



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом
ТОВ «Еко-сфера» в умовах воєнного стану»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мельника Тараса Богдановича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Янків Мирон Дмитрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Білик Орест Михайлович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
заступник директора
ТОВ «Еко-сфера»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
_____ Копитко В. І.
«___» жовтня 2025 року

ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЕВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мельнику Тарасу Богдановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «Еко-сфера» в умовах воєнного стану»**

Керівник роботи **Янків Мирон Дмитрович**
доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *06 жовтня 2025 року №150*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2026 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.2 і табл. 1.1. – теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства.

Рис. 2.1 – 2.3 і табл. 2.1 – 2.7- дослідження ТОВ «Еко-сфера» та його соціально-психологічних методів управління персоналом.

Рис. 3.1 – 3.2 – шляхи підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «Еко-сфера»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувач _____

(підпис)

Мельник Т. Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Янків М. Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тарас Мельник. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «Еко-сфера» в умовах воєнного стану. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 62 сторінки, включаючи 8 таблиць, 7 рисунків.

Вивчено сутність соціально-психологічних методів управління; здійснено аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління; досліджено розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану; розглянуто загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Еко-сфера»; оцінено систему управління персоналом на ТОВ «Еко-сфера»; виокремлено використання соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві та оцінка їх ефективності; визначено необхідність покращення системи соціально-психологічних методів управління персоналом; розроблено напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «Еко-сфера»; проведено огляд світового досвіду використання соціально-психологічних методів управління та перспективи його використання на вітчизняних підприємствах.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: управління, соціально-психологічні методи, мотивація, персонал, стимулювання, оплата праці, методи управління персоналом в умовах воєнного стану.

ANNOTATION

Taras Melnyk. Development of socio-psychological methods of personnel management at LLC "Eco-sphere" under martial law. Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026.

The volume of the work is 62 pages, including 8 tables, 7 figures.

The essence of socio-psychological methods of management is studied; an analysis of modern socio-psychological methods of management is carried out; the development of socio-psychological methods of personnel management under martial law is investigated; the general organizational and economic characteristics of LLC "Eco-sphere" are considered; the personnel management system at LLC "Eco-sphere" is assessed; the use of socio-psychological methods of personnel management at the enterprise is highlighted and their effectiveness is assessed; the need to improve the system of socio-psychological methods of personnel management is identified; directions for increasing the effectiveness of the application of socio-psychological methods of personnel management at LLC "Eco-sphere" are developed; A review of the world experience in the use of socio-psychological management methods and the prospects for their use at domestic enterprises was conducted.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: management, socio-psychological methods, motivation, personnel, incentives, remuneration, personnel management methods under martial law.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність соціально-психологічних методів управління.....	9
1.2 Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління.....	14
1.3 Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану.....	20
Висновки до I розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «ЕКО-СФЕРА» ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.	28
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еко-сфера».....	28
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Еко- сфера».....	34
2.3 Використання соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві та оцінка їх ефективності	40
Висновки до II розділу.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКО-СФЕРА».....	45
3.1 Необхідність покращення системи соціально-психо- логічних методів управління персоналом.....	45
3.2 Напрями підвищення ефективності застосування соціально- психологічних методів управління персоналом ТОВ «Еко- сфера».....	47
3.3 Світовий досвід використання соціально-психологічних методів управління та перспективи його використання на вітчизняних підприємствах.....	55
Висновки до III розділу.....	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. У період соціально-економічних трансформацій в Україні питання раціонального та ефективного використання людського потенціалу набуває особливої ваги і виходить на рівень державних пріоритетів. Реалізація економічних реформ передбачає запровадження нових підходів до управління та формування сучасних організаційних структур, у межах яких вирішальна роль відводиться людському фактору як ключовій рушійній силі розвитку організаційних процесів.

Постановка проблеми та її значення. Сучасні умови господарювання, що сформувалися під впливом військової агресії Російської Федерації проти України, зумовлюють необхідність формування якісно нового рівня мотивації працівників. Підприємства потребують більшої залученості персоналу до процесів підвищення результативності управління та виробництва, активізації їх творчого потенціалу, а також забезпечення високого рівня узгодженості дій працівників у досягненні стратегічних цілей організації. Недостатній рівень опрацювання механізмів управління персоналом в сучасних умовах функціонування українських підприємств, зокрема використання та розвиток соціально-психологічних методів управління, зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій. Питання формування, розвитку та ефективного управління трудовими ресурсами розглядали у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники, зокрема: Антонюк В. П., Арабян К. К., Балабанова Л. В., Буланкіна О. Ю., Васильєва О. І., Волошина С. В., Грішнова О. А., Захарова О. В., Копил О. В., Леміш К. М., Ляшов Д. О., Черемісіна Т. В., Ревуцький Л. Д., Рибак Н. О., Рибка А. О., Тимошенко К. В., Тугускіна Г. Н., Турило А. М., Фитценц Я., Чеботарьов Н. Ф., Чорна О. А. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних положень і обґрунтування практичних підходів щодо розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом.

- Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:
- дослідити сутність соціально-психологічних методів управління;
 - проаналізувати сучасні підходи до застосування соціально-психологічних методів управління;
 - вивчити особливості їх розвитку в умовах воєнного стану;
 - надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Еко-сфера»;
 - проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;
 - дослідити використання соціально-психологічних методів управління персоналом та оцінити їх результативність;
 - обґрунтувати необхідність удосконалення системи соціально-психологічних методів управління персоналом;
 - розробити напрями підвищення ефективності їх застосування на ТОВ «Еко-сфера»;
 - проаналізувати міжнародний досвід використання соціально-психологічних методів управління та можливості його адаптації на українських підприємствах.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом ТОВ «Еко-сфера».

Предметом дослідження є практичні аспекти формування та розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві ТОВ «Еко-сфера».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовано комплекс загальнонаукових, теоретичних та емпіричних методів. До загальнонаукових належать аналіз, узагальнення, абстрагування, індукція, аналогія, системний підхід, а також статистичні та графічні способи обробки інформації, які забезпечили комплексне дослідження проблематики. Емпіричні методи, зокрема спостереження, порівняння, опис і вимірювання, дозволили оцінити практичні результати та можливості застосування запропонованих підходів.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці українських та зарубіжних учених у сфері управління персоналом, матеріали щодо

інноваційного розвитку підприємств, а також дослідження, присвячені методам оцінювання трудових ресурсів. У ході роботи опрацьовано наукову та спеціалізовану літературу, матеріали міжнародних і національних наукових конференцій, нормативно-правові акти України, статистичну та звітну документацію підприємства — бази дослідження ТОВ «Еко-сфера», а також організаційні та планові документи, що дозволило провести ретроспективний аналіз системи управління персоналом.

Практична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні розуміння сутності соціально-психологічних методів управління персоналом на прикладі конкретного підприємства та формуванні рекомендацій щодо вдосконалення їх використання.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і додатків. Загальний обсяг становить 62 сторінки машинописного тексту. Робота містить 7 рисунків, 8 таблиць і 68 використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність соціально-психологічних методів управління

Результативність і ефективність діяльності підприємства значною мірою визначаються якістю політики управління ресурсами. У сучасних умовах особливої ваги набуває людський потенціал організації, рівень компетентності працівників та їх професійна підготовка. У зв'язку з цим управлінські рішення дедалі більше орієнтуються на ефективний кадровий менеджмент, що сприяє повнішому використанню трудового потенціалу підприємства та забезпечує досягнення високих результатів виробничої діяльності.

Різноманітність змісту та спрямованості управлінських методів зумовлює їх поділ на три основні групи: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні.

Задоволення соціальних потреб працівників і формування сприятливого психологічного клімату в колективі виконують важливу мотиваційну функцію поряд із матеріальним стимулюванням. Якщо адміністративні та економічні методи здебільшого мають цільово-регулятивний характер і розглядають працівників передусім як ресурс або людський капітал, то соціально-психологічні підходи акцентують увагу на цінності особистості. Застосування таких методів дозволяє керівникам досягати позитивних комплексних результатів, що проявляються у зростанні ефективності діяльності підприємства.

Уміння керувати трудовим колективом і підтримувати в ньому сприятливий соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою компетентного керівника та основою стабільного розвитку організації. Рациональне поєднання різних методів стимулювання працівників, а також правильний розподіл функцій у виробничому процесі сприяють швидкому

досягненню поставлених управлінських цілей, зокрема забезпеченню стабільної та динамічної прибутковості підприємства.

Питання сутності та особливостей застосування соціально-психологічних методів управління персоналом досліджували численні науковці-економісти.

Узагальнюючи наукові підходи, соціально-психологічні методи управління персоналом можна визначити як опосередкований спосіб впливу управлінської системи на працівників підприємства — як на рівні окремої особи, так і на рівні колективу — із використанням закономірностей соціології та психології. Метою такого впливу є підвищення значущості людського потенціалу, розвиток трудових якостей працівників та забезпечення кадрової стійкості підприємства.

Теоретичною основою соціально-психологічних методів управління виступають соціальна психологія та психологія особистості, які досліджують закономірності психічної діяльності людини, груп і колективів. Відповідно, основним завданням соціально-психологічного підходу на підприємстві є вивчення та практичне застосування цих закономірностей у трудовому середовищі з метою оптимізації психологічних процесів і явищ в інтересах як організації, так і її працівників.

Соціальні та психологічні методи перебувають у тісному взаємозв'язку, взаємно доповнюють один одного та формують єдину систему впливу на трудовий колектив. Їх взаємодію можна подати у вигляді послідовної системи взаємозалежних елементів (див. рис. 1.1).

Водночас ці методи відрізняються за об'єктом і характером впливу. Соціальні методи спрямовані на регулювання взаємовідносин у колективі та між групами працівників, тоді як психологічні методи орієнтовані на управління поведінкою окремої особистості та міжособистісними взаємодіями.

Отже, об'єктом соціальних методів управління є групи працівників і трудовий колектив у цілому. Основною метою їх застосування виступає формування оптимального рівня згуртованості колективу під час виконання виробничих завдань. Це досягається шляхом забезпечення спільності інтересів,

дотримання принципів соціальної справедливості, розвитку колективної відповідальності за результати праці, а також стимулювання ініціативності працівників.

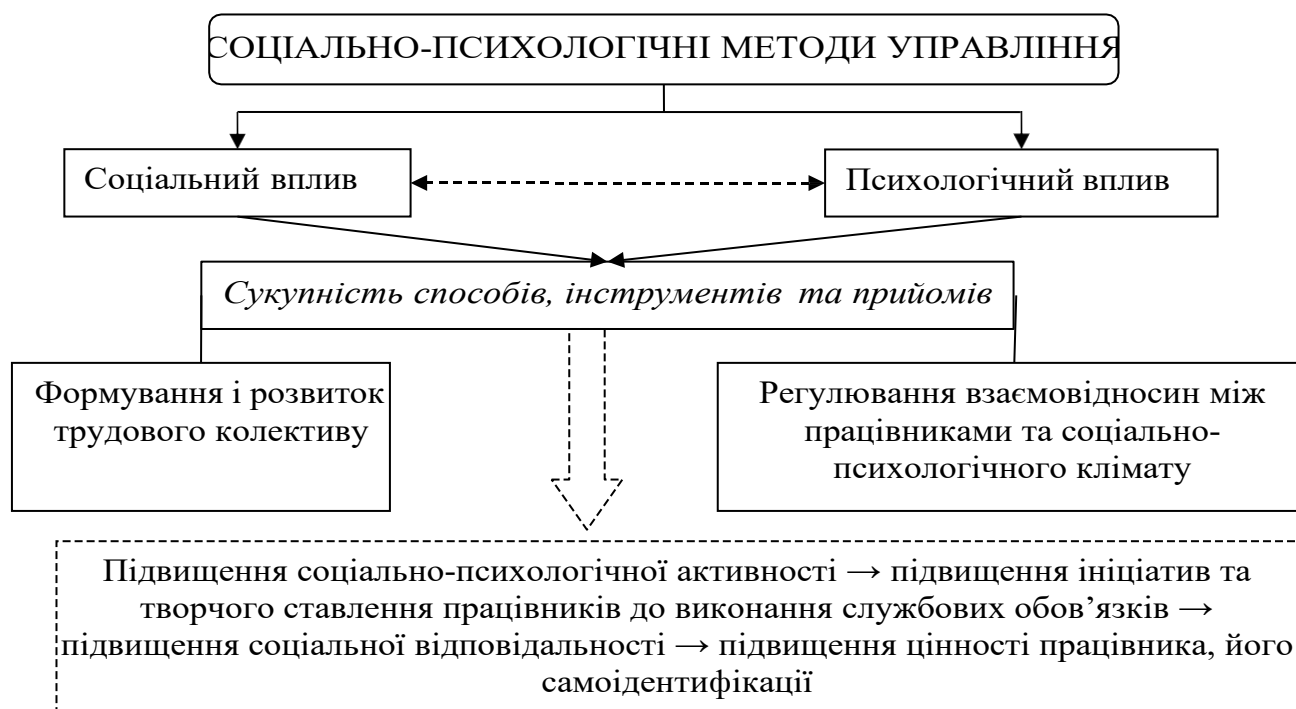


Рис. 1.1. Взаємозв'язок соціально-психологічних методів управління підприємством*

*Джерело: побудовано автором на основі [33]

Формування та розвиток трудових колективів, а також вплив на свідомість і поведінку працівників підприємства здійснюються за допомогою соціальних методів управління, які реалізуються через різноманітні чинники діяльності персоналу. До таких чинників, за твердженням І. О. Мельник та А. А. Разговорової, належать потреби, інтереси, цілі, мотиви, ідеали та інші елементи, що визначають поведінку людини в трудовому середовищі [32]. У цьому контексті одним із важливих інструментів управлінського впливу може виступати механізм розподілу соціальних і професійних ролей у системі колективних взаємовідносин.

