

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

Допущено до захисту

Завідувачка кафедри

д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка та управління в HR-індустрії»

*на тему: «Вдосконалення соціально-психологічних методів управління
персоналом в організації (на прикладі ФОП «Лівенцев О.С.»)»*

Виконавець: студентка ЦЗФН, групи 4зф6

Каршакова Єлизавета Андріївна

/підпис/

Науковий керівник: к.е.н. доцент

Сорока Олександра Володимирівна

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Каршакова Єлизавета Андріївна

тема: *«Вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом в організації (на прикладі ФОП «Лівенцев О.С.»)»*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»**,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, 2025 рік

Кваліфікаційна робота складається зі Вступу, трьох розділів, Висновків.

Об'єктом дослідження – процес управління персоналом ФОП «Лівенцев О.С.»

В роботі розглянуто теоретичні аспекти соціально-психологічних підходів до управління персоналом в організації та визначено вплив цих процесів на ефективність роботи організації. *Проаналізовано* процеси управління персоналом на ФОП «Лівенцев О.С.» Зроблено аналіз та оцінку соціально-психологічних підходів до управління співробітниками на досліджуваному підприємстві. *Запропоновано*: 1) врахування особливостей соціально-психологічних підходів до управління персоналом під час воєнного становища; 2) запровадження стрес - менеджменту в роботу ФОП «Лівенцев О.С.»; 3) узагальнено соціальний ефект щодо запропонованих заходів та розраховано економічний ефект.

Ключові слова: персонал, соціально-психологічні методи, , воєнний стан, стрес-менеджмент психологічна допомога.

ANNOTATION

Karshakova Elizaveta Andreyevna

topic: *«Improvement of social and psychological methods of personnel management in an organization (on the example of the individual entrepreneur «Liventsev O.S.»)»*

Qualification work for obtaining a bachelor's degree from specialty **051 "Economics"** according to the educational program **"Economics and management in the HR industry"**,
Odesa National University of Economics, **Odesa, 2025**

The qualification work consists of an Introduction, three sections, and Conclusions.

The object of the study is the process of personnel management of the individual entrepreneur "Liventsev O.S."

The paper considers the theoretical aspects of socio-psychological approaches to personnel management in an organization and determines the impact of these processes on the efficiency of the organization. The processes of personnel management at the individual entrepreneur "Liventsev O.S." are analyzed. The analysis and evaluation of socio-psychological approaches to employee management at the studied enterprise is carried out. It is proposed: 1) taking into account the peculiarities of socio-psychological approaches to personnel management during martial law; 2) introduction of stress management in the work of the PE "Liventsev O.S."; 3) generalization of the social effect of the proposed measures and calculation of the economic effect.

Keywords: personnel, social and psychological methods, martial law, stress management, psychological assistance.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1 Загальна характеристика методів управління персоналом	6
1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом: сутність та класифікація.....	12
1.3 Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність роботи організації.....	21
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФОП «ЛІВЕНЦЕВ О.С.»	
2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП «Лівенцев О.С.».....	27
2. 2 Аналіз кадрового складу ФОП «Лівенцев О.С.».....	30
2.3. Аналіз соціально-психологічних підходів до управління персоналом на ФОП «Лівенцев О.С.».....	35
 РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФОП «ЛІВЕНЦЕВ О.С.»	
3.1 Врахування особливостей соціально-психологічних підходів до управління персоналом під час воєнного становища.....	42
3.2. Запровадження стрес - менеджменту в роботу ФОП «Лівенцев О.С.»...	52
 ВИСНОВКИ	61
Список літературних джерел.....	64
Додатки.....	68

ВСТУП

Питання ефективного управління кадрами є надзвичайно важливим для успішної роботи будь-якої організації, адже працівники становлять найцінніший ресурс і конкурентну перевагу в сьогоденні умовах. Тому необхідність вдосконалення системи управління кадрами, що враховує соціально-психологічні фактори, зокрема ідентифікацію основних проблем та шляхи їх вирішення, а також створення методів мотивації та стимулювання співробітників, є дуже актуальною.

Дослідження в сфері підприємницького управлінського процесу, що ґрунтуються на соціально-психологічних аспектах, охоплюють внесок як українських, так і іноземних науковців. Серед українських дослідників варто виділити: Лазоренко Т.В., Пермінову С.О., Окорського В.П., Кузьміна О.Є., Мельник О.Г., Щєбликіну І.О., Грибову Д.В., Церковну А.В., Харламову В.В., Осовську Г.В., Осовського О.А., Гончаренко М.Л., Мельник І.О., Харченко Г.А., Балановську Т.І., Галян І.М. та інші.

До зарубіжних вчених слід віднести: Doshi N., McGregor L., Pink D.H., Liker J. та інші. Ці науковці зробили вагомий внесок у дослідження соціально-психологічних аспектів управління. На теперішній момент існують недоліки у практичному використанні соціально-психологічних підходів в управлінні організаціями.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретичних основ та обґрунтування прикладних аспектів удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- систематизувати теоретичні основи управлінських методів, ґрунтуючись на соціально-психологічних аспектах;
- охарактеризувати діяльність ФОП «Лівенцев О.С.»;
- здійснити аналіз складу персоналу ФОП «Лівенцев О.С.»;

- провести оцінку соціально-психологічних методів, що застосовуються в управлінні персоналом на ФОП «Лівенцев О.С.»;
- обґрунтувати необхідність впровадження соціально-психологічних підходів для організацій в умовах воєнного часу;
- розробити рекомендації щодо запровадження стрес - менеджменту в роботу ФОП «Лівенцев О.С.»
- оцінити ефективність пропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом ФОП «Лівенцев О.С.»

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти впровадження соціально-психологічних методів в систему управління персоналом ФОП «Лівенцев О.С.

Для реалізації мети дослідження було використано різноманітні наукові методи. Зокрема, здійснено теоретичний аналіз та синтетичне дослідження літературних джерел, щоб вивчити соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. У процесі аналізу системи управління кадрами організації застосовувалися емпіричні методи, такі як спостереження та порівняння. Зібрані та проаналізовані статистичні відомості, що стосуються кількісних і якісних характеристик персоналу. Побудовані графіки для ілюстрації результатів дослідження системи управління кадрами та оцінки соціально - психологічної атмосфери в досліджуваній організації. Використовуючи економіко-математичні інструменти, було розраховано прогнозований економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Застосування цього набору методів дозволило успішно вирішити дослідницькі завдання та досягти поставленої мети.

Інформаційна база для кваліфікаційної роботи була сформована на основі праць українських та закордонних науковців, законодавчих і нормативно-правових актів України, спеціалізованої економічної літератури, а також матеріалів науково-практичних конференцій і даних досліджуваного

підприємства. Обробка та аналіз зібраної інформації здійснювалися з використанням сучасного програмного забезпечення.

Практична цінність отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій для покращення соціально-психологічних методів управління персоналом у досліджуваній організації.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій. Загальний обсяг роботи 63 стор., використано 36 літературних джерела, 1 додаток, 9 табл. та 17 рис.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Загальна характеристика методів управління персоналом

Методи управління кадровими ресурсами безпосередньо пов'язані з реалізацією управлінських цілей і функцій кожної організації, адже кадри становлять головний капітал будь-якого бізнесу. Після формулювання цих цілей, наступним етапом є вибір найбільш ефективних та відповідних способів їх реалізації. Існує безліч визначень терміна «методи управління», проте всі дослідники погоджуються у одному: «Методи управління є комплексом способів та прийомів впливу на працівників та окремих індивідів для виконання місії організації та досягнення її цілей», [1, с. 114].

Проте, насправді, можна говорити про завдання будь-якого аспекту роботи організації подібним чином. Відтак, більш точне визначення звучить так: методи управління – це «комплекс способів і прийомів впливу на колектив та окремих працівників, спрямованих на стимулювання ініціативи і творчого підходу всіх співробітників у процесі практичної діяльності та для задоволення їх потреб», [2, с. 160]. Методи управління, що базуються на характері впливу, представлені на рис. 1.1.

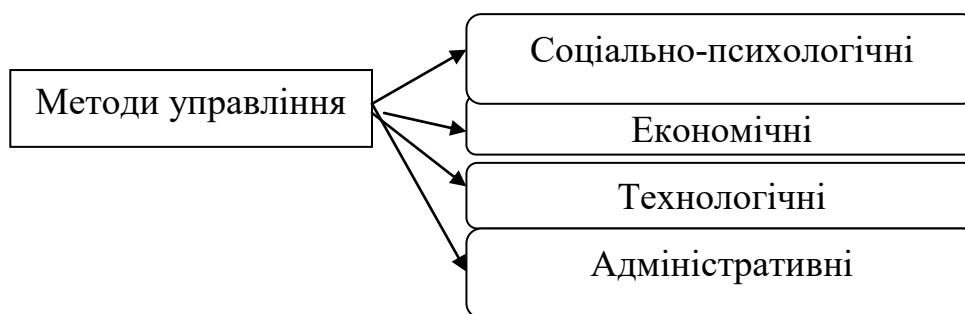


Рис. 1.1 Методи управління, що базуються на характері впливу

Джерело: складено автором за [3]

Соціально-психологічні методи управління кадрами – це набір специфічних підходів до впливу на особистісні стосунки та соціальні процеси, що виникають у трудових колективах [4, с. 232].

Ці методи ґрунтуються на психофізіологічних характеристиках співробітників організації і загалом спрямовані на задоволення соціальних потреб кожного працівника, що сприяє створенню позитивної психологічної атмосфери в колективі.

Соціально-психологічні методи охоплюють використання різноманітних конкретних неформальних стратегій впливу, включаючи задоволення особистих інтересів окремих членів команди.

Якщо співробітники мають схожі психологічно-емоційні характеристики, ці підходи можуть бути використані для одночасного впливу на всю групу. Таким чином, ці стратегії орієнтовані як на цілі колективи працівників, так і на задоволення потреб кожної окремої особи.

До цих методів входить створення комфортних умов праці, організація корпоративних заходів, а також надання соціальних пільг для задоволення потреб працівників і їхніх сімей [5].

Ключовим аспектом є формування згуртованого та дружнього колективу, в якому домінують взаємоповага, підтримка і довіра. Це позитивно впливає на морально-психологічний клімат і продуктивність. Переваги впровадження соціально-психологічних методів представлені на рис. 1.2.



Рис.1.2 Переваги застосування соціально-психологічних методів

Джерело: складено автором

Економічні методи менеджменту представляють собою комплекс інструментів і засобів, які мають на меті створення умов для належної роботи та прогресу підприємництва, [6, с. 453]. Ці методи є істотними для оптимізації діяльності бізнесу та його зростання. Вони допомагають формувати ясні економічні цілі, а також мотивують співробітників до підвищення продуктивності й ефективного використання ресурсів.

Серед ключових економічних методів управління можна виділити планування, прогнозування, економічні стимули, бюджетування, формування цін та інші. Ці методи ґрунтуються на конкретних порівняннях встановлених завдань, витрат на їх виконання та отриманих результатів

Таким чином, застосування економічних механізмів управління дозволяє забезпечити комплексний вплив на ефективність роботи організації та її структурних підрозділів. Ці методи також стимулюють працівників, надаючи їм напрямок для зусиль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Технологічні управлінські методи виступають важливим інструментом для регуляції виробничих і бізнес-процесів в компанії, оскільки вони впливають на співробітників через подану документацію, яка визначає технологічний порядок виконання виробничо-господарських процесів.

Технологічні методи управління є ключовими засобами регулювання виробничих і бізнес-процесів на підприємствах, оскільки вони впливають на працівників через документи, які визначають технології виконання виробничо-господарчих процедур [3, с. 74].

Технологічні методи поділяються на типи документів, зокрема технологічні та конструкторські. Технологічні документи охоплюють будь-які записи, які надають інформацію про правила експлуатації та функціонування продукції, а також послідовність дій для виконання певних процесів або їх групи. Ці документи можна розглядати як детальні інструкції, які сприяють спрощенню і стандартизації робочих процесів. Зокрема, технологічні документи містять стандартизовані вимоги до якості продукції,

параметрів технологічних режимів та інструкції щодо експлуатації обладнання.

Конструкторська документація містить інформацію про склад, будову та принципи функціонування виробів. Вона слугує основою для організації виробництва, контролю якості, ремонту та модернізації товарів. Через ці документи реалізується технічна політика підприємства.

Таким чином, технологічні методи забезпечують всебічне і систематичне управління операційною діяльністю підприємства на основі чіткої регламентації виробничих процесів.

Адміністративні методи – це активні підходи, які впливають на роботу організації в цілому, а також на окремих її працівників, [3, с. 74].

Адміністративні способи управління ґрунтуються на застосуванні влади та керівних функцій для організації, регулювання і координації роботи підприємства. Застосування цих способів вимагає від співробітників дотримання дисципліни та чіткого порядку в виконанні завдань.

Адміністративні методи можна поділити на організаційні, розпорядчі та дисциплінарні.

Організаційні методи спираються на внутрішні нормативи компанії, такі як корпоративна структура, посадові інструкції, трудові норми та інші документи.

Розпорядчі методи виявляються у вигляді правил, вимог, наказів та інструкцій для працівників щодо виконання конкретних завдань.

Дисциплінарні підходи застосовуються для того, щоб гарантувати дотримання працівниками встановлених норм. Порушення таких норм надає керівництву право застосовувати санкції, в залежності від серйозності порушення.

Вивчивши різні методи управління, можна помітити, чим соціально-психологічні методи відрізняються від інших.

Серед основних переваг адміністративних методів варто відзначити:

- швидку реакцію на зміни у ситуації через прямі укази та інструкції;

- забезпечення єдиної політики, чітке регулювання та контроль за виконанням управлінських рішень;
- здатність оперативно мобілізувати ресурси для реалізації важливих проєктів тощо.

Основними недоліками адміністративних методів є:

- можливість виникнення помилок у прийнятті рішень через відсутність достатньої інформації для керівництва;
- стандартизація підходів до управління, що не враховує особливості окремих підрозділів і працівників;
- зменшення ініціативності та самостійності співробітників, зосередження на дотриманні виконавчої дисципліни;
- висока ймовірність опору змінам через авторитарний вплив.

Щоб зменшити ці недоліки, необхідно раціонально та ситуативно комбінувати адміністративні методи з економічними та соціально-психологічними підходами. Наприклад, можна збільшити автономію підрозділів у вирішенні тактичних завдань, зберігаючи при цьому єдині стратегічні вказівки, або заохочувати ініціативність через матеріальні і моральні стимули.

Таким чином, незважаючи на певні недоліки, адміністративні методи управління залишаються ефективним підходом для забезпечення організованості, чіткої регламентації й контролю за виконавською дисципліною. Це сприяє координації зусиль трудового колективу задля досягнення цілей та стратегій компанії.

Усі управлінські методи базуються на різних правилах, стандартах та нормативних вимогах, тоді як у соціально-психологічних методах ці межі стають менш чіткими, що дозволяє адаптувати їх до індивідуальних характеристик кожного працівника або їх групи. Розробка соціально-психологічних методів ураховує різноманітність темпераментів, стилів виконання завдань, особистих поглядів, бажань та інших особливостей. При

цьому впровадження соціально-психологічних методів може варіюватися в залежності від особи, яка їх реалізує.

Оскільки керівники є звичайними людьми зі своїми рисами, вони здатні підпорядковувати інших. Управлінці, застосовуючи різноманітні підходи до керування, можуть використати вже наявні моделі. Проте, коли йдеться про соціально-психологічні методи, вони донесуть своє розуміння світу, а також ставлення до персоналу.

Для ефективного впровадження соціально-психологічних стратегій керівнику потрібно буде докласти значних зусиль, щоб знайти відповідні соціально-психологічні підходи для кожного окремого співробітника або їх групи. Це є важливим для забезпечення чіткої взаємодії між мотивацією персоналу та результати їхньої діяльності. Задоволеність соціальних та психологічних потреб працівника безпосередньо впливає на його ставлення до виконуваної роботи та комфортність оточення, що, в свою чергу, суттєво позначається на його успішності.

