосфери та підвищення загального рівня задоволеності персоналу. Йдеться, зокрема, про впровадження систем внутрішнього коучингу, психологічної підтримки, фасилітаційних сесій, командної роботи та механізмів публічного визнання досягнень.

На основі отриманих результатів можна сформулювати напрями подальших дій, які доцільно реалізувати на підприємстві:

- створення регулярного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;
- запровадження чіткої програми нематеріального заохочення;
- розвиток інструментів внутрішньої комунікації (внутрішні інформаційні бюлетені, зустрічі з керівництвом);
- формування внутрішньої системи наставництва або коучингу;
- запровадження щорічної оцінки психологічного клімату з подальшим коригуванням HR-стратегії.

Таким чином, підвищення ролі психологічних методів у менеджменті персоналу дозволить ТОВ «ВторІнвест Т» не лише зберегти здорову атмосферу, а й стати більш адаптивним до змін, знизити ризики конфліктності та плинності кадрів, а також підвищити продуктивність і лояльність працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

3.1. Розробка програми покращення психологічного клімату

Формування позитивного психологічного клімату на підприємстві ТОВ «ВторІнвест Т» виступає не лише гуманітарною метою, а й важливим управлінським пріоритетом, що безпосередньо впливає на рівень мотивації, продуктивності праці, плинність кадрів та корпоративну згуртованість. Виходячи з результатів діагностичного етапу дослідження, проведеного у розділі 2, основною стратегічною метою удосконалення системи психологічного управління є створення стійкого внутрішнього середовища, у якому працівники відчують підтримку, довіру, визнання та можливості розвитку. Такий підхід дозволяє не лише підвищити загальну задоволеність персоналу, але й підсилити конкурентні позиції підприємства в умовах нестабільного ринку.

Результати анкетування вказують на наявність цілого ряду позитивних тенденцій (доброзичлива атмосфера, підтримка з боку колег, відчуття стабільності зайнятості), водночас виявлено і низку критичних моментів: недостатня поінформованість про рішення керівництва, обмеженість у професійному зростанні, стриманий рівень задоволеності оплатою праці та відчуттям справедливості в мотивації. Ці аспекти формують фундамент для постановки управлінських цілей і визначення пріоритетних напрямів удосконалення.

Психологічне управління персоналом у сучасних умовах передбачає опору на низку базових принципів, які повинні лягти в основу майбутніх перетворень:

- Принцип відкритої комунікації, що передбачає прозорість управлінських рішень, регулярний зворотний зв'язок та поінформованість працівників.
- Принцип особистісного визнання, який полягає у створенні системи

публічного й неформального заохочення досягнень, підтримки ініціатив та творчої самореалізації.

– Принцип довіри, що вимагає зменшення адміністративного контролю на користь делегування повноважень і розвитку автономності працівників.

– Принцип соціальної рівності та поваги, що забезпечує однакові можливості для реалізації незалежно від статі, віку, досвіду чи посадового рівня.

– Принцип розвитку потенціалу, спрямований на створення умов для професійного зростання, навчання та кар'єрного просування.

Впровадження зазначених принципів має ґрунтуватися на емпіричних даних діагностики. Так, лише 48% працівників вважають, що мають можливості для розвитку, а понад 40% зазначають недостатню участь у прийнятті рішень. Це свідчить про потребу не лише в технічних чи організаційних змінах, а й в інституціоналізації психологічної складової менеджменту.

Загалом, визначення цілей і принципів удосконалення психологічного управління повинно стати відправною точкою для формування цілісної програми розвитку персоналу, яка інтегрує емоційні, поведінкові та комунікаційні аспекти взаємодії в організації. Саме такий підхід створить підґрунтя для підвищення не лише рівня задоволеності, а й загальної ефективності кадрової політики підприємства.

На основі результатів діагностики, проведеної у попередньому розділі, сформовано комплекс заходів, спрямованих на покращення психологічного клімату в ТОВ «ВторІнвест Т». Основними проблемними зонами визначено недостатню інформованість працівників, невисоку оцінку можливостей професійного зростання, стриману участь у прийнятті управлінських рішень і обмежений рівень визнання досягнень.

Покращення психологічного клімату можливе лише за умови цілеспрямованого впливу на ключові фактори взаємодії в колективі. Тому розроблено програму підвищення довіри, поваги та командної згуртованості, яка

включає проведення командних сесій, тренінгів на командоутворення, перегляд механізмів обміну інформацією між керівництвом і працівниками. Для формування стійкої атмосфери взаємоповаги передбачено впровадження програм морального визнання та підвищення емоційної грамотності.

Також передбачено створення механізмів профілактики конфліктів та зменшення стресу, включаючи тренінги з управління стресом, медіацію на рівні підрозділів, систему менторства. Враховуючи специфіку підприємства, доцільно ввести посаду або функцію внутрішнього психолога-консультанта або закріпити відповідального HR-менеджера за моніторинг емоційного стану персоналу.

