

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 057 ПЗ

ВИНАГИ АННИ РОМАНІВНИ

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Використання соціально-психологічних методів
менеджменту підприємств»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

**Гарант освітньо-професійної
програми**

д. е. н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

к. е. н., доцент

_____ (підпис)

Альона ЗОРГАЧ

Виконала

_____ (підпис)

Анна ВІНАГА

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентці
Винагі Анні Романівні**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств»** затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.05.17
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств.
2. Діагностика використання соціально-психологічних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина».
3. Напрями удосконалення використання соціально-психологічних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Дата видачі завдання «15» грудня 2023 р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Альона ЗОРГАЧ

(підпис)

**Завдання прийняла
до виконання**

Анна ВІНАГА

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Поняття та значення соціально-психологічних методів менеджменту підприємств.....	8
1.2. Характеристика психологічних методів менеджменту підприємств.....	16
1.3. Особливості соціальних методів менеджменту підприємств...	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».....	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	28
2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	34
2.3. Оцінка використання соціально-психологічних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА».....	45
3.1. Удосконалення використання соціальних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	45
3.2. Пропозиції щодо стимулювання психологічних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	54
3.3. Пропозиції щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	57
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Складнощі управління персоналом виникають не лише через велику складність людської поведінки, але й у зв'язку із стрімким науково-технічним прогресом у всіх сферах економіки. Умови прискореного розвитку вимагають творчого підходу до управління та активної участі всіх працівників у вирішенні виробничих та господарських завдань. Зокрема, важливо враховувати, що трудова активність та розвиток творчої ініціативи працівників значною мірою залежать від ефективності соціально-психологічних методів управління, які використовує керівник.

В умовах змін і інтенсифікації виробництва, активна взаємодія між керівництвом та персоналом стає ключовою для досягнення спільних цілей та оптимізації виробничих процесів. Такий підхід сприяє не лише підвищенню мотивації працівників, але й створенню сприятливого психосоціального середовища на підприємстві, що позитивно впливає на ефективність та сприяє розвитку підприємства.

Соціально-психологічні методи менеджменту стають все більше актуальними в управлінні підприємствами в сучасному бізнес-середовищі. Розуміння психології працівників, їхніх потреб та мотивацій дозволяє керівникам створювати ефективні комунікаційні стратегії та сприяє формуванню позитивної організаційної культури. Ці методи також сприяють управлінню конфліктами та підвищенню загальної продуктивності працівників, що робить їх невід'ємною частиною сучасного успішного бізнес-управління.

Теоретичні та практичні аспекти використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств досліджували такі учені, як: Артищук І. В., Балановська Т. І., Зачко О. Б., Зоргач А. М., Івануса А. І., Йовса М. М., Кобилкін Д. С., Кузла М. І., Мізюк Б. М., Небава М. І., Овчаренко М. І., Пугачевський К. Й., Пучка О. Ю., Савченко О. Р., Сазонова Т. О., Тучковська І. І., Федірець О. В., Харченко Г. А. та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню

теоретичних та практичних аспектів використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити поняття та значення соціально-психологічних методів управління;
- охарактеризувати психологічні методи управління;
- обґрунтувати основні аспекти соціальних методів управління;
- проаналізувати якісний склад та плинність персоналу підприємства;
- здійснити оцінку використання соціально-психологічних методів управління менеджменту підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення використання соціальних та психологічних методів менеджменту підприємства;
- розробити пропозиції щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Молочна компанія «Галичина» Львівської області.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії формування системи мотивації праці у підприємстві. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були

використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв’язку і вивченні предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації й інші методи дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «Молочна компанія «Галичина», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств, які сприятимуть підвищенню продуктивності праці.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінках, у тому числі робота містить 18 таблиць, 10 рисунків та 45 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та значення соціально-психологічних методів менеджменту підприємств

Соціально-психологічні методи управління відіграють ключову роль у формуванні ефективної та гармонійної взаємодії між керівництвом та персоналом. Застосування цих методів сприяє підвищенню мотивації працівників, створенню позитивного робочого середовища та досягненню високих результатів на підприємстві.