Мета цих підходів до управління полягає в формуванні в колективі такої атмосфери, що стимулює кожного працівника максимально реалізувати свої здібності, що, в свою чергу, веде до підвищення ефективності роботи організації, [7, с. 188].

Таким чином, ситуація завжди буде специфічною та індивідуальною для кожної конкретної особи або групи. Це означає, що впровадження соціально-психологічних методів у практику є захоплюючим, але також створює певні виклики. Важливо зазначити, що це не применшує значення інших управлінських методів, адже оптимальний ефект досягається через їхню гармонійну взаємодію. Також варто врахувати, що в сучасному світі існують працівники, для яких цілком достатньо економічних методів для задоволення фінансових потреб і адміністративних підходів для забезпечення стабільності бюджету. Проте наразі не є реалістичним, щоб працівники мали лише соціальні та психологічні потреби, і можливо, це станеться лише в далекому майбутньому.

На сьогоднішній день соціально-психологічні методи лише починають здобувати популярність у час, коли усвідомлення значення психічного здоров'я кожної людини, зокрема співробітників компанії, стає дедалі більш поширеним.

1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом: сутність та класифікація

Соціальні та психологічні управлінські методи базуються на соціальній психології та психології особистості, які вивчають закони психофізичної діяльності окремої особи, а також різних соціальних груп і колективів, [8, с. 100].

Ці управлінські методи мають враховувати інтереси як суспільства в цілому, так і кожної окремої особи, рис. 1.3.

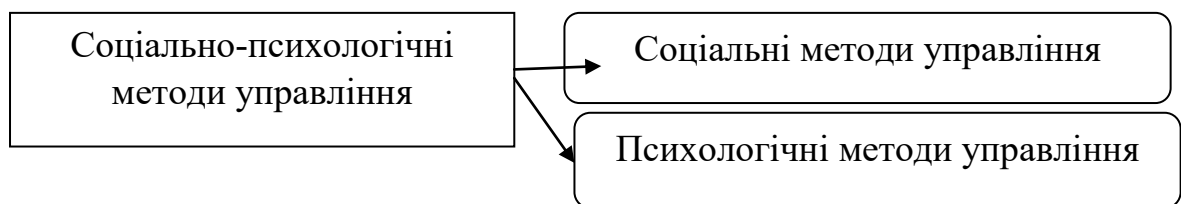


Рис.1.3 Класифікація соціально-психологічних методів управління

Джерело: складено автором за [5, с.224]

Соціальні управлінські методи окреслюють стосунки в рамках колективу, координуючи взаємодію його членів. Це реалізується через побудову зв'язків між соціальною свідомістю і загальними переконаннями працівників.

Соціальні методи спираються на ідеали, інтереси, цілі та значні спонукання співробітників, які повинні гармоніювати з цілями та цінностями підприємства. Ця взаємодія підпорядковується принципу: «Мета вашої праці в організації має відповідати меті роботи вашої організації» [9, с. 158].

Основною метою соціальних методів є підтримка розвитку колективу як однієї згуртованої команди та створення сприятливого соціально-психологічного клімату для досягнення спільних інтересів групи. Можна

стверджувати, що ці методи відображають взаємозв'язок індивіда з навколишнім середовищем.

Психологічні методи зосереджуються на управлінні поведінкою кожного індивіда, беручи до уваги його психічні процеси, емоційний стан, а також особисті якості та риси характеру. Основна мета цих методів полягає в стимулюванні та активізації продуктивної роботи кожного співробітника, а також у підвищенні його задоволеності від виконання трудових обов'язків. Це важливо для формування морально-психологічного клімату в колективі, що впливає на загальний настрій і емоційний стан працівників.

Управлінські методи, що стосуються внутрішньогрупових процесів, націлені на розвиток позитивних моментів у колективі та обмеження негативних впливів. Взаємодія серед співробітників є важливим фактором, який дозволяє кожному з них відчувати себе частиною злагодженої команди і насолоджуватися участю в колективі. Для досягнення цієї мети можуть бути застосовані традиції, організація позаробочих спільних заходів, відпочинку та командоутворення.

Методи стимулювання соціально-виробничої активності націлені на посилення ініціативи та творчої активності членів групи під час виконання службових і громадських обов'язків. Це може включати участь рядових працівників в управлінських процесах, обмін досвідом між співробітниками різних рівнів, заохочення інновацій для вдосконалення виробничих або обслуговуючих процесів, підтримку в задоволенні особистих соціальних потреб та інтересів, а також залучення до концептуальної філософії організації. Рекомендується, якщо є можливість, залучати працівників до встановлення цілей компанії, оскільки дослідження свідчать про те, що люди виявляють більшу ініціативу, коли вони самостійно беруть участь у формулюванні цілей, а не отримують їх ззовні [10].

Методи зниження конфліктності сприяють розв'язанню внутрішніх проблем в колективі та покращують соціально-психологічний клімат у групі. До цих заходів відноситься соціальна профілактика, яка передбачає

виявлення осіб з потенційно конфліктною поведінкою для запобігання суперечкам та перенаправлення їхньої енергії на продуктивну діяльність; надання підтримки у встановленні дисципліни, акцентування на неправомірних діях та неприйнятній поведінці під час роботи, що можуть призводити до конфліктів між членами команди; захист соціальних інтересів, який включає проведення лекцій, спрямованих на розуміння позицій та переконань кожного учасника колективу для мінімізації можливих непорозумінь і перешкод у досягненні соціальних цілей.

Соціально-психологічний клімат у групі значною мірою визначається діями її керівника та принципами, які він встановлює. Найкращий клімат формується завдяки стилю управління, що заохочує взаємодію з працівниками і сприяє підвищенню робочої активності. Крім цього, корпоративна культура грає важливу роль у формуванні філософії організації, її цінностей і загальних норм поведінки співробітників, що впливає на стосунки між колегами та підходи керівника до своїх підлеглих. Корпоративна культура допомагає працівникам усвідомити внутрішні процеси компанії та встановлює правила взаємодії з колегами.

Серед основ управління відомої компанії «Toyota» виокремлюється дев'ятий принцип: передачі філософії організації співробітникам від керівництва підприємства [11].

Основним елементом будь-якої корпоративної культури має стати середовище, де панує довіра. «Коли співробітники мають доступ до всіх важливих даних про свою діяльність та стан компанії, їхня впевненість і бажання ефективно працювати зростають, на відміну від тих, хто відчуває, що їм приховують інформацію», [11].

Соціологічні дослідження здатні виявити чинники, що призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, або, навпаки, визначити можливі способи його поліпшення. Тож можна застосовувати опитування для масового (анонімного) збору даних за допомогою спеціально розроблених анкет, інтерв'ю для детального вивчення окремих питань чи

ситуацій, спостереження за поведінкою працівників у стресових і екстремальних обставинах, а також соціальні експерименти та інші техніки.

Методи управління особистісною поведінкою містять способи впливу на кожного працівника задля підвищення його ефективності. Переконавання ґрунтується на логічному та обґрунтованому впливі на психіку особи, що відбувається під час безперервної розмови або діалогу у форматі «запитання-відповідь».

Примушування діє проти бажання об'єкта, що позбавляє його можливості контролювати свої дії; часто для цього застосовуються погрози у випадку невиконання поставлених завдань.

Цей метод, у більшості випадків, сприймається як негативний вплив, але іноді він стає абсолютно необхідним, наприклад, у кризових ситуаціях. Навіювання ж є необґрунтованим і персоналізованим способом впливу, який безпосередньо впливає на емоції та волю людини, сподіваючись на некритичне прийняття інформації.

Наслідування, яке також називають методом особистого прикладу, ґрунтується на принципі копіювання і відтворення. Цей підхід застосовується до співробітників, які показують зразкову поведінку та успішно виконують свої обов'язки. Заохочення на основі трудових досягнень слугує як форма морального стимулювання, яка дозволяє підняти статус працівника в очах колег і частково задовольнити його самолюбство.

У рамках реалізації цього підходу можуть використовуватися різноманітні нематеріальні винагороди, такі як звання працівника року, привітання з святами, грамоти, медалі та інші подібні форми визнання.

Для посилення ефекту цього методу можна влаштувати таким чином, щоб нагороди отримували не менеджери, а інші співробітники після загальних зборів і публікації результатів роботи всіх.

Метод компліментів також спрямований на визнання хорошої роботи, проте він вимагає менше ресурсів, адже ґрунтується на словесній підтримці. Хоч це може видатися незначним, мотивація багатьох працівників час від

часу залежить від регулярних похвал, які допомагають підтримувати їхній ентузіазм протягом всього робочого процесу.

Соціальне планування охоплює нормування, прогнозування та регулювання колективної соціальної активності. Ці елементи сприяють структуризації взаємовідносин у групах шляхом встановлення поведінкових норм і робочих процесів, а також моніторингу спільних інтересів і цілей. Тобто, соціальне планування є відображенням соціальної політики організації. Воно включає забезпечення ефективного використання фінансових і трудових ресурсів, створюючи необхідні умови для максимального виявлення трудового потенціалу працівників. Серед таких умов – надання відповідного медичного обслуговування, яке включає послуги, що покращують фізичне та психологічне благополуччя, допомога в побутових і соціальних питаннях, підвищення культурного рівня та підтримка особистих професійних і творчих здобутків. Етапи соціального планування наведені на рис. 1.4.

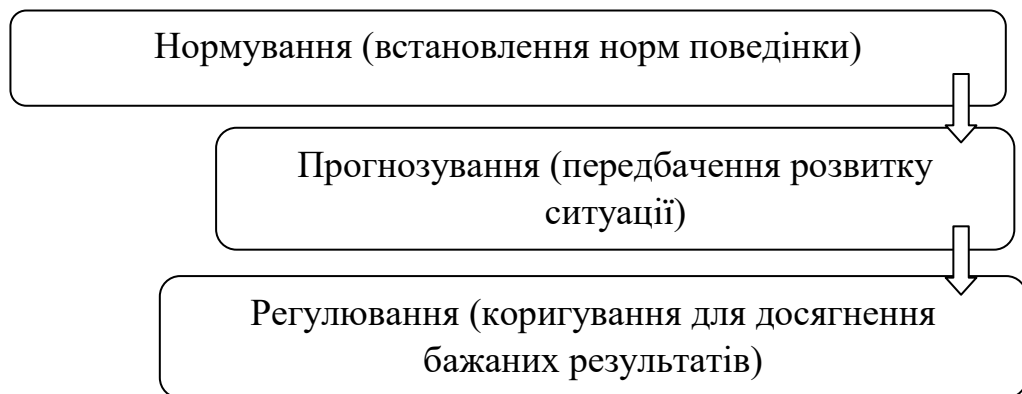


Рис. 1.4 Етапи соціального планування

Джерело: складено автором

Методи гуманізації праці становлять важливу складову, оскільки більша частина тижня особи присвячується виконанню професійних обов'язків. Отже, надзвичайно важливо сформувати комфортне робоче середовище, яке матиме позитивний вплив на продуктивність працівників. Для забезпечення належних умов праці необхідно організувати робочі місця з

урахуванням ергономіки та санітарно-гігієнічних вимог, дотримуватись норм техніки безпеки та оптимально розподіляти робочий час.

Спеціалізація праці означає, що співробітник отримує необхідні знання для якісного виконання своїх завдань і можливість зосередитися на власній професії.

Методи психологічного стимулювання сприяють прагненню досягати високих досягнень у професійній діяльності, оскільки вони базуються на сильних внутрішніх мотивах кожного співробітника, які можуть суттєво варіюватися у кожного члена команди. Це пов'язано з тим, що кожен має свій власний підхід до роботи, емоційний внесок та індивідуальні потреби, що виникають у процесі діяльності [12].

Саморозвиток і кар'єрний ріст виступають важливими факторами мотивації для співробітників. Особистісний розвиток може проявлятися у зміні світогляду, готовності до відповідальності, набутті важливих навичок і якостей, які не завжди пов'язані з професійною сферою.

Задоволення професійних амбіцій може проявлятися в бажанні підвищити свій професіоналізм, отримати підтримку та заохочення від керівництва при реалізації цікавих проектів, здобутті спеціальних премій за інтелектуальну активність, а також у прагненні до швидкого кар'єрного росту тощо. Наприклад, у компанії «Google» одним із принципів ефективних менеджерів є допомога співробітникам у їхньому кар'єрному розвитку (принцип №6) [13].

Корисною стратегією для особистого та професійного росту також є «зміна фокусу». Якщо працівник відчуває, що його поточне завдання стає нудним, варто подумати про можливість поділитися своїми навичками з іншими членами команди. Далі можна спробувати взяти на себе частину завдань у більш досвідченого колеги [10].

Нематеріальна мотивація в цій організації охоплює додаткові позитивні елементи трудової діяльності. Серед таких можливостей є надання додаткових днів виходу, розширення відпустки для творчої самореалізації,

гнучкий графік роботи та вибір коротшого робочого часу за умови досягнення потрібної продуктивності, а також самостійний вибір часу відпустки та інші привілеї, які стимулюють позитивне ставлення до роботи.

Методи відбору професіоналів та навчання зосереджуються на оцінці підходящості кандидатів для конкретних посад. Вони беруть до уваги не лише професійні навички та знання, але й особистісні якості, такі як реакція в стресових ситуаціях, емоційна стабільність, вольові риси та інші аспекти. Основна мета цих методів — встановити відповідність між психологічними характеристиками кандидата та вимогами роботи. Для визначення цих рис застосовуються психологічні тести.

Один із найвідоміших тестів — це модель «Великої п'ятірки», яка враховує такі фактори, як екстраверсія, доброзичливість, відповідальність (надійність), емоційна стійкість і відкритість до нового досвіду [12].

Для здійснення професійного відбору цілком може бути достатнім використання цього методу оцінки особистісних характеристик. Соціально-психологічний тренінг базується на принципі «активного групового навчання навичкам спілкування у житті та суспільстві загалом: від освоєння професійно корисних вмінь до адаптації до нової соціальної ролі, з відповідною корекцією концепції «Я» та самооцінки» [14].

Отже, його можна застосовувати як навчальний метод, так і для інтеграції нового працівника. Зазвичай такі тренінги орієнтовані на поліпшення комунікаційних навичок і адекватності самооцінювання. Моделювання ситуацій може виступати як теоретичний, так і практичний інструмент.

Його використовують не лише для професійного відбору, що потребує оцінювання принципів та послідовності у виконанні завдань чи розв'язанні проблем під час інтерв'ю, а й для підвищення кваліфікації нинішніх співробітників, тестуючи їх у різних ситуаціях та виявляючи їхні недоліки.

Методи створення здорового морально-психологічного клімату мають значний вплив на загальний стан кожного працівника і, відповідно, на всю

продуктивність колективу. Тому важливо, аби кожен член команди почувався морально в безпеці та комфортно. Для стабілізації емоційного стану можуть бути залучені психологічні служби, які надають консультації для підтримки психічного здоров'я та зменшення емоційного стресу.

Адаптація нових працівників може суттєво вплинути на загальну атмосферу в колективі, завдаючи шкоди командної згуртованості. Тому важливо розробити персоналізовану стратегію адаптації, яка дозволить новому співробітнику швидко та ефективно відчувати себе частиною команди та організувати взаємодію зі своїми більш досвідченими колегами. Це узгоджується з ще одним принципом високоефективних керівників компанії «Google»: виявлення зацікавленості в успіху та благополуччі працівників (принцип №3) [8].

Це проявляється не лише у підтримці адаптації новачків, але й у створенні можливостей для знайомства з колегами поза робочим часом, що сприяє подальшій продуктивній співпраці. Поєднуючи процес адаптації з корпоративною культурою, основною метою менеджера є забезпечити, щоб на завершення першого робочого дня кожен новий співробітник уже мав чітке уявлення про напрямок та мету своєї діяльності в організації.