Об'єктом психологічних методів управління є психоемоційний стан працівника та характер його взаємодії з іншими членами колективу під час виконання професійних завдань. До основних груп таких методів належать засоби формування й розвитку трудових колективів, методи гуманізації

взаємин, психологічного стимулювання та мотивації, а також підходи до професійного добору і навчання персоналу. Науковці Р. Скриньковський і О. Шпак також доповнюють цей перелік методами переконання, навіювання та психологічного зараження, що полягає у несвідомій передачі емоційного або психічного стану між людьми [45].

Застосування психологічних методів управління спрямоване на формування первинних трудових колективів з урахуванням індивідуальних характеристик працівників, таких як здібності, інтереси, схильності та психологічна сумісність. Крім того, вони забезпечують створення механізмів регулювання міжособистісних відносин у колективі через вплив на індивідуальні психологічні особливості працівників. Саме тому для сучасних керівників важливими є знання у сфері психології поведінки людини, зокрема розуміння особливостей характеру, темпераменту та індивідуальних рис особистості.

Отже, основні завдання соціологічних методів управління полягають у визначенні ролі та функцій працівників у колективі, виявленні й підтримці неформальних лідерів, забезпеченні взаємозв'язку між мотивацією працівників і результатами їх діяльності, налагодженні ефективних комунікацій та запобіганні або врегулюванні конфліктних ситуацій у колективі. У свою чергу, психологічні методи управління персоналом спрямовані на розвиток внутрішнього потенціалу працівників для ефективного виконання завдань організації. Це досягається шляхом звернення до внутрішнього світу людини — її характеру, поведінкових моделей, інтелектуальних можливостей та інших психологічних характеристик.

А. В. Церковна та В. В. Харламова пропонують здійснювати класифікацію соціально-психологічних методів управління за двома критеріями: масштабом їх застосування та способом впливу на трудовий колектив [54].

На основі зазначених підходів доцільно сформуванати власну класифікаційну модель соціально-психологічних методів управління, розширивши існуючі наукові підходи (див. рис. 1.2).

Значення соціально-психологічних методів для діяльності підприємства пояснюється низкою важливих чинників:

- необхідністю застосування управлінських підходів, що враховують інтереси колективу, не пригнічують особистість працівника та сприяють зростанню його творчої активності;
- поширенням демократичних принципів управління організаціями;
- тим, що в окремих компаніях значна частина працівників одночасно виступає не лише найманими працівниками, але й акціонерами підприємства. У таких умовах виникає потреба доповнювати адміністративні та економічні методи управління соціально-психологічними механізмами впливу.

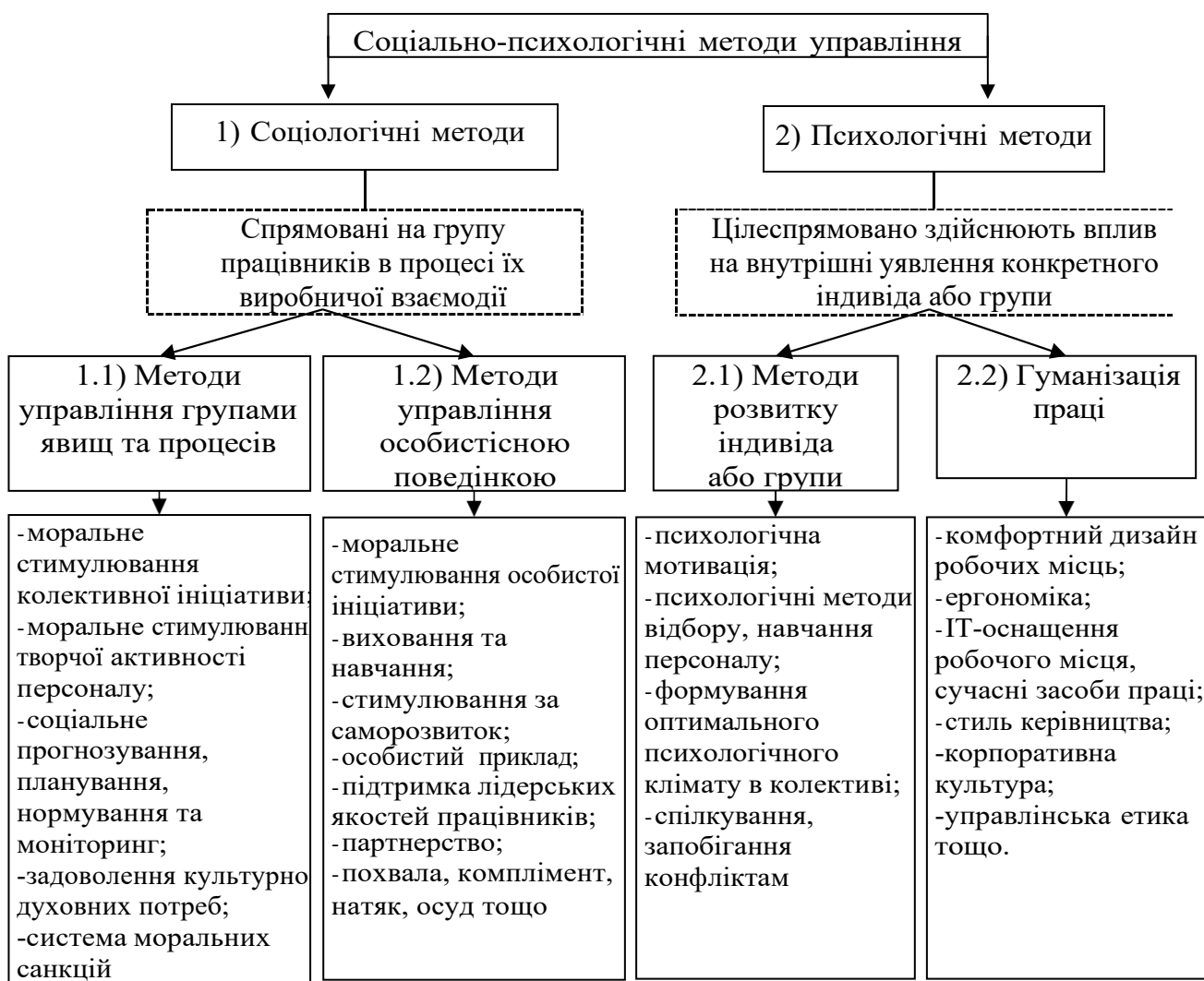


Рис. 1.2. Класифікаційна характеристика соціально-психологічних методів управління підприємством*

*Джерело: побудовано автором на основі [54]

У діяльності підприємств можуть виникати різноманітні проблеми, пов'язані з фінансовою сферою, організацією збуту, забезпеченням ресурсами, технологічними процесами та іншими аспектами господарювання. Проте в багатьох випадках першопричиною таких труднощів є недостатня здатність керівництва ефективно застосовувати соціально-психологічні методи управління. У зв'язку з цим управлінський процес потребує більшої уваги до використання соціальних резервів підвищення результативності діяльності трудових колективів.

Результати роботи колективу значною мірою залежать від того, наскільки обґрунтовано обрано конкретні соціально-психологічні методи управління та наскільки гармонійно вони поєднуються між собою. Від їх відповідності управлінським цілям залежить ефективність досягнення як організаційних, так і суспільних завдань, зокрема у сфері соціального розвитку, формування нових ціннісних орієнтацій працівників та вирішення актуальних викликів сучасного середовища.

Практичний досвід свідчить, що чим міцнішими та змістовнішими є взаємовідносини між членами трудового колективу, тим більшою мірою проявляється взаємна підтримка і відповідальність, а виконання поставлених завдань відбувається ефективніше. За таких умов кожен працівник краще усвідомлює власну соціальну значущість, а також своє місце і роль у колективі. Водночас прояв індивідуальних особливостей членів колективу сприяє більш повному та гармонійному розвитку внутрішнього життя організації, зміцнює принципи колективізму, партнерства та взаємодопомоги.

Отже, ефективний розвиток виробництва неможливий без належного вирішення соціальних питань у трудових колективах. Саме соціальний розвиток сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до праці. Водночас підвищення продуктивності праці та створення відповідних

матеріальних умов є необхідними передумовами для успішного розв'язання завдань соціального розвитку колективу.

1.2 Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління

Досвід діяльності вітчизняних виробничо-торговельних підприємств свідчить, що стиль управління організацією значною мірою формується під впливом зовнішнього середовища, зокрема ринкової кон'юнктури та загального стану економіки. Так, період 2000–2008 років характеризувався активним зростанням підприємницької діяльності, унаслідок чого питання вдосконалення стилю управління, методів менеджменту та організаційних структур не перебували в центрі уваги. У цей час переважала традиційна ієрархічна система управління. Однак економічні кризи 2008 року та подій 2013–2014 років спричинили необхідність переосмислення підходів до управління, кадрових пріоритетів і типів організаційних структур.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають соціально-психологічні методи управління, особливо в поєднанні з іншими управлінськими підходами. Протягом останніх двох десятиліть українські підприємства виробничо-торговельного сектору поступово трансформували свої управлінські моделі: від так званої «червоної» моделі, що характеризується жорсткою регламентацією, домінуванням наказів, правил і посадових інструкцій, до «синьої» моделі з елементами «помаранчевої» та «зеленої». У таких моделях основою управління стають корпоративна культура, гуманізація трудових відносин, делегування повноважень, децентралізація управління, залучення працівників до реалізації проєктів і стратегічне планування [55]. Подібна еволюція стратегічного й кадрового менеджменту створила передумови для ширшого використання соціально-психологічних методів управління, які в сучасних умовах демонструють високу ефективність і сприяють формуванню стабільної системи реалізації трудового потенціалу підприємства.

Поширення концепцій індустрії 4.0 також сприяє формуванню нових

галузевих напрямів у національній економіці, що потребують творчих, ініціативних і самостійних працівників. У таких умовах традиційна жорстка модель управління втрачає ефективність. Натомість набувають поширення організаційні структури холакратичного типу, що ґрунтуються на принципах самоорганізації та відсутності жорстко визначеного центру управління. Подібні підходи особливо характерні для компаній у сфері інформаційних технологій.

Міжнародний досвід управління персоналом демонструє позитивні результати впровадження управлінських підходів, заснованих на соціально-психологічних методах. Серед них варто виділити концепцію DDD (Data-Driven Decisions), що передбачає прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних і вимірюваних показників, а також систему збалансованих показників, яка передбачає деталізацію ключових індикаторів ефективності за окремими підрозділами підприємства. Наприклад, для виробничих підрозділів такими показниками можуть бути рівень продуктивності праці або кількість браку. Досягнення цих показників формує внесок підрозділу в загальний результат діяльності підприємства, навіть якщо вони безпосередньо не впливають на величину чистого прибутку [34].

Розвиток індустрії 4.0 також зумовлює появу нових форм соціально-психологічного впливу в системі управління персоналом. До таких сучасних методів належать онтопсихологічні підходи, коучинг, а також методи нейролінгвістичного програмування [37]. Їх використання характеризується високою гнучкістю, оперативністю та спрямованістю на підвищення конкурентоспроможності підприємства й формування його позитивного іміджу.

Ефективне управління підприємством передбачає послідовну реалізацію соціально-психологічної роботи з персоналом, яка здійснюється поетапно. Зокрема:

1. під час формування структурних підрозділів враховуються не лише функціональні обов'язки працівників, але й їх психологічна сумісність;
2. забезпечується формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі через створення відповідних умов, постійний

- моніторинг його стану та впровадження коригувальних заходів;
3. здійснюється підтримка працівників у разі виникнення конфліктів та проводиться профілактика конфліктних ситуацій;
 4. стимулюється професійний розвиток працівників шляхом заохочення до підвищення кваліфікації, розвитку інтелектуальних і професійних навичок.

Компетентний керівник, використовуючи різні управлінські інструменти, здатний забезпечити ефективну діяльність як окремих підрозділів, так і підприємства загалом. Важливу роль у цьому відіграє здатність менеджера правильно оцінювати соціально-психологічний стан колективу та формувати оптимальну систему методів впливу на персонал.

Сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі має суттєвий вплив на ефективність функціонування організації. Спільна діяльність працівників формує єдині психологічні характеристики колективу, а позитивна атмосфера сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою. У результаті колективні зусилля забезпечують більш ефективне вирішення виробничих проблем і зростання продуктивності праці.

Створення сприятливого психологічного клімату є важливою складовою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Водночас формування згуртованого колективу є складним управлінським завданням, оскільки кожен працівник має індивідуальні особливості, а універсальних методик оцінювання особистісних характеристик не існує.

Слід зазначити, що заздалегідь визначити рівень згуртованості колективу практично неможливо. Сприятливий психологічний клімат характеризується переважанням взаємної підтримки, симпатії та відповідальності у взаємовідносинах між працівниками. Натомість несприятлива атмосфера призводить до виникнення конфліктів, напружених відносин, зростання плинності кадрів, зниження мотивації та продуктивності праці [19].

Отже, позитивний психологічний клімат є одним із важливих резервів підвищення ефективності діяльності організації та зростання продуктивності

праці.

До ключових чинників формування сприятливого психологічного клімату належать: взаємна довіра та вимогливість між членами колективу; можливість вільно висловлювати власну думку під час обговорення спільних питань; професійний імідж керівника, стиль його управління та поведінка; достатній рівень інформованості працівників щодо завдань організації; об'єктивність оцінювання результатів роботи; задоволення від належності до колективу; взаємодопомога в складних ситуаціях; а також готовність працівників брати відповідальність за результати спільної діяльності [4].