Теоретичною основою соціальних і психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості, як науки, що вивчають закони психофізичної діяльності індивіда, різних суспільних груп та колективів. Мета цих методів управління полягає в дослідженні і використанні законів психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах як суспільства, так і особистості. Такий підхід відзначається єдністю, тісним зв'язком і взаємозумовленістю соціальних і психологічних методів управління. Ця взаємодія сприяє ефективному впливу на організаційні та міжособистісні аспекти управління, сприяючи досягненню поставлених цілей в сучасному бізнес-середовищі [23, с. 105].

Разом з тим, між соціальними і психологічними методами управління існують відмінності. Соціальні методи спрямовані на управління відносинами в колективах і між колективами, ставлячи акцент на групові динаміки та співпрацю. З іншого боку, психологічні методи спрямовані на управління поведінкою індивіда, а також на міжособові стосунки у колективі, фокусуючись на психологічних аспектах робочого оточення.

Серед сукупності різних методів менеджменту можна виділити ті, які суттєво покращать використання виробничого потенціалу підприємства та підвищать його унікальність. Використання ефективних соціальних методів

сприятиме побудові сприятливого робочого середовища та зміцненню командного духу, тоді як психологічні методи дозволять індивідам розкрити свій потенціал і сприятимуть розвитку позитивних міжособових взаємин.

Соціально-психологічні методи управління підприємством ґрунтуються на теоретичному ядрі соціальної психології та психології особистості як наукових напрямків, що досліджують закони психофізичної діяльності індивідів, груп і колективів. Головна мета цієї методології полягає у вивченні та впровадженні законів психічної діяльності людини в робочому колективі з метою оптимізації психологічних явищ і процесів для досягнення інтересів як підприємства, так і окремих працівників (рис. 1.1).