Створення робочих груп має розпочинатися із врахування психологічної сумісності, що є одним з перших етапів у процесі набору персоналу для конкретного колективу.

Узгодженість темпераментів, стилів мислення, методів виконання завдань та інших чинників буде визначати можливість ефективної роботи та співпраці в групі.

Питання сумісності охоплює різні аспекти, такі як фізіологічні (статеві та вікові характеристики), психофізіологічні (відмінності в темпераментах та біологічних потребах), психологічні (характер і мотивація дій), а також соціально-психологічні (цінності та інтереси), рис. 1.5.

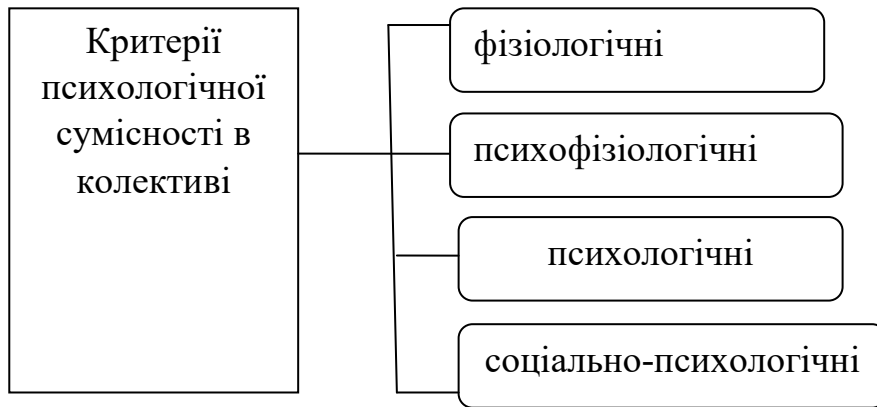


Рис.1.5 Критерії психологічної сумісності в колективі

Джерело: складено автором за [15].

Проте необхідно розуміти, що сумісність не означає однаковість усіх працівників. Ефективні команди формуються, коли співробітники співпрацюють, компенсуючи слабкі та негативні сторони один одного завдяки своїм сильним якостям.

Ключовими є взаємодія та доповнювання. Важливо враховувати індивідуальні риси спілкування та сприйняття інформації під час відбору працівників. Залучення вже існуючих членів команди до процесу найму нових може виявитися корисним підходом.

Ефективне керування трудовими колективами вимагає майстерного використання соціально-психологічних методів управління, які враховують індивідуальні здібності та особливості кожного працівника. Хоча соціальні та психологічні методи управління мають свої відмінності, вони тісно взаємодіють, перетинаються та підкріплюють одне одного. Обидва підходи націлені на регулювання та поліпшення загальної атмосфери в колективі, що, в свою чергу, сприяє ефективному виконанню професійних і соціальних обов'язків. Таким чином, знання соціології та психології є критично важливими для кожного керівника, а їх практичне застосування стає необхідним, оскільки позитивне ставлення працівників до компанії є ключовою умовою для досягнення задоволення від роботи. Невдоволені

співробітники становлять серйозну загрозу для фірми, а не конкуренти [5, с. 233].

Таким чином, для кожного лідера критично важливо досягти прихильності співробітників, застосовуючи як соціальні, так і психологічні підходи. Це передбачає вміння усвідомлювати особливості поведінки кожної індивідуальності та їх взаємодію в колективі. При наборі персоналу слід зважати на психофізичні характеристики кожного кандидата, аби вони відповідали вимогам позиції. Більш того, менеджер має усвідомлювати внутрішні мотиви та світогляд працівників. Ігнорування соціально-психологічних аспектів може призвести до негативних стосунків у команді, що, безумовно, вплине на продуктивність і ефективність роботи.

1.3 Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність роботи організації

Взаємодія соціально-психологічних управлінських методів може значно вплинути на продуктивність роботи підрозділів підприємства. Розглянемо декілька основних аспектів цього впливу:

Комунікація та взаєморозуміння. Покращення комунікаційних процесів. Використання соціально-психологічних методик здатне підвищити якість спілкування між керівниками та їх підлеглими, а також між самими співробітниками. Ефективна комунікація сприяє швидшому обміну інформацією та вирішенню суперечок.

Взаєморозуміння. Порозуміння між різними категоріями працівників та рівнями управління може позитивно вплинути на спільну діяльність структурних підрозділів, знижуючи ризики конфліктів і підвищуючи ефективність співпраці.

Мотивація і задоволеність працею. Психологічна мотивація. Застосування методів, які зосереджені на психологічній мотивації співробітників, може мати позитивний вплив на їхні результати роботи.

Створення комфортних і натхненних умов праці здатне підвищити залученість працівників до виконання своїх обов'язків.

Задоволеність роботою. Використання соціально-психологічних управлінських підходів дозволяє враховувати індивідуальні потреби і очікування працівників, що, в свою чергу, може позитивно впливати на їхнє задоволення роботою та зменшувати плинність кадрів.

Розвиток командної роботи. Формування колективів. Використання соціально-психологічних методів посприяє ефективному формуванню та розвитку трудових груп. Це може підвищити спільну відповідальність і концентрацію на досягненні відповідних цілей.

Формування довіри. Підтримка ефективної взаємодії та забезпечення психологічного комфорту у колективі сприяють укріпленню довіри між членами команди, що є ключовим фактором для досягнення спільних цілей.

Управління суперечностями. Психологічна стійкість. Використання соціально-психологічних стратегій управління дозволяє навчати співробітників технікам подолання стресу та конфліктів, що допомагає підтримувати позитивну атмосферу на роботі.

Вирішення конфліктів. Систематичний підхід до конфліктів із застосуванням психологічних методів може перетворити конфлікт на можливість для змін та розвитку, замість сприйняття його як загрози.

У цілому, соціально-психологічні методи управління можуть бути дієвими інструментами для підвищення продуктивності структурних підрозділів підприємства, забезпечуючи гармонійні стосунки та підтримуючи високу мораль і мотивацію працівників.

Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль у всіх секторах підприємства, подібно до інших підходів. Їх ефективність має суттєве значення для досягнення організаційного успіху та стабільності. Розглянемо, яким чином ці методи можуть впливати на різні функціональні сфери підприємства:

Управління персоналом. Рекрутинг та відбір. Використання соціально-психологічних методів може допомогти у належному відборі та підборі співробітників, оцінюючи не лише їхні професійні навички, а й здатність відповідати корпоративній культурі та співпрацювати в команді.

Тренінг та розвиток. Спеціалізовані соціально-психологічні тренінги здатні покращувати комунікативні та міжособистісні вміння працівників, що сприяє ефективному формуванню робочих відносин та команд.

Виробництво та операції. Командна робота. Використання методів формування команд може підвищити співпрацю між співробітниками виробничих підрозділів, що є важливим для оптимізації процесів та підвищення продуктивності.

Мотивація і стимулювання. Психологічні стратегії, які стосуються мотивації праці, можуть мати позитивний вплив на продуктивність команд, заохочуючи їх до досягнення відмінних результатів.

Маркетинг і продажі. Розвиток емоційного інтелекту. Проведення спеціалізованих тренінгів з розвитку емоційного інтелекту може посилити навички управління стосунками і полегшити успішну комунікацію з клієнтами.

Формування позитивного іміджу. Використання соціально-психологічних стратегій може бути ефективним у створенні позитивного іміджу бренду, що сприяє залученню уваги та лояльності з боку клієнтів.

Фінанси і управління ресурсами. Зменшення конфліктів. Методи, орієнтовані на вирішення конфліктів, можуть допомогти адміністрації в ефективному управлінні конфліктами в організації, що в свою чергу впливає на зниження стресу та підтримку сприятливого робочого середовища.

Управління стресом. Використання психологічних методів для контролю стресу сприяє ефективному фінансовому менеджменту та допомагає приймати зважені рішення під тиском.

Загалом, соціально-психологічні підходи до управління сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери, покращуючи взаємостосунки між співробітниками та підвищуючи загальну ефективність організації.

Кожен структурний підрозділ може розглядатися як окремий колектив, що функціонує згідно з власними внутрішніми нормами та правилами. «Положення про структурний підрозділ» відображає локальний нормативний акт, який визначає статус підрозділу, його внутрішню організаційну структуру, завдання, функції, права та колективну відповідальність за недотримання чи неналежне виконання покладених завдань і функцій, а також за незадовільне використання наданих йому прав [16].

Проте обов'язки кожного працівника визначаються через його посадову (робочу) інструкцію. Ця інструкція, яка є внутрішнім нормативним документом, чітко регулює вимоги до працівника, раціонально розподіляє обов'язки у команді, що сприяє об'єктивній оцінці працівника, зокрема під час атестацій або випробувальних термінів. Вона є основою для запровадження стимулюючих заходів за високі результати роботи та дисциплінарних покарань у разі неналежного виконання або невиконання зобов'язань відповідно до трудового договору і внутрішніх правил трудового розпорядку [16].

Це означає, що встановлені правила для структурних підрозділів стосуються соціальних методів керівництва, тоді як посадові обов'язки пов'язані з психологічними техніками. Тому в кожному підрозділі підприємства необхідно застосовувати як соціальні, так і психологічні управлінські підходи. Як вже було зазначено, існують функціональні підрозділи, що відповідають за різні аспекти менеджменту і включають відповідні департаменти.

Для всіх напрямків діяльності компанії важливо впроваджувати окремі системи соціально-психологічного управління: для офісних співробітників, робітників на виробництві та торговельних точок. Хоча частина методів може використовуватися в усіх підрозділах, слід враховувати специфіку

кожної діяльності. Наприклад, корпоративна культура є суттєвою для всіх працівників, оскільки допомагає зміцнити їхню лояльність до компанії та краще розуміти свою роль в організації.

Соціальне планування є ключовим підходом для всіх категорій працівників, а гуманізація праці, зокрема організація робочого середовища та дотримання правил безпеки, має велике значення в кожному відділі. Проте для кожної групи працівників можуть бути специфічні стратегії підвищення продуктивності, що враховують їхні унікальні характеристики та навантаження. Наприклад, для співробітників офісу важливо забезпечувати можливості розвитку спеціалізованих навичок, які сприяють їхній професійній кар'єрі, оскільки це дозволяє уникнути рутини та підтримувати високий рівень відповідальності й здатності вирішувати складні задачі [17].

Таким чином, одним із основних засобів мотивації в цій галузі є освіта. Це може включати направлення співробітника на спеціальні курси для підвищення його кваліфікації або пропозицію про переведення на більш високу посаду, яка передбачає освоєння нових навичок. Такий співробітник може брати участь у виконанні додаткових проектів з командою, а також долучатися до управлінського складу, де має можливість впливати на стратегічні рішення і вносити пропозиції щодо покращення діяльності відділу. Хоча кожен працівник повинен мати можливість висловлювати свої думки щодо покращення роботи департаменту, включно з управлінським стилем, в колективах важливо створювати сприятливу атмосферу та підтримувати згуртованість, оскільки їх діяльність є взаємопов'язаною.

Керівники повинні серйозно ставитися до питання психологічної сумісності при формуванні команди, зокрема можна залучати фахівців у цій сфері або мати психолога на постійній основі чи на умовах аутсорсингу.

Організація спільного відпочинку, такі як корпоративи, спортивні активності та інші заходи з побудови команди, допомагає покращити стосунки та підтримує командний дух.

Для офісних працівників, які зазвичай перебувають під управлінським контролем, частіше застосовуються методи управління індивідуальною поведінкою, такі як переконання та інші впливові техніки.

В виробничому секторі, де мотивація працівників до ініціативи є меншою, використовуються стимуляційні методи, що пов'язані з виконанням конкретних завдань. Для працівників виробничої сфери також важливими є методи гуманізації, які спрямовані на покращення умов праці та забезпечення можливостей для особистого зростання.

Керівникам важливо враховувати особистісні цілі та цілі компанії для їхньої гармонізації, а також ефективно застосовувати методи управління індивідуальною поведінкою, особливо на вищих рівнях. Усі ці фактори підкреслюють значення соціально-психологічних методів у сучасних реаліях, але їхнє повне впровадження часто стримується економічною нестабільністю та фінансовими проблемами компаній. У таких ситуаціях керівники часто змушені фокусуватися на питаннях фінансового, виробничого та маркетингового управління. Таким чином, ми вважаємо, що систему соціально-психологічних управлінських методів слід формувати ще на стадії заснування компанії. На початку вона може бути менш деталізованою, проте це дозволить компанії швидше завоювати конкурентоспроможність в очах внутрішніх клієнтів, тобто потенційних співробітників, які в результаті створять привабливий імідж для зовнішніх клієнтів – споживачів. Цілком очевидно, що у майбутньому, в процесі діяльності та еволюції компанії, виникне потреба в розширенні цих підходів, адаптації їх до нових співробітників та команд, враховуючи їх функції та місце в організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФОП «ЛІВЕНЦЕВ О.С.»

2.1 Загальна характеристика діяльності ФОП «Лівенцев О.С.»

ФОП «Лівенцев О.С.» – компанія з Одеси, яка спеціалізується на комп'ютерних технологіях і є провідним постачальником комп'ютерної продукції та рішень на півдні України. Основні сфери діяльності включають розробку та впровадження комп'ютерних систем, постачання комп'ютерних пристроїв, техніки та рішень, а також роздрібну і оптову торгівлю комп'ютерними, офісними й побутовими товарами. Компанія також займається системною інтеграцією, створенням структурованих кабельних мереж і електричних систем, а також виробництвом і постачанням систем безперебійного живлення, просуваючи бренди «Fast» і «Showtec».

Компанія активно функціонує на українському ринку з 2014 року. Завдяки вдало обраній стратегії в технічній і маркетинговій сферах, вона швидко досягла значних результатів і сьогодні вважається одним із лідерів в комп'ютерній галузі на півдні України.

На сьогоднішній день ФОП «Лівенцев О.С.» є компанією, яка готова запропонувати широкий спектр послуг, необхідних сучасному споживачу комп'ютерної техніки будь-якого рівня. З моменту свого створення компанія займається розробкою та виробництвом високоякісного та сучасного обладнання під зареєстрованими брендами «Fast» і «Showtec».

Головними показниками, що сприяли зайняттю компанією однієї з провідних позицій в Україні в галузі виробництва стабілізаторів напруги, джерел безперебійного живлення для акустичних систем та комп'ютерних корпусів, стали висока якість, надійність і доступність продукції.

Дана якість продукції дозволяє їй конкурувати з подібними виробами інших зарубіжних виробників. Оптимальне співвідношення «ціна - якість» відрізняє продукцію брендів «Fast» і «Showtec» від інших марок, які представлені на українському ринку. Вся продукція має сертифікацію

відповідно до українських та європейських стандартів якості. Інструкції щодо використання продукції детально викладені українською мовою.

Фахівці компанії постійно здійснюють розробки как найсучаснішої, так і високоякісної апаратури, що відповідає потребам найвимогливіших споживачів, а також, що важливо, призначена для масового ринку. Більше 60 сервісних центрів по Україні готові надати допомогу клієнтам, які купують продукцію бренду «Fast», у разі потреби.

Суворі політика якості і раціональні ціни дозволили компанії зайняти одне з провідних місць на українському ринку побутової та комп'ютерної електроніки, а також інших товарів. Постійно зростаюча кількість покупок продукції марок «Fast» і «Showtec» є яскравим свідченням цього.

Керівництво компанії постійно піклується про персонал, який є основною цінністю виробництва.

Динаміка ключових економічних показників діяльності ФОП «Лівенцев О.С.» відображена в таблиці 1.1.