Багато сучасних дослідників наголошують, що найбільш ефективними є колективи, діяльність яких базується на принципах взаємної підтримки та співпраці. Це підтверджує важливість формування сприятливого психологічного середовища для досягнення високих результатів діяльності організації [19].

Одним із важливих напрямів підтримання позитивного соціально-психологічного клімату є профілактика конфліктів. Причини їх виникнення можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними. До об'єктивних належать недоліки в організації праці, управлінські помилки або недосконалість організаційних процесів. У таких випадках конфлікт може бути подоланий шляхом зміни або вдосконалення принципів організації роботи.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані з особистісними особливостями працівників, їх психологічним станом або міжособистісними суперечностями. Іноді джерелом конфліктів стають проблеми, що виникли поза межами професійної діяльності, але впливають на трудові відносини.

Наявність конфліктів у колективі може призвести до значних негативних наслідків: погіршення соціально-психологічного клімату, зниження темпів розвитку підприємства, фінансових втрат, підвищення рівня браку продукції, несвоєчасного виконання завдань, зростання ризиків для економічної безпеки організації та уповільнення впровадження інноваційних управлінських рішень.

У таких умовах використання соціально-психологічних методів

управління дозволяє запобігати конфліктним ситуаціям, зміцнювати згуртованість колективу та формувати єдину систему цінностей і поведінкових норм, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Оцінювання соціально-психологічного клімату в організації може здійснюватися за допомогою соціологічних методів дослідження, зокрема анкетування, інтерв'ювання, соціометричного аналізу, спостереження або індивідуальних співбесід.

Для діагностики психологічної атмосфери використовуються також такі управлінські інструменти, як психологічне планування, методи формування малих груп, гуманізація праці, професійний відбір і навчання персоналу. Основними джерелами інформації щодо соціально-психологічних процесів у колективі виступають спостереження за реальною поведінкою працівників, аналіз їх вербальних і невербальних реакцій, вивчення соціальних установок, ціннісних орієнтацій, очікувань та переконань, а також оцінка результатів діяльності окремих осіб і груп.

Важливо зазначити, що застосування соціально-психологічних методів управління, як правило, не потребує значних матеріальних витрат. Водночас результати такого впливу складно прогнозувати через їх мультиплікативний характер та часову варіативність прояву [16]. Проте їх використання має безпосередній вплив на розвиток підприємства, оскільки сприяє регулюванню таких показників, як рівень продуктивності праці, мотивація персоналу, кадрова та економічна безпека, конкурентоспроможність підприємства, його імідж, сприйняття інновацій і технологічних змін, якість продукції, рівень корпоративної відповідальності та ефективність ділових відносин.

Зміна управлінських підходів і зростання значення людського потенціалу формують нові вимоги до працівників. Серед ключових якостей сучасного персоналу можна виокремити компетентність, комунікабельність, ініціативність, організаторські здібності, лояльність, гнучкість мислення, практичність, працездатність, наполегливість, самоконтроль і самокритичність.

У зв'язку з цим кадровий потенціал підприємства потребує управління не

лише на основі традиційних адміністративних інструментів, а й із використанням сучасних соціально-психологічних методів. Їх системне застосування на всіх рівнях управління сприяє формуванню високоефективної команди, у межах якої кожен працівник може максимально реалізувати власний потенціал, що, своєю чергою, забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства.

1.3 Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану

Аналіз наукових джерел свідчить, що соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються насамперед на глибокому розумінні керівником особистісних характеристик працівників, їх індивідуальних особливостей і поведінкових моделей. Ефективна управлінська діяльність неможлива без належних психологічних знань про підлеглих та професійного підходу до організації роботи з персоналом. Особистість розглядається як сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних характеристик людини, що визначають її поведінку та особливості функціонування в суспільстві й трудовому середовищі.

Ключові риси особистості формуються під впливом як природних, так і соціальних чинників. До природних належать особливості вищої нервової діяльності, емоційна сфера, почуття та інші психофізіологічні характеристики. Соціальні фактори включають рівень освіти, професійний досвід, сформовані звички, соціальне оточення та інші умови життєдіяльності людини [19]. Володіння інформацією про фізіологічні та типологічні особливості працівників дає змогу керівникові більш ефективно управляти колективом, прогнозувати поведінку підлеглих і здійснювати цілеспрямований вплив на їх діяльність. Натомість недостатнє розуміння психологічних характеристик персоналу знижує результативність управлінської діяльності.

Особливістю психологічних методів управління є їх орієнтація на внутрішній світ працівника — його інтелектуальні можливості, емоції, систему

цінностей, поведінкові установки та особистісні якості. Такий підхід спрямований на мобілізацію внутрішнього потенціалу людини для вирішення конкретних завдань підприємства. Реалізація внутрішнього потенціалу безпосередньо впливає на формування та розвиток психологічних ресурсів працівників.

У зв'язку з цим важливим завданням менеджерів є формування таких соціально-психологічних механізмів впливу, які сприятимуть розвитку психологічних ресурсів персоналу, підвищенню їх стресостійкості та забезпеченню продуктивної діяльності, особливо в умовах воєнного стану. Разом із тим сучасні умови функціонування організацій супроводжуються низкою викликів, що впливають на управлінську діяльність, зокрема [26]:

- обмеження свободи прийняття управлінських рішень;
- наявність надзвичайних обставин, пов'язаних із обмеженням пересування, транспортними труднощами або проблемами зв'язку;
- нестабільність політичного та економічного середовища.

Крім того, в умовах воєнного стану суттєво трансформувалися потреби працівників. Все більшої ваги набувають питання безпеки, підтримання фізичного та психологічного здоров'я, зокрема збереження ментального благополуччя. У сфері організаційних умов праці для багатьох працівників пріоритетними стають стабільність і фінансова надійність підприємства, тоді як кар'єрне зростання відходить на другий план [26]. Подібні тенденції сформувалися під впливом тривалих військових дій в Україні та значною мірою збігаються з потребами громадян країн, які тривалий час перебувають у стані військових загроз, зокрема Ізраїлю. Підтвердженням цього є практика ізраїльських компаній, які впроваджують спеціальні програми безпеки, що включають постійний моніторинг ситуації та інформаційну підтримку працівників і членів їхніх сімей [26].

Управління трудовим колективом відіграє ключову роль у формуванні та розвитку системи управління підприємством. У методологічному аспекті ця сфера менеджменту характеризується власним концептуальним апаратом,

системою показників ефективності діяльності, спеціалізованими процедурами та методами дослідження. Крім того, вона передбачає використання різних підходів до аналізу змісту праці різних категорій персоналу [31].

Опрацювання наукових джерел [1–12] дозволило визначити та систематизувати основні засади застосування соціально-психологічних методів впливу на працівників у сучасних умовах воєнного стану, що відображено у відповідній узагальненій таблиці (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Засади застосування соціально-психологічних впливів на працівників
в умовах воєнного стану***

Цілі соціально-психологічного впливу на працівників	Методи соціального впливу	Методи психологічного впливу	Напрямки формування психологічних ресурсів у працівників
Формування корпоративних цінностей	Анкетування	Психологічне планування	Розвиток упевненості в собі
Формування психологічних ресурсів у працівників	Інтерв'ювання	Методи комплектування малих груп	Розвиток емпатії скерованої на допомогу іншим
Формування позитивного іміджу організації (бренду роботодавця)	Соціометричний метод опитування	Методи гуманізації праці	Формування відповідальності
Розвиток прогресивних соціально-трудова відносин	Метод спостереження	Методи професійного відбору та навчання	Розвиток самонавчання
Формування дієздатного трудового колективу	Співбесіда	Методи переконання, навіювання, зараження	Виявлення особистих психологічних ресурсів працівників

*Джерело: [44]

Розглянемо детальніше основні засади застосування соціально-психологічних методів впливу на працівників у період воєнного стану. З огляду на цілі такого впливу можна стверджувати, що підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу значною мірою залежить від здатності керівництва розуміти потреби працівників, враховувати їх індивідуальні особливості, а також підтримувати ефективну комунікацію з колективом. Тому

доцільним є використання різноманітних інструментів взаємодії з персоналом, які поєднують соціальний і психологічний вплив.

Одним із таких інструментів є анкетування, що дає змогу шляхом опитування працівників визначити їхні потреби, очікування, погляди на умови праці та перспективи подальшої співпраці з організацією.

Іншим важливим методом є інтерв'ювання, яке передбачає безпосереднє спілкування з працівниками у формі бесіди за визначеним колом питань із подальшою фіксацією отриманих відповідей. Застосування цього методу дозволяє більш детально зрозуміти умови праці та сприяє формуванню ефективної організації робочого місця.

Значну роль у дослідженні міжособистісних взаємин відіграє соціометричний метод, який дає можливість виявити характер взаємодії між членами колективу, визначити неформальних лідерів, а також сформувати продуктивні робочі групи на засадах партнерства та взаєморозуміння. Крім того, цей метод сприяє своєчасному виявленню й попередженню потенційних конфліктних ситуацій.

Важливим інструментом є також метод спостереження, що дозволяє визначити певні поведінкові особливості працівників, які часто проявляються лише в неформальному середовищі. Завдяки цьому можна більш об'єктивно оцінити потенціал співробітників і рівень їх психологічних ресурсів.

Співбесіда використовується переважно під час добору персоналу. Вона допомагає оцінити професійні та особистісні якості кандидатів, ознайомити їх із функціональними обов'язками та відповідальністю, а також окреслити можливості професійного розвитку в організації.

Суттєву роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного середовища відіграє психологічне планування, яке передбачає створення умов для розвитку корпоративних цінностей і прогресивних соціально-трудова відносин. Воно включає уважне ставлення до потреб працівників, делегування завдань відповідно до рівня їх психологічної зрілості, формування внутрішньої

мотивації на основі філософії організації, зниження конфліктності та створення умов для інтелектуального розвитку персоналу.

Ефективному функціонуванню організації сприяють і методи формування малих груп, що передбачають створення робочих команд із урахуванням психологічної сумісності працівників.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є методи гуманізації праці, які спрямовані на підвищення змістовності трудової діяльності. Це досягається шляхом раціоналізації режиму праці та відпочинку, розширення можливостей для творчої діяльності та створення умов для задоволення професійних і особистісних мотивів працівників.

Не менш важливими є методи професійного відбору та навчання, які спрямовані на підвищення рівня професіоналізму персоналу. Їх реалізація передбачає добір працівників, чії психологічні характеристики відповідають вимогам певної посади, а також організацію навчання, наставництва та підвищення кваліфікації.

Як приклад ефективного використання таких підходів можна навести досвід ізраїльських компаній, які функціонують в умовах військового конфлікту. Вони активно впроваджують програми професійного навчання та тренінги для працівників, що сприяє розвитку їхніх компетентностей, підвищенню мотивації та психологічному відновленню [2].

Окрему групу становлять методи переконання, навіювання та психологічного зараження, які спрямовані на емоційний стан працівника. Вони базуються на передачі певних психологічних станів — радості, тривоги, впевненості чи занепокоєння — та можуть істотно впливати на поведінку працівників.

Аналіз наукових джерел [1–13] і результати власних досліджень дають підстави стверджувати, що ефективність функціонування трудового колективу в умовах воєнного стану значною мірою залежить від формування та розвитку психологічних ресурсів працівників. На основі узагальнення наукових підходів можна визначити основні напрями їх формування.

Першим із них є розвиток упевненості у власних силах (самоефективності), що дозволяє працівникам успішно виконувати складні завдання та знижує рівень стресу.

Другим важливим напрямом є розвиток емпатії, орієнтованої на взаємодопомогу. Реалізація спільних волонтерських ініціатив, підтримка мобілізованих працівників і членів їхніх сімей формують відчуття соціальної значущості та причетності до спільної справи.

Третім напрямом є формування відповідальності, що передбачає здатність працівника прогнозувати наслідки власних дій та усвідомлювати необхідність звітувати за результати своєї діяльності.

Четвертий напрям — розвиток самонавчання, який полягає у постійному прагненні працівника до здобуття нових знань і вдосконалення власних професійних навичок. Самонавчання тісно пов'язане з розвитком комунікабельності, здатністю до співпраці та прагненням до саморозвитку.

П'ятим напрямом є виявлення індивідуальних психологічних ресурсів працівників, що передбачає реалістичну оцінку їхніх можливостей, потенціалу та особистісних особливостей.

Таким чином, у сучасних умовах воєнного стану український бізнес стикається з численними викликами, серед яких зниження обсягів виробництва, порушення логістичних ланцюгів, нестача фінансових ресурсів і кадрові проблеми. Усі ці процеси безпосередньо пов'язані з діяльністю персоналу, що зумовлює зростання ролі ефективного управління людськими ресурсами.

Особливого значення набуває також питання ментального здоров'я працівників, яке істотно впливає на рівень їх продуктивності. Саме тому використання соціально-психологічних методів управління на всіх рівнях управлінської діяльності стає необхідною умовою ефективного функціонування організацій.

Застосування таких методів сприяє формуванню сприятливих трудових відносин, підвищенню продуктивності праці та створенню вискоелективної команди, у якій кожен працівник має можливість максимально реалізувати

власний потенціал. У результаті це забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані насамперед на регулювання взаємовідносин у колективі та використання неформальних факторів впливу, зокрема групових інтересів і соціальних взаємозв'язків. Грамотно організований соціально-психологічний вплив керівництва сприяє формуванню психологічних ресурсів працівників, необхідних для довготривалої та ефективної професійної діяльності.

