

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Соціально-психологічні методи в управлінні персоналом
підприємства»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Овсієнко Анастасія Юріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Христенко О.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Особистість як об’єкт управління на підприємстві.....	6
1.2 Характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства.....	16
1.3 Застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на сучасних підприємствах.....	25
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДІ-СТАР».....	36
2.1 Аналіз об’єкта та суб’єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР»...	36
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР».....	47
2.3 Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР».....	56
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІ-СТАР».....	69
3.1 Напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР».....	69
3.2 Розробка програми поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ДІ-СТАР».....	77
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

З метою управління підприємством, головним ресурсом якого є персонал, використовуються комплекс різних методів. Традиційно методи управління поділяють на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Через комбінацію використання цих груп методів менеджерам вдається ефективно впливати на персонал. Протягом тривалого часу вони віддавали перевагу економічним методам, які здійснювали вплив на мотиваційну складову, тоді як соціально-психологічні методи ігнорувалися. Водночас нині зростає роль соціально-психологічних методів в управлінні підприємством, які спрямовані на поліпшення відносин у трудовому колективі, формування сприятливого мікроклімату тощо. Результати досліджень різних науковців підтверджують, що від соціально-психологічного клімату в трудовому колективі суттєво залежить успіх чи невдача підприємства.

Актуальності обраній темі дослідження додають сучасні негативні умови господарювання, такі як пандемія Covid-19 та воєнний стан в Україні. Через ці причини більшість підприємств України мають суттєві проблеми з фінансовими ресурсами, а тому на перший план виходять соціально-психологічні методи, застосування яких не потребує значних фінансових витрат. Тому сучасним менеджерам українських підприємств слід звернути увагу на соціально-психологічні методи в управлінні, роль яких протягом тривалого часу недооцінювалася.

Питання методів в управлінні підприємством завжди було темою номер один у великій кількості досліджень. Так, дане питання на різному рівні розкривали: Сидоренко А.О., Балабанова Л. В., Гончаренко М., Дончак Л. Г., Голубка О. Я., Криворучко О. М., Павлова І. І., Пузирьова П. В., Рудінська О. В., Харун О. А., Ковтун Є. І., Церковна А. В., Харченко Г., Сторонкіна М. С., Телишевська Л. І., Придятько Е. М. та інші науковці сучасності. У працях цих науковців досліджено у більшій мірі загалом усі методи в управлінні підприємством. Тоді як питанню використання саме соціально-психологічних методів в управлінні підприємством

приділено обмежену увагу. Відтак, існує необхідність у більш детальному розкритті даного питання.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР».

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

дослідити особистість як об'єкт управління на підприємстві;

дати характеристику соціально-психологічним методам управління персоналом підприємства;

розглянути застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на сучасних підприємствах;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР»;

провести аналіз застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР»;

розробити напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР»;

запропонувати рекомендації по застосуванню соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР».

Об'єктом дослідження є процес застосування соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР».

Інформаційну базу дослідження склала сукупність чинних нормативно-правових актів, які регулюють питання трудових відносин, наукові праці провідних вітчизняних та іноземних фахівців у сфері менеджменту, офіційна фінансова звітність ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр., матеріали науково-практичних конференцій, інформація представлені у мережі Інтернет тощо.

Методологічну базу дослідження склали наступні методи: теоретичного узагальнення – для визначення сутності соціально-психологічних методів управління персоналом; класифікації – для визначення різновидів соціально-психологічних методів управління персоналом; статистичного і техніко-економічного аналізу – для аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР»; опитування – для оцінки задоволення соціально-психологічними методами управління персоналу ТОВ «ДІ-СТАР»; графічний та табличний – для візуалізації висновків дослідження; планування та прогнозування – для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом досліджуваного товариства тощо.

Зазначимо, що розроблені рекомендації у процесі дослідження є авторськими та несуть практичну цінність для ТОВ «ДІ-СТАР». Оскільки їх впровадження дозволить досліджуваному товариству суттєво підвищити ефективність використання персоналу за рахунок покращення соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано статтю та тези:

Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-35-2022>

Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Соціально-психологічні методи в управлінні підприємством. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 81-82.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 99 сторінок. Робота містить 18 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел – 80 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особистість як об'єкт управління на підприємстві

В сучасних умовах господарювання, з метою формування нових конкурентних переваг, одержання цільового рівня прибутку та ін. головною метою керівництва підприємства має стати оптимізація віддачі від вкладень у будь-які ресурси: матеріальні, фінансові, а найголовніше – людські. Слід відмітити, що загальна філософія, клімат і настрої в організації обов'язково відображається на результатах.

На сьогоднішній день персонал стає головним об'єктом управління на підприємстві. Персонал – це увесь особовий склад підприємства, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої та некваліфікованої праці. У свою чергу, управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та роботі персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [12].

Слід відмітити, що людина стає особистістю в соціумі, під час спільної праці таких же людей, об'єднаних одну групу з конкретною ціллю, у відповідності до притаманних їм психофізіологічних властивостей, рівня професійних знань та практичного досвіду роботи тощо.

Під час створення трудового колективу підприємства доцільно дотримуватися таких принципів вивчення особистості:

принцип орієнтації на виявлення позитивного, завдяки чому відбувається громадянське змушнення та ріст професійної довершеності;

принцип єдності особистості: її свідомого ставлення до праці;

принцип всебічного дослідження особистості;

принцип об'єктивного оцінювання працівника;

принцип системного підходу до вивчення працівника в різноманітних ситуаціях;

принцип вивчення особистості в структурі колективу, взаємодії та взаємовідносин.

Вчені та практики акцентують особливу увагу на взаємодію особистостей під час сумісної роботи. Цей процес включає фізичний рух в просторі, сумісні дії та духовну взаємодію. Слід відмітити, що взаємодія в команді виражається насамперед у формі її організації, тобто спільних дій, цілеспрямованих на предмет праці. Саме спільні дії зумовлюють необхідність використання основних структурних складових діяльності (цілей, мотивів та ін.). В той же час під час взаємодії здійснюються взаємні впливи учасників спільної праці.

Як показує практика на ефективність роботи команди відбиваються різноманітні фактори (умови, рушійні сили, причини будь-якого процесу).

Перші напрацювання у даному питанні зробили засновники школи людських стосунків М. П. Фоллетт і Е.Мейо («Хоторнський експеримент»), далі раціували у цьому напрямі вчені школи групової динаміки (К. Левін), школи поведінкових наук (А. Маслоу, Д. К. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор). На сьогодні над цим працюють Г.С. Костюк, В.В. Москаленко, Л.М. Карамушка, О.С. Кузьмін, Л.Е. Орбан-Лембрик, Ю.Ф. Пачковський та ін. [13, 18, 22-25].

На даному етапі виділяють наступні інтегральні фактори, які впливають на ефективність роботи колективу (рис. 1.1).

Розглянемо їх більш детально.

Першим інтегральним фактором, який впливає на ефективність роботи колективу є чисельність групи. Він визначається об'єктивною ситуацією виробничого процесу. Встановлено, що зі збільшенням розміру групи її ефективність збільшується лише до деякого рівня: при досягненні певного критичного значення розмір групи вже не впливає на ефективність її діяльності, а потім при більшому зростанні розміру ефективність починає знижуватися (люди починають просто заважати один одному). Тобто співвідношення кількості членів групи до ефективності її діяльності має криволінійний характер залежності.

Аналіз наукових досліджень демонструє, що з психологічної точки зору оптимальною є кількість від 5 до 12 чоловік. Збільшення членів колективу понад 20 осіб неефективно, оскільки: міжособистісне спілкування та якісне сприйняття рішень ускладнюються, посилюється тенденція до неформального поділу груп на підгрупи, знижується ступінь особистої відповідальності [13].

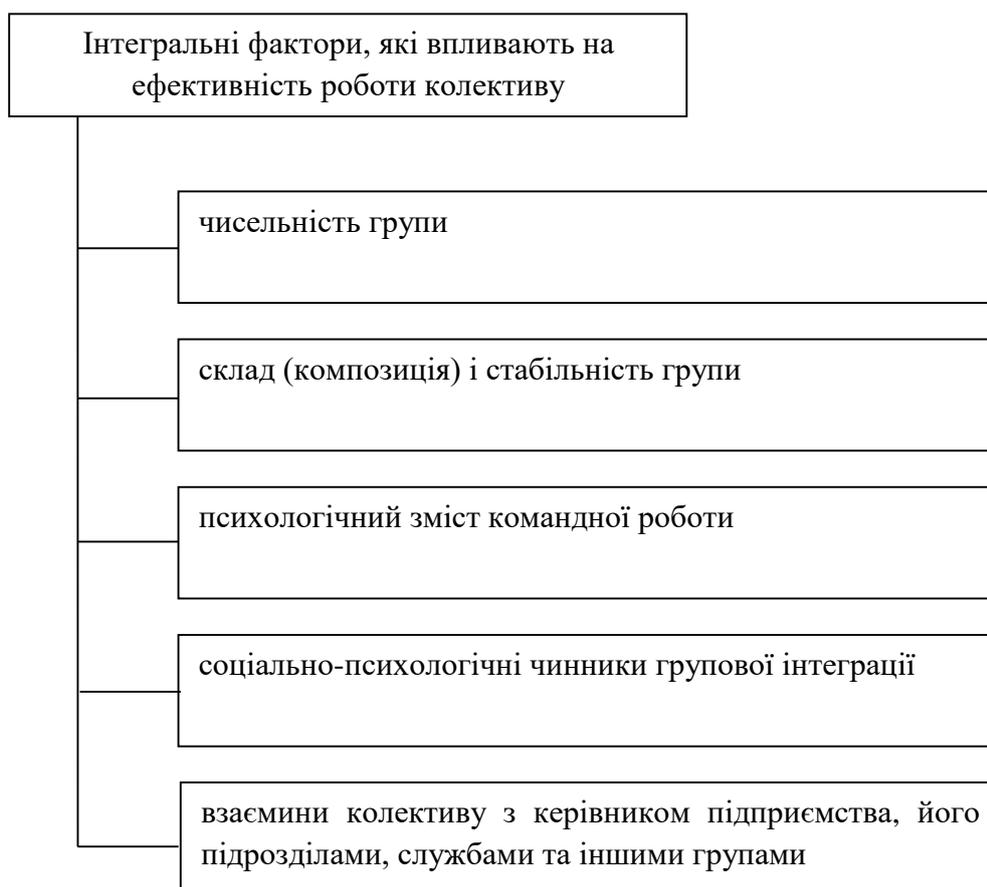


Рисунок 1.1 – Інтегральні фактори, які впливають на ефективність роботи колективу [34]

Наступний інтегральний фактор – склад (композиція) і стабільність групи.

Слід відмітити, що робота в групах часто вимагає особливого поєднання різних знань, умінь, навичок, індивідів. Існуючий досвід щодо створення ефективних груп демонструє:

психологічно стабільнішими є групи, в яких індивіди ідентифікують себе із місцем, де вони працюють, підприємством, в якому вони працюють;

загалом змішані групи (чоловіки та жінки) є більш динамічними та згуртованими, в таких групах кращий емоційно-психологічний стан, більш різноманітні індивідуальні захоплення та інтереси;

оптимальною є група, яка включає в себе працівників різного віку та рівня кваліфікації. Масштабна енергія, ініціатива, творчі пошуки молодих працівників знижують консерватизм ветеранів трудового колективу. Молодь енергійно виступає проти застарілих звичок і норм, надихаючи на нові звершення. З іншого боку, молодь в результаті взаємодії із старшими працівниками звикає бути більш стриманою в поведінці, дисциплінованою, організованою. Це активізує обмін життєвим досвідом, дає можливість забезпечити допомогу висококваліфікованих працівників початківцям, покращує міжособистісні стосунки та ін. В таких командах формується дієздатна колективна думка, формується відчуття взаємовиручки та взаємопідтримки, впевненості в нових починаннях та звершеннях;

за умови створення стабільних груп слід обирати працівників з різним характером, навичками, здібностями та ін. Це дасть можливість збалансувати та сформуванати відносно стабільний колектив [77, 80].

До соціально-психологічних факторів групової інтеграції належать такі явища, як професійна спрацьованість, психологічна сумісність, психологічний (соціально-психологічний) клімат.

Професійна спрацьованість – це процес і результат взаємодії людини з людиною, основними ознаками якого є максимально можливі досягнення спільної діяльності при мінімальних емоційних та енергетичних витратах на взаємодію та координацію дій.

Даний соціально-психологічний фактор групової інтеграції втілюється в групових поведінкових нормах, які передбачають взаємну відповідальність, доповнюваність і заміненість.

Професійна спрацьованість як феномен групової інтеграції характеризується: узгодженістю (синхронністю) дій;

домінуванням ділової мотиваційної спрямованості в учасників спільної діяльності;

поведінковою активністю учасника у відповідь на завдання та його виконання;

адекватним розподілом функцій і ролей щодо цілей та завдань спільної праці;
керованістю дій, їх координацією;

чіткістю у визначені напрямів діяльності;

кооперативна поведінка

кооперативним стилем поведінки, що передбачає взаємну відповідальність, доповнюваність і заміненість;

легкість та зрозумілість в комунікаційному процесі групи [45].

Індикатором професійної спрацьованості членів колективу є груповий результат, який визначається продуктивністю праці, затраченим часом на виконання командних дій, кількість допущених помилок у процесі взаємодії та ін.

Згуртованість групи – характеристика системи внутрішньо-групових зав'язків, яка показує ступінь подібності оцінок, установок і позицій членів групи стосовно різноманітних об'єктів, ідей, подій тощо, які є найбільш значущими для групи в цілому.

До основних факторів згуртованості групи відносять:

схожість базових цінностей членів групи;

чіткість спільної мети функціонування групи;

демократичний стиль керівництва (лідерства);

кооперативна взаємозалежність членів колективу під час сумісної праці;

порівняно незначна чисельність колективу;

імідж колективу;

під впливом несприятливих зовнішніх факторів згуртованість в колективі як правило підвищується. Найчастіше це спостерігається за умови, що в колективі надається підтримка своїм членам та допомога у розв'язку складних проблем, забезпечується відчуття безпеки тощо;

склад групи впливає ступінь її згуртованості. Так, згуртованість жіночих груп зазвичай вище, ніж чоловічих. Це пов'язано з тим, що жінки, як правило, менш схильні до конкуренції між собою з професійного аспекту, а потреба в колективному прийнятті рішень і взаємній співпраці більш розвинена [53].

Важливо пам'ятати, що згуртованість не завжди підвищує соціальну ефективність команди. У середині команд можуть формуватися зв'язки, які спрямовані на згуртованість, але містять корпоративність, антагонізм, власні інтерпретації певних поведінкових норм, що в кінцевому підсумку призводять до переоцінки цілей роботи, а іноді і надання їм неетичного змісту, ненормативного змісту. У цьому випадку згуртованість стає своєрідною груповою порукою, «груповим егоїзмом», в кінцевому підсумку – приховуванням виробничих резервів, результатів діяльності тощо [50]. До групової поруки працівників спонукають наступні причини:

- невпевненість у собі, недооцінка своїх можливостей;
- відсутність громадської сміливості;
- слідування принципу «Я роблю все добре, а щодо інших мене не стосується»;
- побоювання прямо виступати проти думки більшості, навіть за умови впевненості у її хибності;
- шантаж – нагадування про здійсненні раніше негативні дії;
- усвідомлена підтримка думки більшості із приховуванням своїх негативних вчинків [33].

Розбираючись з потенційними негативними наслідками високої згуртованості, менеджери повинні пам'ятати, що важливою умовою морального та психічного здоров'я команди є її оновлення, яке постійно планується в певних межах. Менеджери повинні пам'ятати про всю систему взаємовідносин. Водночас особливої уваги заслуговують так звані «негативні групи», які можуть перешкоджати управлінській функції лідера та послаблювати його вплив на колектив.

Соціально-психологічним показником згуртованості колективу є психологічна сумісність.

Психологічна сумісність – це взаємне сприйняття та відповідність осіб під час спілкування та колективної діяльності [39].

Психологічна сумісність осіб є одним із вагомих чинників, що розкривають успішність їх професійної праці, що спричинено:

колективним характером обслуговування та експлуатації обладнання;

впливом ефективності одного працівника на якість роботи інших або всієї команди загалом;

зміною функціонального стану та працездатності людей в процесі їх роботи в результаті впливу різноманітних факторів зовнішнього середовища, насамперед соціально-психологічних;

значним зменшенням кількості працівників через впровадження різноманітної нової техніки.

Психологічна сумісність набуває особливого значення у непростих умовах сумісної життєдіяльності, наприклад під час походів, космічного польоту тощо. В ході таких обставин реалізація поставлених цілей здійснюється за умов ймовірної відсутності коштів, часу, простору та необхідної кількості учасників для досягнення спільної цілі.

Формування команди за принципом психологічної сумісності є найефективнішим способом забезпечення найкращих особистих стосунків і психологічного сприйняття спеціалістів відповідно до мети та завдань своєї діяльності. На першому етапі створення команди здійснюється оцінювання потенційної сумісності працівників шляхом вивчення їх особистісних якостей у процесі професійного відбору за методами Кеттела або Леонгарда-Смішека. На другому етапі створення команди за допомогою соціометричних методів оцінюється фактична психологічна сумісність, при цьому комплексно враховуються соціальні чинники, особистісні та професійні якості, рівень професійної підготовки та переважно формуються міжособистісні стосунки всередині групи. Другий етап розпочинається не раніше ніж через 6 місяців після їх сумісної праці [41].

Коли команди створюються за умови обмеженої кількості спеціалістів, оптимальний рівень психологічної сумісності в команді досягається в результаті таких дій:

необхідно розмістити у різних групах осіб, які мають негативні або негативно-нейтральні стосунки між собою;

бажане розміщення в різних групах осіб із взаємонеітральним ставленням;

розміщення у різних групах осіб, які мають негативно-позитивний взаємозв'язок;

підбір експертів, які мають взаємопозитивні, а в деяких випадках позитивно-нейтральні стосунки [32].

Критерієм оцінки психологічної сумісності є високий ступінь задоволеності, що означає задоволеність собою, результатами своєї роботи, взаєминами із іншими членами групи.

Ефективність сучасного організаційного менеджменту значною мірою залежить не лише від врахування менеджерами індивідуально-психологічних особливостей своїх співробітників, а й від уміння керівників враховувати особливості психологічний клімат групи.

Психологічний клімат (грец. klimatos – нахил) – відносно стійкий психологічний настрій, який панує в конкретному колективі (групі), формується психологічним відображенням умов життя і діяльності в міжособистісному спілкуванні [28].

Як синонім цього поняття в літературі з психології часто використовуються такі терміни, як «соціально-психологічний клімат», «морально-психологічний клімат», «моральна атмосфера», «мікроклімат» тощо.

Психологічний клімат – це багатогранне явище з безліччю структурних елементів. Відношення членів команди один до одного і до спільної справи є первинним, найважливішим і безпосереднім вираженням психологічного клімату. Наступні дві групи (до світу в цілому і до самих себе) є другорядними. Вони залежать не тільки від діяльності конкретних груп, а й від соціальних та особистісних факторів [69].

Психологічний аспект відображається в інтелектуальних, емоційних і вольових якостях груп, а також в індивідуальній і колективній діяльності тощо.

Водночас соціальний аспект віддзеркалює присутність у кліматі соціальних норм, які визначає суспільство, у даний період його розвитку.

Соціально-психологічний аспект відображається в особливостях міжособової взаємодії учасників сумісної праці, в її інтегрованих показниках, таких як згуртованість, сумісність, спрацьованість тощо.

Найчастіше розглядають види психологічного клімату за такою класифікаційною ознакою, як його спрямованість, а саме:

клімат з позитивною спрямованістю (сприятливий або здоровий);

клімат з негативною спрямованістю (несприятливий або нездоровий);

нейтральний клімат (з невираженою спрямованістю).

Для сприятливого психологічного клімату відрізняється насамперед від інших видів тим, що йому притаманна взаємодія всієї групи та кожного її члена на основі взаємоповаги та партнерства (коли сам колектив формує оптимальні умови для соціальної адаптації, активної праці та професійного зростання кожного свого члена, а кожен член колективу, в свою чергу, докладає максимальних зусиль для ефективної праці групи, створення позитивного іміджу та прогресивного розвитку групи) [64].

Несприятливому психологічному клімату притаманна напруженість міжособистісних стосунків в колективі чи навіть конфліктність, коли члени групи негативно відносяться один до одного, не вболівають за спільну справу, не намагаються своєю працею сприяти високим результатам групи.

Нейтральний психологічний клімат не відзначається чіткими ознаками позитивної чи негативної спрямованості, але є нестійким і за відповідних умов може набути ознак сприятливого чи несприятливого клімату.