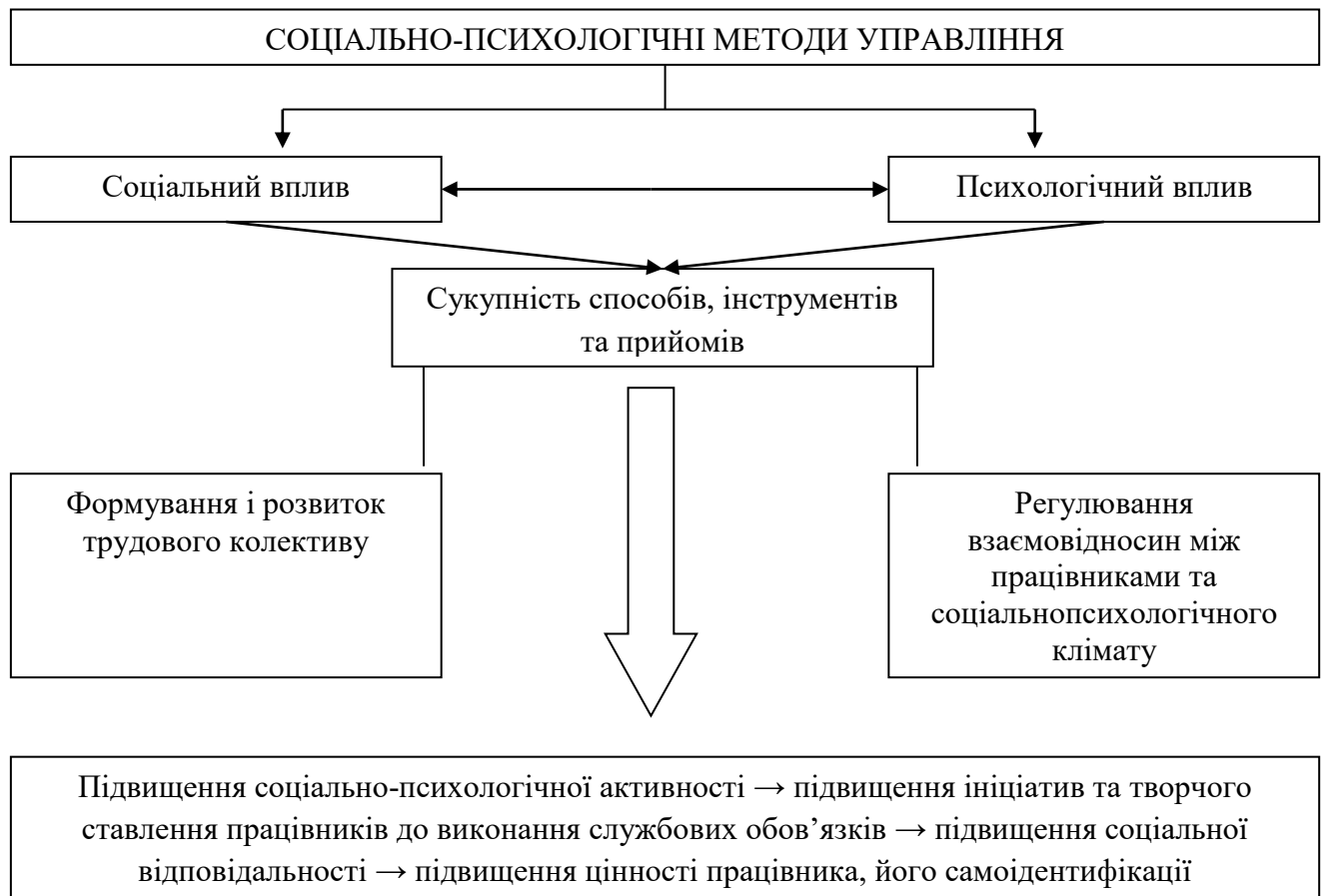


Рис. 1.1. Взаємозв'язок соціально-психологічних методів управління підприємством*

Примітка. *Розроблено на основі [22]

Соціально-психологічні методи виступають як ключові регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Їхній

вплив на результати праці виявляється через врахування великої кількості психологічних факторів, які впливають на продуктивність та задоволеність працівників. Вміння керівника систематично враховувати ці фактори дозволяє йому цілеспрямовано впливати на кожного працівника та формувати єдиний колектив із спільними цілями. Крім того, для досягнення результативного управління колективом необхідно враховувати моральні та психологічні особливості окремих працівників, а також соціально-психологічні характеристики різних груп, що сприяє подальшому підвищенню унікальності підприємства.

Фактично, соціально-психологічні методи представляють собою систему конкретних прийомів впливу на взаємовідносини в трудових колективах та соціальні процеси, що у них відбуваються. Ці методи можна розділити на дві основні групи: соціальні, орієнтовані на управління відносинами в колективі, та психологічні, спрямовані на управління поведінкою та психічним станом працівників [17, с. 221].

Поза об'єктивними впливовими факторами, такими як рівень розвитку виробничих сил, характер відносин на роботі, організація праці, кваліфікація та стимулювання, на трудову активність також впливають суб'єктивні аспекти. Серед них соціальна та психологічна динаміка трудового колективу, взаємовідносини між працівниками, цінності, орієнтація працівників, особисте ставлення до роботи, розуміння її значення та особистий настрій.

Ці суб'єктивні фактори значно підвищують важливість використання соціально-психологічних методів управління. Активізація різноманітних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного виконавця.

Розширена класифікаційна модель соціально-психологічних методів управління включає вивчення групової динаміки, міжособистісні відносини, конфліктологію, індивідуальний розвиток, мотивацію та стимулювання, психологічну підтримку та комунікацію (рис. 1.2).