Незважаючи на складні умови функціонування українських підприємств, комплексне застосування зазначених підходів дозволяє зменшити рівень організаційного стресу, підвищити довіру до керівництва, зміцнити згуртованість колективу та покращити репутацію підприємства, що загалом сприяє підвищенню ефективності його діяльності.

Висновки до I розділу

У ході проведеного дослідження було розкрито сутність соціально-психологічних методів управління персоналом, визначено їх структурні особливості та обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем розвитку підприємства і застосуванням методів соціально-психологічного впливу на трудовий колектив. Доведено наявність дуального взаємозв'язку між ефективністю функціонування організації та рівнем використання соціально-психологічних підходів у системі управління персоналом.

У роботі сформовано понятійно-категоріальний апарат дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві. На основі прикладного підходу встановлено необхідність активного використання соціально-психологічних методів у практиці управління, що дозволяє підвищити результативність діяльності персоналу та загальну ефективність функціонування підприємства. Такий ефект досягається завдяки орієнтації управління на потреби працівників і використанню принципів екологічного менеджменту.

У процесі дослідження визначено сучасні тенденції трансформації управлінських підходів, що полягають у зміщенні акценту з категорії «людський капітал» до ширшого поняття «людська цінність». На цій основі розроблено класифікаційну модель інструментів соціально-психологічного впливу на персонал. Також визначено ключові характеристики соціально-психологічної поведінки ефективного лідера, який орієнтований на досягнення результатів, здатний формувати згуртовану команду та підтримувати сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі.

Крім того, запропоновано поетапний підхід до інтеграції інновацій у систему кадрового управління підприємством, що передбачає використання психологічних і соціальних механізмів коригування поведінки працівників.

Особливу увагу приділено умовам воєнного стану, за яких психоемоційний стан людини стає більш уразливим. У таких умовах спостерігаються зміни поведінки працівників, зниження здатності до сприйняття інформації, підвищена тривожність або агресивність у міжособистісних відносинах. Подібні явища формуються під впливом тривалого стресу, в якому перебувають люди, зокрема працівники організацій.

Разом із тим реакція людей на стресові фактори є індивідуальною. Одні поступово адаптуються до нових умов і відновлюють психологічну рівновагу, інші ж мобілізують внутрішні ресурси та демонструють підвищену мотивацію досягнення результатів. Подібні процеси пояснюються теоретичною концепцією Хобфолла, відповідно до якої травматичні події можуть спричиняти як втрату ресурсів, так і їх накопичення. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність розвитку та активного використання соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах військових конфліктів.

На основі узагальнення існуючих теоретичних підходів обґрунтовано важливість посилення процесів адаптації працівників до нових умов діяльності. Запропоновано реалізацію комплексу управлінських заходів, спрямованих на збереження професійних кадрів, підтримання їх психологічної стійкості та запобігання емоційному вигоранню.

У результаті дослідження також доведено доцільність використання керівниками соціально-психологічних методів менеджменту та обґрунтовано необхідність формування у працівників психологічних ресурсів у період воєнного стану. На основі аналізу наукових джерел щодо існуючих способів соціального та психологічного впливу визначено основні напрями формування психологічних ресурсів персоналу, що сприяють підвищенню стійкості працівників до стресових факторів та забезпечують ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТОВ «ЕКО-СФЕРА» ТА ЙОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Еко-сфера».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Еко-сфера» є одним із провідних підприємств України у сфері виробництва натуральних соків. Підприємство здійснює повний виробничий цикл, який охоплює всі етапи діяльності — від переробки свіжої сировини до постачання готової продукції кінцевим споживачам.

Компанія функціонує на вітчизняному ринку понад двадцять років. Вона була заснована у 2003 році на базі підприємства з виробництва мінеральної води та безалкогольних напоїв, що розташоване у місті Калинівка Вінницької області.

ТОВ «Еко-сфера» здійснює свою діяльність як юридична особа відповідно до законодавства України та має всі необхідні правові підстави для провадження господарської діяльності (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство «Еко-сфера»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕКО-СФЕРА
Скорочена назва	ТОВ «ЕКО-СФЕРА»
Код ЄДРПОУ	32320552
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 22400, Вінницька обл., Хмільницький р- н, місто Калинівка, вул. Мазепи І., будинок 45
Дата реєстрації	05.03.2003
Форма власності, частка держави у капіталі, %	Недержавна власність (приватна), 0%
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основні види діяльності	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків • 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки • 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

	<ul style="list-style-type: none"> • 49.42 Надання послуг перевезення речей • 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Чисельність персоналу	504 особи

*Джерело: [37]

ТОВ «Еко-сфера» є виробничим підприємством харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві соків, пюре та столової води. Основною метою діяльності Товариства є отримання прибутку шляхом задоволення суспільних потреб через реалізацію продукції та послуг, відповідно до чинного законодавства та Статуту підприємства [37].

Підприємство має сучасні виробничі потужності, які забезпечують повний цикл виробництва та дотримання санітарно-гігієнічних стандартів. Наявна матеріально-технічна база включає заводи з розливу соків, нектарів, питної та мінеральної води, складські приміщення та обладнання. Автопарк налічує 130 одиниць транспорту, у тому числі 17 легкових та 113 вантажних автомобілів, що відповідають санітарним нормам для доставки харчових продуктів, а також спеціальний транспорт. Підприємство володіє власними та користується орендованими земельними ділянками відповідно до закону.

ТОВ «Еко-сфера» представлена по всій Україні: власні заводи розташовані у с. Попівці та м. Калинівка, головний офіс — у Києві, а філіали — у Києві, Вінниці, Житомирі, Луцьку та Рівному.

Основні напрямки діяльності підприємства включають:

- виробництво фруктових та овочевих соків і пюре;
- виробництво питної та мінеральної води й інших безалкогольних напоїв;
- автомобільні вантажні перевезення;
- здавання майна в оренду;
- заготівлю сільськогосподарської сировини;
- дистрибуцію та роздрібну торгівлю.

Продукція підприємства включає концентровані соки, фруктове та овочеve пюре, соки та сокові напої у комбінованій упаковці (0,2 л, 1 л, 1,9 л) та скляній тарі (3 л). 70% продукції виробляється з власної сировини, основою

якої є сади Вінницької області площею 15 000 га. Заморожена екзотична сировина закупається у південних країнах.

ТОВ «Еко-сфера» випускає продукцію під власними торговими марками: «Соки України», «Квітень», «Добрий ранок», «Ранок», «ЕКО», «ВІННІ», «Екосфера», «Sponge Bob», а також під торговими марками для роздрібних мереж. Безалкогольні напої фасуються в ПЕТФ-пляшки об'ємом від 0,5 до 2,0 л під ТМ «DonLimon», «Exotika», «Orange Storm», «Lemon Splash», «Дабл Кола». Питна та мінеральна вода розливається у ПЕТФ-пляшки (0,5–6 л) та полікарбонатні бутлі (19,9 л) під ТМ «ЕКО» та «Вінні» (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Продукція ТОВ «Еко-сфера» під ТМ інших торговельних мереж*

*Джерело:[37]

Продукція ТОВ «Еко-сфера» широко представлена в провідних українських торгових мережах, таких як Сільпо, ФОЗЗІ, АШАН, АТБ, Новус, ЕКО та інші. Підприємство здійснює експорт своєї продукції до країн Європи та СНД, а також до США, Молдови, Австрії, Польщі та Німеччини.

Український ринок соків характеризується великим асортиментом соковмісних напоїв, соків та нектарів. Незважаючи на те, що 95% соків на ринку є вітчизняного виробництва, конкуренція досить висока: в Україні працює близько 300 підприємств, проте більшість продукції виробляють п'ять великих компаній:

- PepsiCo – 47,9% ринку;
- Vitmark – 28%;
- Coca-Cola – 4,7%;
- Ерлан – 4,1%;
- T.V. Fruit – 3,5%.

Щодо експорту, у 2021 році Україна експортувала соків на загальну суму 74 млн доларів США, займаючи 17 місце серед основних світових експортерів соку з часткою світового ринку близько 1%. Основними імпортерами українського соку є ЄС (67,7%), США (16,9%), а також Казахстан, Канада, Грузія, Китай, Азербайджан та інші країни. Найбільша частка експорту припадає на яблучний та вишневий соки.

ТОВ «Еко-сфера» має потенціал для подальшого розвитку як на українському ринку, так і на зовнішніх ринках соків. Показники діяльності підприємства стабільно знаходяться на високому рівні (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Еко-сфера» за 2023-2025 рр., тис грн*

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсол. відх.		Відн. відх.,%	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Чистий дохід	353 298	444 766	418 809	91 468	-25 957	25,89	-5,84
Собівартість реал. продукції	(288 794)	(352 897)	(322 496)	64 103	-30 401	22,20	-8,61
Валовий прибуток	64 504	91 869	96 313	27 365	4 444	42,42	4,84
Чистий прибуток	6 305	9 512	7 043	3 207	-2 469	50,86	-25,96
Власний капітал	249 397	240 944	303 527	-8 453	62 583	-3,39	25,97
Необоротні активи	235 989	234 788	302 520	-1 201	67 732	-0,51	28,85
Оборотні активи	177 659	207 673	225 420	30 014	17 747	16,89	8,55

*Джерело:[51]

Аналіз фінансових показників ТОВ «Еко-сфера» за 2023–2025 роки демонструє стійку прибутковість підприємства, незважаючи на зовнішні виклики.

У 2024 році компанія показала позитивну динаміку високих темпів зростання продажів та прибутку у порівнянні з 2023 роком.

У 2025 році, незважаючи на вплив пандемії, що спричинив зниження чистого доходу від реалізації з 444,8 млн грн до 418,8 млн грн (зменшення на 5,84%), ТОВ «Еко-сфера» змогла забезпечити зростання операційного прибутку (ЕВІТДА) до 31,5 млн грн, що на 2,3% більше, ніж у 2024 році.

Причинами зниження чистого прибутку з 9,5 млн грн до 7,0 млн грн стали збільшені фінансові витрати на обслуговування коштів, залучених для інвестування в проект сонячної енергетики – витрати зросли з 2,7 млн грн у 2024 році до 5,0 млн грн у 2025 році.

Таким чином, операційний прибуток Товариства у 2025 році склав 13 857 тис. грн, що підтверджує стійку рентабельність основної діяльності навіть у умовах кризових зовнішніх факторів.

Таблиця 2.3

Фінансові результати від операційної діяльності ТОВ «Еко-сфера» за 2023-2025 рр., тис грн*

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відн. відх.,%	
				2024/2023	2025/2024
Валовий прибуток	64 504	91 869	96 313	42,42	4,84
Інший операційний дохід	9 679	12 429	10 170	28,41	-18,18
Адміністративні витрати	(7 439)	(85 27)	(9 124)	14,63	7,00
Витрати на збут	(53 180)	(74 879)	(74 934)	40,80	0,07
Інші операційні витрати	(5 657)	(67 08)	(8 568)	18,58	27,73
Фінансовий результат від операційної діяльн.	7 907	14 184	13 857	79,39	-2,31

*Джерело: [51]

Аналіз елементів операційних витрат, наведений у таблиці 2.4, свідчить, що найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати, що зумовлено матеріаломісткістю виробництва.

У 2024 році, порівняно з 2023 роком, спостерігалася закономірність: збільшення обсягу виробництва призводило до зростання операційних витрат.

У 2025 році, у порівнянні з 2024 роком, матеріальні витрати зменшилися на 8,9%, що, на жаль, було обумовлено скороченням обсягів виробництва, а не реалізацією ефективної ресурсозберігаючої програми. Водночас інші витрати продовжують зростати, що негативно вплинуло на фінансово-господарські результати діяльності підприємства у зазначений період.

Аналіз структури операційних витрат 2023-2025 рр., тис грн*

Елементи операційних витрат	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відн. відх.,%	
				2024/2023	2025/2024
Матеріальні затрати	300 265	336 102	306 203	11,94	-8,90
Витрати на оплату праці	20 159	28 268	28 521	40,23	0,90
Відрахування на соціальні заходи	4 042	5 657	5 725	39,96	1,20
Амортизація	14 977	16 611	17 639	10,91	6,19
Інші операційні витрати	33 499	53 937	57 121	61,01	5,90
Разом:	372 942	440 575	415 209	18,13	-5,76

*Джерело: [51]

Розпочата Росією війна завдала значного удару по українській економіці та бізнесу, і ТОВ «Еко-сфера» не стала винятком.

Найбільші проблеми пов'язані з втратою постачальників сировини, з якими компанія співпрацювала роками і мала налагоджені процеси. Більшість постачальників знаходилась у Південних та Східних областях України (наприклад, томатне пюре постачалося з Херсонщини), і через воєнні дії їхня діяльність була припинена.

Компанії довелося шукати нових постачальників за кордоном, що є довготривалим процесом. Значні ресурси були витрачені на налагодження якісних співпраць із європейськими постачальниками. Частина сировини, закладеної у виробництво, була замінена на альтернативну. За стандартами якості це допустимо, і компанія забезпечила, щоб зміни не впливали на якість і кінцеву вартість продукції.

Складним викликом стала мобілізація працівників, що призвела до нестачі фахівців – з підприємства було мобілізовано 40 осіб, а знайти на ринку праці кваліфікованих спеціалістів у теперішніх умовах практично неможливо.

Виробництво також ускладнили перебої з електропостачанням, адже всі процеси залежать від електрики. Частковим рішенням стала власна сонячна електростанція, що забезпечила безперервну роботу виробництва без простоїв.