Особливою групою чинників, які впливають на ефективність роботи колективу є взаємини групи з керівником підприємства, його підрозділами, службами та іншими групами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика чинників взаємин групи з керівником підприємства, його підрозділами, службами та іншими групами [43, 56, 58, 75]

№ п/п	Чинник	Характеристика чинника
1	Наявність встановлених прав і обов'язків у членів групи	Полягає в обґрунтованому розподілі повноважень та відповідальності в межах групи відповідно до посади, освіти, досвіду, компетентності її членів.
2	Стиль керівництва	Залежно від ситуації, складу групи, її згуртованості використання авторитарного, демократичного та комбінованого стилів керівництва з метою отримання оптимальних результатів діяльності групи.
3	Швидкість прийняття та реалізації рішень	Практика свідчить, що ефективна група характеризується високою швидкістю як розроблення оптимальних рішень, та і їх виконання.
4	Механізм прийняття компромісних рішень	Є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку та безконфліктного функціонування групи.
5	Використання функцій і методів менеджменту в процесі управління групою	Управління групою повинно здійснюватися на засадах планування та організування її діяльності, стимулювання членів групи, контролювання та регулювання. Для забезпечення впливу на підлеглих керівник використовує конкретні способи і прийоми впливу.
6	Підбір лідерів групи	Базується на обґрунтованому призначенні та виборі керівника групи, який одночасно повинен бути наділений лідерськими здібностями.

Розглянуті чинники взаємин групи з керівником підприємства, його підрозділами, службами та іншими групами необхідно якомога пильніше визначати та враховувати під час систематичного аналізу стану функціонування групи, а також визначення перспектив розвитку її на майбутнє.

Таким чином, особистість є одним з головних факторів виробництва, який веде до руху засоби виробництва, формує і розвиває техніку, організує та координує виробництво. Загалом без живої праці, без її взаємодії із матеріальними фактори виробництва, вони являються лише простим набором речей. Встановлено, що в ринкових умовах господарювання, конкуренції та динамічності ринку праці повстають питання щодо належного забезпечення людськими ресурсами, а також

необхідними умовами для їх розвитку на системній основі. Наступним етапом є характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства.

1.2 Характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства

Ефективність функціонування підприємства залежить від якості управління його персоналом. На конкурентну позицію підприємства на ринку впливає насамперед його спроможність досить швидко корегувати свої напрями та темпи діяльності у зв'язку зі зміною умов функціонування. Така ситуація зумовлює появу нових підходів, методів та прийомів в управлінні персоналом.

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій щодо персоналу, для досягнення цілей управління організацією. Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом підприємства, фірми для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [17].

Методи управління не можна використовувати окремо один від одного. Необхідно поєднувати різні групи методів. Мета методів управління – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Методи управління направлені на забезпечення ефективності роботи персоналу, узгодження його роботи та ін.

Найчастіше методи управління персоналом підприємства поділяють на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління персоналом – це методи прямого рішення, яке має обов'язкову силу виконання [34]. До адміністративних методів відносять: організаційне проектування; регламентування; нормування. Вони виконують регламентуючу та організаційну функцію. Їх суть полягає у дії на

підприємствах різних наказів, вказівок, розпоряджень, інструкцій відповідно до яких працівники здійснюють свої обов'язки.

Організаційне проектування насамперед передбачає встановлення взаємодії між працівниками підприємства з врахуванням покладених на них обов'язків. Реалізація організаційного регламентування в межах адміністративних методів представлена положеннями про підрозділи, які визначають їх завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність. Це потім дозволяє оцінити роботу служб і підрозділів для визначення матеріального і морального стимулювання працівників. Організаційне нормування передбачає велику кількість нормативів: якісно-технічні нормативи, технологічні нормативи у вигляді маршрутних і технологічних карт, експлуатаційно-ремонтні нормативи, трудові нормативи (розряди, ставки, шкали преміювання), фінансово-кредитні нормативи (розмір власних оборотних коштів, план погашення банківських кредитів), матеріально-постачальницькі та транспортні нормативи, організаційно-управлінські нормативи [51].

Економічні методи управління – це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів суспільства, підприємства та окремих працівників [26]. Підприємство впливає на виробничий процес через систему планових показників і пов'язаних з їх виконанням з форм і методів оплати праці. Використання економічних методів повинно ґрунтуватися на їх окупності. Це означає, що виділення коштів на матеріальне стимулювання працівників повинно принести додатковий прибуток підприємству в результаті підвищення якості виконуваної роботи в планованому періоді. Застосування цих методів відбувається в системі економічних відносин між учасниками колективу. Ця система взаємовідносин досить складна, адже до неї входять економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини [22].

Слід відмітити, що адміністративні методи досить пов'язані з економічними, бо вони направлені на розв'язання єдиних завдань і досягнення спільної мети. Використання адміністративних методів передує економічним, оскільки спочатку слід створити власний об'єкт та структуру управління. Під час виробничого

процесу економічні методи управління застосовуються у формі адміністративного впливу суб'єкта на об'єкт управління (постанови, накази, розпорядження). Відрізняються адміністративні методи управління від економічних формою прояву і механізмом дії. Якщо економічні методи ґрунтуються на економічних інтересах осіб, то адміністративні – на почутті боргу, відповідальності, дисципліни та розумінні можливості адміністративного покарання [45].

Соціально-психологічні методи – це способи реалізації управлінського впливу на працівників, які базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на застосуванні соціальних факторів, таких як: неформальні групи, роль і статус індивідів, система відносин у команді, соціальні потреби, психологічний клімат, етика ділового спілкування та поведінка співробітників. Суть цих методів полягає в тому, щоб впливати на індивідів і команди з метою формування у них правильних установок щодо праці та творчості. Для впливу на індивідів використовуються психологічні методи, для впливу на групи – соціологічні [21].

Дослідженню теоретичних аспектів застосування соціально-психологічних методів управління присвячено праці Л.В. Балабанова [11], Г.І. Зеленько [26], Ю.В. Калюжна [30], А. Оксентюк [47], Н.Ю. Олійник [59], І.І. Павлова [50], Ю.Є. Петруня [70] та ін.

Усі дослідники притримуються думки, що соціально-психологічні методи є важливими методами управління персоналом підприємства, а в умовах невизначених і нестабільних – найбільш ефективними. Вони дають можливість застосовувати ситуаційний підхід в управлінні персоналом. Водночас ці методи характеризуються специфікою застосування в контексті діяльності підприємств різних галузей. Роль соціально-психологічних методів протягом останніх років зростає.

В табл. 1.2 наведено основні підходи до трактування поняття «соціально-психологічні методи» управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до трактування поняття «соціально-психологічні методи» управління персоналом підприємства [21, 36, 48]

Автор	Соціально-психологічні методи – це...
Г.В. Долга	«являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини й зв'язки серед працівників, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають у них».
О.О. Кравченко	«сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються».
Н.Ю. Олійник	«сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності».

Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства направлені на особистість працівника, тобто він насамперед розглядається як особистість, зі своїм світосприйняттям та потребами. Ці методи дає можливість сформувати у кожного окремої особистості почуття потрібності, причетності, приналежності, вагомості та поваги на підприємстві. Перелічені почуття забезпечують відчуття психологічного комфорту від праці на конкретному підприємстві.

До основних переваг застосування системи соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства слід віднести:

- формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві;
- поліпшення ефективності системи мотивації праці на підприємстві, насамперед морального стимулювання та заохочення;
- підвищення рівня лояльності персоналу;
- формування ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві;
- формування та розвиток організаційної культури, зокрема встановлення бажаних ціннісних орієнтацій, соціальних, етичних норм поведінки;

формування іміджу підприємства, насамперед через впровадження в діяльності принципу соціальної відповідальності;

застосування сучасних підходів до управління поведінкою персоналу підприємства [27].

Адекватна індивідуальним особливостям функціонування підприємства та його працівників система соціально-психологічних методів завжди сприяє розкриттю творчого потенціалу персоналу, стимулює зростання інноваційності та креативності. Прагнучи закріпити позитивний психологічний досвід, людина намагається повторювати поведінку, яка призвела до його отримання, та перевершувати себе, адже гормони щастя від пережитих досягнень заряджають її позитивною енергією, енергією звершень [15].

Найчастіше соціально-психологічні методи класифікують за сферою використання і відповідно поділяють на соціальні і психологічні.

Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства. Ці методи ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. За їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами. Ці методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо.

Серед соціальних методів виділяють:

методи соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом);

методи соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу);

методи морального стимулювання (оголошення подяк, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ).

Психологічні методи управління (психологічний вплив) є методами регулювання відносин між всіма членами групи з метою створення в ньому

сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у групі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів праці, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств [43].

Серед психологічних методів управління виділяють:

методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумлінність тощо;

методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі [37].

Соціально-психологічні методи управління можуть вирішувати наступні завдання:

проведення аналізу професійної компетентності працівника;

задовільний підбір і розстановка робочих кадрів;

врегулювання взаємовідносин у трудовому колективі;

підвищення стимулу працездатності підлеглих;

виховна робота серед працівників і покращення дисципліни;

раціоналізація робочих процесів та ін.

На практиці вирішення всіх перелічених вище пунктів потребує утворення на підприємствах спеціалізованих соціально-психологічних відділів (служб, бюро, лабораторій і т. д.) [36].

Діяльність таких бюро на підприємствах проходить по трьом основним напрямкам:

аналіз груп і окремих колективів, а саме чітке визнання проблем, проведення спостереження, отримання та обробка даних щодо їх вирішення;

соціальне проєктування – створення рекомендацій щодо розвитку окремих груп в соціальному плані;

консультації – процес надання інформації менеджерам підприємств, навчання підлеглих [43].

Соціальні методи дають можливість встановити приналежність та місце працівників у відповідній робочій групі, а також проявити лідерів і надати їм підтримку, поєднати мотивацію підлеглих з кінцевими результатами функціонування підприємства, гарантувати ефективні комунікації та знаходження варіантів вирішення конфліктів у трудовому колективі.

Метою психологічних методів є формування сприятливого психологічного клімату. Вони зазвичай спрямовані на конкретну людину і, є персоніфікованими та індивідуальними. Їх використання передбачає вивчення внутрішнього стану людини, індивідуальності, розуму, почуттів, поведінки задля спрямування внутрішнього потенціалу особи на вирішення певних завдань підприємства.

Належне використання соціально-психологічних методів потребує від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми.

Соціальні відносини і методи управління, які їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління: соціальним і психологічним плануванням, регулюванням тощо.

Метод регулювання передбачає широкий інформаційний вплив у двох аспектах: інформування та нормування.

Інформування включає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами:

пряме інформування – коли керівник повідомляє про завдання, основні стани і показники діяльності;

створення орієнтовних ситуацій – тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій;

особистий приклад керівника – коли інформація доводиться до співробітників у демонстраційній формі, тобто здійснюється на практиці.

Використання таких засобів позитивно впливає на ефективність діяльності, але потребує високого рівня професійної підготовки самого керівника [47].

Нормування охоплює сукупність способів, які ґрунтуються на встановленні норм, регламентації дій працівників. До них належать:

дозвіл – спосіб впливу на виконавців шляхом нормативних документів, в яких описуються дії, необхідні для виконання ними певної діяльності. Головним чином це дії, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності, але пов'язана з певним ризиком. Наприклад, дозвіл на розробку нових туристичних маршрутів;

заборона – протилежний попередньому спосіб впливу: нормативно заборона встановлюється на дії виконавця, які можуть негативно вплинути на систему управління і викликати небажані наслідки. Наприклад, у ситуації відмови туриста від подорожі. Залежно від рівня управління, характеру порушень передбачається відповідальність винних, яка може бути: дисциплінарною, адміністративною, громадянсько-правовою, кримінально-правовою;

припис – нормативний документ, який містить опис дій виконавця, які необхідно обов'язково виконати для забезпечення ефективної діяльності [22, 76].

За невиконання таких норм може передбачатися дисциплінарна відповідальність.

В табл. 1.3 наведено порівняльну характеристику методів управління персоналом на підприємстві.

Проведений аналіз дозволив виявити, що кожне з груп методів має як певні переваги, так і недоліки. Тому використання лише певної групи методів неможливе. Найчастіше сучасні менеджери використовують одночасно комбінацію усіх трьох груп методів управління. Чільне місце серед яких належить і соціально-психологічним методам, роль яких зводить до поліпшення морального клімату в трудовому колективі.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методів управління персоналом підприємства [33, 68]

Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні методи		
Проектування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розміщення співробітників; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства, а також іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	– забезпечують єдність волі менеджерів в реалізації цілей; – передбачають незначні матеріальні витрати; – забезпечують можливість на невеликих підприємствах оперативно реалізовувати поставлені цілі, а також швидко реагувати на вплив факторів динамічного зовнішнього середовища.	– унеможливають прояв ініціативи, здійснення творчої роботи; – не передбачають застосування дієвих стимулів до праці, можуть проявлятися антистимули; – їх застосування керівництвом на великих підприємствах зумовлює незацікавленість у підвищенні компетентності своїх підлеглих.
Економічні методи		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне-планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	– стимулюють прояв ініціативи працівників; – забезпечують можливість реалізації творчого потенціалу працівниками на основі задоволення матеріальних потреб.	– їх застосування керівництвом зумовлює наявність значної кількості незадоволених потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що в свою чергу знижує мотивацію підлеглих.
Соціально-психологічні методи		
Соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування ефективних команд; створення сприятливого психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	– забезпечують реалізацію механізмів трудової мотивації, що не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; – майже не передбачають матеріальних витрат.	– не передбачають застосування стимулів, які ґрунтуються на матеріальних потребах працівників; – важкість прогнозування результатів.

Таким чином, головна мета застосування соціально-психологічних методів – формування в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Завдання будь-якого керівника полягає в тому, щоб виховувати і підтримувати високі почуття власної гідності у своїх підлеглих. Люди з високим рівнем такого почуття відрізняються послідовністю дій, легше справляються зі своїми внутрішніми конфліктами, проявляють високий рівень самоконтролю. Це – врівноважені, тактичні, спокійні і незалежні люди. Вони постійно підвищують свій рівень загального розвитку, ретельно виконують покладені на них обов'язки тощо. Наступним кроком є дослідження досвіду застосування методів соціально-психологічних методів на сучасних підприємствах.

1.3 Застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на сучасних підприємствах

На якість управління в сучасних організаціях істотний вплив здійснюють соціально-психологічні методи управління. Вони закладають основу для ефективного управління персоналом в організації, оскільки засновані на визнанні людських ресурсів основним ресурсом.

Соціально-психологічні методи формують підґрунтя для ефективного управління персоналом підприємства. Саме ці методи передбачають підхід до сутності людських ресурсів як головного ресурсу підприємства. Головна мета застосування цих методів – це розкриття потенціалу працівників через орієнтацію менеджерів на індивідуальні потреби своїх підлеглих, відношення до них насамперед як до особистостей [54].

Необхідно звернути увагу на той факт, що соціально-психологічні механізми закладені в основу корпоративної культури, тобто в основу корпоративного управління загалом. Отже, розвиваючи систему соціально-психологічних методів управління персоналом, керівництво підприємства поліпшує всю систему корпоративного управління. В той же час, на жаль сучасні керівники надають

перевагу адміністративним та економічним методам управління персоналом підприємства, майже обминаючи соціально-психологічні.

На сьогодні досить часто спостерігається ігнорування менеджерами застосування методів гуманізації праці. Це насамперед провокує такий негативний наслідок як відсутність практики залучення працівників до управління та заохочення в них ініціативності, креативності та творчості [49].

Також слід відмітити, що зараз досить гострою є проблема міжособистісної взаємодії та взаємовпливу, в тому числі в підприємницькій діяльності. При цьому, головним інструментом є маніпуляція, психологічна складова якої полягає в прихованому управлінні особистісними ресурсами іншої людини з метою отримання потрібного результату. Характеристика психологічного змісту маніпулятивного впливу на персонал підприємства нині має актуальне значення.

Сьогодні діяльність керівника є особливим видом професійної діяльності, що потребує опануванням ним також сукупністю знань про психологію особистості, що показує власне ставлення до співробітника, віддзеркалює характер власних мотивів управлінських впливів, передбачає адекватні стосунки у системі «керівник – підлеглий», а також нормальний соціально-психологічний клімат колективу тощо.

Керівництво – це цілеспрямований вплив управлінця на свідомість і поведінку особистостей або членів підприємства з метою покращення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

Управлінська діяльність являє собою сукупність умінь та навичок, набутих з досвідом, науковим пізнанням та зусиллями людей, які відрізняються інтелектуальністю, є націленими на вироблення, прийняття і практичну реалізацію управлінських рішень, та можуть змінювати процесів, свідомість, поведінку і діяльність суспільства в цілому.

Психологічна насиченість управлінської діяльності безсумнівна, оскільки робота керівників підприємств пов'язана з великими психологічними навантаженнями, інколи за умов швидкого прийняття правильних рішень, мобілізації підлеглих на виконання певних завдань тощо. Процес формування

професійного керівного складу будь-якого підприємства вважається однією з першочергових передумов успішного створення підприємства. Через це питання професіоналізму керівників, зокрема набуття навичок сучасних методів впливу на підлеглих, є актуальним по певним причинам. До них насамперед слід віднести суб'єктивізм, надлишкову централізацію без опори на колектив, переважання формальних відносин, недовіру до підлеглих та ін.

Вчені визначають такий негативний ефект маніпулятивного впливу на підлеглого: вплив проти його волі (Л.В. Балабанова), соціально-психологічний тиск з метою його підпорядкування (Т.В. Григорчук), примус діяти за цілями маніпулятора шляхом неусвідомленого психологічного впливу (І.А. Грузіна), мотивація на співробітництво через вплив на підсвідомість підлеглого – його емоції, почуття і переживання (І.М. Кичко), управління проти волі суб'єкта з метою отримання власної вигоди (І.О. Мельник), психологічний вплив, що призводить до приховуваного збудження намірів співробітника, які не співпадають з його власними актуальними бажаннями (Н.Ю. Олійник). Із даної позиції маніпулятивний вплив передбачає відношення до підлеглого як до інструменту досягнення керівником своїх цілей [16].

Українські дослідники, такі як Пушкар З., Войтович Г. та ін., виділяють ознаки, за якими можливо визначити маніпулювання, зокрема [54]:

родова ознака психологічного впливу;

ставлення маніпулятора до адресата, як до інструменту досягнення власної мети;

прагнення отримати односторонню перевагу;

прихований характер впливу;

застосування психологічної сили та вразливості [29].

Додатковими критеріями є:

спонукання та мотиваційне привнесення (зміна поведінки адресата на користь маніпулятора через формування «штучних» потреб і мотивів);

майстерність і уміння здійснювати маніпулятивний вплив.

Вчений Лепейко Т.І. вважає основними складовими маніпулятивного впливу є:

- керування інформацією;
- приховування маніпулятивного впливу;
- ступінь і засоби примусу, застосування сили;
- мішені впливу;
- тема роботи адресата впливу [38].

Одними з основних методів маніпуляції є перекручування, приховування та спосіб подання самої інформації. Зокрема, перекручування інформації включає зміну фактів, зміщення семантичного змісту поняття та може виражатися як у повній брехні, так і в частковій дезінформації. Приховування інформації передбачає її повне замовчування, або часткове висвітлення потрібних аспектів. Спосіб подання інформації дозволяє забезпечити сприйняття адресатом змісту відповідним чином, необхідним маніпулятору.

При маніпулюванні особа, яка здійснює вплив, акцентує увагу на те, щоб адресат (об'єкт впливу) вважав кожен нав'юваний йому вчинок правильним. Це можна досягти за допомогою застосування засобів переконання та нав'ювання. У свідомості об'єкта впливу створюється подвійна ілюзія: по-перше, дійсність є саме такою, якою йому її зображають. По-друге, реакція залежить від самої людини, яка є об'єктом маніпулювання.

Науковець Оксентюк А.Ю. поділяє «мішені» маніпуляції на п'ять груп, серед яких виділяють [47]:

- збуджувачі людської активності (проявляються у її потребах, інтересах, схильностях);
- регулятори людської активності (відчуття власної гідності, самоповага, гордість, світогляд, переконання, вірування тощо);
- когнітивні (інформаційні) структури (знання про навколишній світ, людей, різноманітні відомості, які є інформаційним забезпеченням активності людини);
- операційний склад діяльності (спосіб мислення, стиль поведінки та спілкування, звички, уміння, навички й т. ін.);

психічні стани (фонові, функціональні, емоційні).

У контексті маніпулятивного впливу в системі управління персоналом найбільш актуальним на сьогодні є інформаційно-психологічний вплив на свідомість та підсвідомість індивіда для зміни поведінки та світогляду, базовими методами якого є переконання й навіювання.