Відповідно до інформації, представленої в таблиці 1.1, обсяг товарної продукції у 2024 році, в порівнянні з 2022 роком, зріс на 4,4% протягом трьох років. Це підтверджує, що компанія успішно витримала виклики кризи, пов'язаної з військовим становищем в Україні, а також збільшила свій обсяг виробництва. У той же час, собівартість продукції у 2023 році знизилася на 13% у порівнянні з 2022 роком, тоді як у 2024 році спостерігалася підвищення собівартості на 20,8% відносно 2023 року. Якщо ж порівняти періоди без криз, можна помітити підвищення собівартості на 5,1%.

Чисельність працівників також зазнала змін: у 2023 році спостерігалася зниження на 19,5% в порівнянні з 2022 роком, а в порівнянні з 2024 роком зменшення склало 31,8% від рівня 2023 року. Щодо річного фонду оплати праці, то він зменшився на 8,8% у 2023 році порівняно з попереднім роком, проте в 2024 році річний ФОП зріс на 49,5% в порівнянні з 2023 роком. Середня місячна заробітна плата одного співробітника протягом

аналізованого періоду зростає: на 28,5% у 2024 році у порівнянні з 2022 роком і на 13,4% у 2024 році в порівнянні з 2023 роком.

Таблиця 1.1

Показники діяльності ФОП «Лівенцев О.С.» за 2022-2024 рр

Показники	Од.	Роки			Темп приросту (%)		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024 / 2023	2024/ 2022
Обсяг товарної продукції	тис. грн	334739	346128	349487	10,3	1,0	4,4
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	238012	207070	250232	-13	20,8	5,1
Витрати на 1 грн.ТП	грн	0,711	0,661	0,716	-7	8,3	0,69
Чисельність персоналу	осіб	82	66	87	-19,5	31,8	6,1
Річний ФОП	тис. грн.	17007	15512	23184	-8,8	49,5	36,3
Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	17284	19586	22207	13,3	13,4	28,5
Виторг від реалізації	тис. грн.	321555	273322	330378	-15	20,9	2,7
Чистий прибуток	тис. грн.	66792	59444,9	71540	-11	20,3	7,1
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	205322	229961	284129	12	23,6	38,4
Рентабельність виробництва	%	50, 6	26,2	32,4	-48,2	23,7	- 36

Джерело: складено автором за [18-20]

У 2024 році показник чистого прибутку демонструє зростання у порівнянні з 2023 та 2022 роками. Це вказує на позитивні зміни у роботі досліджуваного підприємства.

Персонал корпорації є її ключовим ресурсом, оскільки від його діяльності значною мірою залежить ефективність роботи (якість виконуваних робіт і послуг, їхня своєчасність тощо). Тому важливо зосередитися на характеристиці персоналу та його взаємозв'язку з іншими показниками функціонування організації.

2. 2 Аналіз кадрового складу ФОП «Лівенцев О.С.»

На 1 січня 2025 року в компанії працюють 87 осіб. Всі співробітники поділяються на дві категорії:

- виробничий персонал;
- управлінський персонал.

Виробничий персонал займається трудовою діяльністю у сфері виробництва, де значну частину роботи складає розумова праця. Ця група забезпечує виготовлення товарів, надання послуг, їх обмін, реалізацію та сервісне обслуговування.

Управлінський персонал веде свою діяльність в контексті управління виробництвом, також з акцентом на розумову працю, вони займаються обробкою інформації.

Основні завдання співробітників коротко наведені в таблиці 2.2 нижче.

Таблиця 2.2.

Функції й обов'язки співробітників ФОП «Лівенцев О.С.»

Посада	Функції й обов'язки
Директор	Управління фірмою, контроль за діяльністю й взаємодією структурних підрозділів, ведення переговорів з великими й клієнтами
Комерційний директор	Ведення переговорів, збут послуг, контроль і аналіз фінансового стану фірми
Секретар – діловод	Робота з документами, забезпечення й обслуговування роботи керівника
Менеджер по продажах	Вивчення кон'юнктури ринку, розробка плану реалізації послуг, розробка плану цінової стратегії, підготовка й висновок договорів
Бухгалтерія	Ведення бухгалтерського обліку й звітності

Посада	Функції й обов'язки
Головний інженер	Керівництво технічними службами, координація підрозділів по розробці технічного розвитку корпорації, забезпечення систематичного підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці, забезпечення підвищення конкурентоспроможності послуг.
Відділ технічного обслуговування	Технічне обслуговування й ремонт комп'ютерної й оргтехніки
Програмісти	Виготовлення, установка й налаштування програмного забезпечення
Відділ персоналу	Забезпечення підбора, розміщення, вивчення й використання робочих кадрів і фахівців; організація системи обліку кадрів, аналіз плинності кадрів

Джерело: складено автором

Структура й чисельність персоналу корпорації ФОП «Лівенцев О.С.» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз чисельності й структури персоналу корпорації ФОП «Лівенцев О.С.»

Персонал за категоріями	2022р.		2023р.			2024р.		
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Відхилення 2023/2022(+/-)	Питома вага, %	Осіб	Відхилення 2024/2023 (+/-)	Питома вага, %
Всього, в т.ч.	82	100	66	-16	100	87	21	100
- службовці	53	64,6	36	-17	55	56	20	64,4
- керівники	8	9,8	8	-	12	8	-	9,2
-фахівці	18	22	21	+3	31,5	20	-1	23
-ін. працівники	3	3,6	1	-2	1,5	3	2	3,4

Джерело: складено автором

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.3, можна зробити такі висновки. У 2024 році в порівнянні з 2023 роком відзначено збільшення кількості співробітників на 21 особу. На ці зміни вплинули наступні фактори:

- зростання кількості службовців на 20 осіб;
- збільшення кількості інших працівників на 2 особи.

Вікова структура працівників представлена у таблиці 2.4.

Середній вік співробітників дорівнює 42 роки, в той час як для вищого керівництва корпорації він становить 45 років. Варто зазначити, що в останнім часом у компанії ФОП «Лівенцев О.С.» спостерігається процес омолодження персоналу. При цьому зменшується кількість працівників у віковій категорії 51-60 років, тоді як збільшується число співробітників у віці 20-30 років.

Таблиця 2.4

Вікова структура персоналу ФОП «Лівенцев О.С.» за 2022-2024 рр.

№	Показник	Чисельність персоналу (осіб)			Питома вага, %		
		2022р.	2023р.	2024р.	2022р.	2023р.	2024р.
1	До 20 років	2	3	6	2,4	4,5	6,9
2	Від 20 до 30 років	55	46	61	67	70	70
3	Від 31 до 40 років	11	6	7	13,4	9	8
4	Від 41 до 50	8	5	8	9,8	7,4	10
5	Від 51 до 60	4	4	3	5	6,1	3
6	Старше 60	2	2	2	2,4	3	2
	Всього	82	66	87	100	100,0	100

Джерело: складено автором

В компанії трудяться як чоловіки, так і жінки. Розподіл чисельності працівників за статевою ознакою продемонстровано на рис. 2.1.

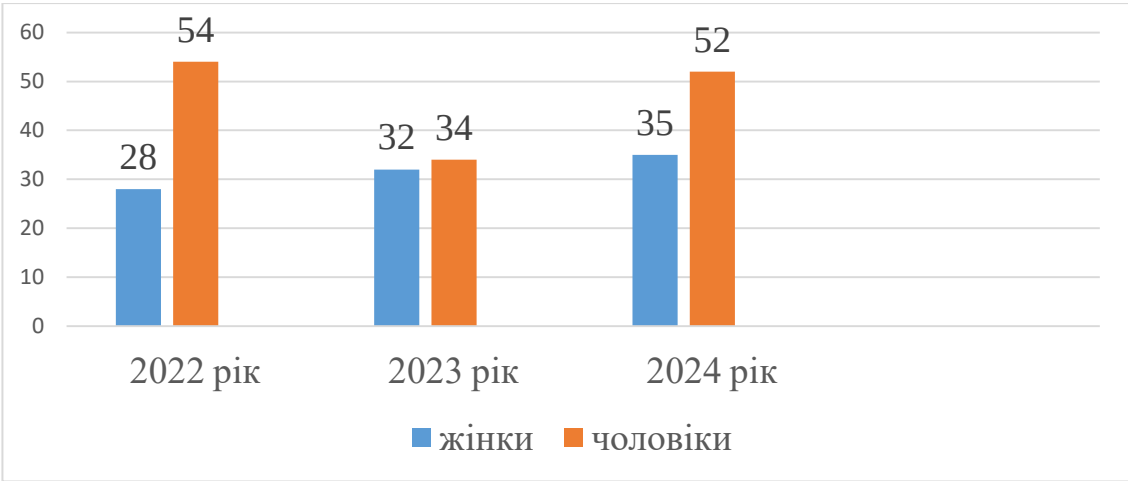


Рис. 2.1 Розподіл персоналу ФОП «Лівенцев О.С.» за гендерною ознакою

Джерело: складено автором

Як можна побачити на рис 2.1, жінок в організації менше, ніж чоловіків, проте у 2024 році сталося незначне зростання частки жінок, а також збільшення частки чоловіків.

В компанії ФОП «Лівенцев О.С.» є працівники з різними професіями та рівнями освіти. Інформація, представлена в таблиці 2.5, описує кадровий потенціал досліджуваної організації.

Таблиця 2.5

Розподіл працівників ФОП «Лівенцев О.С.» за рівнем освіти за 2022-2024 рр.

№	Показник	Чисельність персоналу (осіб)			Питома вага, %		
		2022р.	2023р.	2024р.	2022р.	2023р.	2023р.
1	Мають середньо-технічну освіту	11	8	12	13,4	12,1	13,7
2	Мають вищу освіту	71	58	75	86,6	87,9	86,3
	Всього	82	66	87	100	100,0	100

Джерело: складено автором

Згідно з інформацією, представленою у таблиці 2.5, в середньому за період 2022-2023 років, фахівці з вищою освітою складають 86,9%, тоді як із середньо-технічною освітою - 13%. У цьому розділі роботи також слід звернути увагу на показники кадрового руху, до яких належать такі коефіцієнти:

1. Коефіцієнт обороту по прийому персоналу ($K_{пр}$)
2. Коефіцієнт обороту по вибуттю (K_v).
3. Коефіцієнт плинності кадрів.
4. Коефіцієнт сталості складу персоналу корпорації ($K_{пс}$)

Дані, представлені у таблиці 2.6, вказують на те, що в період з 2022 по 2023 рік відзначається зменшення чисельності персоналу, що свідчить про зміни, зумовлені воєнним станом в Україні. У 2023 році плинність кадрів становила 39,4%, що на 19,4 процентних пункта перевищує рівень 2022 року, що вказує на кризовий стан в компанії. Проте у 2024 році цей показник зменшився на 16,4 процентних пункта. Коефіцієнт обороту за прийомом працівників демонструє тенденцію до зростання.

Таблиця 2.6

Показники руху персоналу на ФОП «Лівенцев О.С.» за 2022-2024 рр

№	ПОКАЗНИКИ	2022р.	2023р.	2024р.	Темп приросту,%	
					2023 до 2022	2024 до 2023
1	Прийнято, осіб	12	10	41	-16,7	4,1 рази
2	Вибуло осіб усього	17	26	20	53	-23
	- власне бажання	17	24	17	41,2	-29,2
	- порушення трудової дисципліни	-	2	3	-	50
5	Середньооблікова чисельність, осіб	82	66	87	-19,5	31,8

6	Коефіцієнт обороту по прийому	14,6	15,1	47	0,5 процентних пункти	31,9 процентних пункти
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	20,1	39,4	23	19,3 процентних пункти	-16,4 процентних пункти
8	Коефіцієнт плинності	17,1	39,4	23	19,3 процентн. пункти	-16,4 процентних пункти

Джерело: складено автором

Важливим аспектом ефективності організації є коефіцієнт плинності кадрів, який в значній мірі пов'язаний з рівнем задоволеності працівників їх роботою, умовами праці та зарплатою. Загальна ситуація з плинністю кадрів в компанії 2024 року погіршилася в порівнянні з 2022 роком. У 2023 році спостерігався пік цієї проблеми (39,4%). Діагностика персоналу ФОП «Лівенцев О.С.» продемонструвала, що на підприємстві здебільшого працюють досвідчені та кваліфіковані фахівці. Однак, викликає занепокоєння те, що є помітна висока плинність серед працівників.

2.3. Аналіз соціально-психологічних підходів до управління персоналом на ФОП «Лівенцев О.С.»

Оскільки метою соціально-психологічних методів, як було зазначено в першому розділі, є створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі, а також виявлення та розвиток індивідуальних талантів кожного співробітника для забезпечення їх максимальної самореалізації в робочому процесі, розглянемо сучасний стан соціально-психологічного клімату у підприємстві.

Найбільш доцільним методом для дослідження СПК у ФОП «Лівенцев О.С.» є анонімне соціологічне опитування за допомогою анкет (Додаток А). Це дозволить якісно оцінити соціально-психологічний клімат у колективі та детально проаналізувати всі його характеристики. У нашому дослідженні взяли участь 25 співробітників організації, що досліджується.

На рисунку 2.2 представлено розподіл відповідей щодо оцінки факторів емоційного благополуччя працівників компанії.

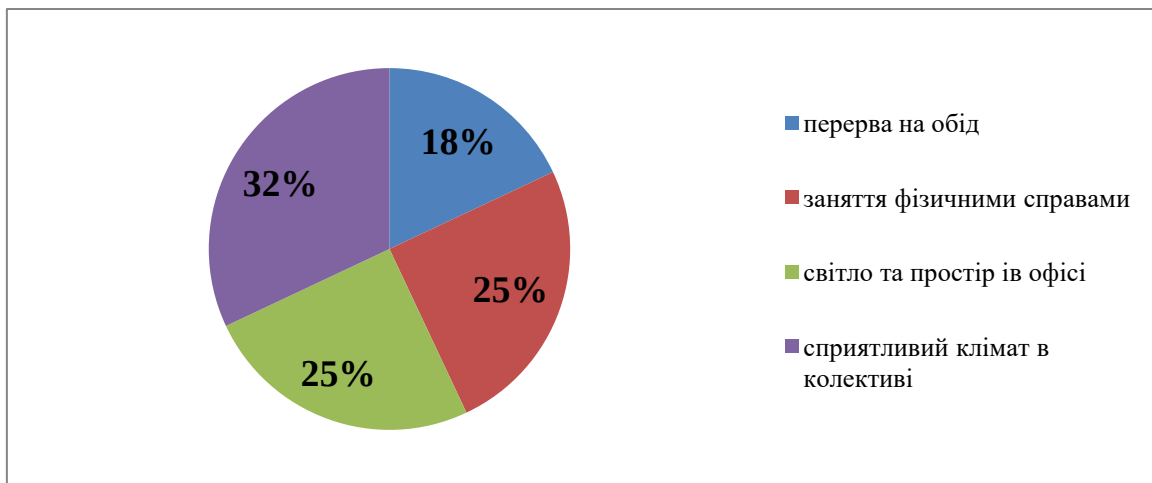


Рис. 2.2 Що допомагає залишатися емоційно здоровим на роботі?

Джерело: складено автором

Як видно, першим фактором, що впливає на емоційний стан працівників у офісі, є позитивний клімат у колективі (32 %). Наступними важливими аспектами є фізична активність до або після роботи, а також під час обідньої перерви, а також освітлення та простір в офісі (25%). Крім того, обідні перерви (18%) сприяють емоційному добробуту респондентів в умовах роботи. Отже, співробітники намагаються підтримувати своє емоційне благополуччя різними способами на рівні своєї підсвідомості.

Дані, представлені на рис. 2.3, показують, що однією з ключових причин поганого емоційного стану на роботі є стиснуті терміни (30%), які особливо часто зустрічаються в сучасних компаніях. Це призводить до перевантаження працівників, що викликає постійний поспіх при виконанні завдань і, як наслідок, до конфліктів на робочому місці (30%). Іншими факторами можуть бути недоліки в організаційній структурі, неясне

розподілення прав і обов'язків між співробітниками, а також суперечності між функціональними обов'язками, зазначеними в посадових інструкціях, і вимогами до працівників (22%), а також погана організація праці, недостатнє матеріально-технічне забезпечення, санітарно-гігієнічні умови, а також порушення режиму праці та відпочинку тощо (18%).