Через порушену логістику втрачено багато ринків збуту, проте компанія вже довела здатність виживати та розвиватися навіть в умовах економічної

агресії. Ще на етапі формування сокової галузі в Україні з понад 20 компаній-конкурентів вижили лише кілька, зокрема ТОВ «Еко-сфера».

Сьогодні, долаючи труднощі, спричинені війною, компанія знаходить шляхи розвитку: розробляє нові види продукції із наявної сировини, розширює асортимент, вдосконалює продукцію, її дизайн та виробничі процеси.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Еко-сфера»

Основне завдання кадрової політики ТОВ «Еко-сфера» – формування згуртованого колективу, здатного вирішувати завдання, що стоять перед ним. Створення та розвиток такого колективу ґрунтується на наступних принципах:

- формування кваліфікованого кадрового складу, що прагне працювати ефективно та якісно для досягнення головної мети компанії;
- забезпечення професійної та особистісної самореалізації співробітників;
- супровід трудового та соціального життя персоналу відповідно до законодавства України;
- створення системи управління персоналом, що базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, що сприяють поєднанню інтересів роботодавця та працівника.

Характеризуючи загалом трудовий потенціал ТОВ «Еко-сфера», можна дійти висновку, що це висококваліфіковані кадри, що перебувають у стадії професійного зростання. Весь колектив ТОВ «Еко-сфера» є єдиною командою, яка має досягти спільної мети – збільшення прибутку.

Основний принцип, яким повинен керуватися будь-який працівник ТОВ «Еко-сфера», незалежно від його посади, – повага до особи. ТОВ «Еко-сфера» забезпечує всім працівникам рівні можливості для прояву своїх здібностей у процесі трудової діяльності.

Співробітники ТОВ «Еко-сфера» поважають особисте життя колег, не допускаючи будь-якого втручання в нього.

ТОВ «Еко-сфера» має складну організаційну структуру, що передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі (див. рис. 2.2).

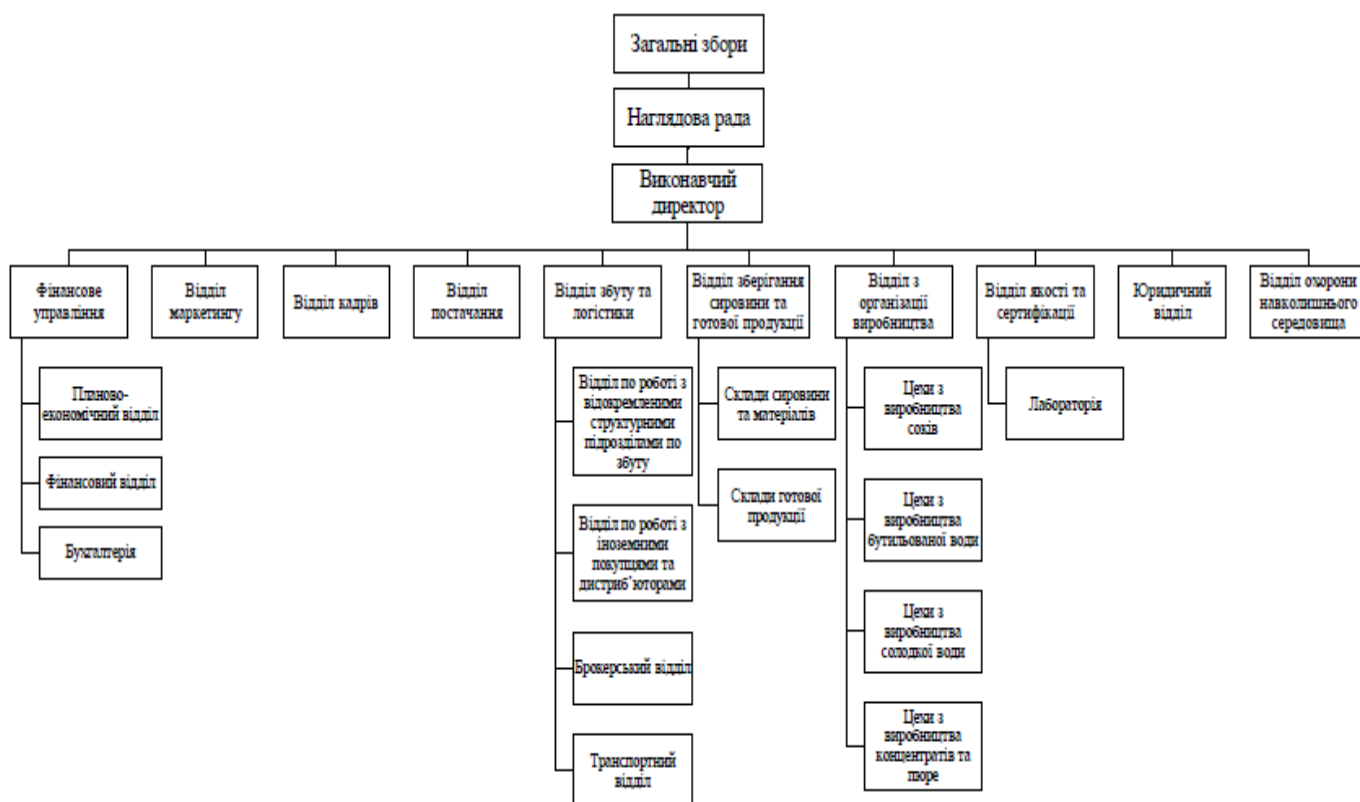


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Еко-сфера»*

* Джерело: [37]

Для підприємства характерна трирівнева система управління, яка включає три управлінські структури (органи управління і контролю):

Вищий орган управління Товариства – Загальні збори Учасників – фізичні особи, громадяни України: Гончарук В.Ф., Гончарук О.А., Гончарук І.А.;

Наглядова Рада;

Виконавчий орган Товариства (директор) – Єгорова Ніна Василівна.

Структура ТОВ «Еко-сфера» дозволяє Товариству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем та організує внутрішні процеси. У рамках організаційної структури проходять усі управлінські процеси і функції, що сприяють випуску продукції, у яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій, професійної спеціалізації та робочі. Організаційна структура є підґрунтям раціоналізації функціонування Товариства.

Основною цінністю Товариства є згуртований колектив однодумців. На посадах, що потребують високої кваліфікації, працюють спеціалісти з необхідною підготовкою та досвідом роботи. До провідного управлінського персоналу відноситься директор. При здійсненні службових повноважень працівники дотримуються посадових (робочих) інструкцій, наказів, розпоряджень та регламентів, а також вимог антикорупційного та іншого законодавства України.

У 2025 році середня кількість працівників становила 504 особи, що на 16 осіб більше, ніж у 2024 році, та на 87 осіб більше, ніж у 2023 році, з них: на керівних посадах – 47 осіб, фахівців – 127 осіб, службовців – 7 осіб, молодшого обслуговуючого персоналу – 20 осіб, робітників – 303 особи.

У ТОВ «Еко-сфера» переважають робітники, що загалом характерно для промислових підприємств. Проте це звужує інноваційний потенціал підприємства, оскільки робітники не мають достатніх компетентностей для формалізації, опису та реалізації раціоналізаторських пропозицій, а також не завжди зацікавлені в цьому через страх бути витісненими машинами та механізмами.

Це потребує створення механізмів розвитку робітничого персоналу, що включають:

- стимулювання отримання ними вищого освітнього рівня;
- заохочення раціоналізаторських пропозицій через преміювання винахідництва та раціоналізаторства;
- розробку та просування внутрішніх комунікаційних каналів для подачі рацпропозицій та ідей від робітників.

Таблиця 2.5

Показники управління ефективністю управлінського персоналу ТОВ «Еко-сфера», за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відн. відх.,%	
				2024/2023	2025/2024
1. Середня кількість працівників, осіб	417	488	504	17,03	3,28
у т.ч. на керівних посадах	44	47	47	6,82	0,00
у т.ч. фахівців	121	125	127	3,31	1,60

2. Витрати на управління, тис грн	7439	8527	9124	14,63	7,00
3. Обсяг реалізації на одного управлінського працівника, тис грн	8029,5	9463,11	8910,83	17,85	-5,84
4. Прибуток на 1 грн витрат на управління, грн	0,85	1,12	0,77	31,61	-30,80
5. Частка витрат на управління в загальних витратах, %	2,58	2,42	2,83	-6,20	17,09
6. Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих, %	10,55	9,63	9,33	-8,72	-3,17

*Джерело: [37]

Скорочення обсягів виробництва у 2025 році призвело також до зменшення обсягів реалізації на одного управлінського працівника. Частка витрат на управління в загальних витратах у 2025 році зросла на 17,09%, тоді як частка управлінських працівників у загальній чисельності працюючих скоротилась на 3,17%.

У віковому складі персоналу переважають середні вікові групи, що забезпечує оптимальний баланс інноваційності, продуктивності та працездатності.

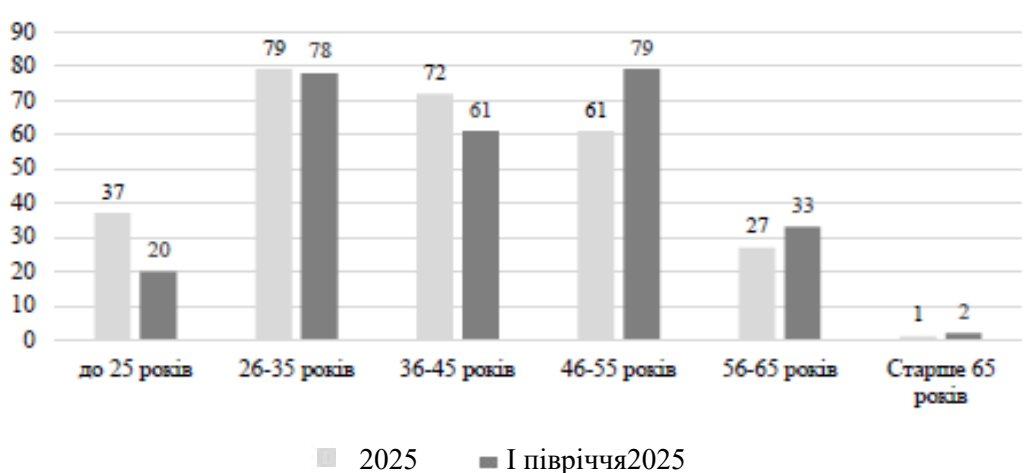


Рис. 2.3. Віковий склад персоналу Товариства у 2025 та I півріччі 2026 року*

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Середній вік працівників у першому півріччі 2025 року становив 42,8 років, тоді як у 2023 році він був 39,7 років. Це свідчить про повільне старіння персоналу підприємства, що відображає загальнонаціональні демографічні тенденції – скорочення народжуваності, урбанізацію та зовнішню міграцію молоді.

Персонал підприємства є гендерно врівноваженим: частка чоловіків у 2025 році становила $290 \times 100 / 504 \approx 58\%$, а частка жінок – $214 \times 100 / 504 \approx 42\%$.

За стажем роботи основна частина персоналу (57%) працює на підприємстві понад 10 років, ще 20,4% – 5–10 років, що свідчить про стабільність та сталість трудового колективу.

Таблиця 2.6

Склад персоналу за стажем роботи на підприємстві*

Групи працівників за стажем роботи	2023		2024		2025		1 півріччя 2026
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб
До 1 року	51	12,2	51	10,2	36	7,2	38
2-5 років	71	17,0	83	16,7	77	15,4	65
5-10 років	81	19,5	94	18,7	103	20,4	103
Більше 10 років	213	51,3	272	54,4	286	57,0	286
Всього	417	100	488	100	504	100	491

*Джерело: складено автором за інформаційними даними підприємства

Це позитивно впливає на збереження трудового потенціалу підприємства та створює умови для накопичення людського капіталу. Водночас відбувається притік нових працівників на завод – у 2025 році прийнято 20 осіб, що забезпечує поступове оновлення персоналу новими навичками, ідеями та потенціалом фізичного й ментального здоров'я.

У ТОВ «Еко-сфера» близько 500 співробітників забезпечують виробництво високоякісних соків та безалкогольних напоїв. Згідно з таблицею 2.7, спостерігається динаміка зміни продуктивності праці: за 2023–2024 роки загальний виробіток на одного працівника зріс на 10,98%, проте у 2024–2025 роках відбулося його зменшення на 10,81%.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Еко-сфера», за 2023-2025 рр.*

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відн. відх., %	
				2024/2023	2025/2024
Виробіток, тис грн	1396,43	1549,71	1382,21	10,98	-10,81

Трудомісткість	0,000716	0,000645	0,000723	-9,89	12,12
Зарплатомісткість продукції, грн	0,062	0,069	0,074	11,39	7,15
Зарплатовіддача продукції, грн	16,23	14,57	13,60	-10,22	-6,67

*Джерело: [37]

Спостерігається негативна тенденція зростання трудомісткості у 2025 році, що свідчить про менш ефективне використання трудових ресурсів, а також зростання зарплатовіддачі. Зарплатомісткість продукції протягом досліджуваного періоду збільшувалася, що свідчить про зниження рентабельності витрат на оплату праці.

Спрямування членів Товариства на сумісні та погоджені дії, що забезпечують досягнення загальної мети, реалізується через функцію управління «мотивація». Для підвищення мотивації керівництво застосовує такі основні типи заохочення: заробітна плата, премії, створення сприятливих умов праці та підтримання здоров'я працівників. Додаткових нестандартних заходів мотивації не передбачено.