Переконання передбачає вплив на індивідуальне критичне сприйняття дійсності шляхом певних алгоритмів: логіка переконання, опора на відомі факти, наявність переконливих узагальнень, подача фактів з відповідним емоційним забарвленням. Навіювання – це процес впливу на психіку адресата через зміну свідомості при сприйнятті ним нав'язаного змісту, спонукання до певних дій. Вплив відбувається через посягання на волю і розум суб'єкта з некритичним сприйняттям інформації та має бути цілеспрямованим і плановим.

Термін «управління» найчастіше використовують при соціальній взаємодії, направленої на планування, організацію, мотивацію та контроль, задля визначення та досягнення цілей організації. Науковці у даному питанні зазначають про диференціацію підходів щодо розуміння його сутності, а саме лінійний і системний. Лінійний підхід ґрунтується на безпосередній взаємодії суб'єктів, коли один впливає на іншого, системний підхід – на тому, що суб'єкти взаємодії і сама взаємодія, є системними явищами.

Серед загальних принципів управління персоналом підприємства визначають такі: науковості, плановості, комплексності (системності), безперервності, економічності, зацікавленості, відповідальності та ін. Частковими принципами управління вчені називають: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів з урахуванням психологічної сумісності та ін.

Враховуючи дослідження Г. Харченка [67] та А.Ю. Хмелевської [68], негативними чинниками управління, що викликають професійну деформацію працівників та знижують ефективність впливу керівника підприємства є: невідповідність між стилем керівництва та рівнем розвитку підлеглих, негативний

соціально-психологічний клімат у підрозділі, цеху тощо, конфліктні стосунки в колективі, протиріччя в системі офіційних відносин і структурі лідерства, психологічна незахищеність та невідповідність персоналу, гіпертрофована корпоративність, слабка соціальна захищеність тощо [67-68].

Основний пункт психології управління персоналом – це спрямованість даного процесу на забезпечення ефективного та якісного досягнення цілей організації. Кожен співробітник має бути вагомим ресурсом для реалізації завдань організації, тому одним із способів збереження та примноження функціонального ресурсу організації може стати турбота керівництва про підлеглих.

Головними в даному питанні постають насамперед роль керівника підрозділу чи цеху, його управлінська компетентність, стиль керівництва колективом (повинен бути гнучким і адекватним, ситуативним), здатність організувати систему управління, тобто встановлювати організаційний порядок функціонування штабу, визначення чіткої структури і забезпечення злагодженої, надійної і гнучкої взаємодії співробітників.

Тільки керівник як управлінець може примусити підлеглого виконати певну діяльність, оскільки він і є джерелом активності. Проте неможливо змусити працівника виконати певну роботу проти його волі, але можна створити умови, за яких він сам виявить активність у потрібному керівникові напрямі.

Аналіз наукових праць демонструє, що існують певні специфічні аспекти маніпуляції як процесу прихованого управління, з метою формування намірів, уявлень, цінностей, поведінки підлеглого, які можуть не відповідати його попереднім та реальним прагненням [66]. Маніпуляція в контексті управлінської комунікації передбачає можливість змусити підлеглого діяти певним чином. Якщо дане управління буде відкритим, то і ризики відкритого спротиву також будуть зростати. З метою ефективного досягнення цілей організації більш дієвим є приховане, маніпулятивне управління із замаскованим впливом. Водночас така маніпуляція надає можливість співробітникам реалізувати себе в потрібному для керівництва напрямі, тобто є певною гнучкою стратегією з можливістю маневру для об'єкта впливу. Маніпуляція з однієї сторони упереджує довірливе ставлення

керівника до підлеглого, а з іншої – може використовувати довіру як інструмент. Довіра є значним мотивуючим засобом, але разом з тим збільшення свободи дій, незалежності взаємовідносин підлеглих підвищує ризик піддатися порушенню трудової дисципліни, особливо для співробітників з низьким рівнем особистісної зрілості.

Розвинена позитивна професійна мотивація передбачає наявність та вироблення внутрішньої енергії, що дає старт професійній активності особистості, в якій з'являється жага до високоефективної та результативної діяльності, вона не тільки прагне виконувати службово-професійні обов'язки, а й потребує робочого процесу, прив'язана до нього і отримує від нього задоволення [75]. Цей психологічний механізм і обумовлює ефект якісного та результативного виконання співробітником службово-професійних обов'язків, розвиває у нього професійну ідентичність, відповідальність та емоційно-насичене почуття причетності до виконуваної справи, наповнене усвідомленим особистісним сенсом. Саме тому неможливо мотивувати співробітників директивним, примусово-насильницьким чином. Також важливим аспектом в організації управління персоналом і досягнення високих результатів у їх роботі залежить від упевненості кожного співробітника у своїй цінності та значущості як висококваліфікованого фахівця.

Розглянемо також найбільш поширені практики удосконалення системи соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства.

По-перше, досить дієвим заходом є проведення соціологічного дослідження в рамках підприємства. Воно повинно включати моніторинг мотивації, визначення цінностей співробітників, їх лояльності, задоволеності роботою, конфліктності і виявлення причин конфлікту. Без цих досліджень практично неможливо досягти ефективності майбутніх удосконалень. Бажано, щоб саме кваліфіковані експерти проводили дане дослідження та аналіз отриманих даних.

У цьому плані вигідною була б співпраця з закладами вищої освіти. У цьому випадку отримати ці послуги буде дешевше і якість не буде нижчою в порівнянні з аналогічними послугами, отриманими від консалтингових фірм. Для виконання цього завдання можуть бути залучені здобувачі вищої освіти під час проходження

ними практик. Вони можуть виконувати технічну роботу, групувати дані, обробляти отриману інформацію, в той же час висновки зможуть бути сформованими експертами (викладачами). Водночас керівництво зможе «уважно простежити» за майбутніми фахівцями та оцінювати їх щодо можливостей працевлаштування на даному підприємстві.

По-друге, удосконалення системи соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства можливе через формування та розвиток культури організації. На сьогодні серед працівників сучасних підприємств спостерігається відсутність чіткого усвідомлення цінностей підприємства, на якому вони працюють. Майже не застосовуються тимблдингові заходи. Управління конфліктами проводиться через навіювання, конфліктологічна культура менеджерів на низькому або середньому рівнях, вони майже не володіють спеціальними знаннями в сфері управління конфліктами.

По-третє, на сучасних підприємствах необхідно розвивати інститут наставництва. Це дасть змогу забезпечити задоволення потреби працівників у визнанні та повазі, а також культивування цінності «професіоналізм в усьому». Це можливо зробити через сприйняття даної цінності як визнання, а не зобов'язанням. Також слід підкріплювати це моральними та матеріальними стимулами [63].

По-четверте, доцільно практикувати ротацію працівників як можливість збагачення праці та пошук шляхів підвищення ефективності їх праці. Водночас цей процес повинен бути зрозумілим працівникам та не викликати у них активного опору.

По-п'яте, досить дієвим є систематичне спрямування керівників усіх рівнів до реалізації нових проєктів. Це дасть можливість: урізноманітнити роботу керівників, підвищити підзвітність і мотивацію реалізації цілей, стимулювати саморозвиток, задовольнити потребу у визнанні, приналежності та самовираженні, а також мотивувати до цього своїх підлеглих.

По-шосте, застосовувати оцінку за методикою «360°» та систему розвитку персоналу. Це дасть можливість створити відповідальну та дисципліновану команду з високим рівнем самоорганізації, контролю та взаємопідтримки.

По-сьоме, сформувати якісне інформаційне забезпечення, яке передбачатиме насамперед прозорий та швидкий обмін інформацією. Також доцільно керівникам забезпечувати своїх підлеглих доступом до конкретизованої інформації, пов'язаної з основними результатами діяльності підрозділу. Це слід робити з метою інформування підлеглих про їх причетність до цих результатів та загальних справ підприємства [26]. Як показує практика, спільний розподіл перемог та невдач найкраще об'єднує керовану та керівну ланки підприємства. Цей метод повинен бути підкріплений матеріалом. В результаті цього у працівників зростатиме рівень лояльності до підприємства та створюватиметься прагнення до подальших звершень та ін.

По-восьме, менеджери мають сформувати та підтримувати на належному рівні ініціативу у роботі своїх підлеглих. Це можна досягти за рахунок позитивного прояву на практиці реалізації системи «конструктивна пропозиція – винагорода (моральна, матеріальна)». Водночас здорова конкуренція є корисною як для менеджерів, так і для їх працівників.

По-дев'яте, запровадити практику проведення нарад у форматі «керівник підприємства – підлеглий». Це дасть можливість сформувати сприятливе середовище прямого обміну інформацією та ефективного зворотного зв'язку [18]. Так, менеджер отримує інформацію «з перших вуст», а працівники – відчуття власної важливості для топ-менеджерів.

По-десяте, менеджери підприємства мають будувати внутрішні та зовнішні комунікації на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. Даний процес в провідних країнах світу вже завершився і увесь бізнес є по своїй природі соціально відповідальним. В сучасних підприємствах України застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності, на жаль, є досить фрагментарним і переважно спостерігається на відносно великих підприємствах.

Таким чином, підводячи підсумок по даному питанню необхідно зазначити, що маніпулятивний вплив в системі управління персоналом підприємства має носити конструктивний характер, тобто бути спрямованим на співробітництво і партнерство між керівником підрозділу чи цеху та персоналом, з метою досягнення

позитивних результатів у роботі, особистісно-професійного зростання співробітників, допускаючи при цьому приховану дію на підсвідомість та свідомість особистості з позитивними наслідками для всіх учасників процесу.

Встановлено, що управління персоналом підприємства передбачає психопрофілактичну роботу на різних рівнях і різними суб'єктами, забезпечення узгодженої взаємодії співробітників, встановлення науково-обґрунтованого режиму роботи, розроблення посадових інструкцій і функціональних обов'язків, турботу про якість життя персоналу та ін.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства. За результатами цього зроблено такі висновки:

1. Досліджено особистість як об'єкт управління на підприємстві. Управління персоналом є одним з першочергових завдань будь-якого підприємства. Це пов'язано насамперед з тим, що в сучасних умовах господарювання роль людських ресурсів на підприємстві постійно зростає, як і вимоги до них. Встановлено, що особистість складає основу підприємства. Кожна особистість є індивідуальною зі своїм набором специфічних характеристик. Основним завданням керівника є ґрунтовне дослідження потреб своїх підлеглих та обрання найбільш ефективних мотивів з метою успішного управління працівниками.

Управління персоналом – це відбір і розміщення персоналу, забезпечення можливості для їх навчання прогресивним прийомам праці, здійснення морально-психологічного впливу, ефективне управління конфліктами в колективі та ін. з метою забезпечення ефективної праці підпорядкованого персоналу підприємства.

2. Дано характеристику соціально-психологічним методам управління персоналом підприємства. Встановлено, що застосування соціально-психологічних методів є одним варіантів здійснення управлінських дій щодо персоналу, який

базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи.

Менеджмент відстежує насамперед соціально-економічні взаємовідносини осіб, що виникають в управлінні. Внаслідок чого формується не проста мережа людських відносин. Організації виступають не тільки виробничо-економічними одиницями, але й середовищами, в яких відбуваються процеси формування особи як працівника. Через це важлива роль в менеджменті належить соціальним та психологічним методам управління. Саме вони дають можливість впливати на духовні інтереси людей, врегульовувати індивідуальні відносини, а також мають відношення щодо формування і розвиток трудового колективу.

3. Розглянуто застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на сучасних підприємствах. З'ясовано, що на якість менеджменту значний вплив здійснюють соціально-психологічні методи управління персоналом сучасного підприємства. Механізм застосування соціально-психологічних методів та поліпшення системи загалом стає можливим в результаті в результаті запровадження різноманітних заходів, таких як проведення комплексного соціологічного дослідження, діагностика культури підприємства та ін. Дані методи управління персоналом підприємства, незважаючи на специфіку їх застосування в різних галузях, створюють умови гуманізації праці, формують у співробітників моральне та психологічне задоволення від трудової діяльності тощо.

Наступним етапом дослідження є аналіз ТОВ «ДІ-СТАР» як системи управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДІ-СТАР»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР»

Об'єктом для дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «ДІ-СТАР» (ТОВ «ДІ-СТАР»), яке знаходиться за адресою: 36007, Полтавська обл., місто Полтава, Київський район, вулиця Маршала Бірюзова, будинок 45 А. Згідно з КВЕД основною діяльністю ТОВ «ДІ-СТАР» є 23.91 – Виробництво абразивних виробів. У табл. 2.1 наведено основні відомості досліджуваного товариства.

Таблиця 2.1 – Основні відомості ТОВ «ДІ-СТАР»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи	товариство з обмеженою відповідальністю «ДІ-СТАР»
2	Скорочена назва	ТОВ «ДІ-СТАР»
3	Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY DI-STAR (DI-STAR LTD)
4	Місцезнаходження юридичної особи	36007, Полтавська обл., місто Полтава, Київський район, вулиця Маршала Бірюзова, будинок 45 А
5	Код ЄДРПОУ	25169355
6	Дата реєстрації	30.04.1998
7	Керівник	Арустам'ян Аветик Суренович
8	Розмір статутного капіталу	30 тис. грн.
9	Форма власності	Приватна власність
10	Види діяльності	23.91 Виробництво абразивних виробів 28.92 Виробництво техніки для гірничодобувної промисловості та підземної розробки 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.78 Інші види роздрібної торгівлі новими товарами у спеціалізованих магазинах
11	E-mail	www.distar.ua

Зазначимо, що ТОВ «ДІ-СТАР» створене з метою одержання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів. Для досягнення поставленої мети предметом діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» є:

23.91 – Виробництво абразивних виробів;

28.92 – Виробництво техніки для гірничодобувної промисловості та підземної розробки;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

47.78 – Інші види роздрібною торгівлі новими товарами в спеціалізованих магазинах.

Кінцевим бенефіціарами ТОВ «ДІ-СТАР» є три особи: Арустамян Аветік Сороневич з часткою 30 %, Доннацан Джуліо Лоренцо з часткою 42,5 %, Донацан Карло – 7,5 %, а також Лукашенко Алла Михайлівна з часткою у 20 %.

ТОВ «ДІ-СТАР» засновано в 1998 році з метою зайняти провідні позиції на ринку алмазного інструменту преміум-класу. Сьогодні ТОВ «ДІ-СТАР» є найбільшим виробником у Східній Європі з широким асортиментом інструментів для будівництва та обробки каменю. Алмазний інструмент ТОВ «ДІ-СТАР» користується великим попитом, а продажі постійно зростають. Вся продукція виготовляється у власному цеху товариства з використанням новітньої автоматизованої виробничої лінії Dr. Fritsch Ltd.

Зауважимо, що заслужена популярність бренду ТОВ «ДІ-СТАР» обумовлена високою якістю інструменту, високими технічними характеристиками та широким асортиментом, серед яких слід виділити:

«алмазні відрізні круги для УШМ по кераміці;

алмазні відрізні круги для плиткорізів;

алмазні відрізні круги для різання природного каменю на УШМ і стаціонарному устаткуванні;

алмазні відрізні круги для різання бетону на УШМ, бензорізи та швонарезчікі;

алмазні відрізні круги для різання асфальту на швонарезчікі;

фрези алмазні сегментні для УШМ і промислових шліф. машинах;

інструмент алмазний для ручних електродрилів і свердлильних установок; пристосування для підвищення ефективності використання алмазного інструменту».

Протягом усієї своєї історії ТОВ «ДІ-СТАР» проводило політику постійного інвестування в розвиток нових технологій та продуктів, придбання сучасного високотехнологічного обладнання. Щорічно ТОВ «ДІ-СТАР» інвестує понад 1 млн. доларів у розвиток технологічних удосконалень, виробничих потужностей та інфраструктуру. Завдяки цій політиці сучасні алмазні інструменти виготовляються за найсучаснішими технологіями:

DIAFIX – орієнтоване розташування алмазних зерен в алмазоносном шарі при виробництві сегментної продукції;

Contact Welding – приварювання алмазних сегментів до корпусу фрез в автоматичному циклі;

Laser Welding – промінь лазера проварює стик між сегментом і корпусом утворюючи надміцний монолітний шов;

Hydrogen Inert Technology – спікання інструменту в захисно-відновних середовищах;

Hydrogen Inert Technology Line – спікання інструменту в захисно-відновних середовищах на конвеєрній стрічці;

Hot Forged Technology – спікання відбувається в металевих прес-формах при тиску і високих температурах в автоматичному циклі;

Double Hot Pressing – процес подвійного пресування при високих температурах забезпечує максимальну щільність алмазоносного шару.

ТОВ «ДІ-СТАР» постійно працює над розширенням асортименту, поліпшення якості продукції, впровадження інновацій та орієнтоване на постійний розвиток. На ТОВ «ДІ-СТАР» щорічно формується спеціальний фонд з відрахувань з чистого прибутку, який надалі інвестується у інноваційний розвиток товариства. Доцільно дослідити асортимент реалізованої продукції ТОВ «ДІ-СТАР», для цього складаємо табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізації асортиментної продукції ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Найменування продукту	Звітні роки						Відхилення (+;-) %, 2020 р. до	
	2018		2019		2020		2018 р.	2019 р.
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%		
Диски алмазні для станків	67664	22,7	86541	25,40	121917	32,26	9,56	6,86
Свердла алмазні	58280	19,55	76375	22,41	87401	23,12	3,57	0,71
Диски алмазні для УШМ	49258	16,52	49477	14,52	48697	12,88	(3,64)	(1,64)
Диски алмазні для бензорізів	39799	13,35	44054	12,93	39776	10,52	(2,83)	(2,41)
Фрези алмазні	35276	11,83	35479	10,41	30181	7,99	(3,84)	(2,42)
Продукти Mechanic	28239	9,47	25398	7,45	27036	7,15	(2,32)	(0,3)
Інше	19604	6,58	23448	6,88	22957	6,07	(0,51)	(0,81)
Всього	298120	100	340772	100	377964	100	x	x

Обсяги реалізованої продукції ТОВ «ДІ-СТАР» протягом 2018-2020 рр. зростають з 298120 тис. грн. до 377964 тис. грн. при цьому у розрізі асортименту, то зростання обсягів реалізації відбувається лише дисків алмазних для станків та свердла алмазних. Зокрема, обсяг реалізації дисків алмазних для станків за останні три роки зріс майже вдвічі з 67664 тис. грн. до 121917 тис. грн. У питомій вазі на даний вид продукції припадає 32,26 % від загального обсягу реалізації. Також товариство збільшує збут свердл алмазних, який у 2018 було реалізована на суму в 58280 тис. грн., а на кінець 2020 р. – 87401 тис. грн. ТОВ «ДІ-СТАР» працює систематично над розширенням асортименту.

Зауважимо, що ТОВ «ДІ-СТАР» працює на досить конкурентоздатному ринку. Головними конкурентами ТОВ «ДІ-СТАР» на ринку виробництва абразивних виробів є завод KLINGSPOR, ТОВ «АТА Абразив», ТОВ «ІНВАТЕХ», ПрАТ «Іршавський абразивний завод», ТОВ «Абразив-2003», ТОВ «Абразив

Плюс», ТОВ «Абразив-Сервіс», ТОВ «Абрамат», ТОВ «Алькор-Д», ТОВ «АНПОЛ» та інші. Підприємства по виробництву абразивних виробів розташовані по всій території України.

ТОВ «ДІ-СТАР» нині займає міцну ринкову позицію та є одним з лідерів на ринку виробництва абразивних виробів. Водночас конкуренція зростає, а загрози зовнішнього середовища посилюються, саме тому ТОВ «ДІ-СТАР» необхідно постійно удосконалюватися та розвиватися.

Клієнтами ТОВ «ДІ-СТАР» є здебільшого промислові підприємства, які у своїй виробничій діяльності використовують абразивні вироби. Цінують товариство за високу якість продукцію та високий рівень дотримання договірних зобов'язань. Основними постачальниками ТОВ «ДІ-СТАР» є металургійні підприємства, а також постачальники такої продукції як корунд, сланець, пісок, кремій, пемза тощо. ТОВ «ДІ-СТАР» має добре налагоджену постачальницьку мережу.

Значний вплив на діяльність будь-якого підприємства має належно створена система управління. Адже, завдяки системі управління здійснюється вплив керуючої підсистеми на керовану. Від того як здійснюватиметься даний вплив залежатимуть подальші результати діяльності всього товариства.