Особливу увагу приділено регулярному моніторингу змін психологічного клімату. Раз на півроку планується проводити повторне анкетування, оцінку ефективності вжитих заходів, а також включати результати в щорічний звіт HR-служби.

Таблиця 3.1

**План-графік реалізації заходів з покращення психологічного клімату в ТОВ
«ВторІнвест Т»**

Захід	Строки реалізації	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Проведення тренінгів з командоутворення	липень 2025 р.	HR-менеджер, зовнішній тренер	Підвищення згуртованості колективу
Впровадження системи публічного визнання працівників	серпень 2025 р.	Керівники підрозділів	Зростання мотивації та морального задоволення
Створення електронної платформи внутрішньої комунікації	серпень–вересень 2025 р.	IT-відділ, HR-відділ	Покращення поінформованості працівників
Введення щоквартальних інтерв'ю з працівниками	з вересня 2025 р.	HR-менеджер	Своєчасне виявлення зон напруги, покращення зворотного зв'язку
Тренінг з управління стресом	жовтень 2025 р.	Запрошений психолог	Зменшення проявів емоційного вигорання
Введення програми менторства для нових працівників	жовтень–листопад 2025 р.	Старші працівники	Швидша адаптація, формування підтримуючого середовища
Проведення повторної оцінки психологічного	грудень 2025 р.	HR-відділ	Моніторинг ефективності реалізованих заходів

клімату			
---------	--	--	--

На основі таблиці можна зробити низку важливих аналітичних висновків. По-перше, програма заходів охоплює як короткострокові, так і середньострокові дії, що дозволяє забезпечити як швидкий ефект, так і поступову стабілізацію психологічного клімату. Так, уже в липні 2025 року планується старт першого тренінгу з командоутворення, що є основою для формування довіри між працівниками, зниження рівня міжособистісних бар'єрів і зміцнення командного духу.

Значна увага приділяється моральному стимулюванню персоналу – через публічне визнання, яке буде запроваджене вже в серпні. Це важливо з огляду на дані анкетування, згідно з якими 43% працівників зазначили нестачу зворотного зв'язку щодо їхньої роботи та недостатній рівень визнання досягнень. Такий крок дозволить не лише підвищити мотивацію, але й зменшити ймовірність внутрішніх конфліктів.

З технологічної точки зору передбачається створення електронної платформи комунікацій, що має вирішити проблему інформаційного вакууму між керівництвом та підлеглими (як зазначено 27% опитаних). Це також посилить горизонтальні зв'язки між працівниками різних відділів.

Крім того, важливим компонентом програми є психоемоційна підтримка персоналу. Проведення тренінгів зі стресостійкості, а також запровадження щоквартальних інтерв'ю з працівниками дозволять регулярно відстежувати динаміку психологічного стану та оперативно реагувати на загрози внутрішньої напруги.

Одним із найважливіших компонентів є програма менторства для новачків, що дозволить новим працівникам швидше інтегруватися в колектив, зменшить рівень тривоги на старті роботи та забезпечить атмосферу підтримки. Це особливо актуально з огляду на те, що близько 12% персоналу мають стаж роботи до 1 року – тобто потребують особливої уваги.

Останнім кроком на 2025 рік передбачено проведення повторного

анкетування наприкінці грудня. Це дозволить здійснити моніторинг ефективності запроваджених заходів, оцінити зміни в емоційному тлі колективу та скоригувати програму на наступний рік.

Загалом, таблиця демонструє системний і комплексний підхід до вирішення проблем психологічного клімату. Заходи охоплюють ключові аспекти: комунікацію, підтримку, визнання, адаптацію, профілактику стресу та контроль змін. Їхнє поетапне впровадження має забезпечити довготривалий позитивний ефект для внутрішнього середовища підприємства та зростання його ефективності. Ця програма є інтегрованою частиною вдосконалення кадрової політики підприємства, що орієнтована на підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця.

Успішність управління психологічним кліматом підприємства значною мірою залежить від управлінського складу. Саме керівники задають тон емоційної атмосфери в колективі, впливають на взаємодію в підрозділах, формують модель довіри, зворотного зв'язку й ефективної командної роботи. Проведене дослідження на ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчило: значна частина працівників не відчуває достатньої підтримки з боку керівництва, а також має обмежений доступ до конструктивного зворотного зв'язку. Це вказує на необхідність системного психологічного навчання для керівників.

Рекомендовано запровадити комплексну програму розвитку управлінців, орієнтовану на підвищення емоційної зрілості, ефективності спілкування, вміння делегувати та управляти стресом (табл. 3.2). Особливо актуальним є формування на підприємстві культури зворотного зв'язку, що сприятиме підвищенню задоволеності персоналу, зменшенню напруженості у спілкуванні та зростанню продуктивності.