Керівники ТОВ «Еко-сфера» вважають основним стимулом мотивації грошову винагороду. Оплата праці на підприємстві здійснюється офіційно з дотриманням соціальних гарантій, виплата проводиться щомісяця. Працівники отримують гарантований оклад, незалежно від якості виконання роботи, та премійну частину. Премії на підприємстві є гарантованими (співробітники сприймають їх як частину окладу, а не бонус за успіхи), а також передбачена «13-та зарплата» за виконання річних цілей і завдань.

Працівники постійно підвищують кваліфікацію, проходять навчальні курси та тренінги. Водночас існують проблеми з плинністю кадрів серед робітничого персоналу.

Таким чином, аналіз складу та чисельності персоналу ТОВ «Еко-сфера» показує відносно стабільний людський ресурс та сприятливу гендерно-вікову й функціональну структуру кадрового потенціалу, яка відповідає профілю підприємства та основним національним демографічним тенденціям. Однак тривожним є рівень плинності кадрів, який щороку оновлює персонал майже на

чверть, що є інтегральним показником ефективності системи управління персоналом і буде досліджено окремо.

2.3 Використання соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємстві та оцінка їх ефективності

Спираючись на корпоративний кодекс підприємства, його принципи та обіцянки кандидатам при прийомі на роботу, можна визначити, що ТОВ «Еко-сфера» активно використовує соціально-психологічні методи управління персоналом.

Серед соціальних методів управління виділяється розвинена корпоративна культура. Корпоративний кодекс дозволяє працівникам відчувати себе цінними, необхідними для компанії та приналежними до спільної мети, що сприяє підвищенню соціальної активності персоналу. Керівники слідкують за дотриманням правил, зазначених у кодексі, що відповідає методам соціального планування. Вони контролюють завантаженість працівників, розраховуючи час виконання кожної поставленої задачі.

Окремим аспектом соціального планування є проведення регулярних міні-зборів, де обговорюються поточні питання та проблеми діяльності. Для згуртованості персоналу раніше проводили корпоративні заходи двічі на рік, але наразі ця практика призупинена через складну ситуацію в країні. Працівники залишаються активними та ініціативними, святкуючи професійні свята у закладах або на робочому місці після завершення робочого дня.

Серед методів управління індивідуально-особистою поведінкою широко застосовується заохочення за результатами праці. У виробничій діяльності та сфері обслуговування проводяться номінації «працівник року», які супроводжуються матеріальними призами.

Війна, розпочата росією, завдала важкого удару українській економіці та бізнесу. ТОВ «Еко-сфера» також відчула вплив негативних факторів, хоча географічне розташування дещо пом'якшило наслідки. Особливу увагу компанія приділяє психологічним методам управління. Під час військових дій

багато людей відчувають виснаження, тривогу, паніку, що демотивує їх та знижує ефективність праці. Адаптація до нових умов є нормальною, а дезадаптація потребує кваліфікованої психіатричної допомоги.

Велику роль у підтриманні психологічного стану персоналу зіграли директор та головний бухгалтер, показавши відданість роботі та незламність, що слугувало прикладом для колективу. Завдяки цьому в колективі зберігається здоровий емоційний та психологічний стан, що дозволяє підприємству продовжувати діяльність.

ТОВ «Еко-сфера» також приділяє увагу гуманності праці. Працівники забезпечені необхідними умовами для роботи: офіс має гарний ремонт, окремі кабінети для підрозділів, функціональну кухню, вбиральні та власний паркінг.

Щодо психологічного спонукання, компанія намагається задовольняти потреби розвитку працівників, але через обмежену чисельність персоналу значного кар'єрного стрибка надати не може. Працівники можуть самостійно обирати час відпустки з нормативних 24 днів на рік, причому перші 14 днів доступні після пів року роботи.

Стиль управління керівників спрямований на досягнення результатів відділів та виконання планів і цілей, при цьому вони підтримують сприятливу атмосферу взаємоповаги та співробітництва, що також сприяє досягненню цілей через соціальні методи управління.

ТОВ «Еко-сфера» дбає про працівників і використовує більшість аспектів соціально-психологічних методів управління. Незважаючи на погіршення ситуації через війну та фінансову нестабільність, компанія продовжує приділяти увагу персоналу та нормалізації діяльності підприємства.

Соціально-психологічні методи управління сприяють створенню позитивної атмосфери, підвищенню мотивації, покращенню комунікації та більш ефективному вирішенню конфліктних ситуацій. Наприклад, регулярні тренінги з комунікації можуть підвищити ефективність роботи співробітників.

Таким чином, соціально-психологічні методи управління допомагають забезпечити ефективну комунікацію, підвищити мотивацію та задоволеність

працівників, а також покращити організаційну культуру. Водночас важливо зберігати баланс між соціально-психологічними та іншими методами управління для забезпечення максимальної ефективності та успішності компанії.

Висновки до II розділу

ТОВ «Еко-сфера» – одне з найбільших підприємств України з виробництва натуральних соків, яке налагодило повний виробничий цикл від переробки свіжих плодів до доставки продукції споживачу.

Підприємство є сучасним виробництвом із власними потужностями для розливу соків та нектарів, мінеральної та питної води. Має складські приміщення, обладнання та повний спектр матеріально-технічної бази для забезпечення виробництва та постачання, що відповідає стандартам і санітарно-гігієнічним нормам. Власне автогосподарство налічує 130 одиниць: 17 легкових та 113 вантажних автомобілів, включно зі спеціальним транспортом, що відповідає санітарним вимогам для перевезення харчової продукції.

Основні види продукції включають концентрований сік, овочеve та фруктове пюре, соки та сокові продукти, фасовані в упаковку з комбінованого матеріалу ємністю 0,2 л, 1 л, 1,9 л та в скляну тару ємністю 3 л. Експорт продукції здійснюється до країн Європи та СНД, а також до США, Молдови, Австрії, Польщі та Німеччини.

Розпочата росією війна завдала серйозного удару українській економіці та бізнесу. Незважаючи на це, ТОВ «Еко-сфера» знаходить шляхи для подолання труднощів: розробляє нові види продукції з наявної сировини, розширює асортимент, вдосконалює продукцію, її дизайн та технологічний процес.

Аналіз складу та чисельності персоналу свідчить про відносно сталий людський ресурс із сприятливою гендерно-віковою та функціональною структурою, що відповідає профілю підприємства та основним національним демографічним тенденціям.

ТОВ «Еко-сфера» дбає про своїх працівників та використовує більшість аспектів соціально-психологічних методів управління. Хоча війна дещо погіршила фінансову стабільність компанії, що вплинуло на управління, організація продовжує приділяти увагу персоналу та сконцентрувалася на нормалізації діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕКО-СФЕРА»

3.1 Необхідність покращення системи соціально-психологічних методів управління персоналом

Комунікація відіграє ключову роль в управлінні персоналом, і в ТОВ «Еко-сфера» приділяється значна увага покращенню взаємодії між керівництвом та співробітниками. Керівництво регулярно проводить збори з персоналом, де обговорюються важливі питання та проблеми діяльності підприємства, що дозволяє отримувати цінний зворотний зв'язок від працівників.

Компанія приділяє увагу підвищенню мотивації співробітників, наприклад, через бонуси за досягнення поставлених цілей, що стимулює ефективну роботу. Крім того, ТОВ «Еко-сфера» забезпечує можливості для професійного розвитку персоналу, надаючи доступ до навчальних програм, що підвищують професійні навички та знання, а також можливість обіймати посади в різних підрозділах і здобувати досвід у різних сферах діяльності.

Кадрове планування є одним із важливих інструментів розвитку персоналу. Компанія ретельно аналізує потреби в робочій силі, забезпечує належне навчання та розвиток співробітників, щоб підтримувати необхідний рівень компетентності для досягнення стратегічних цілей.

У ТОВ «Еко-сфера» встановлена культура взаємоповаги, довіри та відкритості між керівництвом та працівниками. Компанія дотримується високих стандартів етики, запобігає конфліктам і підтримує сприятливе робоче середовище. Це дозволяє покращувати систему соціально-психологічних методів управління та створювати належні умови для розвитку і мотивації персоналу.

Потреба у вдосконаленні системи соціально-психологічного управління обґрунтовується кількома аспектами. По-перше, це необхідність адаптації до постійних змін бізнес-середовища та високої конкуренції, що потребує ефективного використання людських ресурсів. По-друге, швидкі зміни в соціально-економічному середовищі вимагають від персоналу адаптації до нових вимог та завдань, що стимулює формування корпоративної культури та активізацію працівників. По-третє, вдосконалення соціально-психологічних методів дозволяє підвищити ефективність взаємодії між керівництвом і персоналом, знизити рівень конфліктів і підвищити задоволеність роботою.

Покращення системи соціально-психологічних методів управління сприяє ефективній роботі персоналу, підвищенню мотивації, зниженню втрат на заміну працівників і розвитку співробітників. Важливо також враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, підходячи до них персоналізовано для забезпечення максимальної мотивації та ефективності роботи.

Таким чином, розвиток соціально-психологічної системи управління персоналом є важливим елементом успішної діяльності компанії, оскільки забезпечує ефективну роботу колективу, підвищує мотивацію та задоволеність працівників і сприяє збереженню та розвитку людського капіталу.

3.2 Напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «Еко-сфера»

У ході проведеного аналізу встановлено, що керівництво ТОВ «Еко-сфера» застосовує різні методи управління, серед яких чільне місце посідають соціально-психологічні методи. Водночас ефективність їх використання знаходиться на недостатньому рівні: працівники не повністю задоволені поточним станом справ, що свідчить про необхідність внесення змін у цю сферу. Очікується, що підвищення ефективності соціально-психологічних методів управління суттєво вплине на рівень лояльності персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі та кінцеві результати діяльності товариства.

До цього часу основний акцент у ТОВ «Еко-сфера» робився на економічних та адміністративних методах управління. Економічні методи виправдані, оскільки від них залежить матеріальне забезпечення працівників. Надмірне використання адміністративних методів може негативно впливати на ініціативність персоналу. Соціально-психологічні методи застосовуються для формування позитивного соціально-психологічного клімату, проте наявний стан показує, що їх потенціал не реалізовано, а значення цих методів керівництвом недооцінено.

Нині акцент слід робити саме на соціально-психологічних методах управління, що пояснюється кількома факторами. По-перше, пандемія COVID-19 мала значний соціально-психологічний вплив на людей, що позначилося на стані працівників і результатах їх діяльності. По-друге, в умовах війни в Україні особливо важливо згуртувати трудовий колектив. По-третє, економічні проблеми та втрата клієнтів негативно впливають на фінансові результати підприємства. Соціально-психологічні методи є оптимальними у таких умовах, оскільки вони не потребують значних фінансових витрат.

Соціально-психологічні методи допомагають створити позитивний мікроклімат у колективі, підвищують згуртованість працівників, покращують відносини між ними та сприяють спільній роботі над досягненням цілей. Для підвищення ефективності їх застосування необхідне усвідомлення цього керівництвом та цілеспрямовані дії.

Основою підвищення ефективності має стати систематична діагностика застосування соціально-психологічних методів. Це дозволяє отримувати інформацію про їх вплив на результати підприємства та виявляти резерви для покращення. Діагностика може здійснюватися шляхом опитування співробітників щодо задоволеності методами управління та аналізу ключових трудових показників.

На рис. 3.1 схематично запропоновано процес підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ «Еко-сфера», який включає кілька взаємопов'язаних етапів.



Рис. 3.1. Процес підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Еко-сфера»*

*Джерело: розробка автора

Підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів у управлінні ТОВ «Еко-сфера», як уже зазначалося, має починатися з аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища товариства. Для цього рекомендується застосовувати SWOT- та PEST-аналізи, які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що допомагає окреслити подальшу стратегію розвитку ТОВ «Еко-сфера». Виходячи із стратегічних висновків цих аналізів, визначаються основні напрями застосування соціально-психологічних методів управління, що дозволяють максимально ефективно впливати на трудовий колектив.

У межах аналізу внутрішнього середовища важливо провести діагностику використання соціально-психологічних методів, оцінити рівень задоволеності співробітників, визначити ступінь згуртованості колективу, а також виявити наявні проблеми чи невикористані резерви. Результати такої діагностики стануть основою для прийняття рішення щодо необхідності підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів та визначення можливостей для їх реалізації в межах товариства.

Наступним кроком є формування мети та цілей підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів. Метою є поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Еко-сфера» через комплексне використання соціально-психологічних методів та підвищення результативності праці співробітників. Відповідно до поставленої мети визначаються три основні цілі: зниження рівня плинності кадрів; покращення морально-психологічного клімату; підвищення результативності роботи працівників.

Далі необхідно визначити конкретні соціально-психологічні методи, які будуть застосовуватися для досягнення поставлених цілей, та узгодити їх із кадровою політикою ТОВ «Еко-сфера». Для цього розробляється комплексна програма, яка включає перелік методів, умови їх застосування та терміни реалізації. Відповідальним за розробку програми призначається відділ кадрів під керівництвом завідувача відділу.

Для визначення найбільш доцільних соціально-психологічних методів необхідно провести опитування працівників, щоб зрозуміти їх соціально-психологічний портрет, мотиваційні чинники та особливості сприйняття управлінських впливів. Виходячи з цих даних, визначаються напрями впливу соціально-психологічних методів на трудовий колектив. У випадку ТОВ «Еко-сфера» основний напрямок спрямований на формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу, що особливо важливо в умовах воєнного стану та потужного негативного психологічного впливу.

Після визначення мети, цілей та конкретних методів слід перейти до реалізації програми. Важливим етапом є інформування співробітників про нові ініціативи та використання соціально-психологічних методів. Кожен керівник структурного підрозділу повинен демонструвати увагу до морально-психологічного клімату підлеглих, їх настрою та відсутності хвилювань чи стресу.