Значний вплив на діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» має організаційна структура управління, яка визначає рівні управління, підпорядкованість структурних підрозділів, а також взаємозв'язок між ними. Від побудови організаційної структури управління залежить оперативність передачі інформації, швидкість прийняття управлінських рішень та їх доведення до виконавців. На рис. 2.1 наведемо систему управління ТОВ «ДІ-СТАР». Система управління товариства складається з об'єкту та суб'єкту управління. Перший складається з трудових ресурсів, матеріальних ресурсів та фінансових ресурсів. Суб'єкт управління сформований з громадського (ревізійна комісія та загальні збори учасників) та професійного (вище керівництво товариства).

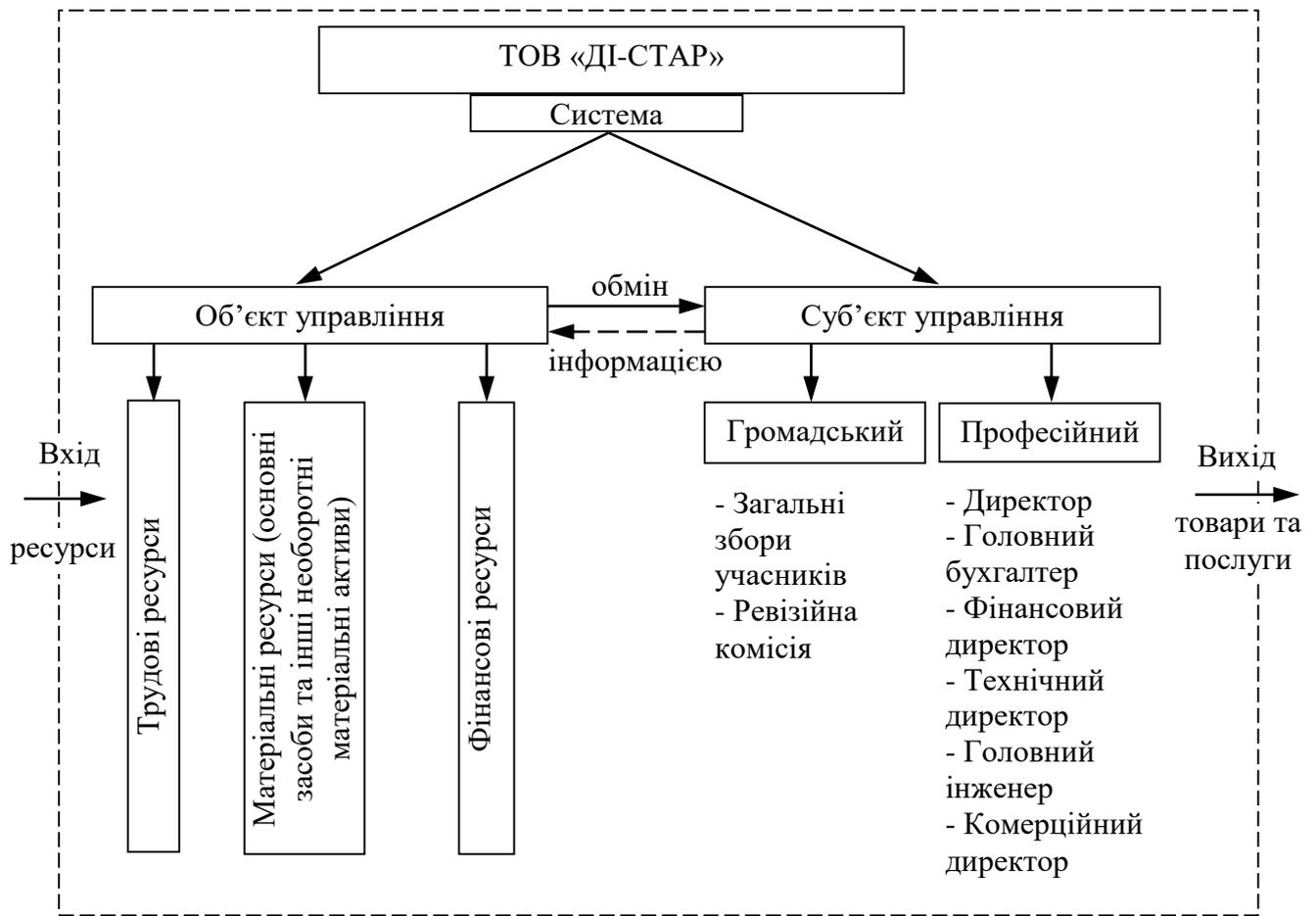


Рисунок 2.1 – Система управління ТОВ «ДІ-СТАР»

Схематично організаційна структура управління досліджуваного товариства наведена на рис. 2.2.

З наведеного організаційної структури управління можемо зробити висновок, що вона є лінійно-функціональною. Оскільки на товаристві присутні як лінійні, так і функціональні зв'язки між структурними підрозділами. Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників. Їх збори в основному проводяться для того, щоб учасники могли голосувати як з питань товариства, так і з призначенням виконавчого директора. На загальних зборах учасників товариства представляють річний звіт, що містить інформацію для власників про результати діяльності та стратегію ТОВ «ДІ-СТАР».

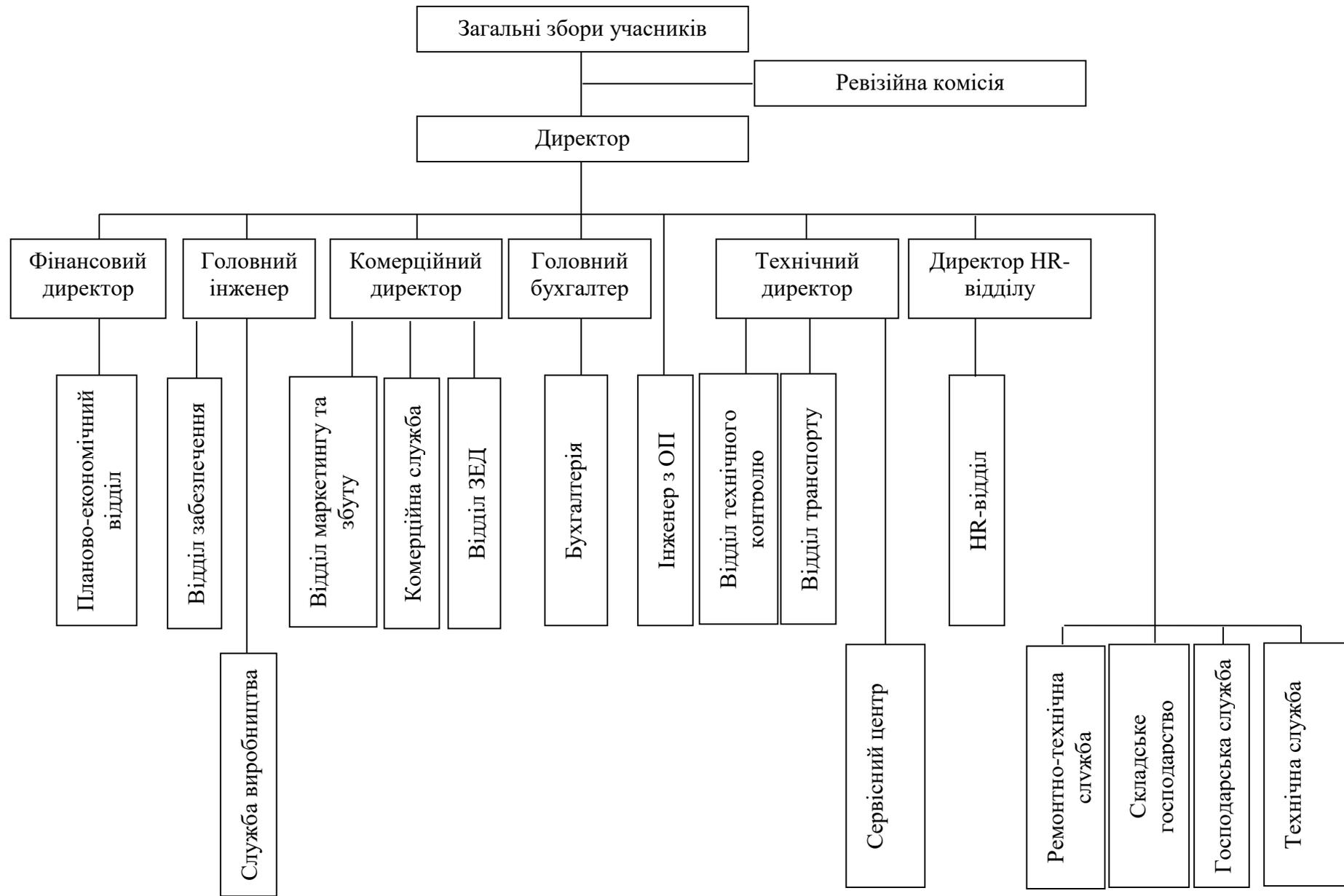


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «ДІ-СТАР»

Загальні збори учасників ТОВ «ДІ-СТАР» призначають виконавчого органу управління – директора. Він здійснює поточне керівництво досліджуваним товариством та має виключне право приймати будь-які рішення, які стосуються діяльності ТОВ «ДІ-СТАР». Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства створена ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами учасників.

ТОВ «ДІ-СТАР» як і будь-яке інше підприємство є відкритою системою та взаємодіє з великою кількістю факторів зовнішнього середовища. Усі фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори макросередовища та фактори мікросередовища. В умовах сьогодення найбільший вплив на ТОВ «ДІ-СТАР» мають фактори макросередовища. Вони чинять значний вплив на діяльність досліджуваного товариства, своєю чергою ТОВ «ДІ-СТАР» не має змоги на них впливати, а лише пристосовуватися. Усі фактори макросередовища можна згрупувати на чотири групи: економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. У табл. 2.3 наведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямої дії на ТОВ «ДІ-СТАР».

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ТОВ «ДІ-СТАР»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Зміна законодавства	0,2	3	0,6	1. Зміни структури доходів	0,2	1	0,2
2. Вступ України до ЄС	0,2	3	0,6	2. Соціальна мобільність населення	0,3	2	0,6
3. Війна в Україні	0,5	3	1,5	3. Демографічні зміни	0,3	3	0,9
4. Взаємовідносини з постачальниками	0,1	2	0,2	4. Рівень безробіття	0,2	3	0,6
	1		2,9		1		2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Загальна економічна ситуація	0,3	3	0,9	1. Нові (альтернативні) джерела енергії	0,2	2	0,4
2. Зниження платоспроможності основних груп клієнтів	0,3	3	0,9	2. Державна технічна політика	0,3	3	0,9
3. Коливання курсу національної валюти	0,1	3	0,3	3. Доступ до новітніх технологій	0,3	3	0,9
4. Ціни на енергоресурси	0,3	3	0,9	4. Нові розробки, ноу-хау	0,2	3	0,6
	1		3		1		2,8

Як бачимо, фактори непрямой дії чинять як позитивний, так і негативний вплив. У зв'язку з поточною ситуацією можемо констатувати, що на даний час найбільшими загрозами для ТОВ «ДІ-СТАР» є війна, яка триває на території України. Подальші перспективи існування та розвитку ТОВ «ДІ-СТАР» повністю залежить від завершення війни. Війна стала головним стримувальним фактором розвитку національної економіки, бізнесу. Іншою вагомою проблемою є девальвація національної валюти, що обов'язково негативно вплине на підвищення вартості виробничих ресурсів. У стані війни велика кількість населення стали безробітними, деякі на межі виживання, тому економлять на засобах не першої необхідності. До того ж велика кількість підприємств Харківської, Київської, Херсонської та Сумської області припинили своє функціонування, які були постійними клієнтами досліджуваного товариства.

Україна може опинитися на порозі демографічної кризи. Так, війна щоденно забирає велику кількість людей, інша частина населення, на територіях яких тривають активні військові дії покидають Україну. Відповідно може виникнути дефіцит кваліфікованої робочої сили. Загалом останні події створили негативне зовнішнє середовище для функціонування ТОВ «ДІ-СТАР».

З факторів, які мають позитивний вплив на діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» можна відзначити технологічні фактори. Так, доступ до нових технологій дозволяє ТОВ «ДІ-СТАР» впроваджувати останні досягнення науки та техніки. Впровадження інновацій є важливою умовою забезпечення ефективності ведення бізнесу, зокрема за рахунок підвищення якості та зниження витрат. Також за умови завершення війни прогнозується активна державна технічна підтримка, розвиток державного партнерства. Відповідно ТОВ «ДІ-СТАР» може брати участь у різних спільних з державою проєктах на умовах спів фінансування.

Також позитивний вплив має такий фактор як можливий вступ України до ЄС. Адже, це істотно спрощує процедури зовнішньоекономічної діяльності, дозволять ТОВ «ДІ-СТАР» вільно реалізовувати свою продукцію до країн ЄС, шукати там партнерів, відкривати нові ринки збуту. ТОВ «ДІ-СТАР» слід постійно моніторити стан зовнішнього середовища, що дозволить своєчасно виявляти

можливі загрози та можливості для його розвитку. Слід адаптуватися до мінливого середовища його існування.

Для оцінки стану ТОВ «ДІ-СТАР» скористаємося таким інструментом стратегічного аналізу як SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й на основі цього обрати стратегію подальшого розвитку. SWOT-аналіз ТОВ «ДІ-СТАР» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ТОВ «ДІ-СТАР»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. диверсифікація виробництва; 2. повернення частини дебіторської заборгованості; 3. впровадження інноваційних технологій; 4. збільшення обсягів виробництва; 5. вихід на нові ринки, зокрема ринки ЄС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. довготривала війна в Україні 2. криза викликана війною 3. зменшення інвестицій 4. економічний спад 5. знецінення гривні 6. підвищення відсоткових ставок по кредитам 7. зниження рівня доходів населення 8. скорочення обсягів замовлення 9. підвищення вартості сировини та ресурсів
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. висока конкурентна позиція 2. розвинений бренд 3. досить прибуткова та рентабельна діяльність 4. партнерство з громадськими організаціями 5. інвестиції у соціальний розвиток 6. активна інноваційна діяльність 7. наявність сучасних інноваційних технологій 8. наявність закордонних партнерів 9. широкий асортимент продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. низька лояльність персоналу до товариства 2. проблеми в питанні адаптації персоналу 3. низький рівень мотивації працівників 4. негативний соціально-психологічний клімат у трудовому колективі 5. обмеженість ресурсів.

Тоді, коли сформовано список слабких і сильних сторін товариства, а також загроз і можливостей, настає етап установа зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДІ-СТАР»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+5=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+9=18	9+5=14

Встановлено, що для ТОВ «ДІ-СТАР» характерно використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які товариство повинно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та конкурентну позицію.

Таким чином, ТОВ «ДІ-СТАР» є вітчизняним підприємством, яке займається виробництвом абразивних виробів. Стан внутрішнього середовища ТОВ «ДІ-СТАР» є стабільним, досліджуване товариство є прибутковим, нарощує обсяги своєї діяльності. До основних конкурентних переваг відноситься активна інноваційна діяльність, високо прибуткова та рентабельна діяльність, сформований бренд на ринку, наявність стабільних іноземних партнерів. ТОВ «ДІ-СТАР» функціонує у досить мінливому зовнішньому середовищі. В цілому зовнішнє середовище справляє негативний вплив на функціонування та існування досліджуваного товариства. Найбільш гострою проблемою для ТОВ «ДІ-СТАР» є повномасштабна війна на території України, яка ставить під загрозу існування як країни, так і досліджуваного товариства. Також значний вплив на діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» має можлива демографічна криза, підвищення інфляції, зниження платоспроможності клієнтів. Товариству слід регулярно моніторити стан зовнішнього середовища та адаптуватися до нього з метою утримання конкурентних позицій.

З огляду на це у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР».

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» – це поглиблене науково обґрунтоване вивчення діяльності товариства з метою підвищення її ефективності. Аналіз фінансово-господарської діяльності базується на комплексному та системному підходах. Метою аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» є визначення резервів щодо підвищення його ефективності. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» включає вивчення поведінки економічних процесів товариства та факторів, що визначають таку поведінку та дозволяє розробити чітко цілеспрямований план діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» та об'єктивно оцінити результати її діяльності.

Систематичне проведення такого аналізу дозволяє своєчасно виявляти негативні відхилення та вживати заходів направлених на підвищення ефективності товариства. В умовах нинішніх кризових та турбулентних умов господарювання важливість проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» набуває особливої актуальності та значення.

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» використовуємо офіційну фінансову звітність досліджуваного товариства за останні три роки – 2018-2020 рр. На момент проведення дослідження та у зв'язку з введенням у країні воєнного стану фінансова звітність за 2021 р. не була опублікованою. У табл. 2.6 наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

В цілому фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр. мають позитивні зміни та свідчать про підвищення ефективності функціонування досліджуваного товариства. Показники капіталу ТОВ «ДІ-СТАР» демонструють зростання як середньої вартості сукупного капіталу, так і середньої вартості власного капіталу. Темп зростання середньої вартості сукупного капіталу в звітному році склав 40,73 % та 22,93 % порівняно з попередніми роками відповідно.

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	307259,5	351735,5	432406	125146,5	40,73	80670,5	22,93
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	287749,5	332287	411559	123809,5	43,03	79272	23,86
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	65051,5	73114,5	95329	30277,5	46,54	22214,5	30,38
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	904,5	970,5	1093,5	189	20,9	123	12,67
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	159201	200812,5	270186,5	110985,5	69,71	69374	34,55
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	236	245	242	6	2,54	-3	-1,22
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	298120	340772	377964	79844	26,78	37192	10,91
3.2. Обсяг реалізованої продукції	тис. грн.	298120	340772	377964	79844	26,78	37192	10,91
3.3. Операційні витрати	грн	219001	225522	230240	11239	5,13	4718	2,09

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	25374,72	29047,2	36474,24	11099,52	43,74	7427,04	25,57
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8960	9880	12560	3600	40,18	2680	27,13
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	120979	143262	157218	36239	29,95	13956	9,74
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	86227	91607	136063	49836	57,80	44456	48,53
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	127191	110082	152455	25264	19,86	42373	38,49
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	108429	91750	126794	18365	16,94	35044	38,2
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	1263,22	1390,91	1561,83	298,61	23,64	170,92	12,29
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,43	0,43	0,4	(0,03)	(6,98)	(0,03)	(6,98)
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	4,6	4,7	4	(0,6)	(13)	(0,7)	(14,9)
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	1,87	1,7	1,4	(0,47)	(25,13)	(0,3)	(17,65)
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	192	212	257	65	33,85	45	21,23
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,39	0,41	0,36	(0,03)	(7,69)	(0,05)	(12,2)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції		0,73	0,66	0,61	(0,12)	(16,44)	(0,05)	(7,58)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	41,4	31,3	35,26	(6,14)	x	3,96	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	37,68	27,61	30,81	(6,87)	x	3,2	x
6.3. Рентабельність продукції	%	39,37	40,62	59,1	19,73	x	18,48	x

Темп зростання середньої вартості власного капіталу в звітному році складає 43,03 % та 23,86 % порівняно з попередніми роками. Спостерігається перевищення темпів зростання середньої вартості власного капіталу над сукупним. Динаміка цих показників графічно наведена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості сукупного та власного капіталу ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

В цілому динаміка змін у складі капіталу є позитивною. Випереджаючі темпи зростання середньої вартості власного капіталу над сукупним свідчать про зростання фінансової самостійності ТОВ «ДІ-СТАР».

Основні засоби у діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» при виробництві абразивних виробів є важливими ресурсами, які дозволяють перетворювати вхідні ресурси у готову продукцію. На ТОВ «ДІ-СТАР» проводять систематичну діяльність по оновленню основних засобів за рахунок придбання більш прогресивних, інноваційних технологій. Це позитивно впливає на зростання середньої вартості основних засобів. У 2020 р. їх вартість складала 95329 тис. грн., що на 30277,5 тис.

грн. або 46,54 % більше за 2018 р. та на 22214,5 тис. грн. або 30,38 % більше за 2019 р. Нові основні засоби дозволяють ТОВ «ДІ-СТАР» збільшувати обсяги виробництва, підвищувати якість продукції, зменшувати витрати тощо. На рис. 2.4 наведено динаміку середньорічної вартості основних засобів ТОВ «ДІ-СТАР».