Запропонована система навчання управлінського складу ТОВ «ВторІнвест Т» орієнтована на усунення психологічних бар'єрів, підвищення управлінської ефективності та створення довірливого клімату у трудовому колективі. Першочерговим напрямом є розвиток емоційного інтелекту, адже саме ця

компетенція дозволяє керівникам краще розуміти потреби та емоційний стан працівників, адаптивно реагувати на стресові ситуації та сприяти згуртованості команди. Це особливо важливо в умовах, коли 24% респондентів анкетування вказали на відсутність конструктивного діалогу з керівництвом, а 36% – на потребу у більшій підтримці.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо психологічного навчання керівників ТОВ «ВторІнвест Т»

Напрямок розвитку	Мета навчання	Очікуваний ефект
Розвиток емоційного інтелекту	Навчити керівників розпізнавати емоції та керувати ними	Зниження конфліктів, поліпшення комунікації
Стрес-менеджмент	Ознайомити з техніками подолання стресу та емоційної стабільності	Підвищення стресостійкості, стабільність управлінських рішень
Навички делегування	Формування вміння ефективно передавати повноваження	Розвантаження керівництва, зростання автономності працівників
Психологічна безпека в колективі	Пояснення принципів безпечного середовища та уникнення токсичної поведінки	Зменшення психологічного дискомфорту, підвищення лояльності
Культура зворотного зв'язку	Розвиток навичок підтримувального та коригуючого фідбеку	Посилення довіри в команді, чіткість очікувань
Зустрічі «один-на-один»	Регулярні неформальні бесіди керівника з підлеглим	Виявлення проблем до їх загострення, покращення комунікації
Зворотний зв'язок «знизу вгору»	Анонімні опитування працівників щодо якості роботи керівника	Об'єктивне оцінювання керівництва, корекція стилю управління

Запровадження тренінгів зі стрес-менеджменту дозволить керівникам зберігати психологічну рівновагу в кризових умовах та уникати переносу напруженості на підлеглих, що наразі фіксується у 18% працівників. Навчання навичкам делегування покликане змінити централізований стиль управління, зменшити перевантаження керівників та надати більше автономії працівникам, що підвищить рівень залученості до спільної справи.

Окремий акцент зроблено на формуванні культури зворотного зв'язку. Це двосторонній процес, який передбачає як ефективну передачу інформації зверху

вниз (пояснення цілей, визнання досягнень), так і реальну можливість підлеглого висловити свою думку чи пропозицію керівництву. Розвиток такої практики забезпечить прозорість прийняття рішень, підвищить довіру до керівництва, що наразі є однією з найслабших ланок, згідно з результатами діагностики.

Також рекомендовано впровадити регулярні зустрічі «один на один», які дадуть змогу своєчасно виявляти індивідуальні проблеми та психологічний дискомфорт до того, як вони перейдуть у відкритий конфлікт. На додаток – зворотний зв'язок «знизу вгору», наприклад, у формі анонімних опитувань, дозволить отримати чесну і неупереджену інформацію щодо стилю керівництва і його впливу на моральний стан колективу.

Отже, реалізація запропонованих заходів не тільки зміцнить психологічне здоров'я колективу, але й дозволить підвищити управлінську компетентність, знизити плинність кадрів, посилити корпоративну єдність і довіру в системі «керівник – підлеглий». Це є особливо актуальним для підприємства, яке прагне до сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

3.2. Очікувані результати від впровадження психологічних чинників у кадрову політику підприємства

В умовах підвищених вимог до персоналу, нестабільності ринку та кадрових ризиків, що відзначено і в результатах діагностики ТОВ «ВторІнвест Т», особливого значення набуває трансформація системи мотивації з урахуванням психологічних чинників. Традиційні підходи, зосереджені лише на матеріальному стимулюванні, вже не здатні забезпечити стійку залученість працівників, особливо молодого покоління, яке прагне гнучкості, визнання та можливості впливати на процеси.

З огляду на виявлену середню оцінку мотивації (3,3 бали із 5), запропоновано ввести персоніфіковані механізми стимулювання, орієнтовані на особистісні

характеристики працівника. Наприклад, для працівників із високою потребою в безпеці – створити умови стабільності й прогнозованості; для амбітних – надати можливість кар’єрного просування та участі в управлінні.

Крім того, для зміцнення емоційної прив’язаності до підприємства важливо створити психологічно комфортне середовище самореалізації, де працівники мають відчуття значущості власного внеску. Це може бути забезпечено через участь у проектних групах, надання права вибору завдань, відкриту комунікацію з керівництвом.