Оскільки структурні підрозділи виконують різні функції та мають різний склад працівників за якісними та кількісними показниками, необхідно здійснювати постійний моніторинг соціально-психологічного клімату в кожному підрозділі та застосовувати різні методи впливу відповідно до потреб окремих співробітників. Кожна особистість є унікальною, тому методи впливу повинні підбиратися індивідуально.

Реалізація заходів має здійснюватися під постійним контролем, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни, усувати недоліки та досягати поставленої мети. Після завершення реалізації запланованих заходів проводиться оцінка ефективності: розраховуються ключові показники, такі як продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, швидкість виконання операцій, загальний морально-психологічний клімат, темпи зростання обсягів збуту та прибутку.

На рис. 3.2 схематично представлені основні напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Еко-сфера», які включають етапи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку цілей і методів, реалізацію заходів та оцінку їх ефективності.



Рис. 3.2. Основні напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Еко-сфера»*

*Джерело: розробка автора

Як бачимо, запропоновані напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів у управлінні ТОВ «Еко-сфера» охоплюють усі ключові стадії управління персоналом та створюють передумови для формування системи, яка в майбутньому сприятиме раціональному використанню трудового потенціалу товариства.

Головним кроком до збалансування інтересів керівництва та працівників є пошук компромісів. Як показує практика, інтереси вищого керівництва та власників ТОВ «Еко-сфера» часто кардинально відрізняються від очікувань працівників. Співробітники прагнуть отримати справедливую заробітну плату, гідне матеріальне забезпечення, покращення умов праці, гнучкий графік роботи, залучення до управління та різні компенсаційні переваги. Водночас керівництво та засновники орієнтовані на максимізацію прибутку, що часто реалізується через контроль витрат на персонал. Успішними є підприємства, які здатні знайти баланс між цими інтересами, забезпечуючи розвиток персоналу та продуктивність праці водночас із досягненням фінансових цілей компанії.

Особливу увагу необхідно приділяти професійній підготовці працівників, адже розбіжності між очікуваннями керівництва та співробітників щодо компетенцій та кваліфікації потребують компромісних рішень. Одним із перспективних напрямів економічних досліджень останніх років є вимірювання задоволеності працівників, що дозволяє керівництву розуміти основні очікування та потреби персоналу.

Результати особистих інтерв'ю показали, що мотивуючими факторами для ефективної роботи персоналу є: заробітна плата, можливість займатися улюбленою справою, сприятлива психологічна атмосфера у колективі, професійний розвиток, справедливе визнання за виконану роботу. Додатково важливими є комфорт на робочому місці та визнання колег і керівництва.

Вищому керівництву ТОВ «Еко-сфера» слід забезпечити максимально комфортні умови праці, адже формування взаємної довіри безпосередньо впливає на репутацію компанії як роботодавця. Репутація підприємства, що дбає про своїх співробітників, підвищує рівень мотивації, покращує ставлення працівників до товариства та сприяє окупності інвестицій. Відкритий діалог, заснований на принципах дружелюбності, демократичності та взаємоповаги, сприяє створенню атмосфери довіри та лояльності.

Досягнення лояльності персоналу є однією з ключових тенденцій сучасної практики управління. Лояльні співробітники частіше рекомендують

компанію та її продукти, що безпосередньо впливає на позитивний імідж і фінансові показники. Для розвитку лояльності важливо стимулювати лідерство, підтримувати корпоративну культуру, управляти талантами, підвищувати почуття відповідальності кожного співробітника та дотримуватися всіх процедур управління персоналом.

Таким чином, для підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів пропонується проводити систематичну діагностику їх впливу на персонал, що дозволить виявляти проблеми, враховувати потреби та очікування співробітників, а також коригувати методи управління.

До основних напрямів удосконалення соціально-психологічних методів управління ТОВ «Еко-сфера» віднесено:

- готовність до взаємного компромісу між керівництвом і працівниками;
- формування взаємної довіри та прозорості у взаємодії;
- орієнтація на досягнення лояльності персоналу;
- втримання ключових працівників підприємства;
- зменшення рівня стресу та конфліктів у колективі;
- прозорість і відкритість підприємства для працівників;
- інноваційність у методах управління персоналом.

Ці напрями становлять основу для системного підходу до підвищення ефективності соціально-психологічних методів управління в ТОВ «Еко-сфера», що дозволяє забезпечити сприятливий морально-психологічний клімат, високий рівень мотивації працівників та покращення кінцевих результатів діяльності товариства.

3.3 Світовий досвід використання соціально-психологічних методів управління та перспективи його використання на вітчизняних підприємствах

Соціально-психологічні методи представляють собою інструменти управлінського впливу на персонал, що базуються на закономірностях

соціології та психології. Вони можуть застосовуватися як до окремих співробітників, так і до колективів у цілому.

Значення цих методів обумовлюється кількома чинниками: потребою в управлінні, яке враховує інтереси колективу і водночас не обмежує індивідуальність працівників, стимулює їхню творчість; розвитком демократичних принципів управління; а також тим, що на деяких підприємствах співробітники є не лише найманими працівниками, а й співвласниками, що вимагає інтеграції соціально-психологічних методів у традиційні адміністративні та економічні підходи [18].

Досвід закордонних компаній демонструє ефективність таких методів. Керівництво досліджуваної компанії відзначає, що стиль управління змінювався під впливом зовнішніх факторів, зокрема ринкової кон'юнктури та загального стану економіки, і відповідно застосовувалися різні соціально-психологічні підходи. Компанія пройшла еволюцію від «червоної» моделі (жорсткі правила, посадові інструкції, накази) до «синьої» організації з елементами «помаранчевої» та «зеленої», де фахівці беруть участь у формуванні корпоративної культури, екологічних ініціатив, працюють у проектах і при цьому зберігають ієрархічну структуру. При цьому постійно здійснюються спроби інтегрувати найкращі практики кожної моделі.

Повний перехід організації на високий якісний рівень неможливий миттєво. Керівництво та топ-менеджмент мають перебувати принаймні на один рівень вище за загальний стиль управління, щоб чітко визначати ціль розвитку організації. Деякі підрозділи, наприклад маркетинговий або відділ розвитку, завжди рухаються швидше за інші й отримують більшу автономію у прийнятті рішень. Керівники усвідомлюють, що основна управлінська модель може залишатися стабільною та структурованою, проте деякі підрозділи демонструють приклади руху вперед, які потім поширюються на решту організації. Топ-менеджери повинні помічати ці прогресивні тенденції та відстежувати перспективи розвитку компанії.

Існують приклади бізнес-лідерів, які здійснюють управління переважно через секретарів і майже не взаємодіють із персоналом або навіть з топ-менеджментом. Варто зазначити, що це радше особливість стилю, ніж повноцінна модель управління. Проте будь-яка модель, де застосовується такий підхід, виявляється малоефективною. Це типова «червона» модель організації, що характеризується жорсткою структурою, чіткими регламентами та формалізованими процедурами управління. Вона виправдана у випадках, коли помилки мають дуже високу ціну, а ризики є значними. Водночас у майбутніх організаціях, таких як холакратичні спільноти без єдиного центру управління або креативні ІТ-компанії, «червона» модель виявляється непридатною.

Для підвищення ефективності компанія застосовує низку управлінських принципів, серед яких ключовим є підхід DDD (data-driven decisions) — прийняття рішень на основі кількісних показників та об'єктивних даних, а не емоцій чи спекулятивних довгострокових прогнозів. Кожен підрозділ компанії працює в рамках системи збалансованих показників (СЗП), що дозволяє декомпонувати цілі на рівні окремих департаментів. Наприклад, у виробництві визначені показники продуктивності та браку, досягнення яких відображає внесок підрозділу у загальні результати компанії. Хоча ці показники не впливають безпосередньо на чистий прибуток, вони допомагають досягти спільних цілей.

Керівники підприємства приділяють до 50 % робочого часу безпосередній роботі з персоналом, який є ключовим активом організації. Окрім делегування відповідальності, їм передається право приймати рішення та проявляти ініціативу: до половини рішень генерується і реалізується саме ними. Для прийняття рішень експерти працюють у невеликих групах, враховуючи ефект Рінгельмана, відкритий у 1930-х роках. Ілюстративно: двоє людей можуть підняти по 100 кг кожен, але разом вони несуть по 94 кг, покладаючись один на одного. Ефективність команди падає зі збільшенням чисельності, і при команді з восьми осіб продуктивність може знизитися до 49 %. Організація командних ролей у великих колективах потребує окремого підходу та спеціалізованого

менеджменту. Крім того, керівництво дотримується принципу: «Краще нарада – нарада, якої не було».

Ще один підхід компанії — робота в регіональних віртуальних командах. Керівники проектів можуть знаходитися не у центральному офісі, а безпосередньо у регіоні запуску нового продукту. Хоча така організація ускладнює комунікацію через відстань, для подолання цього застосовуються сучасні цифрові платформи.

Також активно використовується релокація співробітників, зокрема у центральний офіс, а компанія практикує кар'єрні ліфти: багато топ-менеджерів починали як звичайні менеджери. Підприємство демонструє соціальну активність, підтримуючи місцеві спільноти у регіонах своєї присутності.

Застосування цих принципів дозволяє керівництву оцінювати переваги і недоліки стилю управління. Серед переваг — гнучкість компанії; водночас великі організації характеризуються значною інерцією у прийнятті рішень. Цей факт можна розглядати як недолік, але він також захищає компанію від помилкових рішень, оскільки рішення приймаються обдуманно, із врахуванням досвіду різних ринків і країн. Великі регламентовані корпорації досягають успіху завдяки стабільності та інерційності, що забезпечує довгострокову перевагу.

Цікавою є практика мотивації співробітників у компанії. Підприємство має власний корпоративний університет, де проходять навчання та адаптацію перш за все комерційний департамент, відділ логістики, бухгалтерія, фінансовий відділ та співробітники філіальної мережі. Працює внутрішній бізнес-тренер, а для підвищення ефективності виробництва організовані кайдзен-кружки, що допомагають виявляти активних та небайдужих співробітників. Діє також система наставництва: досвідчені працівники, які готові ділитися знаннями, отримують можливість взяти новий виклик, навіть якщо це не завжди супроводжується матеріальною мотивацією — оцінка базується на результативності підопічних.

У будь-якій організації завжди залишається група працівників, які проявляють байдужість до того, що відбувається, і часто саме вони стають помітними у колективі. Для виявлення слабких ланок у системі персоналу проводиться оцінка роботи на основі результатів. За її підсумками керівництво приймає рішення про ротацію з переведенням на іншу посаду або про заміну співробітників. Водночас підприємство завжди надає можливість для розвитку та самореалізації, що сприяє підвищенню лояльності персоналу.

Особливо важливим для керівника є трирічний період перебування на посаді: за цей час обов'язки можуть стати рутинними або нецікавими. HR-департамент та керівники спільно відстежують цей часовий проміжок, адже на підприємстві працюють співробітники зі стажем до 15 років. Для таких працівників пропонуються проекти, де вони можуть проявити себе та вирости професійно; у разі необхідності разом з ними приймається рішення про пошук більш результативної сфери діяльності.

Компанія також мотивує кращих співробітників через участь у конференціях, виставках, закордонних навчальних програмах, що дає можливість побачити нові підходи до роботи з продуктами та процесами та повернутися до компанії з оновленим досвідом.

Досвід роботи в кризових умовах показав, що швидкість обміну інформацією всередині компанії прямо впливає на ефективність прийняття рішень та результати діяльності.

Особливий інтерес представляє практика західних «бірюзових» компаній, де генеральний директор виступає як натхненник ідей, не втручаючись у щоденні процеси. Зазвичай генеральний директор є одночасно власником бізнесу. Основні характеристики таких організацій включають: постійний контроль за допомогою системи «360 градусів», де кожен оцінює кожного; делегування функцій управління і контролю внутрішнім процесам компанії; високий рівень доходу персоналу. Мотивація побудована так, що працівники прагнуть зберегти своє робоче місце та дотримуються встановлених правил без додаткового тиску.

При залученні топ-менеджерів із зовнішніх компаній або інших галузей слід враховувати різницю корпоративних культур, моделей управління та методів мотивації, включно з соціально-психологічними аспектами. Підбір керівників має здійснюватися ретельно та виважено, використовуючи інструменти психологічного тестування, методику DISC, стрес-інтерв'ю та вирішення кейсів, а також із залученням команди внутрішніх топ-менеджерів для забезпечення більш широкого спектру оцінок.

Правильне формування лояльних відносин у компанії є одним із радикальних способів підвищення ефективності праці, адже позитивне ставлення працівника до організації стимулює її процвітання. У загальному розумінні лояльність персоналу включає щире поважне ставлення співробітників один до одного та до компанії, прихильність до спільної справи, а також дотримання взаємних правил і зобов'язань між роботодавцем та працівниками. Історично лояльність передбачала патерналістські відносини: працівник присягав на вірність керівнику, а той, у свою чергу, забезпечував підтримку. Сучасні форми лояльності поступово зміщуються від конкретної особи до самої справи чи компанії, що особливо актуально в умовах частих змін власників у вітчизняному бізнесі.

Людям притаманна потреба у соціальному визнанні та підтвердженні власної значущості. Багато хто прагне бути частиною надійної, великої та стабільної організації, що можна пояснити еволюційною потребою у підвищенні шансів на виживання. Тому працівники частіше обирають працювати у великих, процвітаючих компаніях, а не в стартапах або організаціях із невизначеними перспективами розвитку.