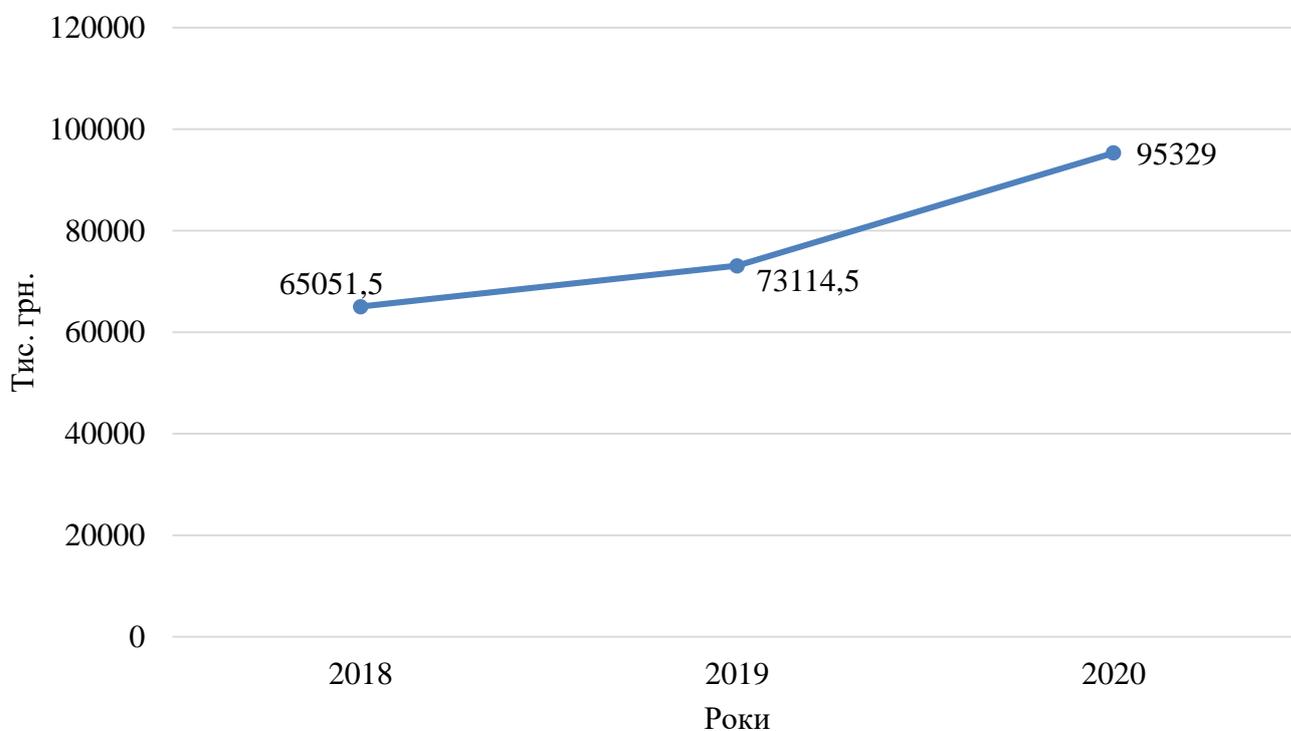


Рисунок 2.4 – Динаміка середньої вартості основних засобів ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

Також на ТОВ «ДІ-СТАР» зростає середньорічна вартість нематеріальних активів у 2020 р. на 20,9 % від 2018 р. та на 12,67 % порівняно з 2019 р. Працівники ТОВ «ДІ-СТАР» працюють над розробкою інноваційних продуктів, застосовують нові підходи до виробництва тощо. У своїй власності ТОВ «ДІ-СТАР» має декілька запатентованих винаходів, має авторські права на виробництво інноваційної продукції.

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. складає 242 особи, що на 6 осіб більше за 2018 р., але на 3 особи менше від 2019 р. Зміна чисельності персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» залежить від обсягів виробництва, а також рівня автоматизації.

Важливим показником, який прямо впливає на кінцеві результати роботи ТОВ «ДІ-СТАР» є чистий дохід від реалізації продукції. Протягом останніх трьох років відбувається щорічне зростання цього показника. У 2020 р. товариство отримало 377964 тис. грн. чистого доходу, що на 79844 тис. грн. (26,78 %) більше за 2018 р. та на 37192 тис. грн. (10,91 %) більше від 2019 р. Чистий дохід від реалізації продукції зріс завдяки збільшенню обсягів продажу, а також підвищенню відпускної ціни. Під впливом загального зростання обсягів виробництва, а також підвищенням цін на ресурси зростають операційні витрати. Їх розмір у 2020 р. склав 230240 тис. грн., що на 5,13 % більше за 2018 р. та на 2,09 % вище від 2019 р. В цілому темпи зростання чистого доходу випереджають темпи зростання операційних витрат, що є позитивним.

На рис. 2.5 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат товариства.

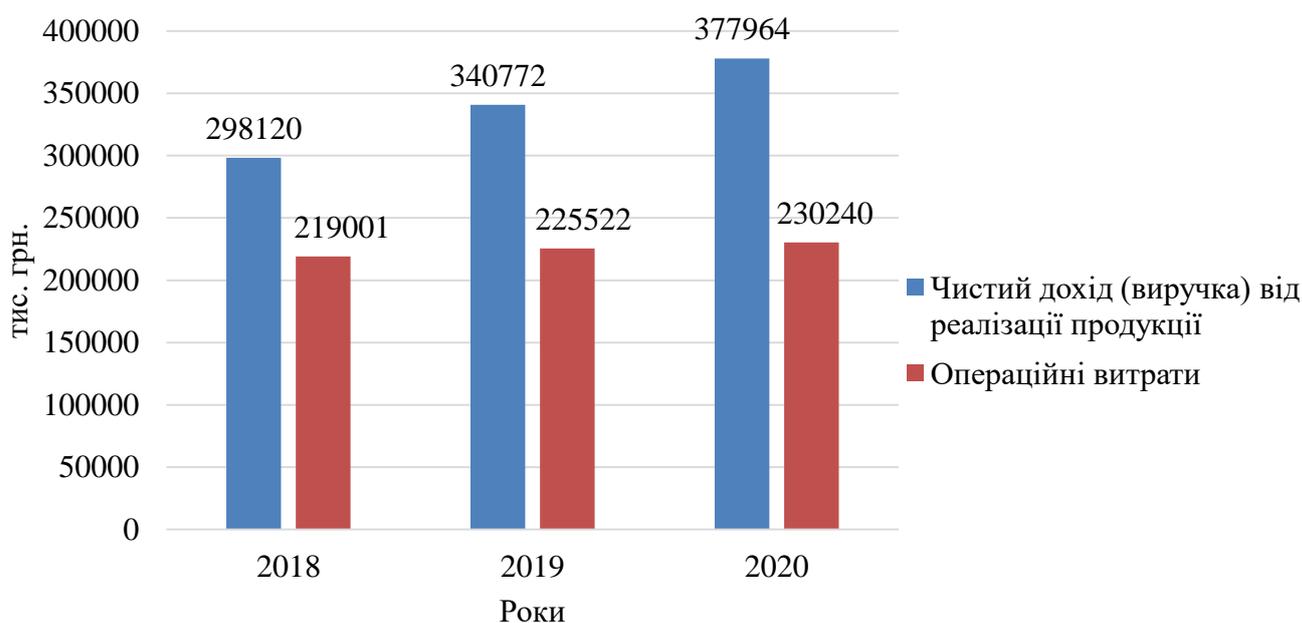


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (послуг) ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Керівництво ТОВ «ДІ-СТАР» розуміє, що головним ресурсом є персонал. Від продуктивної роботи останніх залежать кінцеві результати роботи товариства. Для

забезпечення їх ефективної роботи на ТОВ «ДІ-СТАР» постійно зростає середньомісячна заробітна плата. У 2020 р. один працівник товариства в середньому отримував 12560 грн., що на 40,18 % більше за 2018 р. та на 27,13 % вище за 2019 р. Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «ДІ-СТАР» наведена на рис. 2.6.

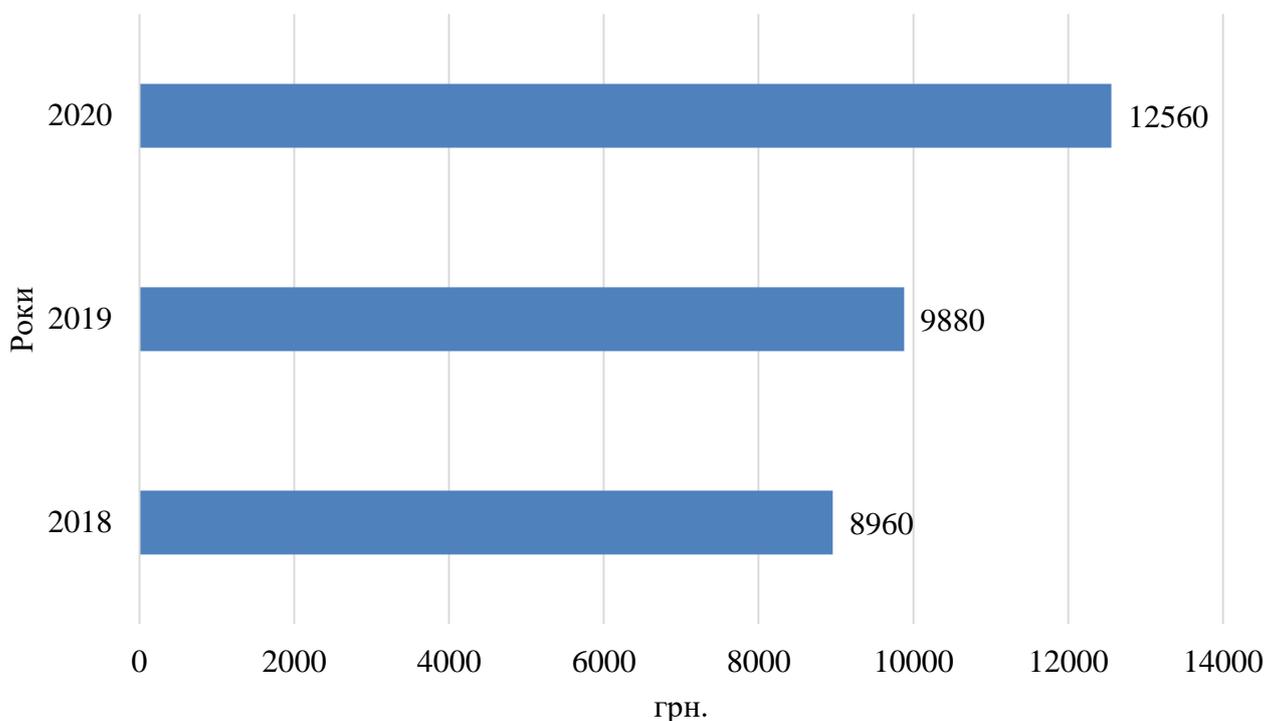


Рисунок 2.6 – Динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр., грн.

Зростання рівня заробітної плати позитивно впливає на продуктивність праці працівників за рахунок поліпшення мотивації та зростання зацікавленості співробітників у кінцевих результатах. Згідно проведених розрахунків продуктивність праці працівників у 2020 р. склала 1561,83 тис.грн./особу, що на 298,61 тис.грн./особу (23,64 %) більше за 2018 р. та на 170,92 тис.грн./особу (12,29 %) більше від 2019 р. Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «ДІ-СТАР» наведена на рис. 2.7.

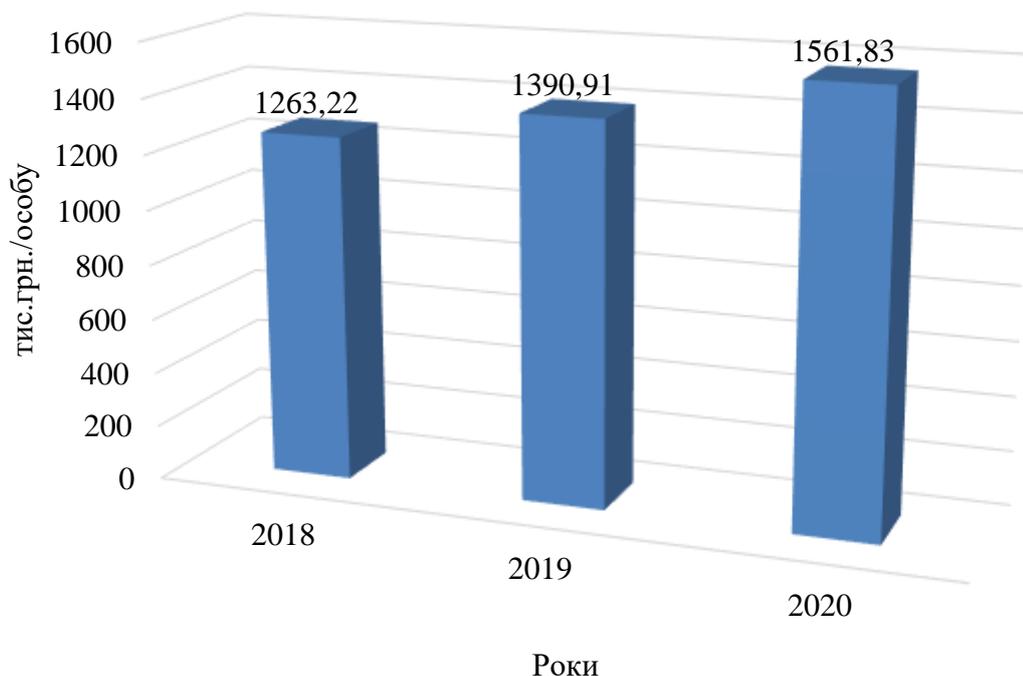


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр., тис.грн./особу

На ТОВ «ДІ-СТАР» розмір валового прибутку має позитивний результат та щорічно зростає. У 2020 р. валовий прибуток склав 157218 тис. грн., що на 36239 тис. грн. (29,95 %) вище за 2018 р. та на 13956 тис. грн. (9,74 %) більше від 2019 р. Такі зміни є позитивним та вказують на підвищення ефективності виробничої діяльності товариства. Прибуток від операційної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» зріс за аналізований період з 86227 тис. грн. до 136063 тис. грн.

Прибуток від звичайної діяльності у 2018 р. склав 127191 тис. грн., у 2019 р. зменшився на 110082 тис. грн., а у 2020 р. зріс на 42373 тис. грн., тобто до 152455 тис. грн. Після вирахування податку на прибуток ТОВ «ДІ-СТАР» у 2020 р. отримав 126794 тис. грн. чистого прибутку, що на 18365 тис. грн. та 35044 тис. грн. більше від 2018-2019 рр. відповідно. У 2020 р. ТОВ «ДІ-СТАР» працювало найбільш ефективно та зуміло отримати максимальний розмір чистого прибутку. На рис. 2.8 наведено динаміку фінансових результатів товариства.

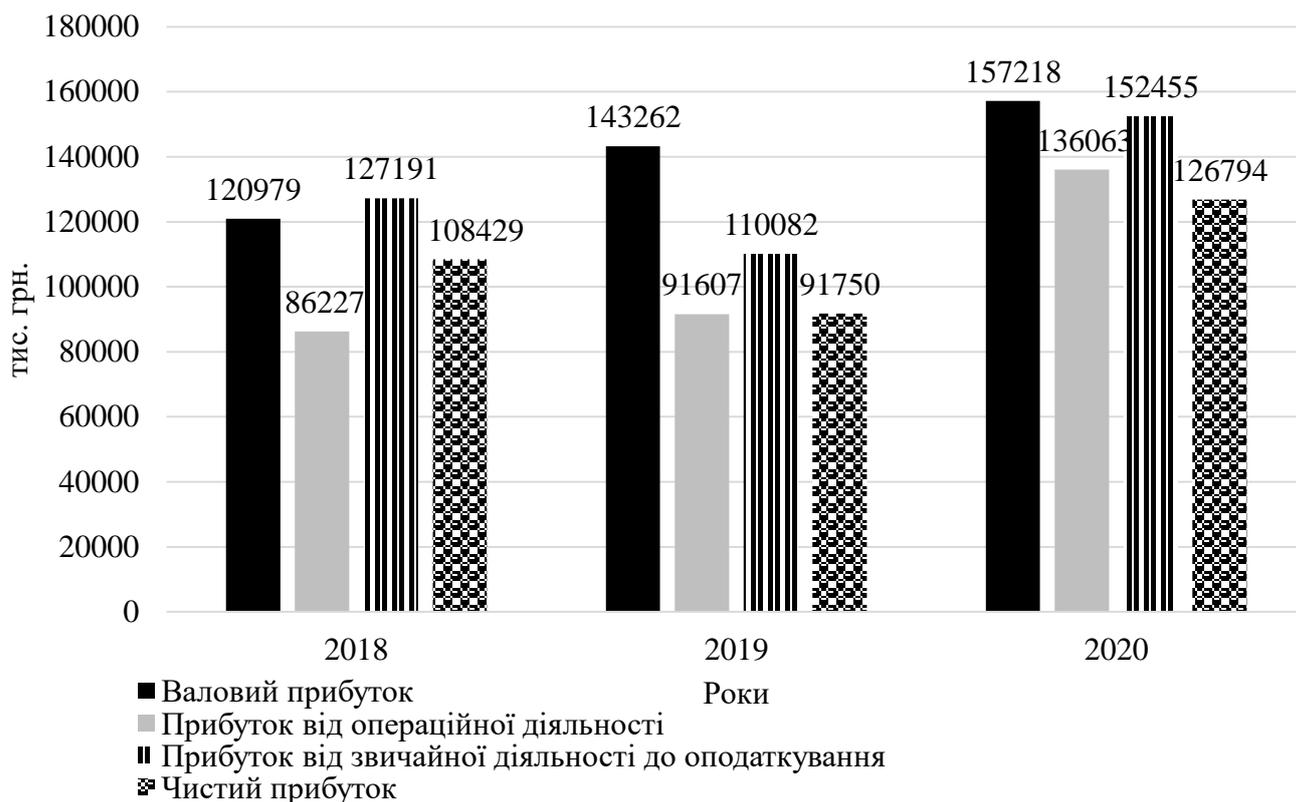


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів протягом 2018-2019 рр. склав 0,43, а у 2020 р. зменшився на 0,03. Зниження зносу основних засобів відбулося за рахунок оновлення частин з них, проведення у 2020 р. модернізації застарілого обладнання. Основні засоби товариства використовуються не на повну потужність. Так, фондівдача у 2020 р. склала 4 грн./грн., що на 0,6 грн./грн. менше за 2018 р. та на 0,7 грн./грн. менше від 2019 р.

Завдяки впровадженню ресурсоощадних технологій ТОВ «ДІ-СТАР» зуміло за 2018-2020 р. суттєво знизити розмір операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. У 2018 р. на 1 грн. реалізованої продукції припадало 0,73 грн. операційних витрат, у 2019 р. дана цифра скоротилася до 0,66 грн. У 2020 р. зменшення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції склало 0,05 грн. Політику по ресурсоощадженню, ліквідації непродуктивних витрат необхідно продовжити.

Показники рентабельності ТОВ «ДІ-СТАР» мають позитивні значення та вказують на ефективну виробничо-господарську діяльність товариства. Рентабельність продукції стабільно зростає і у 2020 р. складає 59,1 %, що на 19,73 % більше за 2018 р. та на 18,48 % вище від 2019 р. Це вказує на зростання прибутку, який припадає на одиницю реалізованої продукції. Водночас рентабельність сукупного капіталу в 2020 р. зменшилася на 6,14 % порівняно з 2018 р., а рентабельність власного капіталу знизилася на 6,87 %. Відтак, ресурси товариства у 2020 р. використовувалися менш ефективно, а ніж у 2018 р.

Таким чином, фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» вказують на прибуткову діяльність товариства. Зокрема, розмір чистого прибутку в 2020 р. склав 126794 тис. грн., що на 18365 тис. грн. та 35044 тис. грн. більше за 2018-2019 рр. Значною мірою таких позитивних результатів ТОВ «ДІ-СТАР» домоглося завдяки впровадженню інноваційних технологій, що дозволило виробити більше продукції при менших витратах. Розмір операційних витрат, який припадав на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «ДІ-СТАР» зменшився за 2018-2020 рр. з 0,73 грн. до 0,61 грн. Товариству потрібно було менше фінансових ресурсів для реалізації одиниці продукції. Також позитивним є постійне зростання продуктивно праці працівників з 1263,22 тис. грн./особу в 2018 р. до 1561,83 тис. грн./особу. Такі зміни є позитивними, товариству не слід зупинятися на досягнутому та продовжувати розвиватися.

2.3 Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР»

Для досягнення поставлених цілей та забезпечення стабільної роботи ТОВ «ДІ-СТАР» вирішальну роль відіграє персонал. У той же час, щоб ефективно використовувати його необхідно вміло управляти ним та впливати на нього. Цим на ТОВ «ДІ-СТАР» займається HR-відділ, який розробляє загальну кадрову політику. Також у процесі управління персоналом активну участь беруть

безпосередньо керівники структурних підрозділів, до яких входять ті чи інші співробітники. Управління персоналом на товаристві здійснюються за допомогою використання трьох основних груп методів: економічних, адміністративних та соціально-психологічних.

Склалося історично, що протягом останніх десяти років підприємствами ігнорувалися соціально-психологічні методи. При цьому переважали адміністративні методи, які базувалися на примусу працівників до виконання вказівок, а також економічних – основою яких є заробітна плата, виплата премій. Тоді, як методам соціально-психологічного управління персоналом відводилася другорядна роль.