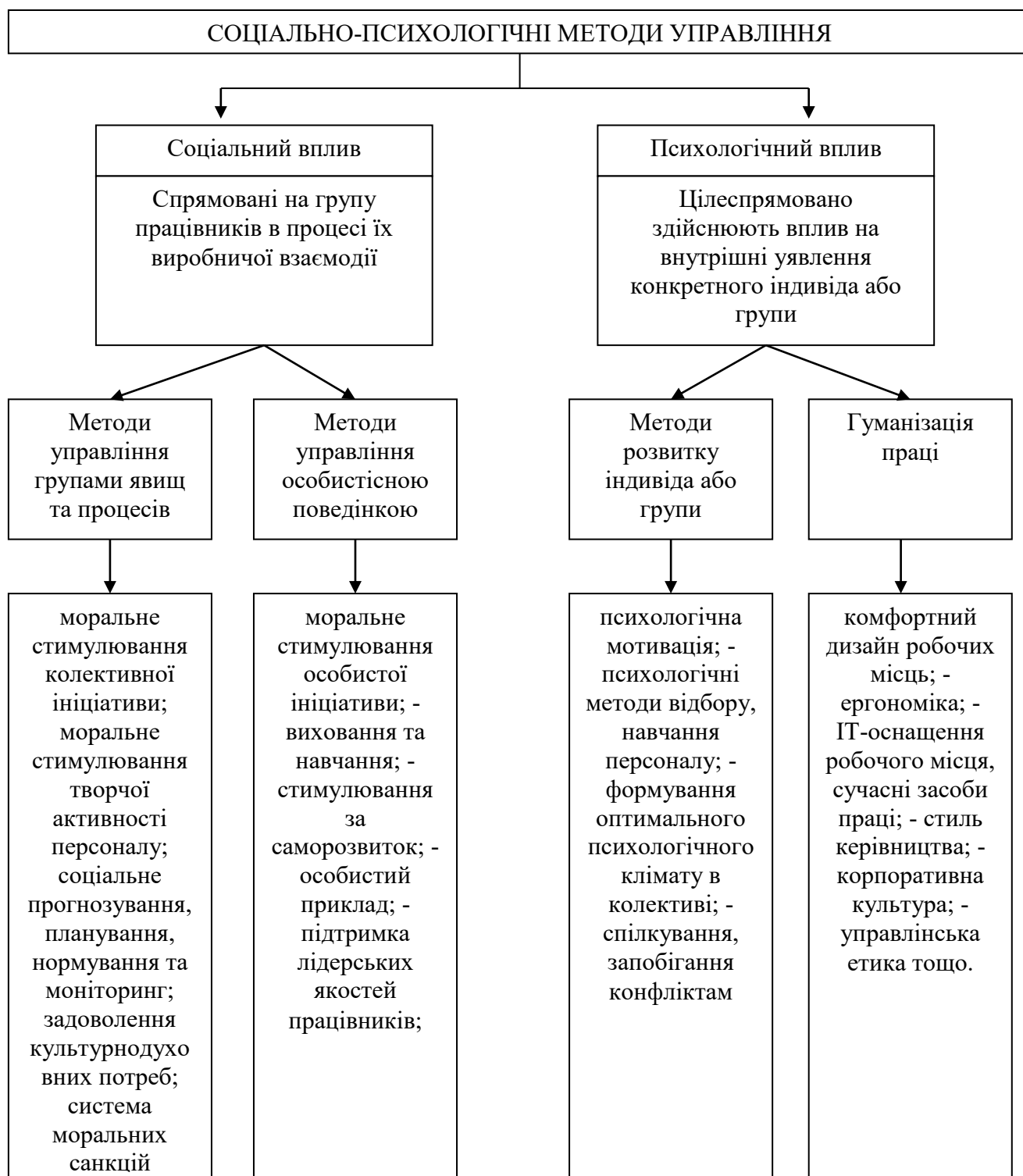


Рис. 1.2. Класифікаційна характеристика соціально-психологічних методів управління підприємством*

Примітка. *Розроблено на основі [22]

У табл. 1.1 наведено трактування сутності соціально-психологічних

методів менеджменту українськими науковцями.

Таблиця 1.1

**Трактування сутності соціально-психологічних методів менеджменту
українськими науковцями***

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

Примітка. *Систематизовано автором

Таким чином, соціально-психологічні методи управління можна розглядати як комплекс конкретних прийомів та способів впливу на трудові колективи та соціальні процеси всередині організацій, спрямованих на формування та розвиток здорових структур співпраці, врахування інтересів та стимулів працівників, а також вирішення соціальних завдань.

Соціально-психологічні методи управління взаємодіють двома важливими аспектами впливу на працівників: соціальним і психологічним. Зосереджені на особистості працівника, ці методи сприяють розгляду кожного працівника як унікальної особистості з власним світосприйняттям та потребами. Головною метою цієї групи методів є формування у працівників почуття потребності, причетності, приналежності, вагомості та поваги. Ці почуття сприяють створенню психологічного комфорту у працівників, підвищуючи їхню задоволеність трудовою діяльністю в конкретній організації.

Застосування поміркованої системи соціально-психологічних методів управління персоналом приводить до численних переваг:

1. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації. Цей підхід сприяє створенню позитивного робочого середовища, де працівники відчувають комфорт та мають позитивні взаємини, що підвищує загальний настрій колективу.