Нарешті, акцент зроблено на нематеріальних формах мотивації, які особливо високо цінуються в умовах обмежених ресурсів. Це не лише грамоти чи публічне визнання, а й реалізація таких заходів, як гнучкий графік, корпоративні заходи, ротація завдань, психологічне підкріплення з боку керівника, доступ до інформації про цілі компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Психологічно орієнтовані заходи з удосконалення системи мотивації
працівників ТОВ «ВторІнвест Т»**

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний ефект	Коментар
Персоніфіковані підходи	Анкетування для визначення типів, складання індивідуальних профілів стимулювання	Підвищення релевантності мотиваційних дій	Уникнення «універсальних» методів, підвищення лояльності
Самореалізація та розвиток	Залучення до прийняття рішень, внутрішнє наставництво, розвиток soft-skills	Зміцнення внутрішньої мотивації, підвищення ініціативності	Дозволяє розкрити потенціал без додаткових витрат
Нематеріальні стимули	Подяки, грамоти, публічне визнання, доступ до гнучкого графіку	Позитивна емоційна прив’язаність до місця праці	Сприяє зниженню плинності кадрів, посиленню згуртованості

На основі представленої таблиці можна зробити висновок, що удосконалення системи мотивації на основі психологічних чинників має стати важливим елементом кадрової стратегії ТОВ «ВторІнвест Т». Виявлене середнє значення задоволеності

мотиваційною складовою свідчить про наявність «мотиваційного вакууму» серед частини персоналу, що в перспективі може призвести до втрати ініціативності, внутрішньої лояльності та продуктивності.

Одним із найперспективніших напрямів є впровадження персоніфікованих підходів, адже в реальності кожен працівник реагує на стимули по-різному. Завдяки навіть простим опитуванням або інтерв'юванням можна сформувані індивідуальні профілі мотивації: для когось ключовим буде фінансове заохочення, а для когось – визнання в колективі чи гнучкість у виконанні завдань. Така персоналізація не потребує великих витрат, однак значно підвищує ефективність впливу.

Другим важливим блоком є створення умов для самореалізації та розвитку. Участь у прийнятті рішень, доступ до нових завдань, можливість проявити ініціативу – усе це формує середовище довіри, де працівники не просто виконують завдання, а відчують себе повноцінними учасниками змін. Це особливо важливо для молодих працівників, які шукають можливість розвиватися, а не лише заробляти.

Нематеріальні форми мотивації заслуговують на особливу увагу. Як показує практика інших підприємств, прості речі, як-от подяка від керівника, публічне визнання результатів, організація святкових заходів або гнучкий графік можуть мати довготривалий ефект на емоційний стан працівників. Такі заходи не потребують значних ресурсів, проте демонструють працівникові, що він важливий і цінний.

Загалом, реалізація заходів, зазначених у таблиці, дозволить не лише покращити загальний морально-психологічний стан колективу, але й знизити ризики плинності кадрів, підвищити рівень залученості та сформувані позитивний імідж підприємства як працедавця. Усе це безпосередньо вплине на продуктивність праці та стабільність внутрішнього середовища.

Організація системи психологічної підтримки персоналу є важливим елементом сучасного кадрового менеджменту, особливо в умовах підвищеного стресу, динамічного середовища та необхідності збереження емоційної стабільності колективу. ТОВ «ВторІнвест Т», як підприємство з інтенсивними виробничими

навантаженнями та високими вимогами до персоналу, потребує системного підходу до психологічної допомоги. Нижче подано основні складові такої системи в табличній формі (табл. 3.4).

Система психологічної підтримки персоналу має стати не реактивною, а превентивною. Найважливіше – це створення безпечного середовища, де працівник не боїться говорити про труднощі. Консультаційна служба може бути організована навіть на мінімальному рівні – у форматі онлайн-консультацій чи «довірчої скриньки». Головне – регулярність і конфіденційність.

Таблиця 3.4

Основні напрями організації системи психологічної підтримки персоналу на підприємстві

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний ефект	Коментар
Консультаційна служба	Запровадження регулярних психологічних консультацій – із залученням зовнішнього фахівця або підготовкою внутрішнього	Профілактика емоційного вигорання, зниження стресу, покращення мікроклімату	Особливо важливо для працівників, які виконують рутинну або високоінтенсивну працю
Психологічні аудити	Періодичне опитування щодо емоційного стану, з виявленням тривожних сигналів (анонімно)	Рання діагностика проблем, формування рекомендацій для керівництва	Може поєднуватися з HR-аналітикою та кадровими звітами
Адаптаційні заходи	Введення «менторської підтримки», ознайомчих тренінгів і розмов у перші тижні роботи нового співробітника	Зниження стресу у новачків, прискорення адаптації, підвищення лояльності	Ефективне також для працівників, які переходять до нових підрозділів

Періодичні психологічні аудити допомагають «діагностувати» колектив до того, як проблеми стануть критичними. Позитивний клімат неможливий без знання реального емоційного стану працівників. Такі опитування можна проводити щоквартально, під виглядом коротких анкет із зворотним зв'язком.