Однак в сучасних умовах ситуація кардинально змінилася, методи соціально-психологічного управління стають фундаментом для забезпечення ефективної роботи персоналу. Роль цих методів особливо зросла в останні роки, коли пандемія Covid-19 негативно вплинула на трудовий колектив, порушила морально-психологічний клімат на підприємстві. Нині в умовах воєнного стану роль соціально-психологічних методів лише зростає, вони можуть у цей складний час згуртувати трудовий колектив. До того ж нині більшість вітчизняних підприємств мають проблеми з фінансовими ресурсами, а застосування соціально-психологічних методів потребує мінімальних коштів. Тому досягають успіху підприємства, які активно та ефективно використовують соціально-психологічні методи управління.

Зазначимо, що перед тим як детально розглядати використання соціально-психологічних методів управління на ТОВ «ДІ-СТАР» спочатку проведемо аналіз персоналу. Кожна людина є індивідуальною та вимагає застосування до нього різних інструментів впливу. Аналіз персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» розпочнемо з характеристики та динаміки загальної структури персоналу досліджуваного товариства. Інформаційною базою для цього служить внутрішня інформація ТОВ «ДІ-СТАР». У табл. 2.7 наведено аналіз загальної структури персоналу товариства.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	31	13,14	35	14,3	31	12,81	(0,33)	(1,49)
У тому числі:								
керівники	12	5,08	12	4,9	12	4,96	(0,12)	0,06
спеціалісти	16	6,78	19	7,8	16	6,61	(0,17)	(1,19)
технічні працівники	3	1,27	4	1,6	3	1,24	(0,03)	(0,36)
Виробничий персонал	205	86,86	210	85,7	211	87,19	0,33	1,49
Разом	236	100	245	100	242	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	6,61	-	6	-	6,81	-	-	-

В цілому можемо зазначити, що структура персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» протягом аналізованого періоду є стабільною та суттєвих змін не зазнавала. Чисельність працівників змінювалася наступним чином: у 2018 р. складала 236 осіб, у 2019 р. зросла до 245 осіб, а у 2020 р. зменшилася на 3 осіб. Такі зміни в особовому складі персоналу обумовлено зміною потреби у працівниках окремих категорій. Основну частку працівників складає виробничий персонал, питома вага яких у 2020 р. досягала 87,19 %, що на 0,33 та 1,49 % більше за 2018-2019 рр. відповідно. Питома вага управлінського персоналу в 2020 р. складала 12,81 % та змінювалася обернено пропорційно до виробничого персоналу. Кількість керівників на ТОВ «ДІ-СТАР» була незмінною та протягом 2018-2020 рр. налічувала 12 осіб.

При аналізі персоналу слід звернути увагу на вікові групи працюючих. Так, як в залежності від віку працівника необхідне використання різних методів впливу

на них. У табл. 2.8 проведено аналіз вікової структури персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	19	8,05	24	9,6	19	7,85	(0,2)	(1,75)
25-49 років	83	35,17	86	35,3	83	34,3	(0,87)	(1)
50-59 років	90	38,14	95	38,6	96	39,67	1,53	1,07
60-65 років	28	11,86	25	10,2	28	11,57	(0,29)	1,37
Пенсійного віку	16	6,78	15	6,3	16	6,61	(0,17)	0,31
Разом	236	100	245	100	242	100	x	x

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що на ТОВ «ДІ-СТАР» працюють працівники різної вікової групи. Найбільшу питому вагу складають працівники віком 50-59 років та 25-49 років. На першу групу припадає у 2020 р. 96 осіб, що складає 39,67 % і на 1,53 % більше від 2018 р. та на 1,07 % більше за 2019 р. Частка працівників віком 25-49 років у 2020 р. складала 34,3 %, що на 0,87 % менше від 2018 р. та на 1 % менше за попередній рік. Ці дві вікові групи складають основний трудовий потенціал на ТОВ «ДІ-СТАР», наних в сукупності припадає до 75 % від усіх працюючих. На ТОВ «ДІ-СТАР» цінують працівників за його вірність та стаж роботи на товариства. Такий підхід до управління є досить подібним до того, який сповідують японські підприємства.

В умовах високого рівня технологічності, появи нових технологій важливого значення має освітній рівень працівників. Від рівня знань та професіоналізму залежить швидкість освоєння передових технологій. У табл. 2.9 розглянута динаміка освітньої структури персоналу товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.9 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	28	11,8	29	11,7	28	11,57	(0,23)	(0,13)
Початковий рівень вищої освіти	117	49,6	120	49	118	48,76	(0,84)	(0,24)
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	40	16,9	41	16,7	43	17,77	0,87	1,07
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	51	21,6	55	22,6	53	21,9	0,3	(0,7)
Разом	236	100	245	100	242	100	x	x

Згідно з наведеними даними на ТОВ «ДІ-СТАР» працюють працівники в основному з початковим рівнем вищої освіти. Вони протягом 2018-2020 рр. складають майже половину від усіх працівників. Працівники з даним рівнем освіти займають переважно робітничі посади. Працівники з вищою освітою займають на товаристві більш вищі посади спеціалістів та керівників. Питома вага працівників з освітнім рівнем «бакалавра» у 2020 р. складала 17,77 %, що на 0,87 % та 1,07 % більше за 2018-2019 рр. відповідно. Частка працівників з освітнім рівнем «магістра» у 2020 р. складала 21,9 %, що на 0,3 % більше від 2018 р. та на 0,7 % менше від 2019 р. В цілому суттєвих змін в освітній структурі персоналу товариства не відбулося. На ТОВ «ДІ-СТАР» достатня кількість фахівців з вищою освітою. Надалі слід мотивувати працівників до отримання вищої освіти, які не мають ще її.

Про ефективність управління персоналом можна судити найбільш точно через аналіз показників плинності кадрів. Аналіз цих показників проведемо у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,29	0,24	0,27	(0,02)	0,03
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,33	0,31	0,38	0,05	0,07
Коефіцієнт плинності кадрів	0,33	0,31	0,38	0,05	0,07
Коефіцієнт абстенгеїзму	0,09	0,07	0,05	(0,04)	(0,02)

Проведені розрахунки вказують на певні проблеми в управлінні персоналом ТОВ «ДІ-СТАР». Адже, коефіцієнт плинності кадрів у 2020 р. досягає значення у 0,38. Він вказує на те, що у звітному році орієнтовно 38 % працівників звільнилися з товариства за власним бажанням. Це вказує на явні проблеми на товаристві. Працівники ТОВ «ДІ-СТАР» можуть бути незадоволені рівнем заробітної плати, відносинами всередині трудового колективу, робочим місцем, умовами роботи чи іншими факторами. Керівництву ТОВ «ДІ-СТАР» слід визначити точні причини та вжити заходи спрямовані на їх ліквідацію. Оскільки висока плинність кадрів не сприяє досягнення поставлених цілей та змушує кадрові служби займатися пошуком кваліфікованих кадрів, яких на ринку праці обмаль, для заміни звільнених.

На ефективність роботи персоналу першорядне значення має рівень заробітної плати. Тому в табл. 2.11 проведемо аналіз структури та складу фонду заробітної плати товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.11 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «ДІ-СТАР» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2020 р. від	
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2018 р.	2019 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	25374,72	100	29047,2	100	36474,24	100	11099,52	7427,04
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	19893,78	78,4	21808,64	75,08	26881,51	73,7	6987,73	5072,87
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	5354,07	21,1	7029,42	24,2	8921,59	24,46	3567,52	1892,17
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	567,2	2,24	612,8	2,11	678,9	1,86	111,7	66,1
- премії за виробничі результати	4786,87	18,86	6416,62	22,09	8242,69	22,60	3455,82	1826,07
1.3 Інші виплати	126,87	0,5	209,14	0,72	671,13	1,84	544,26	461,99

Фонд заробітної плати ТОВ «ДІ-СТАР» протягом 2018-2020 рр. має стійку динаміку до зростання. У 2020 р. він склав 36474,24 тис. грн., що на 11099,52 тис. грн. більше порівняно з 2018 р. та на 7427,04 тис. грн. більше від 2019 р. Зростання фонду оплати праці свідчить про збільшення розміру заробітної плати працівників. Керівництво ТОВ «ДІ-СТАР» дбає про те, щоб їх працівники отримували високий рівень заробітної плати. Саме тому заробітна плата щорічно індексується, а працівникам вводять нові премії за високі виробничі результати. Фонд оплати праці складається з фонду додаткової заробітної плати, який орієнтовно складає 75 % та фонду основної заробітної плати, на який відповідно припадає 25 %. На ТОВ «ДІ-СТАР» введено різні премії за виробничі результати. Це здійснено для того, щоб працівники були націлені на досягнення високих результатів роботи та мотивовані до продуктивної праці.

Для управління персоналом керівники ТОВ «ДІ-СТАР» використовують й соціально-психологічні методи. Перш за все слід відзначити, що стиль керівництва, який використовується є демократичним. Це є важливим у контексті соціально-психологічних методів управління. Оскільки саме даний стиль керівництва сприяє налагодженню відносин між керівником та підлеглим, забезпечує залученість персоналу до процесів управління. Головним керівником на ТОВ «ДІ-СТАР» є директор, який стриманий, відповідальний та проповідує демократичний стиль управління й забезпечує його дотримання й на нижчих рівнях управління. Кожен з співробітників, якщо у нього виникла проблема чи життєва ситуація може звернутися особисто до керівника та поговорити. Незважаючи на свою завантаженість директор ТОВ «ДІ-СТАР» намагається постійно знаходити час для зустрічі з підлеглими. Директор товариства навіть виділив спеціальний проміжок часу з 4 до 6 години щосереди, у який він приймає виключно працівників. Здебільшого до нього звертають працівники з особистими життєвими проблемами, як то хвороба рідної людини для матеріальної допомоги, або ж розмора про можливе кар'єрне просування. Такий стиль управління є важливими для працівників й пропагує довіру в трудовому колективі.

Що стосується соціально-психологічних методів управління, то серед їх великої кількості на ТОВ «ДІ-СТАР» використовуються деякі з них, які наведено на рис. 2.9.



Рисунок 2.9 – Соціально-психологічні методи, які використовуються на ТОВ «ДІ-СТАР»

Найбільш широкого поширення на ТОВ «ДІ-СТАР» набув такий різновид соціально-психологічних методів як особиста усна чи письмова подяка керівника за успіхи в роботі. Так, директор ТОВ «ДІ-СТАР» найкращих працівників відзначає на щомісячних зборах трудового колективу. За високі індивідуальні роботи працівника директор дає подяку, може запросити на чашку кави в кабінет або ж залучити до наради.

У кожному структурному підрозділі ТОВ «ДІ-СТАР» керівники оцінюють своїх підлеглих та складають рейтинг найкращих. Надалі їх публічно нагороджують на колективних зборах. Також 3 кращим працівникам дають можливість протягом року скористатися додатковими 3 вихідними днями із збереженням заробітної плати.

По результатах діяльності за рік досліджується, хто з працівників зробив найбільший внесок в розвиток підприємства, і на кінець року працівники, які потрапили в цей список потрапляють на дошку пошани.

Привітання працівників з днем народження. Даний вид соціально-психологічних методів широкого поширення набув на ТОВ «ДІ-СТАР». Так, усіх працівників особисто директор товариства вітає з днем народження та дарує сувенір.

Корпоративні сімейні вечірки і відзначення певних дат також є поширеними на ТОВ «ДІ-СТАР». Керівництво ТОВ «ДІ-СТАР» щорічно на новий рік та 8 березня влаштовує сімейні вечірки. За рахунок коштів ТОВ «ДІ-СТАР» працівники зі своїми сім'ями можуть відпочити, познайомити членів сім'ї з колегами по роботі. Важливим є те, що безпосередньо вище керівництво також присутнє зі своєю сім'єю та святкує разом із простими рядовими робітниками. На новий рік керівництво ТОВ «ДІ-СТАР» звітує про результати роботи та може відзначити кращих працівників.

Як бачимо, на ТОВ «ДІ-СТАР» використовуються соціально-психологічні методи управління. Про їх результативність можуть точно сказати лише безпосередні працівники, на яких вони спрямовані. Для цього нами проведено їх опитування, у якому взяли участь 100 співробітників. У табл. 2.12 наведено

результати опитування співробітників досліджуваного товариства на предмет задоволення соціально-психологічними методами управління.

Таблиця 2.12 – Результати анкетування працівників ТОВ «ДІ-СТАР» на предмет задоволення соціально-психологічними методами управління, %

№	Показник	Напрямок	Значення
1	Питома вага працівників, які вважають, що будуть працювати на підприємстві найближчі 10 років, від загального числа працівників	max	30
2	Питома вага працівників, які відвідали заходи з обміну досвідом, від загального числа працівників	max	45
3	Питома вага працівників, які відвідали розширені наради, від загального числа працівників	max	65
4	Питома вага працівників, які вважають, що є можливість до самореалізації через виконання трудових обов'язків	max	70
5	Питома вага працівників, які вважають, що на підприємстві є підтримка ініціативи працівників	max	60
6	Питома вага працівників, які вважають, що на підприємстві є доступ персоналу до актуальної інформації з проблем і напрямів діяльності	max	45
7	Питома вага працівників, заслуги яких були позначені на публічних заходах	max	60
8	Питома вага працівників, які отримали грамоти за останній рік	max	55
9	Питома вага працівників, які отримали додаткові вихідні як нагороду за високі результати в роботі	max	15
10	Питома вага працівників, які мають гнучкий графік роботи	max	10
Разом		-	455
Інтегральна оцінка		-	45,5

З результатів проведеного оцінювання встановлено, що інтегральна оцінка задоволення соціально-психологічними методами склала 43,5 % з 100 % можливих. Це свідчить про те, що в цілому працівники не досить задоволені тим, як на ТОВ «ДІ-СТАР» використовуються соціально-психологічні методи. Використовувані методи чи способи їх використання не викликають лояльності з боку працівників до товариства. Можливо існує потреба у їх розширенні або більш частішому використанні, застосуванні нових методів соціально-психологічного

спрямування. Необхідно проводити опитування працівників на предмет задоволення соціально-психологічними методами, визначення їх мотивів тощо. Такий підхід дозволить точно підібрати ті соціально-психологічні методи, які важливі саме для працівників товариства.

Для того, щоб визначити рівень задоволеності соціально-психологічними методами управління скористаємося шкалою Харрінгтона наведеною у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Інтерпретація значень інтегрального показника задоволення соціально-психологічними методами управління за шкалою бажаності Харрінгтона

Значення	Інтерпретація значення
0-0,2	У працівників немає впевненості в організації і своєму майбутньому. Високі показники плинності за наявності на ринку альтернативних варіантів працевлаштування
0,2-0,37	Низька лояльність працівників до організації. Більшість персоналу не асоціює себе з підприємством у довгостроковій перспективі. Немає можливості опиратися на стабільний колектив. Проблема кадрового питання актуальна для підприємства
0,37-0,63	У сукупності працівники не є прихильниками організації. Якщо підприємство має стратегію тривалого існування на ринку з сильною постійною командою, то необхідно допрацьовувати наявну систему соціально-психологічних методів
0,63-0,8	Система соціально-психологічних методів ефективна, персонал відносно стабільний. Організація конкурентоспроможна на ринку праці. Працівники лояльні до організації. За наявності ресурсів можливе доповнення елементів системи соціально-психологічних методів
0,8-1	Система соціально-психологічних методів високоефективна, персонал стабільний. Організація приваблива. Є можливість спиратися на сильну команду, працівники асоціюють себе з підприємством у перспективі. Вносити будь-які зміни в чинну систему соціально-психологічних методів потрібно вкрай обережно

Згідно отриманих результатів інтегральна оцінка у випадку ТОВ «ДІ-СТАР» склала 0,455. Це свідчить про потребу в допрацьовуванні наявної системи соціально-психологічних методів управління. ТОВ «ДІ-СТАР» загалом має можливість за допомогою соціально-психологічних методів забезпечити

формування лояльності до неї з боку персоналу, що повинно позитивно відобразитися на результатах їх роботи.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що на ТОВ «ДІ-СТАР» при управлінні персоналом використовуються соціально-психологічні методи. Зокрема, найчастіше використовуються такі їх різновиди як: залучення працівників до управління, прийняття рішень; подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально); встановлення нормальних відносин між керівниками та підлеглими; спільне відзначення окремих свят (8 березня, новий рік); конкурс «кращий працівник місяця». Стиль керівництва на ТОВ «ДІ-СТАР» переважає демократичний. Опитування працівників показало, що соціально-психологічний клімат знаходиться на середньому рівні. Працівники вважають, що використання соціально-психологічних методів є не повноцінним, як результат лояльність з їх боку до товариства не висока. Зазначене свідчить про доцільність розширення використання соціально-психологічних методів управління, що повинно позитивно вплинути на ефективність праці працівників.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу у другому розділі кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки.

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР», яке є вітчизняним підприємством, яке займається виробництвом абразивних виробів. Стан внутрішнього середовища ТОВ «ДІ-СТАР» є стабільним, досліджуване товариство є прибутковим, нарощує обсяги своєї діяльності. До основних конкурентних переваг відноситься активна інноваційна діяльність, високо прибуткова та рентабельна діяльність, сформований бренд на ринку, наявність стабільних іноземних партнерів. ТОВ «ДІ-СТАР» функціонує у досить мінливому зовнішньому середовищі. В цілому зовнішнє середовище справляє негативний вплив на функціонування та існування досліджуваного товариства.

Найбільш гострою проблемою для ТОВ «ДІ-СТАР» є повномасштабна війна на території України, яка ставить під загрозу існування як країни, так і досліджуваного товариства.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР». Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» вказують на прибуткову діяльність товариства. Зокрема, розмір чистого прибутку в 2020 р. склав 126794 тис. грн., що на 18365 тис. грн. та 35044 тис. грн. більше за 2018-2019 рр. Значною мірою таких позитивних результатів ТОВ «ДІ-СТАР» домоглося завдяки впровадженню інноваційних технологій, що дозволило виробити більше продукції при менших витратах. Розмір операційних витрат, який припадав на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «ДІ-СТАР» зменшився за 2018-2020 рр. з 0,73 грн. до 0,61 грн. Товариству потрібно було менше фінансових ресурсів для реалізації одиниці продукції. Також позитивним є постійне зростання продуктивно праці працівників з 1263,22 тис. грн./особу в 2018 р. до 1561,83 тис. грн./особу. Такі зміни є позитивними, товариству не слід зупинятися на досягнутому та продовжувати розвиватися.

3. Проаналізовано застосування соціально-психологічних методів упарвління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР». Встановлено, що на ТОВ «ДІ-СТАР» найчастіше використовуються такі соціально-психологічні методи як: залучення працівників до управління, прийняття рішень; подяка за ефективну працю; встановлення нормальних відносин між керівниками та підлеглими; спільне відзначення окремих свят (8 березня, новий рік); конкурс «кращий працівник місяця». Стиль керівництва на ТОВ «ДІ-СТАР» переважає демократичний. Незважаючи на це опитування працівників показало, що соціально-психологічний клімат знаходиться на середньому рівні. Працівники вважають, що використання соціально-психологічних методів є не повноцінним, як результат лояльність з їх боку до товариства не висока. Зазначене свідчить про доцільність розширення використання соціально-психологічних методів управління, що повинно позитивно вплинути на ефективність праці працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІ-СТАР»»

3.1 Напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР»

У ході проведеного аналізу встановлено, що керівництво ТОВ «ДІ-СТАР» застосовує різні методи управління. Чільне місце серед усіх займають і соціально-психологічні методи. Водночас, як показав проведений аналіз ефективність їх використання знаходиться на недостатньому рівні. Працівники не досить задоволені рівнем їх використання, а це свідчить про потребу внесення змін у дані сферу. Можемо спрогнозувати, що внесення змін у соціально-психологічні методи в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР» направлених на підвищення їх ефективності можемо суттєво вплинути не лише на рівень лояльності працівників до товариства, соціально-психологічний клімат в трудовому колективі, але й на кінцеві результати роботи товариства в цілому.

Зазначимо, що на ТОВ «ДІ-СТАР» завжди основний акцент здійснювався на посиленому використанні економічних та адміністративних методів. Економічні методи виправдані, оскільки від цього залежить рівень матеріального забезпечення працівників. Адміністративні методи при їх надмірному використанні можуть чинити негативний вплив через «придушення» ініціативи. Соціально-психологічні методи використовуються на ТОВ «ДІ-СТАР» для створення позитивно-соціально-психологічного клімату, але як показує наявний стан цього на товаристві не вдалося досягнути. Керівництво на ТОВ «ДІ-СТАР» недооцінила вплив та значення цих методів.