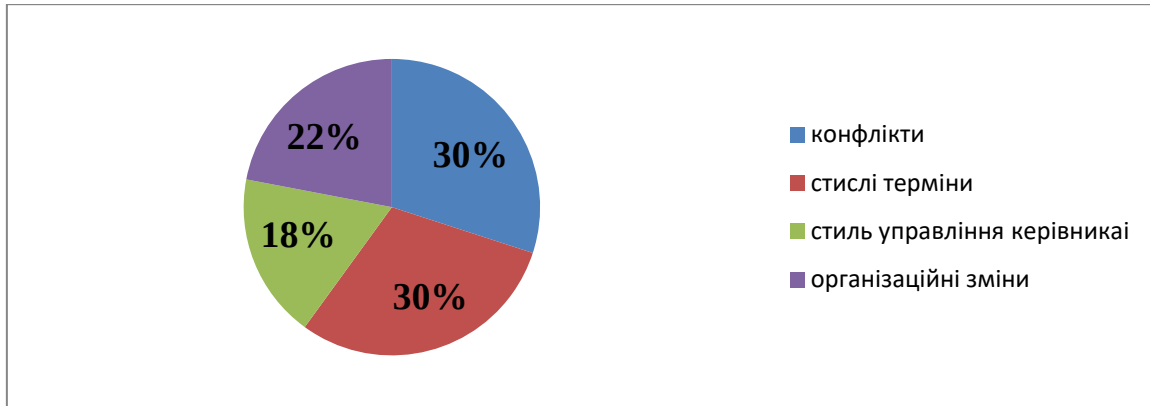


Рис. 2.3 Чи виникають на роботі ситуації, які викликають поганий емоційний стан?

Джерело: складено автором

Результати дослідження свідчать, що працівники компаній вважають своє благополуччя, в першу чергу, пов'язаним з емоційним здоров'ям (28%), фінансовою стабільністю (25%) та фізичним станом (20%). Лише невелика частина працівників надає перевагу колективним взаєминам (17%) і загальному способу життя (10%) (рис. 2.4).

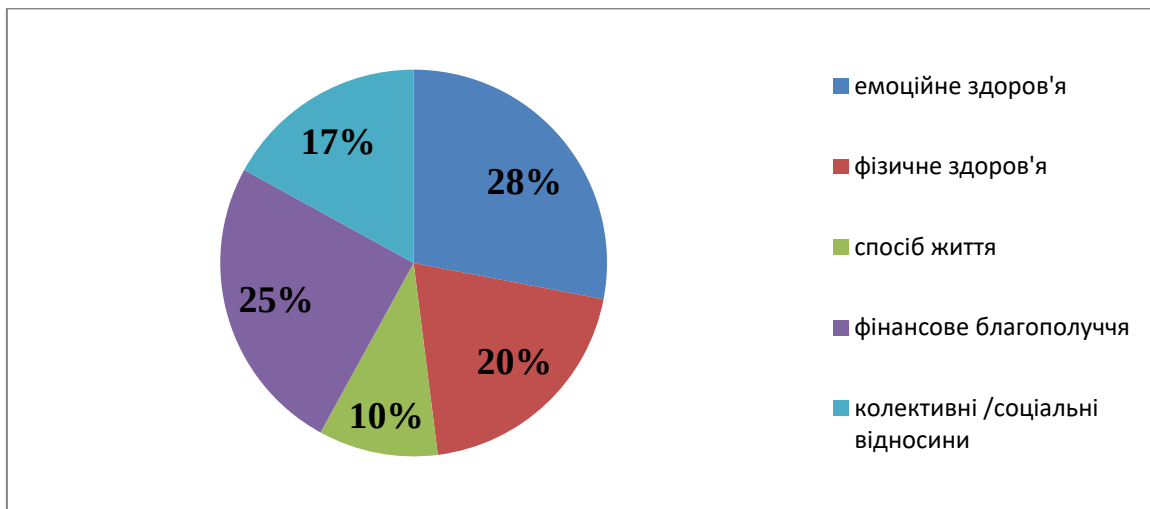


Рис. 2.4 Що для вас благополуччя працівника на робочому місці?

Джерело: складено автором

Як показує аналіз, на думку опитаних, ключовими аспектами, які сприяють добробуту співробітників, є формування затишного робочого середовища (22%), висока зарплата (30%), а також регулярне проведення зустрічей і надання зворотного зв'язку (рис. 2.5).

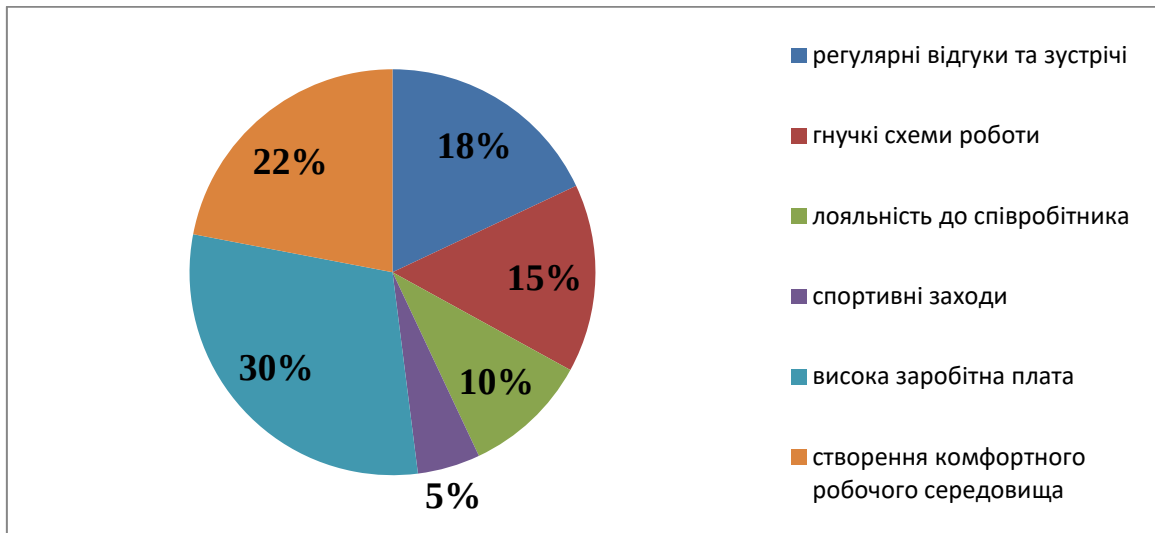


Рис. 2.5 Як керівник може подбати про ваше благополуччя?

Джерело: складено автором

Як видно, більшість співробітників можуть відкрито обговорювати свої труднощі з керівництвом, що має прямий вплив на їхню лояльність, ефективність праці та інші показники (рис. 2.6).

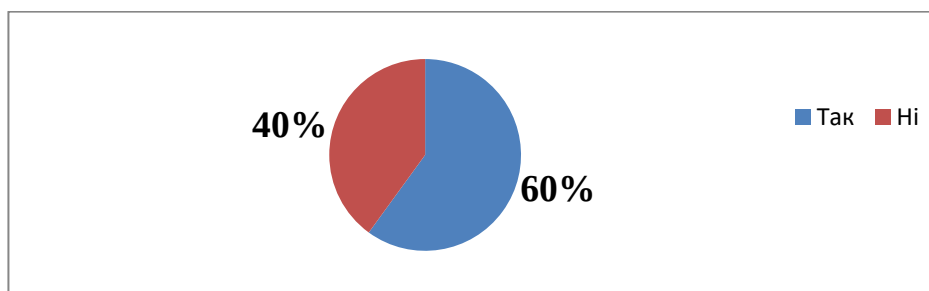


Рис. 2.6 Чи можете ви спокійно поділитися зі своїми проблемами з керівником?

Джерело: складено автором

Опитування свідчить, що емоційний стан працівника в першу чергу впливає на його особисту мотивацію до роботи (40 %), на продуктивність

його праці (35 %), а також на психологічну атмосферу в компанії (20 %), і лише 5 % стосується зменшення залученості співробітників (див. рис. 2.7).

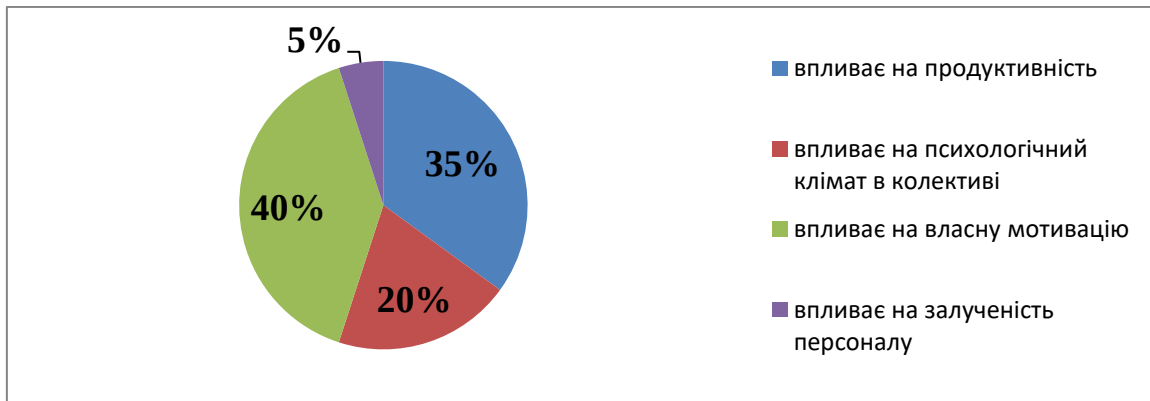


Рис. 2.7 Чи впливає ваш емоційний та фізичний стан на робочий процес?

Джерело: складено автором

Як видно, переважна більшість вважає загальний психологічний клімат сприятливим для створення (60 %), проте існує ряд проблем, які потребують вирішення.

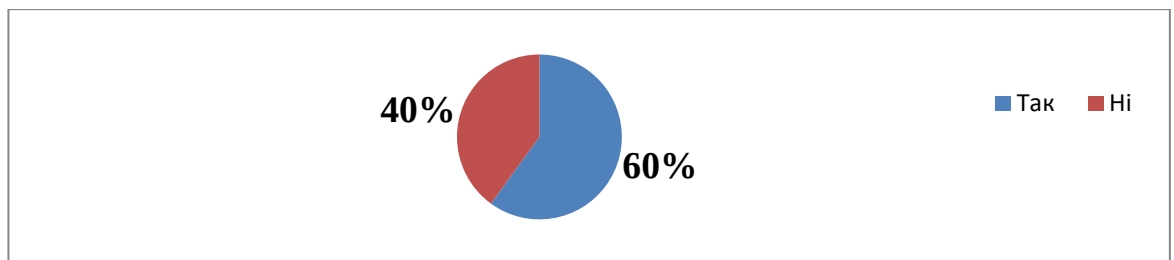


Рис. 2.8 Чи вважаєте ви за сприятливий загальний психологічний клімат в організації?

Джерело: складено автором

Наступні дані на рис. 2.9 підтверджують, що працівники дійсно відчують негативний вплив стресу, що впливає на їхнє самопочуття, мотивацію та ставлення до роботи.

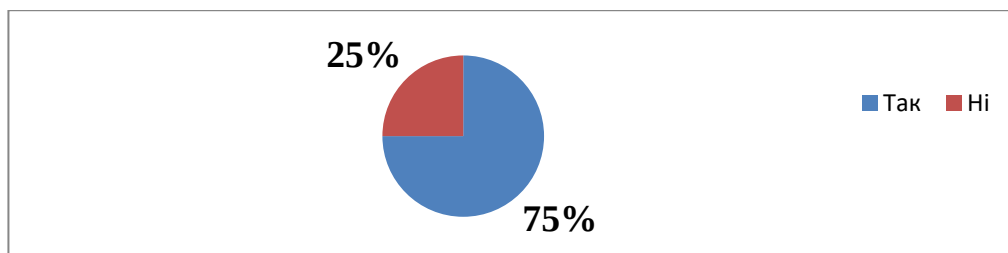


Рис. 2.9. Чи відчуваєте ви стрес на роботі?

Джерело: складено автором

Результати опитування також свідчать про те, що понад половина працівників час від часу розмірковує про зміну роботи (60 %), при цьому 30 % часто замислюються над такими змінами, а лише 10 % респондентів ні разу не думали про це питання (рис. 2.10). У зв'язку з цим, ми проаналізували причини незадоволеності серед співробітників та визначили фактори, які найчастіше викликають у них стрес.

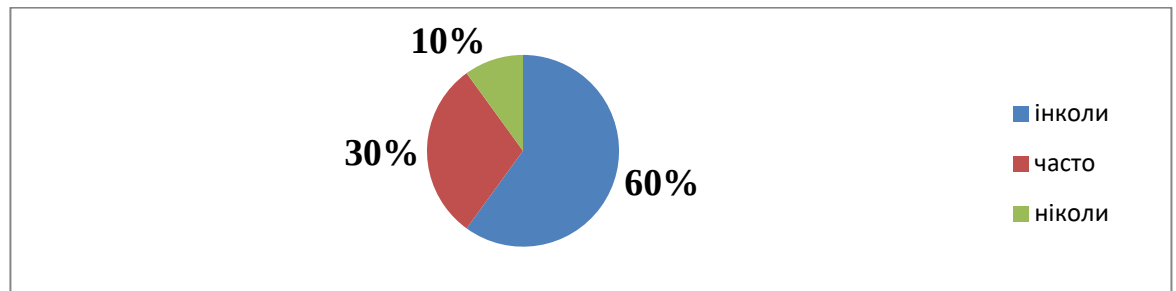


Рис. 2.10. Чи замислюються ви про зміну місця роботи?

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що найбільша кількість працівників відчуває стрес через неналежний розподіл повноважень: вони або перегружені, або недостатньо завантажені роботою – 35%. 20% страждають від стресу через проблеми в особистому житті, 20 осіб відчувають невизначеність у своїх посадових обов'язках, а 17 осіб переживають несприятливу атмосферу в колективі. З цих даних можна зробити висновок, що основні негативні чинники стресу пов'язані з роботою, зокрема з організацією праці або соціально-психологічним кліматом (рис. 2.11).

Таким чином, результати опитування вказують на ключові аспекти, на які варто звернути увагу керівництву аналізованої компанії для подальшого поліпшення своїх методів у створенні позитивного психологічного клімату в команді.