Особливо важливу роль відіграють адаптаційні заходи – саме перші дні роботи формують відчуття належності до колективу. Якщо новачок стикається з байдужістю, це значно знижує його довгострокову лояльність і продуктивність.

Проста програма «менторства» або співбесіди з керівником після першого місяця вже можуть суттєво покращити ситуацію.

Таким чином, навіть за обмежених фінансових ресурсів, організація базової системи психологічної підтримки – реалістичне і стратегічно доцільне рішення, яке прямо впливає на стабільність команди, її залученість і ефективність.

Впровадження комплексу психологічних заходів, описаних вище, дозволить досягти суттєвих позитивних змін в управлінні персоналом. З урахуванням наявних тенденцій на підприємстві, зокрема зростання продуктивності праці, підвищення дохідності на працівника та акценту на ефективне використання ресурсів, прогнозується посилення ефекту при впровадженні психологічно-орієнтованих управлінських рішень.

Оцінка очікуваних ефектів представлена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати впровадження психологічних заходів управління в ТОВ «ВторІнвест Т»

Напрямок впливу	Ключовий показник (KPI)	Поточний рівень (2024)	Цільовий рівень (через 1 рік)	Очікуваний ефект
Продуктивність праці	Валовий дохід на 1 працівника, тис. грн	2152,4	2400	+11,5% за рахунок мотивації та зниження стресу
Плинність кадрів	Зміна чисельності персоналу, %	-14,29%	стабілізація (0–2%)	Збереження кваліфікованих кадрів
Рівень задоволеності персоналу	За результатами опитування	3,9 із 5	4,4 із 5	Покращення психологічного клімату
Рівень конфліктності	Частота конфліктів, % від працівників	18% (за відкритими відповідями)	≤ 10%	Зменшення напруги в колективі
Внутрішня мотивація	Суб'єктивна оцінка (опитування)	3,6 із 5	4,2 із 5	Підвищення залученості
Корпоративна культура	Наявність практик командної підтримки роботи,	частково сформована	повноцінна реалізація (3+ заходи щомісяця)	Посилення згуртованості
Ефективність	Оцінка стилю	3,8 із 5	4,3 із 5	Покращення лідерства

керівництва	управління працівниками			через тренінги
-------------	-------------------------	--	--	----------------

Очікуване впровадження системи психологічного управління на ТОВ «ВторІнвест Т» матиме помітний і багатовекторний вплив на діяльність підприємства, зокрема у сфері продуктивності праці, стабільності кадрового складу та внутрішнього емоційного клімату. Проведений аналіз показав, що поточний рівень валового доходу на одного працівника становить 2152,4 тис. грн, і при створенні сприятливого психологічного середовища можна очікувати приріст цього показника на 10–12%, що є дуже значущим для малого виробничого підприємства. Це зростання не потребує значного матеріального вкладення, а досягається за рахунок підвищення мотивації, командної згуртованості та зниження стресових втрат.

На сьогоднішній день виявлено певні ризики щодо стабільності колективу – плинність кадрів сягнула 14,29%. При цьому у відкритих запитаннях частина респондентів вказувала на відсутність чіткої системи заохочення та потребу у внутрішньому кар’єрному зростанні. Запропоновані заходи – консультаційна підтримка, навчання керівників, психологічні тренінги, визнання досягнень – здатні стабілізувати ситуацію й знизити показник плинності до мінімальних значень (0–2%). Це дозволить утримувати кваліфікованих працівників і зменшити витрати на підбір і адаптацію нових.

Також значна увага приділяється нематеріальній мотивації та формуванню внутрішньої лояльності до підприємства. За результатами опитування середній рівень задоволеності працівників становить 3,9 бала з 5 можливих, що свідчить про потенціал для зростання. Очікується, що реалізація програми покращення психологічного клімату, включаючи заходи командоутворення, покращення інформування працівників та активне визнання заслуг, дозволить підвищити цей показник до 4,4 бала, що відповідає високому рівню залученості персоналу.

Особливу увагу слід звернути на зниження рівня конфліктності, який, за

даними відкритих відповідей, проявляється у 15–18% працівників. Це досить високий рівень, враховуючи невелику чисельність колективу. Впровадження ефективних практик попередження конфліктів, системи зворотного зв'язку, а також залучення психолога до кризових кейсів має потенціал зменшити цей показник удвічі. Зменшення конфліктності безпосередньо вплине на загальну ефективність управлінських рішень, ритмічність виробництва та якість командної взаємодії.