Нині ж вважаємо, що акцент необхідно здійснювати саме на соціально-психологічних методах управління. Це можна пояснити декількома передумовами. По-перше, пандемія Covid-19 протягом попередніх двох років чинила значний

соціально-психологічний вплив на людей. Це негативно впливало на їх стан, відносини у трудовому колективі, що негативно впливало на результати їх діяльності. По-друге, нині в Україні триває війна, тому сьогодні, як ніколи ТОВ «ДІ-СТАР» слід приділяти увагу питанню згуртування трудового колективу. По-третє, через війну в Україні, а також низку інших проблем страждає національна економіка, ТОВ «ДІ-СТАР» уже втратила велику кількість постійних клієнтів. Усе це негативно вплине на кінцеві фінансові результати, відповідно ТОВ «ДІ-СТАР» слід здійснювати більший акцент на соціально-психологічних методах управління. Оскільки вони, на відміну від економічних методів, не вимагають значних фінансових витрат. В сучасних воєнних умовах усім вітчизняним підприємствам вкрай важливо забезпечувати мінімізацію витрат. Соціально-психологічні методи є тими методами, які з одного боку можуть позитивно вплинути на підвищення результативності роботи персоналу, а з іншого не вимагають суттєвих витрат.

Тому однозначно ТОВ «ДІ-СТАР» слід працювати над підвищенням ефективності застосування соціально-психологічних методів в управління. Для цього існують усі передумови. Щоб забезпечити підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управління ТОВ «ДІ-СТАР» необхідне розуміння цього вищим керівництвом та його цілеспрямовані дії на зазначене. Соціально-психологічні методи управління персоналом покликані створити позитивний мікроклімат в трудовому колективі. Їх використання на товаристві дозволить підвищити згуртованість працівників, покращить відносини між ними, об'єднає усіх над досягненням єдиних цілей тощо.

Основою цього повинна стати систематична діагностика застосування соціально-психологічних методів. Це надаватиме ТОВ «ДІ-СТАР» можливість отримувати інформацію про їх вплив на поточні результати товариства й шукати резерви для їх поліпшення. Діагностику можна проводити за допомогою опитування співробітників рівнем їх задоволення, а також замірами основних трудових показників їх діяльності. На рис. 3.1 можемо схематично запропонувати процес підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в

управління ТОВ «ДІ-СТАР», який включає виконання декількох взаємопов'язаних етапів.



Рисунок 3.1 – Процес підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР»

Підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР», як уже зазначалося, повинно розпочинатися з стану аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища товариства. Для цього слід використовувати SWOT- та PEST-аналіз, які дозволять визначити подальшу стратегію розвитку ТОВ «ДІ-СТАР». Відповідно до якої будуть визначатися основні напрями застосування соціально-психологічних методів управління. Окрім того, у межах аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ДІ-СТАР» важливо провести діагностику застосування соціально-психологічних методів, рівня задоволеності ними співробітників, рівень згуртованості трудового колективу тощо.

За результатами проведеної діагностики прийматиметься надалі рішення щодо потреби у підвищенні ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР» та можливостей для цього у товариства. Такий аналіз проведений нами у п.п. 2.3 даної роботи, де встановлено потребу в підвищенні ефективності соціально-психологічних методів. Адже, нині працівники ТОВ «ДІ-СТАР» не задоволені наявним рівнем застосування соціально-психологічних методів, що є першим індикатором, який підтверджує потребу в цьому.

Надалі слід сформулювати мету та цілі підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР». Метою є поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ДІ-СТАР» за рахунок комплексного застосування соціально-психологічних методів та подальшого підвищення результативності їх роботи. Відповідно до поставленої мети за основу ставимо три основні цілі:

- зниження рівня плинності кадрів;
- покращення морально-психологічного клімату;
- підвищення результативності роботи працівників.

Далі важливо визначити, які саме соціально-психологічні методи будуть використовуватися для досягнення цілей й узгодження її з кадровою політикою ТОВ «ДІ-СТАР». Для цього важливо розробити комплексну програму, яка включатиме конкретний перелік методів, які будуть використовуватися, з

визначенням умов їх застосування та термінів. Відповідальним за розробку такої програми слід назначити HR-відділ під керівництвом директора цього відділу. Щоб визначити найбільш доцільні соціально-психологічні методи слід провести очікування працівників, щоб розуміти їх соціально-психологічний портрет та найбільш ефективно здійснювати вплив на них.

Відповідно до цього визначатимуться напрями впливу соціально-психологічних методів та трудовий колектив ТОВ «ДІ-СТАР». У випадку товариства на даний час основний напрямок спрямований на формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення згуртованості трудового колективу, що особливо важливе в умовах воєнного стану та потужного негативного психологічного впливу.

Визначивши основну мету, цілі, а також соціально-психологічні методи для їх формування, а також сформувавши єдину програму дій необхідно перейти до її реалізації. Реалізація повинна розпочатися з інформування співробітників про нові нововведення, використання нових соціально-психологічних методів. Важливо щоб кожен керівник структурного підрозділу показував, що для нього надзвичайно важливий морально-психологічний клімат його підлеглих, настроїв та відсутність хвилювань й переживань. При цьому слід розуміти, що кожен структурний підрозділ виконує різні завдання та складається з працівників різних якісних та кількісних показників. Відповідно у кожному структурному підрозділі слід здійснювати моніторинг соціально-психологічного клімату та можливо використовувати різні соціально-психологічні методи. Адже, кожна особистість є індивідуальною та потребує впливу різних методів.

Реалізація запланованих заходів з підвищення ефективності соціально-психологічних методів управління повинна здійснювати під постійним контролем. Це дозволить оперативно реагувати на можливі зміни чи недоліки й усувати їх з метою досягнення поставленої мети. Після реалізації запланованих заходів здійснюється оцінка їх ефективності шляхом розрахунку ключових індикаторів ефективності праці, таких як: продуктивність праці, витрати на одиницю

виробництва, швидкість окремих операцій, загальний морально-психологічний клімат, темпи зростання обсягів збуту та прибутку тощо.

На рис. 3.2 запропонуємо основні напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР».



Рисунок 3.2 – Основні напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР»

Як бачимо з рис. 3.2 запропоновані напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР» охоплюють всі стадії ефективного управління персоналом та дає змогу сформувати таку систему управління, яка у майбутньому впливатиме на раціональне використання трудового потенціалу ТОВ «ДІ-СТАР». Головним кроком до збалансування інтересів керівників та працівників на ТОВ «ДІ-СТАР» є пошук компромісів.

Зазвичай інтереси вищого керівництва, власників ТОВ «ДІ-СТАР» та працівників кардинально різняться. Останні у першу чергу бажають отримання справедливої заробітної плати, яка гарантує високий рівень матеріального забезпечення, покращення умов праці, гнучкий графік роботи, залучення їх до управління та отримання ряду інших компенсаційних переваг. У свою чергу засновники та вище керівництво ТОВ «ДІ-СТАР» за основну мету ставлять максимізацію прибутків, яку часто розглядають через зменшення витрат на персонал. Водночас успіху досягають підприємства, які вміють знаходити баланс інтересів між працівниками та вищим керівництвом і засновниками. Важливо, щоб вище керівництво дбало про персонал, вкладало у його розвиток, а персонал на цій основі підвищував продуктивність праці й був націлений на досягнення поставлених спільних цілей.

Розбіжності між очікуваннями вищого керівництва та співробітників ТОВ «ДІ-СТАР», особливо щодо професійної підготовки останніх, також потребують компромісу. Зауважимо, що вимірювання задоволеності є одним із найперспективніших напрямків економічних досліджень останніх років. Це пов'язано з тим, що основним об'єктом економічної науки має бути особистий ТОВ «ДІ-СТАР», таким чином відстежуючи, як на неї впливають доходи, зайнятість, інфляція, освіта тощо. Вважаємо, що для вдосконалення соціально-психологічних методів ТОВ «ДІ-СТАР» необхідно проводити регулярні вимірювання, щоб керівництво товариства розуміло основні очікування співробітників.

При здійсненні особисто інтерв'ювання було виявлено, що мотивуючими факторами для ефективної роботи персоналу є: заробітна плата, можливість займатися улюбленою справою, хороша психологічна атмосфера у трудовому колективі, можливість професійного розвитку, справедливе визнання за виконану роботу. З огляду на це особливо важливою є увага ТОВ «ДІ-СТАР» до вищезазначених мотивів. На додаток до них можна додати: комфорт на робочому місці та визнання колегами й керівництва. Вищому керівництву необхідно подбати про те, щоб у ТОВ «ДІ-СТАР» умови праці були максимально комфортними для працівників. Одним із шляхів формування взаємної довіри є підвищення репутації ТОВ «ДІ-СТАР» як роботодавця. Результати показують, що відносно невелика кількість національних підприємств піклується про репутацію роботодавців на ринку праці.

Зауважимо, що від дій вищого керівництва ТОВ «ДІ-СТАР» безпосередньо залежить ставлення працівників до товариства та рівень їх мотивації, які визначають рентабельність та окупність інвестицій підприємства. Вважаємо, що відкритий діалог між керівниками та працівниками ТОВ «ДІ-СТАР» на умовах дружелюбності, демократичних принципів та взаємоповаги сприятиме створенню атмосфери довіри на товаристві. Досягнення лояльності співробітників є найбільш значущою тенденцією в закордонній практиці останніх років. Лояльні співробітники частіше рекомендують свій бізнес і продукти іншим. Для створення сприятливих умов для лояльності співробітників ТОВ «ДІ-СТАР» необхідно працювати за такими напрямками: стимулювання лідерства, корпоративної культури, управління талантами, підвищення почуття відповідальності кожного співробітника та виконання всіх процедур, пов'язаних з управлінням персоналом.

Таким чином, для підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР» запропоновано проводити систематичну діагностику їх ефективності. Це дозволить виявляти проблеми, а також враховувати потреби й інтереси співробітників ТОВ «ДІ-СТАР». До основних напрямів підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР» віднесено: готовність до

взаємного компромісу, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, втримання ключових працівників підприємства, зменшення загального рівня стресу та конфліктів, прозорість і відкритість підприємства для працівників, інноваційність в управлінні персоналом. Це основні напрями удосконалення, яким слід керуватися для забезпечення підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР».

Далі запропонуємо рекомендації по застосуванню соціально-психологічних методів в управлінні.

3.2 Розробка програми поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ДІ-СТАР»

В умовах воєнного стану ТОВ «ДІ-СТАР» необхідно шукати резерви для підвищення ефективності роботи персоналу через методи, які не вимагають суттєвих фінансових витрат. Такими методами є соціально-психологічні методи. Нині на ТОВ «ДІ-СТАР» використовується досить обмежений арсенал цих методів, тому необхідне їх розширення та використання більш сучасних та ефективних різновидів соціально-психологічних методів.

При визначенні переліку методів соціально-психологічних методів, які слід впровадити у діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» виходитиме з двох тезисів. По-перше, їх використання повинно базувати на реальних можливостях досліджуваного товариства. Більшість соціально-психологічних методів все ж вимагають хоч не великих, але фінансових витрат. По-друге, важливо застосовувати соціально-психологічні методи не заради їх кількості, а для позитивного їх впливу на результати роботи ТОВ «ДІ-СТАР» в цілому. Тому вони повинні виходити з реальних потреб та інтересів трудового колективу. По-третє, у трудовому колективі ТОВ «ДІ-СТАР» доволі низький рівень соціально-психологічного клімату. Тому у першу чергу розроблені рекомендації повинні бути спрямовані на поліпшення

соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. На рис. 3.3 наведено рекомендовані заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ДІ-СТАР».

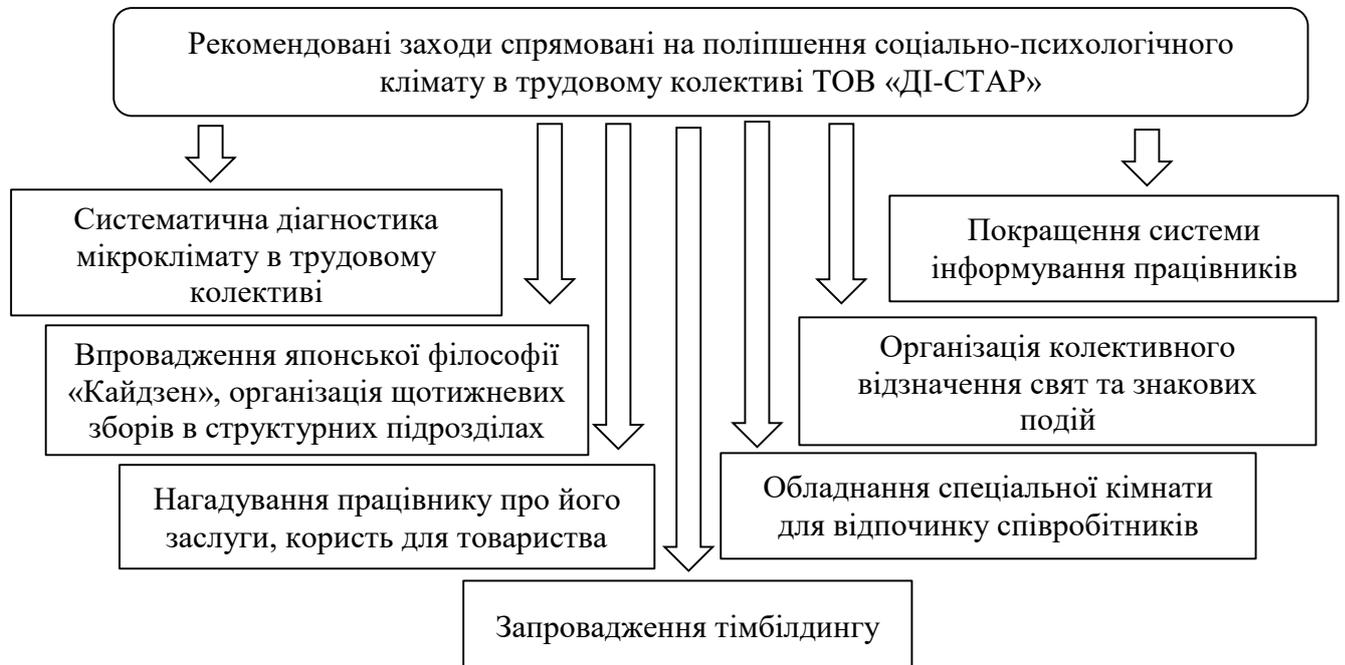


Рисунок 3.3 – Рекомендовані заходи спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «ДІ-СТАР»

З урахуванням зазначеного пропонуємо керівництву ТОВ «ДІ-СТАР», у рамках вирішення виявлених нами проблем з умовами праці на товаристві, впровадити відому японську філософію «Кайдзен». В контексті даної філософії звичайним працівникам надається влада, тобто вони можуть вносити свої пропозиції щодо покращення умов праці, вдосконалення управлінського процесу тощо. Впровадження принципів філософії «Кайдзен» ТОВ «ДІ-СТАР» мотивує працівників до підтримки їх креативності й за допомогою їх активної участі у змінах забезпечує позитивне ставлення до товариства та власної праці.

Японська філософія «Кайдзен» є одним з дієвих методів організації зворотного зв'язку. Таким чином кожен зможе взяти участь в управлінні та організації праці ТОВ «ДІ-СТАР». Створення внутрішньої пошти допоможе співробітникам ТОВ «ДІ-СТАР» вносити свої пропозиції, методи та шляхи

вирішення важливих для розвитку товариства проблем та виносити на розглядання питання стосовно робочих моментів діяльності ТОВ «ДІ-СТАР».

На ТОВ «ДІ-СТАР» створено велику кількість структурних підрозділів, які мають різні функції та завдання. Велика кількість з них не співпрацюють один з одним через різні сфери діяльності. Важливого значення набувають відносини у окремих структурних підрозділах. Рекомендуємо керівникам структурних підрозділів проводити щотижневі годинні наради у робочий час, в яких обговорюватимуться результати роботи, відзначатимуться досягнення кращих працівників, порушуватимуться питання, які турбують колектив чи окремих співробітників. Такі зустрічі сприятимуть поліпшенню морально-психологічного мікроклімату в трудовому колективі, культивуватиметься політика довіри та єднання.

Також необхідно вибудовувати конструктивні відносини співробітників з керівництвом ТОВ «ДІ-СТАР», що реалізується через проведення нарад, щоденних «п'ятихвилинок». Керівник повинен хвалити співробітників за виконану роботу: кілька приємних слів зможуть підняти людині настрій, а також послужити мотивацією до подальшого якісного зростання. Вище керівництво ТОВ «ДІ-СТАР» має знаходити у своєму графіку час для постійних неформальних бесід із колективом, звертати на нього увагу.

Важливо ТОВ «ДІ-СТАР» створювати мотиваційний клімат повноважень і контролю діяльності, встановлювати довірчі відносини між людьми, розвивати комунікаційні процеси, задовольняючи потреби працівників в емоціональному контакті, підвищувати ступінь мотивації індивідуальних потреб, максимально враховувати індивідуальну сприйнятливність до різних форм стимулювання. Потрібно забезпечувати справедливу оцінку заслуг чи проступків (порушень), уникаючи перебільшення заслуг чи недоліків у діяльності підлеглих. Причому стимул (стягнення) буде діяти з повною віддачею тоді, коли форма і ступінь заохочення чи стягнення керівника ТОВ «ДІ-СТАР» буде збігатися з оцінкою і думкою усього колективу. Система стимулювання ТОВ «ДІ-СТАР» не повинна

передбачати частих винагород і стягнень, оскільки за таких умов вони знецінюються.

Керівництву ТОВ «ДІ-СТАР» також було б доречно особливу увагу звернути на соціально-психологічні методи мотивації (підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі, розвивати систему управління конфліктами та організаційну культуру). Щодо стабілізації психологічного клімату, то нами доведено необхідність створення керівництвом ТОВ «ДІ-СТАР» на робочих місцях атмосфери єдиної команди та періодичного проведення з робітниками нарад, на яких в першу чергу слід акцентувати увагу на позитивних моментах та досягненнях підприємства. Система мотивації співробітників ТОВ «ДІ-СТАР» має бути прозорою, щоб запобігати виникненню конфліктних ситуацій на основі несправедливого стимулювання.

Для усунення фізичного і морального дискомфорту працівників ТОВ «ДІ-СТАР» доцільно щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у забезпечення можливостей відпочинку. Наприклад, одна з останніх новинок, яка вже активно використовується іноземними компаніями – це обладнання спеціальних кімнат для відпочинку співробітників. Західні фірми почали розуміти: якщо не давати людям відпочивати, то вони не зможуть і продуктивно працювати. Якщо дозволити співробітнику відчувати себе як вдома, то швидше за все він і за роботу візьметься старанніше. Особливо важливим та мотивуючим буде такий захід для співробітників ТОВ «ДІ-СТАР», які задіяні офісною працею. Працівники на ТОВ «ДІ-СТАР» зможуть більше генерувати цікавих ідей, більш продуктивніше працювати, якщо матимуть змогу прямо в офісі відпочити, привести у порядок свої думки тощо.

На ТОВ «ДІ-СТАР» працює велика кількість співробітників, кожен з яких є особистістю з різними потребами, мотивами та інтересами. Беззаперечно кожен з них вклав певний внесок у досягненні цілей товариства, брав участь у реалізації різних проектів. Тому в межах соціально-психологічних методів важливо вищому керівництву неодноразово нагадувати таким працівникам про їх вагомий внесок у розвиток ТОВ «ДІ-СТАР», що свідчитиме про те, що їх на товаристві цінують та пам'ятають про їх результати роботи. Таке нагадування слід здійснювати як

безпосередньо при особистих зустрічах, розмовах керівника з підлеглим, так і на зборах трудового колективу.

На ТОВ «ДІ-СТАР» працює 242 особи, проінформувати таку кількість працівників про поставлені цілі, майбутні нововведення досить складно. Як результат інформація до працівників надходить перекручуванням та у вигляді чуток. Така ситуація породжує негатив, призводить до конфліктних ситуацій та підриває мікроклімат в трудовому колективі. Для усунення зазначеного запропоновано покращити систему інформування співробітників. Для цього рекомендовано створити внутрішню інформаційну мережу, доступ до якої матимуть лише співробітники ТОВ «ДІ-СТАР». У кожного працівника буде особистий кабінет, де він зможе вести діалог з іншими працівниками. Вище керівництво буде розмішувати у даній мережі інформацію про останні події, відзначатиме кращих співробітників, інформуватися про майбутні нововведення, вітатиме працівників зі знаковими днями. Важливо, щоб цю інформацію надходила безпосередньо від керівника ТОВ «ДІ-СТАР». Такий крок викликатиме довіру та лояльність з боку працівників до досліджуваного товариства. Кожному важливо отримувати достовірну інформацію.