2. Дієве удосконалення системи морального стимулювання та заохочення, мотивації в цілому. Система стимулювання стає ефективнішою, оскільки враховує соціально-психологічні потреби працівників, що сприяє підвищенню їхньої мотивації.

3. Підвищення рівня лояльності персоналу. Забезпечення уваги до соціальних та психологічних аспектів допомагає підтримувати високий рівень лояльності працівників до підприємства.

4. Зниження конфліктності та підвищення ефективності системи управління конфліктами в цілому. Правильна соціально-психологічна стратегія сприяє розумінню та вирішенню конфліктних ситуацій, зменшуючи негативний вплив на робочий процес.

5. Формування та впровадження, закріплення бажаних ціннісних орієнтацій, соціальних, етичних норм поведінки. Організація може активно впливати на формування цінностей та норм, сприяючи створенню корпоративної культури.

6. Зростання рівня соціальної відповідальності організації і, як наслідок, – покращення власного іміджу. Участь у соціально значущих ініціативах та врахування соціальних аспектів діяльності підвищує репутацію підприємства.

7. Сучасне управління поведінкою персоналу. Застосування сучасних підходів до управління психологією та соціальною взаємодією працівників допомагає адаптуватися до змін у сучасному робочому середовищі [34, с. 91].

Соціальний вплив проявляється через конкретні методи і прийоми, спрямовані на формування і розвиток виробничого колективу, стимулювання трудової і творчої активності працівників, а також формування їхніх духовних інтересів і світогляду. Психологічний вплив, у свою чергу, зосереджений на регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою

створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Ці два аспекти впливу взаємодіють для досягнення гармонії та покращення якості взаємодії в організації [45, с. 78].

Основне завдання використання соціально-психологічних методів управління полягає у створенні оптимального психологічного клімату всередині колективу, що стимулює ініціативність, впевненість та самодисципліну працівників. Ці методи спрямовані на розширення можливостей для найбільш ефективної мобілізації інтелектуальних та емоційних ресурсів працівників з метою активізації їх трудової активності [29, с. 214].

Психологічний вплив включає в себе використання різноманітних факторів, таких як:

1. Інформованість про результати праці. Забезпечення працівників інформацією про їхні досягнення та вклад у спільну справу, що може позитивно впливати на їх мотивацію та самооцінку.

2. Моральні спонукання до творчості і ініціативи. Створення атмосфери, яка підтримує та заохочує працівників до творчості, самостійності та активної участі в роботі.

3. Врахування психологічних особливостей працівників. Особистий підхід до кожного працівника, врахування його індивідуальних рис та потреб для максимізації його робочого потенціалу.

4. Забезпечення перспективного соціального й професійного росту. Створення умов для кар'єрного розвитку та забезпечення можливостей для соціального зростання працівників.

5. Справедливість матеріального стимулювання. Гарантування справедливості та прозорості в системі оплати праці, щоб кожен працівник відчував справедливу винагороду за свої зусилля.

6. Підбір працівників з врахуванням їх психологічних характеристик. Відповідне відбирання кадрів, що враховує не лише фахові навички, але й психологічні особливості, для формування сприятливого та ефективного

колективу.

Доцільним є аналіз впливу соціально-психологічних методів менеджменту на різні елементи виробничого потенціалу, а саме трудовий потенціал.

Дослідження показало, що використання даних методів позитивно вплине на наступні показники:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів відображає рівень консолідації персоналу на підприємстві, визначаючи стійкість кадрового складу. Це вказує на те, наскільки працівники утримуються на своїх робочих посадах та зберігають накопичений досвід. Високий коефіцієнт стабільності свідчить про менше коливань у кадровому складі, що відповідає збереженню цінного досвіду роботи на різних посадах і зменшенню часу, необхідного для інтеграції нових працівників у колектив.

2. Коефіцієнт плинності кадрів визначає відсоток працівників, які покинули підприємство за певний період. Для поліпшення цього показника застосовуються соціально-психологічні методи з метою створення позитивного робочого середовища. Забезпечення сприятливих умов праці та психологічного комфорту відіграють важливу роль у задоволенні працівників і сприяють зниженню кількості втрат кадрів. Важливим є підтримання позитивних відносин між співробітниками та керівництвом, що впливає на стабільність персоналу та зменшення відтоку працівників.