У перспективі такі заходи сприятимуть зміцненню корпоративної культури, підвищенню стійкості колективу до зовнішніх змін та формуванню репутації підприємства як соціально відповідального роботодавця. Особливо це важливо в умовах високої конкуренції на ринку праці та постійних трансформацій виробничих технологій, що вимагають від працівників гнучкості та емоційної витривалості.

Отже, прогнозований ефект не обмежується лише короткостроковими вигодами, а матиме довгострокову віддачу в контексті зміцнення трудового потенціалу, зростання довіри до керівництва, стабільності кадрового складу й загального соціально-економічного зростання ТОВ «ВторІнвест Т».

Впровадження комплексу психологічних заходів управління персоналом на ТОВ «ВторІнвест Т» є економічно виправданим, оскільки очікувані результати мають не лише соціальний, а й цілком вимірюваний економічний ефект.

Проведено розрахунок орієнтовних витрат на ключові заходи програми покращення психологічного клімату: тренінги для керівників, залучення зовнішнього психолога, впровадження систем нематеріального стимулювання, моніторинг внутрішнього клімату тощо. Загальний обсяг витрат на реалізацію програми становить приблизно 65 000 грн на рік.

Очікувана вигода базується на таких ефектах:

Підвищення продуктивності праці мінімум на 5% (при валовому доході 43,1 млн грн – це становить близько 2,15 млн грн), зменшення плинності кадрів, що дає змогу заощадити 1500 грн на кожного не звільненого працівника (при скороченні плинності на 10% серед 50 працівників – економія складе 75 000 грн), зменшення

конфліктності – економія на втрачений робочий час і збоях у виробництві (оцінено орієнтовно у 30 000 грн).

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування впровадження комплексу психологічних заходів на ТОВ «ВторІнвест Т», можна зробити висновок про доцільність і реалістичність таких інвестицій з позицій співвідношення витрат і очікуваних вигод. Загальні витрати на реалізацію програми становлять 65 000 грн на рік, що для малого виробничого підприємства є відносно помірною сумою. При цьому прогнозована річна вигода сягає 170 000 грн, що забезпечує економічний ефект у розмірі 2,6 грн вигоди на кожен вкладений гривню.

Таблиця 3.6

**Економічне обґрунтування впровадження психологічних заходів
на ТОВ «ВторІнвест Т»**

Стаття	Витрати, грн/рік	Очікувана вигода, грн/рік	Коментар
Зовнішній психолог-консультант (1 раз/міс)	24 000	30 000	Зниження конфліктності, покращення адаптації
Тренінги для керівників (2 цикли на рік)	15 000	50 000	Підвищення ефективності управління
Адаптаційна програма для новачків	10 000	40 000	Зменшення звільнень у перші 3 місяці
Система нематеріального стимулювання	5 000	25 000	Підвищення мотивації
Регулярний моніторинг психологічного клімату	5 000	15 000	Виявлення проблемних зон до ескалації
Інформаційна підтримка та зв'язок з працівниками	6 000	10 000	Зменшення непорозумінь і підвищення довіри
Разом	65 000	170 000	Середній ефект: 2,6 грн вигоди на 1 грн інвестицій

Найбільший економічний результат очікується від запровадження адаптаційної програми для нових працівників, що дозволяє зменшити кількість звільнень у критичні перші місяці роботи та знизити витрати на підбір і навчання нового персоналу. Також вагомий ефект забезпечує психологічна підтримка колективу – залучення зовнішнього консультанта сприятиме зниженню рівня конфліктності та стресу, особливо в умовах виробничого навантаження та міжособистісної напруги.

Важливою складовою є тренінги для керівників, які не лише підвищують якість управління, але й мають мультиплікативний ефект – краще управління створює позитивний мікроклімат, що впливає на всіх працівників. Ефективною та водночас маловитратною є система нематеріального стимулювання, яка забезпечує суттєве покращення мотиваційного фону за мінімального бюджетного навантаження.

Також значення мають регулярний моніторинг психологічного клімату і налагодження внутрішньої комунікації. Хоча за оцінками прямий економічний ефект від цих заходів є найнижчим, їхнє значення проявляється у довгостроковому запобіганні конфліктів, деструктивних настроїв та ризиків плинності кадрів.