Для сумлінного працівника важливо відчувати гордість за свою компанію та впевненість у корисності виконуваної роботи. Без цього будь-яка праця, навіть добре оплачувана, стає стомливою і малозначущою. Важливим чинником є також турбота компанії про професійний ріст співробітника: якщо організація не забезпечує можливості реалізації здібностей, працівник прагнучиме знайти середовище, де зможе розкрити свій потенціал.

Крім професійного розвитку, працівник очікує справедливого фінансового стимулювання, що відповідає його компетенції, навичкам та внеску у результати компанії. Якщо співробітник приносить значні доходи організації, але стикається з несправедливим матеріальним заохоченням, його лояльність швидко знижується, що може призвести до високої плинності кадрів — важливого індикатора внутрішніх проблем компанії. У свою чергу, співробітник має розуміти, що лояльність компанія гарантує не за «вірнопідданські» настрої, а за конкретний внесок у спільну справу.

Лояльність персоналу неможливо примусити; вона формується через відкритість організації, чіткість цілей і завдань, залучення всіх категорій працівників до процесу прийняття рішень, а також наявність моральних заохочень та гідного матеріального стимулювання. Негативні наслідки низької лояльності значні: вони шкодять бізнесу, особливо у позаштатних ситуаціях, коли від працівників потрібні надзусилля. Якщо працівники відчувають, що їх експлуатують, вони не проявлятимуть ініціативи.

Сучасна управлінська еліта поступово трансформує свої відносини з підлеглими від «пансько-холопських» до партнерських. У сферах, де творча роль працівника обмежена або вимоги до його здібностей мінімальні, лояльність має другорядне значення і підтримується здебільшого в межах правового поля та трудового договору. Натомість в інтелектуальних та креативних секторах недооцінка лояльності персоналу призводить до економічних втрат і поступової втрати конкурентної позиції.

Корпоративні гасла та девізи допомагають формулювати цілі компанії коротко і зрозуміло, що сприяє об'єднанню персоналу та швидкій адаптації нових співробітників до корпоративної культури. У стабільних колективах мотивуючі плакати можуть слугувати нагадуванням про основні принципи досягнення успіху. Втім, ефект від гасел може зменшуватися через природне згасання інтересу та скепсис частини персоналу.

Фахівці часто спостерігають, що новий працівник або менеджер на початку роботи демонструє високу самовіддачу та ентузіазм. З часом інтерес до

роботи знижується, ініціатива слабшає, а ефективність падає. Втрата мотивації часто пов'язана з індивідуальними психологічними особливостями працівника, включно з очікуванням швидких результатів від своєї праці.

Тому оцінка роботи співробітника повинна проводитися за завершеними етапами проєктів, бажано із наданням рекомендацій та матеріальної винагороди. Неправильна система преміювання, коли винагорода нараховується лише за підсумками року, не забезпечує прямого зв'язку між зусиллям працівника та результатом, що значно знижує мотивацію. Ефективна система стимулювання повинна гарантувати, що працівник бачить свій внесок у результат та отримує відповідну винагороду у реальному часі.

Одним із ефективних рішень для збереження мотивації та лояльності співробітників є вертикальне просування або розширення можливостей горизонтальних переходів. Це відбувається не через невиконання обов'язків, а навпаки — через зниження інтересу до діяльності, у якій працівник уже досяг високого рівня майстерності. У таких випадках втрата мотивації може призвести до бездіяльності або навіть свідомого нанесення шкоди компанії.

Слід зауважити, що класичне розуміння лояльності передбачало підпорядкування працівника керівнику та заборону конфліктів. Сучасні корпоративні практики змінюють цю модель: співробітник отримує можливість аргументовано відстоювати власну точку зору, навіть якщо вона не збігається з позицією безпосереднього керівника. Впроваджуються процедури та правила, що формують лояльність не до конкретної особи, а до роботи та спільної справи.

Одним із важливих інструментів є механізми зворотного зв'язку. Постійний контакт топ-менеджменту з колективом, інформування працівників про процеси компанії «з перших рук», сприяють зміцненню лояльності, підвищенню ефективності праці та зменшенню чуток і домислів. Такі канали комунікації одночасно слугують керівництву джерелом цінної інформації про проблемні зони організації.

Однак у великих компаніях з численними або регіонально розподіленими співробітниками особисте спілкування з кожним працівником у повному обсязі є неможливим. Тому організації створюють альтернативні канали зворотного зв'язку: зустрічі з групами співробітників, відкриті мобільні контакти керівництва, спеціальні електронні скриньки для комунікації з персоналом.

Таким чином, сучасні підприємства постійно перебувають під впливом зовнішніх факторів, що вимагає адаптації методів мотивації та соціально-психологічного управління до конкретного колективу. Успішне управління персоналом передбачає індивідуальний підхід до співробітників та використання сучасних методик, спрямованих на підтримку їхньої професійної активності та лояльності до компанії.

Висновки до III розділу

За результатами проведеного аналізу у третьому розділі кваліфікаційної роботи можна сформулювати такі висновки.

Було доведено, що соціально-психологічні методи управління персоналом є необхідним елементом ефективної діяльності будь-якої компанії. Їх застосування сприяє підвищенню мотивації співробітників, зниженню ризику виникнення конфліктів, покращенню комунікації між різними рівнями управління, збільшенню продуктивності праці та створенню інших позитивних ефектів.

Розроблено напрямки підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на прикладі ТОВ «Еко-сфера». Зокрема, для підвищення ефективності рекомендується проводити систематичну діагностику ефективності соціально-психологічних методів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, враховувати потреби та інтереси працівників і коригувати управлінські практики відповідно до реальних умов підприємства.

До основних напрямів підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів управління ТОВ «Еко-сфера» належать:

1. Готовність до взаємного компромісу між керівництвом та колективом.
2. Формування взаємної довіри між керівниками та працівниками.
3. Орієнтація на досягнення лояльності персоналу.
4. Утримання ключових працівників підприємства.
5. Зменшення загального рівня стресу та конфліктів у колективі.
6. Забезпечення прозорості та відкритості діяльності підприємства для працівників.
7. Впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом.

Дотримання зазначених напрямів дозволяє значно підвищити ефективність використання соціально-психологічних методів управління.

Окремо варто відзначити, що розглянуто успішний досвід застосування соціально-психологічних методів за кордоном, який може бути адаптований для практики ТОВ «Еко-сфера» з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

ВИСНОВОК

У даній кваліфікаційній роботі було поставлено завдання проаналізувати теоретичні засади та класифікувати соціально-психологічні методи управління персоналом, визначити їх взаємозв'язок та дослідити ефективність їх застосування на прикладі ТОВ «Еко-сфера».

У процесі дослідження розкрито сутність соціально-психологічних методів управління, представлені їх структурні особливості та підтверджено взаємозв'язок між станом розвитку підприємства та застосуванням соціально-психологічних методів впливу на трудовий колектив.

Особлива увага приділялася впливу стресових ситуацій на психічний стан працівників, зокрема в умовах воєнного стану, коли змінюється поведінка персоналу, знижується сприйняття інформації та зростає конфліктність. Розглянуто теоретичну концепцію Хабфолла, яка показує, що травма може призвести як до втрат, так і до отримання важливих ресурсів, що підкреслює необхідність розвитку соціально-психологічних методів управління у складних умовах.

На прикладі ТОВ «Еко-сфера» показано, що сучасне підприємство здатне ефективно поєднувати виробничу діяльність із соціально-психологічним впливом на персонал. Компанія забезпечує належні виробничі потужності, матеріально-технічну базу, автопарк та складські приміщення, дбає про розвиток продукції та підвищення кваліфікації працівників, адаптуючи соціально-психологічні методи управління під потреби колективу.

Доведено, що застосування соціально-психологічних методів сприяє підвищенню мотивації співробітників, зниженню ризику конфліктів, покращенню комунікації між різними рівнями управління та підвищенню продуктивності праці.

Запропоновано напрями підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів у ТОВ «Еко-сфера», до яких належать:

- готовність до взаємного компромісу між керівництвом і колективом;

- формування взаємної довіри;
- орієнтація на досягнення лояльності персоналу;
- утримання ключових працівників;
- зменшення рівня стресу та конфліктів;
- забезпечення прозорості та відкритості підприємства;
- впровадження інноваційних підходів у менеджмент персоналу.

Розглянуто успішний світовий досвід застосування соціально-психологічних методів управління, що може бути адаптований для вітчизняних підприємств, зокрема в умовах змінної економічної та соціальної ситуації.

Узагальнено, що сучасне управління персоналом потребує постійного оновлення методів мотивації та соціально-психологічного впливу, адаптованих до специфіки кожного колективу, що дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства та зміцнити лояльність співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1, т. 1. С. 42-48.
2. Архипова Н. В. Основи управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2018. 287 с.
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2021. Вип. 2, Т. 3. С. 222-228. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2021/v2i3/222.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Білоконь Т. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в сучасних умовах : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 213 с.
6. Блохін П. В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці*. Київ : МУФ. 2018. 9 с.
7. Блохін П. В., Іляш О. І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.
8. Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія : Економічні науки. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_4_.
9. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.

10. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*, №13(89). 2018. С. 105-106.
11. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
12. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 2 (45). С. 189-196.
13. Герасименко О. О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку* : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 23–24 жовт. 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. С. 228-231.
14. Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.
15. Голубєв С. М., Білоконенко Г. В. Соціально-психологічні особливості рольової структури трудового колективу. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2019. С. 303-304. URL: <http://surl.li/ctsgqq> (дата звернення: 23.04.2026).
16. Гуцуляк Н. П., Синиченко А. В. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031> (дата звернення 23.05.2026).
17. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 137-144.

18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
19. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати. *Метод. рекомендації*. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> (дата звернення 12.05.26).
20. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7055> (дата звернення: 27.04.2026).
21. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економічна наука*. 2020. Випуск 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/26.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
22. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6-34.
23. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова розвиток в ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97-125.
24. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10
25. Кравченко О. Соціально-психологічні основи управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 253 с.
26. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118-124.

27. Кузьмін О., Скибінський О., Дарміць Р. Компетентності працівників апарату управління підприємств: оцінювання і розвиток : монографія. Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2021. 235 с.
28. Куліш Д., Фроленкова Н. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. Рівне, 2020. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19206/1/657-659.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).
29. Лазоренко Л. В., Панасенко О. О. Людина в системі організаційної поведінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 10-14.
30. Лазуткін І. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. С. 63-95.
31. Малгиз В. В., Батраченко А. О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2020. Випуск 3. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1482/1451> (дата звернення: 15.06.2026).
32. 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. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16).
33. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 21 с.
34. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Менеджмент*. 2024. Випуск 1. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332> (дата звернення: 15.05.2026).
35. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності : підручник. Київ : ПІК ДСЗУ, 2020. 517 с.
36. 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.
37. Офіційний сайт ТОВ «Еко-сфера». URL:<https://ecosphere.com.ua/>
38. Пекур Д. Л., Литвиненко В. М. Роль соціально-психологічних методів в управлінні персоналом. *Комплексне забезпечення якості технологічних процесів та систем (КЗЯТПС–2022) : матеріали тез доповідей XII міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Чернігів, 26–27 трав. 2022 р.) : у 2 т. Чернігів, 2022. С. 248-249.
39. Попик О. В. Психологія нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства: дослідження. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 88 с.
40. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (дата звернення: 15.05.2026).
41. Пуртов В. Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство* 2018. №16. С. 461- 467.
42. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 113-117.
43. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 307 с.
44. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 92-100. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7746> (дата звернення: 15.05.2026).
45. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(2). С. 1024. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.31-3>.

46. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <http://surl.li/qwkgl> (дата звернення: 24.02.2026).
47. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. Випуск 5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> (дата звернення: 15.05.2026).
48. Терещенко О. М. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2018. 382 с.
49. Тимошенко І. Соціально-психологічні аспекти мотивації працівників. Київ : Ліра, 2018. С. 89-103.
50. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
51. Фінансова звітність ТОВ «Еко-сфера». URL:https://zvitnist.com/32320552_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDALNSTU_EKOSFERA#analysis
52. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації. *Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції*. Київ : Вид. центр КНЛУ, 2018. С. 635-637
53. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
54. 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). URL:<http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123720/118326> (дата звернення: 16.05.2026).

55. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24/>
56. Чернишова І. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами. Київ : Ліра, 2018. С. 74-82.
57. Чхейло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, випуск 60, 2020. С. 203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.
58. Шершень О. Соціально-психологічні аспекти формування корпоративної культури в умовах становлення цифрової економіки. Київ : Кондор, 2019. 224 с.
59. Штепа О. С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. Випуск 39, 2018 с.
60. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2
61. Щокін Г. В. Менеджмент персоналу : підручник. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2020. 484 с. URL: <https://schokin.com.ua/menedzhment-personalu.html> (дата звернення: 30.04.2026).
62. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № С. 44-50. URL: <http://surl.li/lgrfve> (дата звернення: 15.05.2026).
63. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсеєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714> (дата звернення: 15.05.2026).
64. Яковенко В. Г., Куделя В. І., Челядінова Н. Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного

- транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей) №80*, Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 247-255
65. Яковенко І. В., Слепцова Л. І. Мотивація і стимулювання працівників : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 284 с.
66. Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Professional pedagogics. 2022. № 1*. С. 244-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2022_1_28 (дата звернення: 10.04.2026).
67. Trofimov A., Matviienko L., Emishyants O., Tretiakova Yu., Zelenin V., Andrushchenko T., Kotsiuba H. Socio-Psychological Factors Of Corporate Loyalty. *International journal of scientific & technology research*. 2019. № 8(11). P. 3439–3442. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/nov2019/Socio-psychological-Factors-Of-Corporate-Loyalty.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).