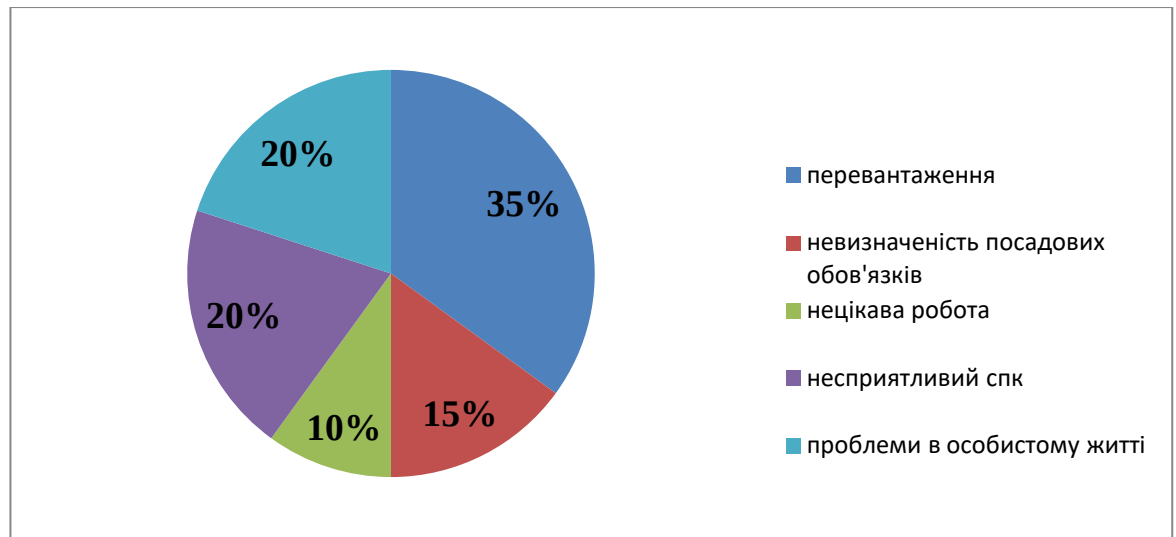


Рис.2.11 Основні причини виникнення стресу на роботі

Джерело: складено автором

Система управління соціально-психологічними аспектами в ФОП «Лівенцев О.С.» демонструє значну ефективність, що підтверджується результатами анкетування та спостереженнями. Багато з працівників відзначають задоволеність своєю діяльністю, і більшість із них цінують можливість отримання підтримки та висловлення своїх побажань щодо умов праці.

Проте, варто акцентувати на потребі подальшого удосконалення системи управління, особливо в случаях, коли певна кількість співробітників зазнає стресу на роботі. Введення додаткових заходів для зниження рівня стресу і підтримки працівників може позитивно вплинути на загальний соціально-психологічний клімат в компанії, що, своєю чергою, може підвищити продуктивність і задоволеність працівників.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФОП «ЛІВЕНЦЕВ О.С.»

3.1 Врахування особливостей соціально-психологічних підходів до управління персоналом під час воєнного становища

В умовах війни питання соціально-психологічних методів у компанії набуває особливої ваги і вимагає комплексного підходу. У таких обставинах важливо не лише гарантувати безпечні та стабільні умови для працівників, але й зберегти цінності та принципи, на яких базується корпоративна культура. Також важливо зосередитися на механізмах комунікації та підтримці внутрішньої єдності й довіри в колективі [21]. Дії підприємства під час війни мають бути спрямовані на поліпшення морального та психологічного клімату, надання підтримки працівникам і розроблення ефективних стратегій адаптації до нових умов роботи. Компанія може надати психологічну підтримку через організацію консультацій та доступ до психологічних ресурсів, а також провести тренінги з управління стресом і конфліктами для своїх співробітників, щоб допомогти їм зберігати високий рівень продуктивності та покращити психологічний стан [22].

Стрес і невизначеність є актуальними аспектами. Війна викликає психологічний тиск серед працівників, адже існує загроза їхній безпеці та безпеці їхніх близьких. Цей тиск посилюється через невизначеність стосовно майбутнього, оскільки події на фронті можуть швидко змінювати ситуацію, ускладнюючи прогнозування можливих наслідків. Переживання за добробут родини також сприяє збільшенню психологічного навантаження на працівників в умовах війни. Працівники, що відчують стабільність і підтримку, менше піддаються ризику втрати мотивації чи бажання змінити місце роботи. В цьому контексті корисними можуть стати програми, що сприяють мотивації, а також можливості для особистісного та професійного зростання чи впровадження ініціатив, орієнтованих на збереження здоров'я

та психічного благополуччя. Регулярні зустрічі з керівництвом створюють позитивну атмосферу для взаєморозуміння та дозволяють вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що позитивно впливає на корпоративну культуру. Цей метод укріплює довіру між керівництвом і працівниками, а також сприяє розвитку спільної відповідальності за досягнення компанії.

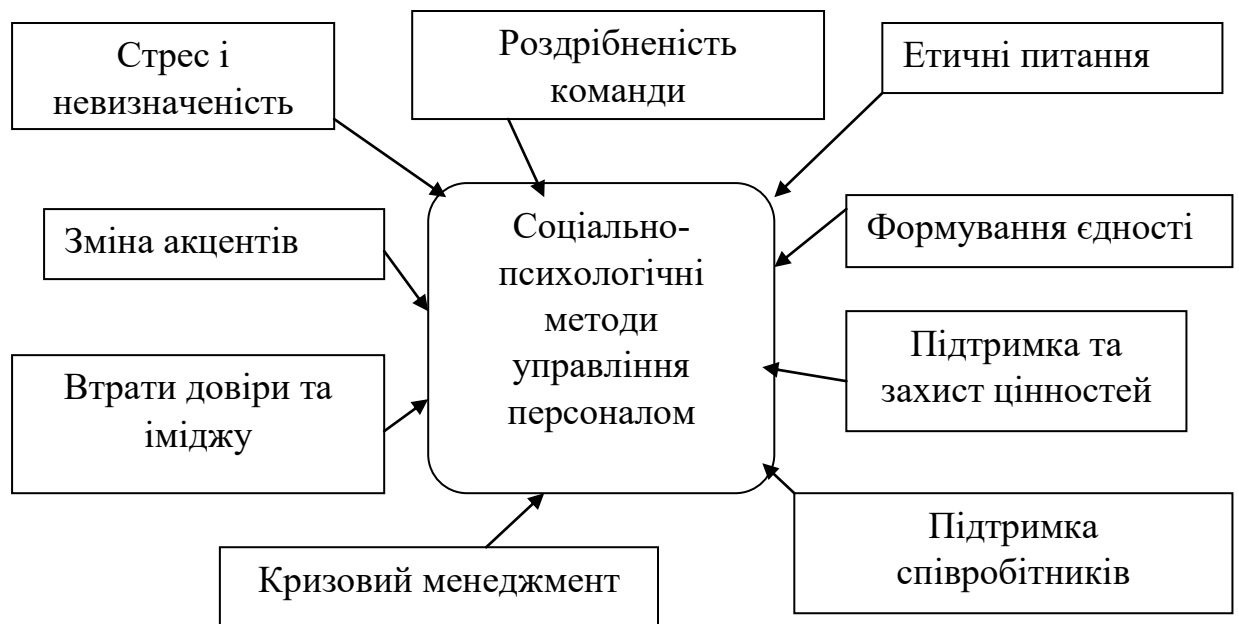


Рис 3.1 Ключові чинники впливу на соціально - психологічні методи управління персоналом під час війни

Джерело: складено автором за [23,24,25]

Роздрібненість команди. Військові дії можуть призвести до тимчасового зникнення або втрати співробітників, що може викликати порушення цілісності команди та ускладнення в комунікації і координації дій. Це може бути наслідком нестабільної ситуації на фронті, страху за своє життя та життя рідних, а також необхідності виконання військової служби у військових або рятувальних структурах. Такі труднощі можуть негативно впливати на продуктивність і ефективність діяльності колективу, а також на загальний успіх виконання завдань компанії в умовах війни. Одним із способів вирішення проблеми фрагментації команди є підвищення рівня комунікації та співпраці шляхом організації регулярних зустрічей, спільних проектів або використання спеціалізованого програмного забезпечення для

колективної роботи [23]. Можна також подумати про можливість аналізу організаційної структури і процесів для оптимізації робочих потоків і покращення співпраці між учасниками команди.

Зміна акцентів. В умовах війни компанії можуть переглядати свої стратегічні акценти, що вплине на ефективний розподіл ресурсів і планування стратегії. Це може передбачати перенаправлення бізнесу на виробництво товарів або забезпечення послуг, необхідних для задоволення потреб в часи конфлікту, а також коригування маркетингових та фінансових стратегій. Такі корективи можуть стати відповіддю на зміни в економічному та політичному середовищі під час військових дій. Для збереження корпоративної культури можна розглянути залучення співробітників до процесу прийняття рішень та пошук новаторських комунікаційних підходів. Також варто підготувати спеціалізовані навчальні та розвиткові програми для співробітників, які допоможуть підтримувати їхні навички та мотивацію в умовах змінених акцентів під час війни і сприятимуть збереженню корпоративних цінностей.

Етичні питання. В умовах війни компанії стикаються з різними етичними викликами, такими як співпраця з урядовими структурами, а також спілкування з споживачами і партнерами на фоні війни. Ці питання можуть виникати з необхідності знайти баланс між дотриманням етичних стандартів та вимогами воєнних умов, наприклад, ухвалення певних рішень або уникнення інших, що враховує складні політичні та економічні обставини. Організація повинна забезпечити своїм клієнтам і партнерам інформацію, яка є точною, об'єктивною і правдивою, що припускає уникнення маніпуляцій або неявки фактів, а також надання повного уявлення про ситуацію з усіх боків. Важливо, щоб комунікація з клієнтами та партнерами включала вираження співчуття та підтримки тим, хто може постраждати від військових дій, демонструючи зв'язок компанії з гуманітарними цінностями та дотриманням міжнародного права. Організація здатна створити та активно реалізувати етичні кодекси, включаючи уникнення співпраці з особами або

установами, що порушують права людини чи вчиняють військові злочини. Врахування цих етичних викликів є суттєвим елементом управління підприємствами в умовах конфлікту для забезпечення дотримання принципів корпоративної відповідальності та етики.

Збитки інфраструктури. Пошкодження та руйнування об'єктів інфраструктури в зоні бойових дій можуть спричинити призупинення роботи підприємств, що має серйозні економічні наслідки. Це може бути пов'язано з втратою доступу до ресурсів, змінами в постачанні та логістиці, а також зниженою потребою в товарах та послугах через зміни в економічній ситуації. Такі втрати можуть вимагати значних зусиль від підприємств для відновлення їхньої діяльності і забезпечення стабільності в умовах невизначеності, викликаній війною. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації з працівниками щодо ситуації з пошкодженнями інфраструктури є важливим фактором для підтримки довіри та заохочення командної роботи під час відновлення робочих процесів після кризових ситуацій. Цей підхід допомагає уникнути непорозумінь, зменшує негативні наслідки для робочого середовища та сприяє створенню позитивного клімату в колективі під час відновлення.

Втрати довіри та іміджу. Неправильні або незадовільні дії компанії у відповідь на воєнний конфлікт, особливо щодо соціальної відповідальності та етики, можуть призвести до втрати довіри як з боку соціальних, так і комерційних зацікавлених осіб, зокрема споживачів і партнерів. Подібна втрата довіри може виникнути через порушення етичних стандартів, недостатнє виконання соціальних зобов'язань або низький рівень взаємодії з ключовими сторонами в важливих питаннях, пов'язаних з конфліктом. Це, у свою чергу, може серйозно нашкодити репутації підприємства та вплинути на його ділові перспективи в майбутньому. Для відновлення довіри та іміджу важливо провести всебічний аналіз причин втрати довіри, включаючи вивчення внутрішніх процесів, комунікацій і зовнішнього середовища, а також розробити стратегії та політики, які усунуть ці причини і

запобігатимуть їх у майбутньому. Цей метод дає змогу компанії систематично вирішувати проблеми, застосовуючи аналіз і навчання на основі попереднього досвіду для покращення своєї репутації та забезпечення стабільності.

Формування єдності. Підприємства та їх співробітники зазнають серйозних труднощів, які вимагають мобілізації та злагодженої роботи. Корпоративна культура, що сприяє взаємопідтримці та єдності у команді, стає важливим чинником у подоланні викликів і забезпеченні ефективності роботи навіть у кризових ситуаціях. Необхідна не лише зовнішня координація, але й внутрішня гармонія та підтримка всередині колективу, які стають джерелом моральної сили та допомагають зберегти стійкість організації [24]. Запровадження спеціалізованих груп або команд для розв'язання питань, що виникають через вплив військових подій на діяльність компанії, а також розробка механізмів співпраці та обміну ідеями між співробітниками, допомагають включати експертні знання та досвід для вирішення складних ситуацій.

Підтримка та захист цінностей. Корпоративна культура визначає основні цінності та принципи, що лежать в основі діяльності компанії. У часи війни ці аспекти набувають особливо важливого значення, оскільки допомагають уникнути недобросовісних і неетичних практик, зберігаючи етичні норми та відстоюючи моральні цінності. Це сприяє підтримці довіри споживачів, стабільності організації та її відповідальності в умовах криз. Важливо чітко сформулювати цінності підприємства та забезпечити їх доступність для всіх працівників, що допоможе усвідомити значення цінностей в непростий час війни та сприятиме єдності колективу навколо спільних цілей. Розуміння та участь у реалізації цих цінностей є критично важливими для успішної адаптації компанії до викликів воєнного середовища [25]. Поведінка та рішення керівництва компанії мають відповідати заявленим цінностям, що допомагає встановити позитивний приклад для всіх співробітників і мотивує їх дотримуватися цієї практики та

активно підтримувати цінності організації. Це, в свою чергу, призводить до зміцнення розуміння та підтримки цінностей у команді, що покращує їхнє ефективне впровадження та внутрішню єдність.

Кризовий менеджмент. Культура підприємства, що базується на прозорості, довірі та співпраці, є вирішальною для кризового управління. Вона сприяє гнучкості та швидкому реагуванню на зміни й виклики, гарантуючи раціональне використання ресурсів та ефективну комунікацію на всіх рівнях організації. Такий підхід дає можливість компанії успішно долати кризи, забезпечуючи стабільність і добробут в складний період. Крім того, важливо володіти гнучкістю і здатністю адаптуватися до непередбачуваних обставин, а також регулярно досліджувати нові можливості та шляхи для виходу з кризової ситуації, враховуючи особливі аспекти корпоративної культури та цінностей підприємства. Це дозволяє організації ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і зберегти стійкість у ситуаціях, де панує невизначеність.

Підтримка співробітників. Корпоративна культура може відігравати істотну роль у наданні психологічної підтримки співробітникам в часи складнощів, зокрема під час військових конфліктів. Це включає в себе створення механізмів взаємодопомоги та забезпечення необхідними ресурсами для роботи в умовах нестабільності і напруженості. Додатково, корпоративна культура формує позитивне середовище, яке сприяє емоційному зміцненню та взаємодопомоги серед співробітників. Це може мати позитивний вплив на їх психологічну стійкість та здатність ефективно діяти навіть у стресових обставинах. Такі підходи можуть підтримувати співробітників та підвищувати загальну ефективність роботи організації під час воєнного конфлікту. В умовах війни організації стають перед викликом упровадження нових стратегій та методів управління для адекватної адаптації до змінних умов. Корпоративна культура, яка готова до змін і нововведень, є основним чинником у заохоченні креативного підходу до вирішення завдань і пошуку нових варіантів. Це надає можливість

організаціям оперативно реагувати на непередбачувані ситуації та коригувати свої методи відповідно до умов. Така стратегія також підтримує розвиток інноваційних практик і робочих методів, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними у періоди військових дій. Культура, яка пропагує відкритість до нових ідей, позитивно впливає на менталітет співробітників, активуючи їх творчий потенціал та схильність до пошуку ефективних рішень у важких ситуаціях. Отже, корпоративна культура, що підтримує інновації та готовність до змін, є важливим складником успіху в умовах військових конфліктів, сприяючи адаптивності, креативності та ефективності управлінських процесів у компанії.

На підставі викладеного вище запропоновані нами соціально-психологічні підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану для ФОП «Лівенцев О.С.» мають включати кілька важливих компонентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Запропоновані соціально-психологічні підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану для ФОП «Лівенцев О.С.»