Отже, загальний ефект від запропонованих заходів має як безпосередній фінансовий вимір, так і стратегічний вплив на стабільність і розвиток підприємства. Такі інвестиції в соціально-психологічний капітал не тільки окуповуються, але й формують передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, збереження персоналу і зміцнення репутації ТОВ «ВторІнвест Т» як надійного роботодавця.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Встановлено, що психологічні аспекти управління відіграють ключову роль у формуванні трудових колективів, забезпеченні продуктивної взаємодії, розвитку лояльності, ініціативності, емоційної стабільності та відповідальності персоналу. Соціально-психологічні методи базуються на закономірностях психології особистості, соціальної психології та соціології, й реалізуються через створення сприятливого соціально-психологічного клімату, формування корпоративної культури, підтримку особистісного розвитку працівників. Розмежовано поняття соціальних і психологічних методів управління: перші зосереджені на впливі на групу та колектив у цілому, другі – на окремого індивіда, його мотиваційний стан, поведінку та міжособистісні стосунки. Запропоновано узагальнену класифікаційну модель, яка ілюструє дуальний зв'язок між соціальними та психологічними методами управління персоналом.

2. В умовах Індустрії 4.0 значення соціально-психологічних методів управління персоналом лише зростає. Актуальними стають новітні інструменти коучингу, онтопсихології, нейролінгвістичного програмування, систем збалансованих показників, а також управління на основі даних (data-driven management). Усе це свідчить про трансформацію базових цінностей кадрового менеджменту на користь глибшого розуміння людського потенціалу як стратегічного ресурсу підприємства. Таким чином, у роботу доведено, що впровадження соціально-психологічних методів управління є не просто інструментом мотивації, а важливою умовою ефективного функціонування підприємства в сучасному соціально-економічному середовищі.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчив, що підприємство стабільно функціонує у сфері збору та переробки вторинної сировини, зокрема металобрухту, демонструючи адаптивність до викликів сучасного ринку. Незважаючи на складну ситуацію в економіці,

компанія забезпечує позитивну динаміку ключових показників ефективності, що свідчить про її здатність до трансформацій та вдосконалення управлінських процесів. Протягом 2022–2024 років структура активів підприємства змінилася у бік зростання частки оборотних ресурсів на фоні скорочення вартості основних засобів. Це вказує на орієнтацію компанії на мобільність, гнучкість і скорочення капіталомісткості виробництва. При цьому відбулося покращення фондівддачі та зниження фондомісткості, що підтверджує раціоналізацію використання матеріально-технічної бази. Трудові ресурси підприємства були оптимізовані за рахунок скорочення чисельності працівників, проте це не завадило суттєвому зростанню продуктивності праці. Прибуток на одного працівника, як і на одну людину-годину, зростав, що свідчить про ефективну організацію праці та підвищення мотиваційного рівня персоналу. Помірне, але стабільне зростання заробітної плати забезпечує підтримку кадрової стабільності. Фінансові результати підприємства підтверджують зміцнення економічної стабільності: зростання виручки на понад 35% супроводжувалося зростанням чистого прибутку на майже 20%. Ефективність використання основного капіталу суттєво покращилась, однак дещо знизилася загальна рентабельність, що потребує додаткового аналізу витратної частини.

4. В колективі ТОВ «ВторІнвест Т» панує здебільшого позитивна атмосфера – понад 75% працівників оцінили її як доброзичливу. Найвищі оцінки отримали командна підтримка та відсутність конфліктів (бали 4,2–4,3). Однак рівень задоволеності оплатою праці та мотивацією нижчий – 3,3–3,5, що свідчить про потребу змін у системі стимулювання. Соціально-демографічний профіль свідчить про домінування чоловіків (76%) і досвідченого персоналу (60% працюють понад 3 роки). Найбільше позитивних згадок у відкритих відповідях отримали стабільність роботи, колектив і технічне забезпечення. Серед побажань – підвищення зарплат, медичне страхування та чіткі механізми кар'єрного зростання.

5. Узагальнюючи результати запропонованих заходів, можна впевнено

стверджувати, що впровадження психологічно орієнтованого підходу до управління персоналом на ТОВ «ВторІнвест Т» здатне забезпечити системний позитивний ефект як у соціальному, так і в економічному вимірах. На сьогоднішній день підприємство стикається з низкою викликів: плинність кадрів, зниження залученості працівників, конфліктність та фрагментарність корпоративної культури. Аналіз поточних показників свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності через мотивацію, емоційний клімат і комунікацію. У відповідь на ці виклики розроблено програму, яка передбачає персоніфіковану мотивацію, емоційне підкріплення, психологічну підтримку, адаптаційні заходи для новачків, тренінги для керівників і систему моніторингу психологічного клімату. Запропоновано перейти від уніфікованих матеріальних стимулів до гнучких, глибших підходів, заснованих на вивченні особистісних потреб працівників. Запропоновані психологічні заходи на ТОВ «ВторІнвест Т» дозволяють вирішити актуальні проблеми плинності кадрів, мотивації та конфліктності. Введення персоніфікованих стимулів, тренінгів, адаптаційних програм і консультаційної підтримки забезпечить зростання залученості, стабільність колективу та підвищення продуктивності. Економічна доцільність заходів підтверджується співвідношенням витрат і вигод (2,6:1). Усе це зміцнить корпоративну культуру, довіру до керівництва та загальну результативність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Бевз Г.М. Психологічна робота в практиці кейс-менеджменту: аналіз досвіду впровадження. *Психологічний часопис*. 2018. № 3. С. 9-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psch_2018_3_3
5. Бехтер О.С. Управлінська діяльність через призму психології: актуальні напрямки розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 446-452.
6. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
7. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
8. Віннікова В.В., Таран О.М. Психологічні аспекти стратегічного управління в умовах євроінтеграції та національної безпеки. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 6. С. 348-358. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_6_32
9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
10. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
11. Гейко Є.В., Горська Г.О., Радул І.Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