Результативний засіб формування згуртованого трудового колективу та покращення морально-психологічного клімату є різноманітні ритуали, церемонії, традиції за участю працівників ТОВ «ДІ-СТАР». Вони покликані сприяти передачі позитивного професійного досвіду, поширенню інформації, культури взаємовідносин, стандартів поведінки та інших елементів цінностей орієнтації на користь об'єднання співробітників та розвитку почуття приналежності до єдиної команди ТОВ «ДІ-СТАР». Необхідна особиста зацікавленість кожного працівника в підтримці високого рівня згуртованості колективу, що можливо за рахунок участі співробітників в обговоренні принципів та цінностей.

Для цього пропонуємо на ТОВ «ДІ-СТАР» організувати різні зустрічі, відзначення колективом свят, проведення корпоративних вечорів, виїздів на природу тощо.

Організація корпоративних заходів буде розвивати лояльність у співробітників до товариства, покращуватиме відносини між працівниками. При цьому на товаристві працює більше 200 осіб. Тому можливе використання методу малих груп, коли окремі свята організовуватимуться у структурних підрозділах або декількох структурних підрозділах, які найбільш тісно взаємодіють між собою. При цьому участь у таких корпоративах повинна бути як з боку рядових працівників, так і керівників структурних підрозділів товариства. Звісно змушувати брати участь у таких заходах не потрібна, участь виключно добровільна. Слід розуміти, що у працівників можуть бути різні ситуації життєві, коли вони не мають змоги взяти у часті у тому чи іншому корпоративі.

Такі свята, як Новий рік, день заснування ТОВ «ДІ-СТАР» слід відзначати усім трудовим колективом. Фінансування таких заходів здійснюватиметься виключно за рахунок товариства. Інші свята, такі як день козацтва, 8 березня, день народження працівника слід відзначати лише в межах структурного підрозділу. Це сприятиме налагодженню відносин між працівниками, які постійно взаємодіють між собою.

Практика сучасних підприємств свідчить, що досить ефективними соціально-психологічними методами є різні тимблдінгові заходи, які спрямовані на згуртування трудового колективу за рахунок командоутворення. Тому пропонуємо на ТОВ «ДІ-СТАР» організувати різні тимблдінгові заходи, що передбачатиме поділ працівників на маленькі групи та участь їх у різних цікавих іграх, робочих процесах. У яких вони змагатимуться з іншою групою працівників. Такі заходи спрямовані будуть на поліпшення комунікації та взаємовідносин між працівниками. Можливо створювати такі змагання між окремими структурними підрозділами, що дозволить розвивати у середині них взаємодію.

Передбачається, що організація тимблдінгових заходів дозволить ТОВ «ДІ-СТАР»:

- посилити почуття згуртованості, сформувати стійке відчуття «ми»;
- розвивати довіру між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного;

створити досвід високоефективних спільних дій;
 підвищити неформальний авторитет керівників;
 розвинути лояльність учасників програми у ставленні до товариства.

У табл. 3.1 запропонуємо програму тимблдингових заходів на ТОВ «ДІ-СТАР».

Таблиця 3.1 – Програма тимблдингових заходів на ТОВ «ДІ-СТАР»

Вид тимблдингу	Командоутворюючий захід	Короткий опис
1	2	3
Соціальний	Плетіння маскувальних сіток для ЗСУ	З початку 2022 р. в Україні триває повномасштабна війна. Працівники ТОВ «ДІ-СТАР» можуть об'єднатися та допомогти ЗСУ у боротьбі з військами Російської Федерації. Плетіння маскувальних сіток можна організувати безпосередньо на товаристві, а до даної програми можуть бути залучені усі охочі працівники
Екологічний	Спільна висадка зелених насаджень на одній з вулиць Полтави	Трудовому колективу слід долучитися до світової екологічної акції, яка проводиться 10 квітня, коли люди масово висаджують дерева та відповідним чином озеленити одну з вулиць м. Полтава
Спортивний	Спільний перегляд матчів ЧС-2022, ліги чемпіонів	Велика кількість працівників ТОВ «ДІ-СТАР» є любителями футбольних матчів. Організація спільного перегляду матчів майбутнього ЧС-2022 на великому екрані дозволить налагодити комунікації між персоналом
	Гра у боулінг	Усі бажаючі діляться на команди по 2 члени у кожній команді та грають у боулінг. Тим самим організовуючи міні-турнір з фіналом. Переможці отримують приз
	«Павутина»	вертикально натягується сітка з кількістю осередків за кількістю учасників. Команді необхідно перебраться з одного боку цієї «павутини» на іншу. У більшість осередків самостійно не вибратися, потрібна допомога інших учасників. Якщо хтось зачіпає за мотузки – вся команда повертається назад. Розмовляти в момент переходу не можна.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Творчий	Правда / неправда	Учасники сідають колом. Ведучий просить кожного учасника розказати про себе два правдиві факти і один неправдивий. Саме неправдиву інформацію і потрібно подати переконливо, адже за неї нараховуються бали. А ще бали отримує та людина або команда, які її викривають, хто набере найбільше балів дарують приз (грошовий, додатковий день відпустки тощо). Така вправа дозволить співробітникам краще познайомитися, дізнатися одне про одного багато нового, знайти спільні інтереси.

Це наведений лише орієнтовний перелік можливих тимблдингових заходів, які можна організувати на ТОВ «ДІ-СТАР». Ідеї для їх організації можуть висувати самі працівники, важливо, щоб враховувалися їх реальні потреби та очікування. Звичайно, якщо працівники не люблять дивитися футбольні матчі, то їм буде не цікавий перегляд таких матчі. Тому до тимблдингових заходів слід залучати працівників за їх власним бажанням. Працівники в різних тимблдингових заходах повинні брати участь відповідно до своїх потреб та інтересів. На ТОВ «ДІ-СТАР» слід організовувати систематичну оцінку реальних потреб та інтересів працівників, щоб розробляти направлені на них програми соціально-психологічного характеру.

У міжнародній практиці популярною є політика по формуванню соціально-психологічного портрету працівників. Такою процедурою займається відділ кадрів або запрошується психолог, які проводять опитування працівників. Відповідно до результатів їх відповідей формують працівників на групи відповідно до схожості їх поглядів, темпераменту, звичок тощо. Надалі вони або у такому складі беруть участь в різних тимблдингових заходах або ж з них навіть можна створити окремий структурний підрозділ, якщо їх освітньо-кваліфікаційний рівень подібний. Така практика показує, що рівень конфліктності у таких структурних підрозділах є значно меншою.

У табл. 3.2 наведемо соціально-економічну ефективність застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР».

Таблиця 3.2 – Соціально-економічна ефективність застосуванню соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР»

Ключові заходи	Опис	Ефект
Проведення системної діагностики стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	здійснення анонімного анкетування та опитування працівників; визначення рівня соціально-психологічного клімату; формування соціально-психологічного портрету працівника	створення позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; підвищення згуртованості трудового колективу; забезпечення лояльності персоналу; створення єдиного колективу односторонніх наведених на досягнення позитивного результату; поліпшення комунікацій між членами трудового колективу; зростання продуктивності праці персоналу.
Організація колективного відзначення свят та знакових подій	організація спільного відпочинку для працівників ТОВ «ДІ-СТАР». Новий рік та день заснування товариства усім трудовим колективом. 8 березня, день козацтва, день народження працівника у межах структурних підрозділів	
Покращення системи інформування працівників	щорічне особисте звітування директора перед трудовим колективом; створення внутрішньої інформаційної мережі для усіх співробітників товариства	
Впровадження японської філософії «Кайдзен»	колективне прийняття управлінських рішень; можливість працівником відчувати себе в ролі керівника; організація щотижневих зборів в структурних підрозділах	
Обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників	надання можливості співробітникам відпочити за умови емоційного виснаження чи напруженої роботи	
Нагадування працівнику про його заслуги, користь для товариства	мотивація працівників до продуктивної роботи; нагадування слід здійснювати як безпосередньо при особистих зустрічах, розмовах керівника з підлеглим, так і на зборах трудового колективу	
Запровадження тимблдіingu	організація командо утворюючих заходів; спільне проведення часу співробітників; участь в соціально важливих проектах	

Вдосконалення управління ТОВ «ДІ-СТАР» за допомогою застосування соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність

досліджуваного товариства та якісно покращити його діяльність в цілому. Головною їх перевагою є не значні фінансові витрати, що дозволить в умовах воєнного стану в Україні мінімізувати втрати та утримати ключових співробітників шляхом поліпшення морально-психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

Таким чином, з метою підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів розроблено ряд рекомендацій. Зокрема, у межах цього рекомендовано: проводити систематичну діагностику мікроклімату в трудовому колективі, покращити систему інформування працівників завдяки створенню внутрішньої інформаційної мережі, впровадження японської філософії «Кайдзен», організація щотижневих зборів в структурних підрозділах, нагадування працівнику про його заслуги, користь для товариства, запровадження тимблдингу, організація колективного відзначення свят та знакових подій, а також обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників. Прогнозується, що впровадження запропонованих нововведень дозволить суттєво покращити морально-психологічний клімат у трудовому колективі, підвищити згуртованість трудового колективу, що позитивно відобразиться на їх продуктивність праці, лояльності до ТОВ «ДІ-СТАР», а також позитивно вплине на кінцеві прибутки товариства.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного аналізу у третьому розділі кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки.

1. Розроблено напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР». Для підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управління ТОВ «ДІ-СТАР» запропоновано проводити систематичну діагностику їх ефективності. Це дозволить виявляти проблеми, а також враховувати потреби й інтереси співробітників ТОВ «ДІ-СТАР». До основних напрямів підвищення

ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР» віднесено: готовність до взаємного компромісу, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, втримання ключових працівників підприємства, зменшення загального рівня стресу та конфліктів, прозорість і відкритість підприємства для працівників, інноваційність в управлінні персоналом. Це основні напрями удосконалення, яким слід керуватися для забезпечення підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР».

2. Розроблено програму поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ДІ-СТАР». З метою підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів розроблено ряд рекомендацій. Зокрема, у межах цього рекомендовано: проводити систематичну діагностику мікроклімату в трудовому колективі, покращити систему інформування працівників завдяки створенню внутрішньої інформаційної мережі, впровадження японської філософії «Кайдзен», організація щотижневих зборів в структурних підрозділах, нагадування працівнику про його заслуги, користь для товариства, запровадження тимблдингу, організація колективного відзначення свят та знакових подій, а також обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників. Прогнозується, що впровадження запропонованих нововведень дозволить суттєво покращити морально-психологічний клімат у трудовому колективі, підвищити згуртованість трудового колективу, що позитивно відобразиться на їх продуктивність праці, лояльності до ТОВ «ДІ-СТАР», а також позитивно вплине на кінцеві прибутки товариства.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження констатують про досягнення поставленої мети та виконання завдань. Отримані результати дослідження дозволяють зробити наступні взаємопов'язані висновки.

1. Досліджено особистість як об'єкт управління на підприємстві. Управління персоналом є одним з першочергових завдань будь-якого підприємства. Це пов'язано насамперед з тим, що в сучасних умовах господарювання роль людських ресурсів на підприємстві постійно зростає, як і вимоги до них. Встановлено, що особистість складає основу підприємства. Кожна особистість є індивідуальною зі своїм набором специфічних характеристик. Основним завданням керівника є ґрунтовне дослідження потреб своїх підлеглих та обрання найбільш ефективних мотивів з метою успішного управління працівниками. Управління персоналом – це відбір і розміщення персоналу, забезпечення можливості для їх навчання прогресивним прийомом праці, здійснення морально-психологічного впливу, ефективне управління конфліктами в колективі та ін. з метою забезпечення ефективної праці підпорядкованого персоналу підприємства.

2. Дано характеристику соціально-психологічним методам управління персоналом підприємства. Встановлено, що застосування соціально-психологічних методів є одним варіантів здійснення управлінських дій щодо персоналу, який базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей і окремі особи. Менеджмент відстежує насамперед соціально-економічні взаємовідносини осіб, що виникають в управлінні. Внаслідок чого формується непроста мережа людських відносин. Організації виступають не тільки виробничо-економічними одиницями, але й середовищами, в яких відбуваються процеси формування особи як працівника. Через це важлива роль в менеджменті належить соціальним та психологічним методам управління. Саме вони дають можливість впливати на духовні інтереси людей, врегульовувати індивідуальні відносини, а також мають відношення щодо формування і розвиток трудового колективу.

3. Розглянуто застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на сучасних підприємствах. З'ясовано, що на якість менеджменту значний вплив здійснюють соціально-психологічні методи управління персоналом сучасного підприємства. Механізм застосування соціально-психологічних методів та поліпшення системи загалом стає можливим в результаті в результаті запровадження різноманітних заходів, таких як проведення комплексного соціологічного дослідження, діагностика культури підприємства та ін. Дані методи управління персоналом підприємства, незважаючи на специфіку їх застосування в різних галузях, створюють умови гуманізації праці, формують у співробітників моральне та психологічне задоволення від трудової діяльності тощо.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР», яке є вітчизняним підприємством, яке займається виробництвом абразивних виробів. Стан внутрішнього середовища ТОВ «ДІ-СТАР» є стабільним, досліджуване товариство є прибутковим, нарощує обсяги своєї діяльності. До основних конкурентних переваг відноситься активна інноваційна діяльність, високо прибуткова та рентабельна діяльність, сформований бренд на ринку, наявність стабільних іноземних партнерів. ТОВ «ДІ-СТАР» функціонує у досить мінливому зовнішньому середовищі. В цілому зовнішнє середовище справляє негативний вплив на функціонування та існування досліджуваного товариства. Найбільш гострою проблемою для ТОВ «ДІ-СТАР» є повномасштабна війна на території України, яка ставить під загрозу існування як країни, так і досліджуваного товариства.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР». Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» вказують на прибуткову діяльність товариства. Зокрема, розмір чистого прибутку в 2020 р. склав 126794 тис. грн., що на 18365 тис. грн. та 35044 тис. грн. більше за 2018-2019 рр. Значною мірою таких позитивних результатів ТОВ «ДІ-СТАР» домоглося завдяки впровадженню інноваційних технологій, що дозволило виробити більше продукції при менших витратах. Розмір операційних витрат, який припадав на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «ДІ-СТАР» зменшився за 2018-

2020 рр. з 0,73 грн. до 0,61 грн. Товариству потрібно було менше фінансових ресурсів для реалізації одиниці продукції. Також позитивним є постійне зростання продуктивно праці працівників з 1263,22 тис. грн./особу в 2018 р. до 1561,83 тис. грн./особу. Такі зміни є позитивними, товариству не слід зупинятися на досягнутому та продовжувати розвиватися.

6. Проаналізовано застосування соціально-психологічних методів упарвління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР». Встановлено, що на ТОВ «ДІ-СТАР» найчастіше використовуються такі соціально-психологічні методи як: залучення працівників до управління, прийняття рішень; подяка за ефективну працю; встановлення нормальних відносин між керівниками та підлеглими; спільне відзначення окремих свят (8 березня, новий рік); конкурс «кращий працівник місяця». Стиль керівництва на ТОВ «ДІ-СТАР» переважає демократичний. Незважаючи на це опитування працівників показало, що соціально-психологічний клімат знаходить на середньому рівні. Працівники вважають, що використання соціально-психологічних методів є не повноцінним, як результат лояльність з їх боку до товариства не висока. Зазначене свідчить про доцільність розширення використання соціально-психологічних методів управління, що повинно позитивно вплинути на ефективність праці працівників.

7. Розроблено напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР». Для підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управління ТОВ «ДІ-СТАР» запропоновано проводити систематичну діагностику їх ефективності. Це дозволить виявляти проблеми, а також враховувати потреби й інтереси співробітників ТОВ «ДІ-СТАР». До основних напрямів підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управління ТОВ «ДІ-СТАР» віднесено: готовність до взаємного компромісу, формування взаємної довіри керівників і трудового колективу, орієнтація на досягнення лояльності персоналу, втримання ключових працівників підприємства, зменшення загального рівня стресу та конфліктів, прозорість і відкритість підприємства для працівників, інноваційність в управлінні персоналом. Це основні напрями

удосконалення, яким слід керуватися для забезпечення підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «ДІ-СТАР».

8. Розроблено програми поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ДІ-СТАР». З метою підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів розроблено ряд рекомендацій. Зокрема, у межах цього рекомендовано: проводити систематичну діагностику мікроклімату в трудовому колективі, покращити систему інформування працівників завдяки створенню внутрішньої інформаційної мережі, впровадження японської філософії «Кайдзен», організація щотижневих зборів в структурних підрозділах, нагадування працівнику про його заслуги, користь для товариства, запровадження тимблдингу, організація колективного відзначення свят та знакових подій, а також обладнання спеціальної кімнати для відпочинку співробітників. Прогнозується, що впровадження запропонованих нововведень дозволить суттєво покращити морально-психологічний клімат у трудовому колективі, підвищити згуртованість трудового колективу, що позитивно відобразиться на їх продуктивність праці, лояльності до ТОВ «ДІ-СТАР», а також позитивно вплине на кінцеві прибутки товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 14.04.2022).
2. Податковий кодекс України від 23.12.2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 22.04.2022).
3. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.04.2022).
4. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 27.04.2022).
5. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.91 року № 1577-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 25.04.2022).
6. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 28.12.2007 р. № 107-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (дата звернення 28.04.2022).
7. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 22.04.2022).
8. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 27.04.2022).
9. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення 25.04.2022).

10. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2017. № 1. С. 24-31.
11. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
12. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2013. № 5. С. 36-70.
13. Гарвардська школа бізнесу. URL: https://www.unipage.net/ru/harvard_business_school (дата звернення: 01.05.2022)
14. Глушман Т.М. Компоненти професійної культури майбутнього менеджера організацій. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2016. № 5. С. 8-13.
15. Голубєв С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 10.05.2022)
16. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
17. Григорчук Т.В. Формування професійних вимог до менеджера соціальної сфери, придатних для управління творчим колективом. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами*. 2013. № 10. С. 65-74.
18. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
19. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
20. Дарміць Р.З., Горішна Г.П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник*

Національного університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26-34.

21. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71-75.

22. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 2. С. 78-80.

23. Дяків О.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

24. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2012. Вип. 2 (1). С. 374-383.

25. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.

26. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71.

27. Зудова І. Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 20. С. 341-344.

28. Ілляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 10. С. 70-81.

29. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

30. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.

31. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 139-147
32. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Київ: «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с.
33. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
34. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143-147.
35. Кравець І.М., Совира Н.Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. *International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions», Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference*. Kielce: Baltija Publ., 2016. Pt. II. – P. 73-76.
36. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101-103.
37. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
38. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2017. 234 с.
39. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 98-103.
40. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376-380.
41. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №18. С. 99-105.

42. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.

43. Назарова Г.В., Романов А.Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 14. Ч. 1. С. 79-84.

44. Нужна С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. Т. 27, № 4. С. 161-169.

45. Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-35-2022> (дата звернення 07.05.2022)

46. Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Соціально-психологічні методи в управлінні підприємством. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р.* Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 81-82.

47. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1(34). С. 66-72.

48. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 725-728.

49. Офіційна веб-сторінка ТОВ «ДІ-СТАР». URL: www.distar.ua (дата звернення: 10.05.2022)

50. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196.

51. Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
52. Придятько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133.
53. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162
54. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 133-143.
55. Романов А.Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес-інформ*. 2015. № 8. С. 303-308.
56. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.
57. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Андрійко Н.В., Альохіна Н.В. Соціально-психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. Управління якістю в фармації : матеріали XIV наук.-практ. конф., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Х.: НФаУ, 2020. 251 с.
58. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(2). С. 1024-1032.
59. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268-273.
60. Сторонкіна М.С. Роль менеджера в підвищенні ефективності діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 134-136.

61. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 440-443.
62. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.
63. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112.
64. Ткаченко М.І., Ткаченко О.В., Жукова О.В. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.
65. Філіпішин І.В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 41-47.
66. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.
67. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.
68. Хмелевська А.Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1. С. 107-113.
69. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.

70. Чуднова О. К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). Київ: НДЕІ, 2014. С.97-100
71. Чхеайло А.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
72. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.
73. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.3(20). С.152-156.
74. Cameron K.S., Quinn R.E. Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. *Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wolters Kluwers. 2015. Vol. 5. Pp. 36-44.
75. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 2004. pp. 41-52.
76. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.
77. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96.
78. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 92-98.
79. Shahzad F. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. 2012. № 9. pp. 975-985.
80. Sinek S. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team. London: Penguin Books Ltd, 2018. 256 p.

ДОДАТКИ