3. Коефіцієнт закріпленості визначає співвідношення кількості працівників із певним стажем, які залишили організацію протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за цей період. Цей показник відображає, наскільки стійким і затверділим є персонал на підприємстві. Застосування соціально-психологічних методів може покращити цей коефіцієнт, сприяючи створенню мотиваційної атмосфери та можливостей для кар'єрного зростання, що зберігає працівників на робочих місцях.

4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності визначається як співвідношення чисельності працівників, які змінили робочі місця всередині організації, до

середньооблікової кількості працівників за відповідний період. Цей показник вказує на гнучкість та можливості розвитку внутрішнього трудового ринку підприємства. Застосування соціально-психологічних методів може позитивно впливати на цей коефіцієнт, створюючи мотивуючий клімат для працівників та підтримуючи їх бажання розвиватися всередині організації.

5. Коефіцієнт загальної трудової мобільності розраховується як співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. Цей показник вказує на обсяг інтенсивності трудових змін на підприємстві. Застосування соціально-психологічних методів управління може сприяти зниженню цього коефіцієнта, стабілізуючи трудові відносини та підтримуючи робочий колектив. [22].

Отже, соціально-психологічні методи управління не лише допомагають враховувати психологічні аспекти взаємодії між учасниками організації, але й є ключовим інструментом для підвищення мотивації, покращення комунікації та формування позитивного психосоціального клімату на робочому місці. Ці методи стають необхідною складовою сучасного управлінського підходу, сприяючи успішному функціонуванню та розвитку підприємства.

1.2. Характеристика психологічних методів менеджменту підприємств

Психологічні методи управління набувають великої актуальності в управлінській практиці, оскільки вони спрямовані на розуміння та врахування психологічних аспектів взаємодії між керівництвом та персоналом. Ці методи дозволяють враховувати індивідуальні потреби, мотивацію та емоційний стан працівників, сприяючи створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню загальної продуктивності колективу. Врахування психологічних аспектів у процесі управління стає необхідністю в умовах сучасного бізнесу для досягнення успіху та підтримки позитивної корпоративної культури.

Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи (рис. 1.3):