- Серія: Психологія.* 2022. Вип. 1. С. 158–162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2022_1_32
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
 13. Гончар М. Ф. Науково-методичний підхід з розвитку соціально-психологічних інструментів формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право.* 2018. № 2. С. 4-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_2_3
 14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
 15. Жаровська О.П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування.* 2025. Вип. 31. С. 227-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vispdoso_2025_31_15
 16. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
 17. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
 18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
 19. Куций О. А. Сучасний стан менеджменту та лідерства в організаційно-психологічному вимірі: критика теорії та аналіз емпіричних даних. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія.* 2022. Вип. 6. С. 85–89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2022_6_17
 20. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.0
 21. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

22. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
23. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
24. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
26. Ожубко Г.В., Орлова О.М., Дмитрів В.М. Психологічні аспекти кризового менеджменту: управління стресом персоналу в умовах війни. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»)*. 2025. № 2. С. 1663-1671. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2025_2_144
27. Пшик-Ковальська О.О., Перун В.І. Чинники формування соціально-психологічних методів управління в міжнародних бізнес-структурах. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_67
28. Сорока А.М., Лісовська А.В. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 43-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2020_4_11
29. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
30. Сушик І.В., Сушик О.Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, numb. 2. С. 106-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2021_3_2_15
31. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін..

- Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
32. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
33. Тесленко Т.М. Психологічні особливості управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 5(1). С. 36-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_5(1)__8)
34. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
35. Хватова О. Психологія індивідуального стилю управління. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 12-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2024_1_4
36. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
37. Чатченко О. Є. Корпоративне управління і психологія: нові підходи до економіки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 118-124.
38. Черкаський А. В. Психологічна діагностика сумісності і спрацьованості в управлінських командах. *Психологічні перспективи*. 2022. Вип. 39. С. 382-393. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2022_39_29
39. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Систематизація соціально-психологічних методів управління за життєвим циклом працівника. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 7(2). С. 18-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_7\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_7(2)__5)
40. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21
41. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

- 42.Ющишина Л.О., Кушпетюк Р.В. Психологічні аспекти маркетингового управління. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_90
- 43.Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2024_85_17
- 44.Яковенко В.Г., Громова О.В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40

ДОДАТОК

АНКЕТА ОЦІНКИ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ І ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ

Шановний(а) працівнику(це)!

Просимо Вас заповнити цю анкету з метою вивчення внутрішньої атмосфери у колективі та підвищення якості управління персоналом.

1. Загальна інформація

1.1. Стаж роботи на підприємстві:

- До 1 року
- 1–3 роки
- 3–5 років
- Понад 5 років

1.2. Ваша посада:

- Робітник
- Інженерно-технічний персонал
- Адміністративний персонал

1.3. Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

2. Оцінка соціально-психологічного клімату

Будь ласка, поставте оцінку кожному твердженню від 1 до 5, де:

1 – зовсім не згоден(а),

2 – скоріше не згоден(а),

3 – важко відповісти,

4 – скоріше згоден(а),

5 – повністю згоден(а).

№	Твердження	Оцінка (1–5)
1	В колективі панує доброзичлива та підтримуюча атмосфера	
2	Я відчуваю взаємоповагу між працівниками	
3	Взаємодія між працівниками і керівництвом є конструктивною	
4	Я відчуваю себе частиною команди	
5	У моєму підрозділі відсутні конфлікти або вони швидко вирішуються	
6	Я можу вільно висловлювати свою думку керівництву	

3. Задоволеність працею

№	Твердження	Оцінка (1–5)
7	Я задоволений(а) умовами праці (освітлення, безпека, інструменти тощо)	
8	Я вважаю рівень своєї заробітної плати справедливим	
9	У мене є можливість професійно розвиватися на цьому підприємстві	
10	Я отримую визнання за результати своєї праці	
11	Я маю достатню мотивацію до роботи	
12	Я відчуваю стабільність своєї зайнятості	

4. Відкриті запитання:

Що вам найбільше подобається у роботі на підприємстві?

Що б ви порадили покращити у внутрішньому кліматі або умовах праці?

✓ Дякуємо за участь у дослідженні!