Складові елементи	Опис	Очікуваний результат
<i>1. Гнучкий графік роботи</i>		
Ротаційні зміни	Створення ротаційної системи змін, що дозволяє рівномірно розподілити навантаження та врахувати індивідуальні потреби співробітників	Зменшення ризику вигорання, підвищення продуктивності та задоволення від роботи.
Віддалена робота для адміністративного персоналу	Запровадження можливості дистанційної роботи для адміністративних співробітників у випадках підвищеної небезпеки чи перебоїв у транспорті	Забезпечення безперервності роботи, підвищення рівня безпеки та комфорту для співробітників.
"Плаваючі" вихідні	Співробітники можуть узгоджувати вихідні дні відповідно до особистих обставин чи ситуацій, що дозволяє оперативно коригувати графік	Підвищення гнучкості та задоволення працівників, зниження стресу та поліпшення балансу між роботою та особистим життям.
<i>2. Індивідуальний підхід до співробітників</i>		
Персональні плани розвитку	Створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника з урахуванням його	Підвищення мотивації та задоволення роботою, збільшення кваліфікації пер-

	навичок, потреб і потенціалу	соналу.
Регулярні індивідуальні зустрічі	Постійне проведення зустрічей для обговорення стану, потреб і труднощів співробітника, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми	Зниження стресу, покращення комунікації, оперативне вирішення конфліктів, підвищення відданості роботі
Індивідуальні заходи з мотивації	Використання індивідуальних винагород (премії, бонуси, додаткові відгули), що враховують внесок кожного співробітника та його потреби.	Зростання мотивації, підвищення продуктивності, збереження цінних кадрів у компанії.
<i>3. Інструменти психологічної підтримки</i>		
Психологічна допомога та консультації	Надається доступ до психологічної допомоги для подолання стресу, емоційних труднощів та розв'язання особистих кризових ситуацій.	Поліпшення психічного стану співробітників, підвищення їх здатності до виконання робочих завдань у стресових умовах.
Програма "рівний-рівному"	Створення підтримуючого середовища, де колеги обмінюються досвідом та емоційною підтримкою, що сприяє зниженню напруженості.	Підвищення згуртованості команди, зниження емоційного напруження та підтримка лояльності
Кризова психологічна підготовка	Проведення тренінгів з адаптації до роботи в кризових умовах, акцент на управлінні стресом, розвитку емоційної стійкості	Підвищення стійкості до стресу, зниження негативного впливу зовнішніх обставин на роботу співробітників.

Джерело: складено автором

Соціально-психологічні підходи до управління кадрами в умовах воєнного часу мають на меті забезпечити стабільність та ефективність функціонування організації у ситуації підвищених ризиків і нестабільності. Однією з ключових складових цих підходів є «гнучкий робочий графік», що включає кілька важливих компонентів.

Першим компонентом є «ротаційні зміни». Це система змін, яка дозволяє рівномірно розподілити навантаження серед працівників. Вона враховує індивідуальні потреби співробітників, що, в свою чергу, зменшує ризик вигорання. Завдяки такій організації праці працівники отримують можливість відпочивати та відновлювати сили, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Іншим аспектом щодо гнучкого графіку роботи є можливість організації віддаленої роботи для адміністративних співробітників. У

ситуаціях, коли виникають підвищені ризики або проблеми з транспортом, надзвичайно важливо забезпечити безперебійну діяльність компанії. Застосування новітніх технологій, таких як відеозв'язок і електронний обіг документів, допомагає зберегти комунікацію та ефективність роботи команди.

Останнім ключовим аспектом є «плаваючі» вихідні. Ця деталь надає можливість працівникам узгоджувати свої вихідні дні відповідно до особистих потреб. Гнучкість у виборі вихідних днів збільшує задоволеність співробітників і зменшує стрес, адже це дозволяє їм краще пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі та підтримувати баланс між професійним і особистим життям

Продовжуючи розкривати соціально-психологічні підходи управління кадрами в бізнесі в умовах військового стану, важливо звернути увагу на індивідуальний підхід до працівників, що складається з кількох ключових складових:

1. Індивідуальні плани розвитку є суттєвим елементом цього підходу. Це процес розробки особистих планів для кожного співробітника, який враховує їх навички, потреби та потенціал. Такий підхід дозволяє кожному працівнику відчувати свою роль в організації, оскільки надає можливість розвиватися в бажаному напрямку.

2. Регулярні особисті зустрічі з працівниками є ще одним важливим елементом. У ході таких заходів розглядаються стан, потреби та виклики, з якими стикаються співробітники. Часті зустрічі сприяють зниженню стресу, поліпшенню комунікації в команді та дозволяють оперативно вирішувати конфлікти, що, в свою чергу, підвищує лояльність працівників до своєї роботи.

3. Також значну роль відіграють індивідуальні мотиваційні заходи. Вони можуть включати персоналізовані винагороди, такі як премії, бонуси або додаткові дні відпустки. Цей підхід враховує внесок кожного працівника в загальний успіх компанії та його індивідуальні запити.

Психологічні консультації та допомога є важливою складовою стратегії управління персоналом. Забезпечуючи співробітників доступом до психологічної підтримки, компанія може допомогти їм справитися зі стресом, емоційними труднощами та вирішити особисті кризові ситуації. Це позитивно впливає на психічний стан працівників, що, своєю чергою, підвищує їхню ефективність у виконанні завдань у стресових умовах.

Отже, соціально-психологічні підходи до управління персоналом під час воєнного стану, які передбачають індивідуальний підхід і засоби психологічної підтримки, дозволяє організації не лише утримувати кадри, але й підвищувати їхню мотивацію, продуктивність та емоційну стійкість, що є надзвичайно важливим у ці складні часи.

Серед важливих аспектів управління кадрами в умовах воєнного стану особливу роль відіграє заохочення працівників організації та реалізація мотиваційних програм (табл.3.2).

Ця мотиваційна стратегія пропонує цілісний підхід до підтримки працівників, сприяючи їхньому зростанню, залученню до колективу та покращенню робочих умов. Вона також акцентує на важливості соціальної відповідальності, здоров'я та командної взаємодії, які є особливо актуальними в умовах військового стану.

Вважаємо, що гнучкі робочі графіки, персоналізований підхід та психологічна підтримка сприяють підвищенню мотивації та утриманню кадрів. Ці фактори є надзвичайно важливими під час війни, адже вони допомагають зменшити стрес та покращити робочі показники.

Виходячи з отриманих даних, можна сказати, що управління персоналом під час війни вимагає цілісного підходу, що поєднує гнучкість, індивідуальний підхід та психологічну підтримку. Це дає змогу не лише зберегти працівників, але й підтримувати їхню мотивацію та продуктивність на високому рівні.

Таблиця 3. 2

Мотиваційна схема для працівників ФОП «Лівенцев О.С.»

Складова мотиваційної схеми	Опис	Очікувані результати
1. Фінансова мотивація	Бонуси за продуктивність Премії за лояльність: Винагороди за тривале перебування в компанії	Збільшення продуктивності працівників.- Зменшення плинності кадрів
2. Визнання та нагороди	Нагороди кращим співробітникам. Захід для команди: Організація спільних заходів для підвищення згуртованості.	Збільшення відданості працівників. Покращення командної атмосфери.
3. Комунікація та зворотний зв'язок	Регулярні індивідуальні зустрічі: Обговорення потреб та досягнень співробітників. Анонімні опитування: Збір думок працівників про умови праці та ініціативи.	Покращення комунікації.- Оперативне вирішення проблем і конфліктів.
4. Заохочення командної роботи	Командні проекти: Створення можливостей для спільної роботи над проектами.- Конкурси між командами: Організація змагань для підвищення мотивації.	Збільшення командної згуртованості.- Підвищення продуктивності через співпрацю.
5. Соціальна відповідальність	Волонтерські ініціативи: Заохочення працівників до участі в благодійних проектах. Партнерство з місцевими організаціями: Підтримка соціальних програм у спільноті	Підвищення репутації компанії. Задоволення працівників від внеску в соціальні проекти.
6. Здоров'я та благополуччя	Спортивні заходи: Організація спортивних активностей для співробітників. Здорове харчування: Пропозиція здорових варіантів харчування в організації	Поліпшення фізичного стану працівників. Зменшення захворюваності та підвищення енергії

Джерело: складено автором

3.2. Запровадження стрес - менеджменту в роботу ФОП «Лівенцев О.С.»

Робоче та особисте середовище працівників змінилося через війну, що підкреслило важливість фізичної безпеки, а також здатності швидко планувати й адаптуватися до несподіваних обставин. Екстремальні ситуації

викликають постійну тривогу, занепокоєння, порушення орієнтування у просторі, агресію, образи й невпевненість, що суттєво позначилося на поведінкових тактиках багатьох людей і їхній працездатності. Від'ємні реакції проявилися на психологічному, фізіологічному та поведінковому рівнях працівників, що слід враховувати в управлінні персоналом.

У учбовій літературі з менеджменту немає терміна «управління персоналом в умовах війни», проте присутні розділи, що стосуються антикризового управління. Кризу та війну варто розглядати як різні явища. Психоемоційний стрес, спричинений війною, негативно впливає на працездатність особи та вимагає від керівників адаптації підходів до управління людьми. На сьогоднішній день недостатньо досліджені питання, пов'язані з впливом стрес-менеджменту на управлінські практики в умовах воєнного стану, коли перед менеджером постає завдання не лише «впоратись із собою», але й сприяти створенню позитивного психоемоційного середовища для забезпечення продуктивності праці працівників.

Стрес-менеджмент формується як набір дій, спрямованих на попередження стресових станів та відновлення працівника після їх виникнення. Він аналізує внутрішній стан особи та її взаємодію з оточенням. Стрес виступає як захисна реакція організму на загрози життю або підвищену фізичну чи розумову напруженість. У контексті війни ці фактори поєднуються, що ускладнює становище і негативно впливає на управління кадрами.

Психологи стверджують, що існує два шляхи управління стресом: або усунути джерело стресу, або навчитися адаптуватися до нього. Оскільки війна триває, українцям необхідно пристосуватися до нових умов і розвивати навички боротьби зі стресом, який може викликати психоемоційні та фізичні розлади. Серед них: підвищена агресія, дратівливість, зменшення здатності відчувати задоволення, а також проблеми з увагою та когнітивними функціями. Крім того, стрес може спричинити різкий підйом рівня адреналіну, що негативно позначається на серцево-судинній системі,

викликаючи різні захворювання шлунково-кишкового тракту, шкірні висипання, а також безсоння. У багатьох людей у стресових ситуаціях виникають панічні атаки, раптові приступи страху та сильного занепокоєння, які можуть супроводжуватися прискореним серцебиттям, тремором, відчуттям нестачі повітря, пітливістю, нудотою та іншими симптомами [26].

Однією з характеристик психологічної травматизації особи під час війни є порушення когнітивних функцій і емоцій, які викликані стресовим гормоном – кортизолом. Цей гормон негативно позначається на пам'яті та здатності до концентрації. Отже, в управлінні персоналом під час війни важливо враховувати психоемоційний стан як керівників, так і співробітників компаній. Тривала дія стресу може погіршити здоров'я людини та знизити її продуктивність.

У червні 2021 року Міжнародна організація зі стандартизації випустила міжнародний стандарт ISO 45003:2021, який носить назву «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на робочому місці. Рекомендації щодо управління психосоціальними ризиками». Цей документ визначає підходи до управління психологічним здоров'ям на робочому місці. У ньому надані рекомендації стосовно планування, реалізації та оцінки системи управління охороною здоров'я і безпекою праці. Також підкреслюється, що керівник не повинен виконувати роль психолога, але має мати навички управління психосоціальними ризиками на робочому місці.

Рекомендації, які наведені в міжнародному стандарті ISO 45003:2021, мають на меті створення позитивного психосоціального середовища в колективі. Їх корисно застосовувати в управлінні кадрами в умовах війни. Для цього важливо вміти виявляти стресові фактори та систематично реалізовувати антистресові заходи серед працівників. Залучити всіх співробітників до цих практик непросто, оскільки лише усвідомивши негативний вплив стресу на своє здоров'я та виконання професійних

обов'язків, людина почне дотримуватися рекомендацій для подолання стресу [27].

Керівник підприємства зацікавлений у підвищенні продуктивності праці та створенні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. У зв'язку з війною та після її завершення, він повинен усвідомлювати, що співробітники потребують більшої уваги та підтримки з боку роботодавців.

Вважаємо, що для реалізації антистресових і профілактичних заходів керівнику слід:

- оцінити психосоціальну ситуацію в організації;
- визначити потенційні стресові фактори та спрогнозувати поведінкові моделі співробітників;
- зібрати інформацію про професійне вигорання підлеглих, їхні показники стресостійкості, стан комунікації в команді та інше.

Після виконання діагностики можна створити ризикові групи, виявити конкретних співробітників, які потребують психологічної допомоги, а також визначити стресові фактори та проблемні аспекти на робочому місці. У умовах військових дій існує потреба підтримати людей і знизити вплив стресових чинників на працівників.

Перш ніж планувати й організовувати будь-які профілактичні заходи, необхідно провести ряд дій:

1. Оцінити соціально-психологічну ситуацію в організації (скласти профіль).
2. Визначити загальні психосоціальні ризики та моделі поведінки працівників.
3. Зібрати дані про рівень індивідуальної стресостійкості співробітників.

Як було зазначено вище, у 2021 році був затверджений міжнародний стандарт ISO 45003:2021, що стосується управління охороною здоров'я та безпеки праці, зокрема психологічного здоров'я на робочому місці. Цей

стандарт призначений для регулювання аспектів, пов'язаних із психологічним благополуччям працівників [28]. Впровадження стандарту приносить ряд переваг, зокрема позитивно вплине на імідж роботодавця. Компанії, які дотримуються відкритої соціальної політики та демонструють високу соціальну відповідальність, можуть виявити недостатньо ефективні елементи підтримки та розробити заходи для їх покращення. Протягом воєнного стану та інших криз важливою складовою для стабільної роботи підприємства може стати оптимальне використання трудових ресурсів різних поколінь та створення спеціалізованих програм для добробуту працівників [29].

У ситуації воєнного стану слід враховувати всі ризики, що можуть виникнути в діяльності торговельного бізнесу. Керівник повинен бути стійким до стресів, впевненим у собі та рішучим, брати на себе відповідальність не лише за власні дії, а й за свою команду. Він має бути прикладом для підлеглих, демонструючи правильну поведінку в складних ситуаціях, адже саме йому довіряють. Результати впровадження комплексної системи управління персоналом забезпечують не лише підвищення продуктивності праці, а й підтримку та розвиток людського капіталу торговельного підприємства в умовах сучасності.

Ефективні методи боротьби зі стресом у організації становлять важливий аспект успішної роботи підприємства. Тому необхідно, щоб в команді були керівники, психологи та HR-менеджери, які здатні ефективно запобігати та усувати стресові ситуації і конфлікти.

Управління стресом, що веде до підвищення продуктивності та покращення здоров'я співробітників, можливе завдяки цілеспрямованому впливу на персонал. Це необхідно для того, щоб адаптуватися до стресових обставин, усувати джерела стресу та оволодіти методами їх ліквідації.

Отож, на нашу думку, лідер має активніше залучатися до процесу попередження та вирішення стресових ситуацій серед співробітників. Для мінімізації стресу в організації необхідна чітка структура робочого процесу

та розподіл повноважень. Умови роботи повинні забезпечувати комфорт, бути адаптованими під потреби кожного працівника та гарантувати безпеку.

Стан соціально-психологічного клімату також може стати причиною розвитку стресу у працівника. Це означає, що важливо формувати позитивну атмосферу в організації, проявляти інтерес до емоційного та фізичного стану співробітників, проводити опитування та бути відкритими до співпраці. Якщо ж наслідки стресу вже виявлені, їх слід усувати в залежності від природи стресора. Як було зазначено раніше, управління стресами здійснюється на двох рівнях: організаційному та індивідуальному. На організаційному рівні керівник повинен здійснювати наведені нижче дії.

1. Оцінювання здібностей і психологічних характеристик працівника є важливим для адекватного визначення обсягу та виду навантаження. Якщо працівник покаже хороші результати в роботі, можна за його бажанням збільшити навантаження. За можливості слід також делегувати повноваження та відповідальність, щоб працівник відчував свою значущість в організації.

2. Необхідно надавати працівникам право відмовитися від виконання будь-якого завдання, якщо у них є на це вагомі причини.

3. Важливо чітко формулювати конкретні області повноважень, відповідальностей і очікувань щодо продуктивності.

4. Слід використовувати такий стиль керування, який найкраще відповідає конкретній ситуації та типу особистості.

5. Забезпечувати кожному адекватну винагороду за ефективну діяльність.

6. На нашу думку, важливо, щоб організації організовували тренінги з психологами. Корпоративні заходи можуть сприяти зміцненню колективу та покращенню соціально-психологічного середовища. Надання безкоштовних абонементів до спортзалу або басейну зможе заохотити співробітників дбати про свою фізичну форму і здоров'я.

7. Правильне облаштування офісу також є важливим фактором у боротьбі зі стресом. У міжнародних компаніях для підвищення ефективності часто перетворюють нудні офісні приміщення на креативні простори. Наприклад, робоче середовище співробітників Google в Цюріху нагадує велике вулиця. Офіс шведського провайдера Інтернету Bahnhof розташований у бомбосховищі з часів холодної війни і нагадує підземне укриття для людей після світової катастрофи.

8. Важливо надати співробітникам можливість для відпочинку та релаксації без виходу з офісного приміщення. Це може включати створення ігрової кімнати, тераси на даху, лаундж-зони, спортивного залу або навіть басейну. Існує практика створення зелених зон з живими рослинами.

Якщо розглядати індивідуальний рівень, існують поради, які можуть допомогти людині запобігти або впоратися з професійним стресом.

1. Слід пріоритетизувати завдання на роботі. Визначити, які завдання є важливими, які не мають значення, а які можуть бути виконані пізніше.

2. Варто навчитися говорити «ні», коли поставлені завдання виходять за межі повноважень працівника або коли він перевантажений.

3. Крім того, щодня необхідно відводити час для відпочинку. Це можуть бути фізичні вправи, прогулянки на свіжому повітрі, прослуховування музики або спілкування з колегами.

4. Якісний сон. Часто стрес викликаний нестачею сну. Хронічний стрес може розвинути, якщо людина спить менше шести годин на добу. Постійна недосипання є основною причиною емоційної дестабілізації, тому важливо якомога швидше відновити нормальний сон та його тривалість.

5. Помірні фізичні активності. Регулярні помірні фізичні вправи знижують симптоми затяжного стресу на 40%. Під час фізичної активності в організмі виділяються гормони, що впливають на емоційну сферу та допомагають справитися з наслідками стресу. Це можуть бути пробіжки, відвідування спортзали, танці або піші прогулянки. Всі ці види активності допомагають зменшити почуття тривоги та занепокоєння.

6. Аутогенні тренування. Аутогенні тренування – це техніка релаксації, що складається з комплексу вправ, які викликають відчуття тепла в усьому тілі, а також візуалізацій, які сприяють розслабленню свідомості. Цей метод допомагає зменшити сприйнятливості до стресових ситуацій, заспокоює та розслабляє. Важливо знайти свій особистий темп і не квапитися.

7. Правильне харчування. Варто дбати про своє харчування, щоб забезпечити організм необхідними жирами, білками та вуглеводами. Збалансоване та якісне харчування є незаперечним аргументом у боротьбі зі стресом.

8. Підтримка близьких і друзів. Соціальні зв'язки є засобом протидії стресу. Близькі люди завжди готові допомогти і вислухати. Тож дружні стосунки є важливим аспектом у профілактиці та терапії стресу.

Отже, проблему управління стресом у організації можна вирішити за допомогою різних стратегій. Оскільки стрес на робочому місці негативно впливає на продуктивність співробітників і загальну ефективність організації, керівництво повинно активно займатися профілактикою та усуненням наслідків стресу серед працівників. Наприклад, важливо забезпечити комфортні умови праці, створити відпочинкові зони, а також облаштувати спортивний зал. Тренінги з психологом, корпоративні заходи та належна оплата праці є ключовими методами управління стресом у компанії. Співробітники також можуть самотійно протистояти стресу. Здорове харчування, підтримка з боку друзів і рідних, фізичні вправи та повноцінний сон сприяють підтримці позитивного стану духу та зменшують вплив стресорів.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження тренінгу «Стрес та його профілактика»

Мета проведення тренінгу – розвинути здібності передбачення стресових ситуацій і виявлення причин стресових станів, оволодіти способами виходу зі стресу, а також підвищити рівень стресостійкості.

Вихідні дані та розрахунки наведемо у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності від впровадження тренінгу «Стрес та його профілактика» для працівників ФОП «Лівенцев О.С.»

Вихідні дані		Розрахунок
Кількість працівників, направлених на тренінг (Чтр)	20 осіб	
Вартість тренінгу	80 000 грн	
Прогнозований прибуток	2%	$71540 \cdot 0,02 = 1430,8$ тис. грн
Прибуток (після запропонованих заходів, для персоналу який пройшов тренінг		$14308/87 \cdot 20 = 328,9$ тис. грн
Річний економічний ефект	Доход додатковий – витрати на участь у тренінгу	$328,9 - 80 = 248,9$ тис. грн
Термін окупності	$\text{Витрати} / (\text{Доходи} - \text{Витрати}) \cdot 12 \text{міс}$	$80 / 248,9 \cdot 12 = 3,4$ міс

Джерело: складено автором

Отже, розрахунки показують, що участь працівників ФОП «Лівенцев О.С.» у тренінгу «Стрес та його профілактика» принесе користь компанії у вигляді додаткового річного доходу 248900 грн на рік. При цьому а термін окупності даного заходу – 3,4 місяці.

Вважаємо, що отримані дані з аналізу соціально-психологічних методів та викладені рекомендації допоможуть керівництву ФОП «Лівенцев О.С.» глибше розуміти потреби та очікування своїх працівників. Це, у свою чергу, сприяє поліпшенню внутрішньої комунікації та співпраці, що є життєво важливим для успішного і стабільного функціонування компанії в сучасних умовах бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом.

Встановлено, що управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на людей для забезпечення максимального розвитку їх інтелектуальних і професійних здібностей при виконанні службових обов'язків для досягнення поставлених цілей стабільного розвитку організації. При визначенні цього поняття слід зробити акцент на досягненні функціональних цілей організації, оскільки система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління організацією.

Визначено, що соціально-психологічні методи управління – це методи, які дозволяють підвищити мотивацію співробітників у вигляді певних способів впливу. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на методі управління взаємовідносинами. Основна специфіка таких методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів групи, колективу. З використанням соціально-психологічних методів використовуються закономірності соціології та психології. Об'єктом таких досліджень є група людей та окремі особи.

Визначено, що ФОП «Лівенцев О.С.» – компанія з Одеси, яка спеціалізується на комп'ютерних технологіях і є провідним постачальником комп'ютерної продукції та рішень на півдні України. У 2024 році показник чистого прибутку демонструє зростання у порівнянні з 2023 та 2022 роками. Це вказує на позитивні зміни у роботі досліджуваного підприємства.

Виявлено, що чисельність персоналу досліджуваної компанії становить 87 осіб, що на 21 особи більше, ніж у 2023 році

Діагностика персоналу ФОП «Лівенцев О.С.» продемонструвала, що на підприємстві здебільшого працюють досвідчені та кваліфіковані фахівці.

Однак, викликає занепокоєння те, що є помітна висока плинність серед працівників. Важливим аспектом ефективності організації є коефіцієнт плинності кадрів, який в значній мірі пов'язаний з рівнем задоволеності працівників їх роботою, умовами праці та зарплатою. Загальна ситуація з плинністю кадрів в компанії 2024 року погіршилася в порівнянні з 2022 роком. У 2023 році спостерігався пік цієї проблеми (39,4%).

Проведений нами аналіз системи управління соціально-психологічними аспектами в ФОП «Лівенцев О.С.» демонструє значну ефективність, що підтверджується результатами анкетування та спостереженнями. Багато з працівників відзначають задоволеність своєю діяльністю, і більшість із них цінують можливість отримання підтримки та висловлення своїх побажань щодо умов праці.

Проте, варто акцентувати на потребі подальшого удосконалення системи управління, особливо в случаях, коли певна кількість співробітників зазнає стресу на роботі. Введення додаткових заходів для зниження рівня стресу і підтримки працівників може позитивно вплинути на загальний соціально-психологічний клімат в компанії, що, своєю чергою, може підвищити продуктивність і задоволеність працівників.

Запропоновано роботу з покращення системи управління персоналом ФОП «Лівенцев О.С.» здійснювати за такими напрямками:

1. Врахування воєнного стану під час застосування соціально-психологічних підходів до управління персоналом. Вважаємо, що управління персоналом під час війни вимагає цілісного підходу, що поєднує гнучкість, індивідуальний підхід та психологічну підтримку. Це дає змогу не лише зберегти працівників, але й підтримувати їхню мотивацію та продуктивність на високому рівні.

2. Запровадження стрес - менеджменту в роботу ФОП «Лівенцев О.С.»
Управління стресом, що веде до підвищення продуктивності та покращення здоров'я співробітників, можливе завдяки цілеспрямованому впливу на персонал. Це необхідно для того, щоб адаптуватися до стресових обставин,

усувати джерела стресу та оволодіти методами їх ліквідації. проблему управління стресом у організації можна вирішити за допомогою різних стратегій. Оскільки стрес на робочому місці негативно впливає на продуктивність співробітників і загальну ефективність організації, керівництво повинно активно займатися профілактикою та усуненням наслідків стресу серед працівників. Наприклад, важливо забезпечити комфортні умови праці, створити відпочинкові зони, а також облаштувати спортивний зал. Тренінги з психологом, корпоративні заходи та належна оплата праці є ключовими методами управління стресом у компанії. Співробітники також можуть самотійно протистояти стресу. Здорове харчування, підтримка з боку друзів і рідних, фізичні вправи та повноцінний сон сприяють підтримці позитивного стану духу та зменшують вплив стресорів.

Визначено, що впровадження заходів щодо вдосконаленню управління персоналом дозволять ФОП «Лівенцев О.С.» отримати додатковий річний дохід 248900 грн.

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо управління персоналом економічно вигідні і доцільні для застосування на ФОП «Лівенцев О.С.». Впровадження пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом допоможуть керівництву ФОП «Лівенцев О.С.» глибше розуміти потреби та очікування своїх працівників. Це, у свою чергу, сприяє поліпшенню внутрішньої комунікації та співпраці, що є життєво важливим для успішного і стабільного функціонування компанії в сучасних умовах бізнесу.

Список використаних джерел

1. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021, 166 с.
2. Окорський В.П. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009, 400 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), „ІнтелектЗахід”, 2003. 352 с.
4. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Навчальний посібник з дисципліни Основи Менеджменту. Мелітополь: Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького, 2015, 483с.
5. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т. 16, № 3. С. 222-237 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_3_19 (дата звернення 18.03.2025).
6. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підручник. 3-є вид., переробл. і допов. Київ, 2010, 664 с.
7. Гончаренко М.Л. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. Харків, 2013. № 2. С. 186-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_42 URL: (дата звернення 18.03.2025).
8. Мельник І.О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. No18. С. 99-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_18 (дата звернення 18.03.2025).
9. Doshi N., McGregor L. Primed to perform: How to build the highest performing cultures through the science of total motivation. Harper Business, 2015. 368 p.

10. Pink D.H. Drive: the surprising truth about what motivates us. Riverhead, New York, 2011.
11. Liker J. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, New York, 2004.
12. Галян І.М. Психодіагностика: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2011. 464 с.
13. КАДРОВИК.UA. Головний кадровий журнал України. Група компаній «МЕДІА-ПРО». 2023. URL: <https://www.kadrovik.ua> (дата звернення 18.03.2025).
14. Афанасьєва Н.Є., Перелигіна Л.А. Теоретико-методологічні основи соціальнопсихологічного тренінгу: навчальний посібник. Харків: Національний університет цивільного захисту України, 2015, 315 с.
15. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011, 468 с.
16. Положення про структурні підрозділи. Головний кадровий журнал України. 2020. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/polozhennyapro-strukturni-pidrozdily-posadovi-robochi-instrukciyi> (дата звернення 19.03.2025).
17. Теорія та практика мотивації персоналу. Search Inform. 2022. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiyapersonala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/> (дата звернення 19.03.2025).
18. Фінансова звітність ФОП «Лівенцев О.С.» за 2022р
19. Фінансова звітність ФОП «Лівенцев О.С.» за 2023р
20. Фінансова звітність ФОП «Лівенцев О.С.» за 2024р.
21. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.
22. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК». Серія*

«Економіка». 2021. № 2. С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

23.Потапюк І. П., Даниленко К. О., Мокієнко Є. О. Кор-поративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазов-ський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 170–175. URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf (дата звернення 17.04.2025).

24. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 84–90. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-10-110-17> (дата звернення 17.04.2025).

25. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>

26. Ресурсна психологія та психотерапія. Стрес під час війни. URL: <https://arpp.com.ua/blog/stress-during-the-war> (дата звернення 27.04.2025).

27. Броницький В. Стрес-менеджмент на робочому місці. URL: <https://iee.kpi.ua/стрес-менеджмент-на-робочому-місці> (дата звернення 27.04.2025).

28. Топ-3 тренди галузі роздрібної торгівлі у 2023 році. URL: <https://ontargit.com/ua/top-3-trendi-galuzirozdribnoyi-torgivli-u-2023-roci/> (дата звернення: 17.04.2025).

29. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. Вип. 81–82. С. 290–297. Doi: 10.18664/btie.81-82. 287264. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264>

30. Сляднева О. В., Василенко Е. В. Рекомендації із саморегуляції психічних станів співробітників в особливих умовах несення служби : метод. посіб. 2004. URL: <http://medbib.in.ua/autogennaya-trenirovka37990.html> (дата звернення: 17.04.2025).

31. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466с.

32. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації. Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції. К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. С.635-637.

33. 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.

34. Digital HR: The Connection Between People and Tech URL: <http://techfestconf.com/hr/aus/blog/strategy/digital-hr-the-connection-between-people-and-tech/> (дата звернення: 07.04.2024).

35. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreathis//Human Resource Management Journal. [Електронний ресурс] 2019.

36. Top Human Resource Software Products URL: <http://www.capterra.com/human-resource-software/> (дата звернення: 07.04.2025)

ДОДАТКИ

Анкетування працівників ФОП «Лівенцев О.С.»

1. Що допомагає Вам залишатися емоційно здоровим на роботі.....?
2. Чи виникають на роботі ситуації, які викликають поганий емоційний стан?
 - конфлікти
 - стислі терміни
 - стиль управління керівникаі
 - організаційні зміни
 - Ваш варіант
3. Що для вас благополуччя працівника на робочому місці?
 - емоційне здоров'я
 - фізичне здоров'я
 - спосіб життя
 - фінансове благополуччя
 - колективні /соціальні відносини
 - Ваш варіант
4. Як керівник може подбати про ваше благополуччя?
 - регулярні відгуки та зустрічі
 - гнучкі схеми роботи
 - лояльність до співробітника
 - спортивні заходи
 - висока заробітна плата
 - створення комфортного робочого середовища
 - Ваш варіант
5. Чи можете ви спокійно поділитися зі своїми проблемами з керівником
 - Так
 - Ні
6. Чи впливає ваш емоційний та фізичний стан на робочий процес?
 - впливає на продуктивність
 - впливає на психологічний клімат в колективі
 - впливає на власну мотивацію
 - впливає на залученість

7. Чи вважаєте ви за сприятливий загальний психологічний клімат в організації

Так

Ні

8. Чи відчуваєте ви стрес на роботі?

Так

Ні

9. Вкажіть основні причини виникнення стресу на роботі

перевантаження

невизначеність посадових обов'язків

нецікава робота

несприятливий спк

проблеми в особистому житті

Ваш варіант

10. Чи замислюються ви про зміну місця роботи?

інколи

часто

ніколи

Дякуємо за відповіді!