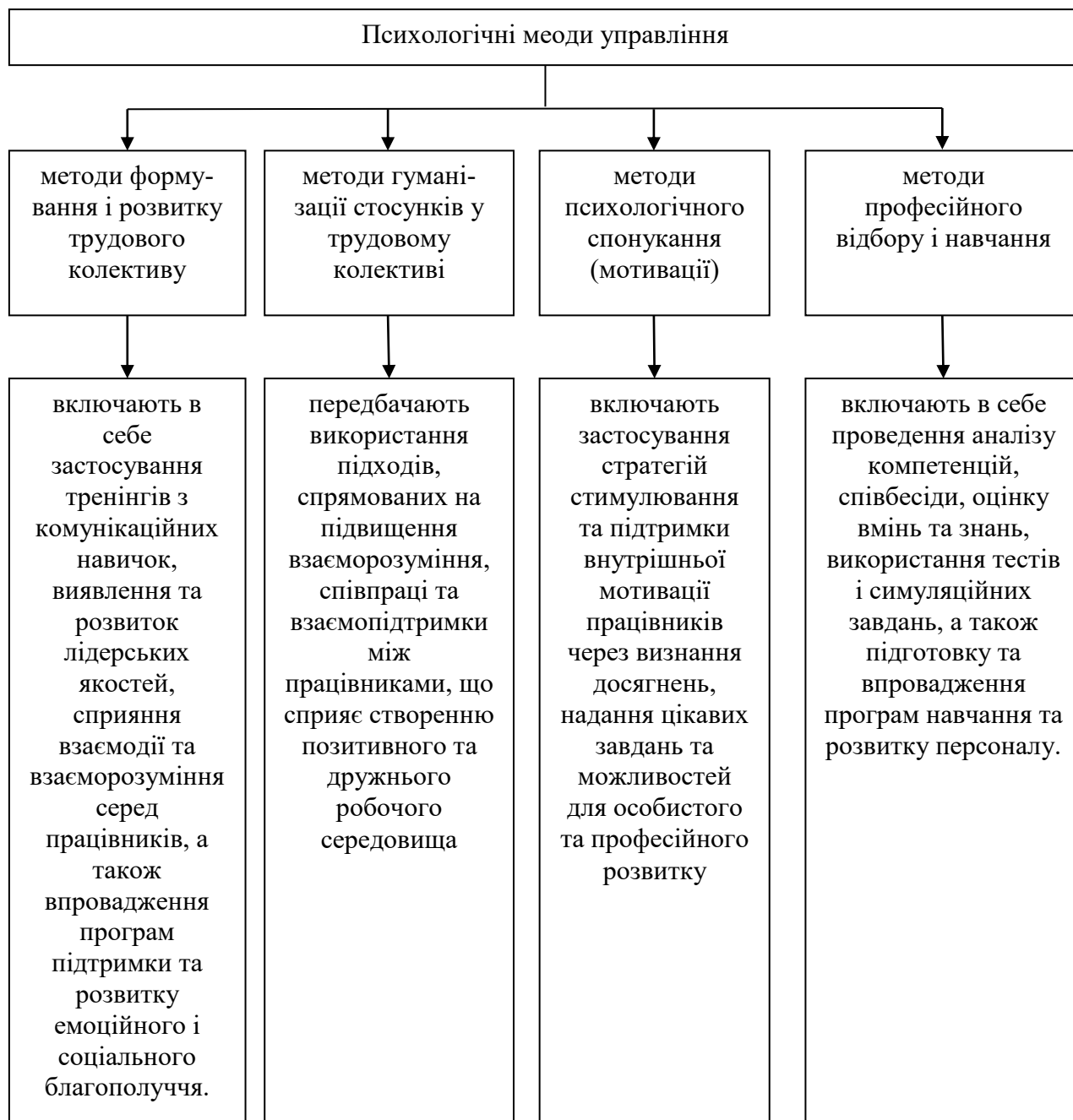


Рис. 1.3. Психологічні методи управління*

Примітка. *Розроблено на основі [23]

У сучасному світі деякі керівники намагаються використовувати нові методи психологічного впливу. Серед них варто виділити:

— метод переконання, який базується на використанні аргументів та логічних прийомів для здобуття підтримки та впливу на свідомість працівників;

— метод навіювання, що передбачає створення певного стану свідомості або переконань через використання впливу на емоційний фон особистості;

— метод зараження, який спрямований на передачу певних ідей чи поведінкових моделей шляхом відображення позитивних прикладів та взаємодії.

Зараження може виявлятися в різних душевних станах, від спортивного азарту до захопленого галасу на концерті, викликаючи «несвідому» передачу окремого психічного стану, такого як радість, страх або тривога. Навіювання, з іншого боку, є одностороннім зараженням, яке включає свідому діючу особу і об'єкт гіпнозу.

У процесі організації праці керівник виконує різноманітні функції, такі як прогнозування, організація, планування, облік, контроль та регулювання. У керованій системі він виступає не лише як організатор, але й як вихователь персоналу. Для цього менеджер використовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

Роль керівника визначається функціональною роллю у керуванні виробничим колективом. Управлінці беруть участь у підготовці робіт, пов'язаних з плануванням, підготовкою та обслуговуванням виробництва, його координацією та управлінням, забезпеченням фінансовими ресурсами, управлінням соціальним розвитком колективу та іншими аспектами.

Діяльність керівника має різноманітний характер, оскільки він виступає в ролі організатора, фахівця, адміністратора, громадського діяча та вихователя. У виконанні організаційно-адміністративних функцій управлінці займаються пошуком та підготовкою нових рішень. Їхня праця відзначається творчим підходом, який є характерним для винахідників, раціоналізаторів та новаторів виробництва. Дуже часто різні аспекти роботи керівника виконуються паралельно, зокрема при застосуванні виховної та організаторської праці, і часто це відбувається одночасно з творчою діяльністю.

Використання морального стимулювання для покращання трудової та соціальної активності колективів, груп та окремих працівників ґрунтується на

свідомості працівників та їх бажанні сумлінно працювати. Стимулювання у суспільному виробництві не лише виступає як функція та метод впливу, але й є важливим елементом механізму управління. Його основна мета полягає у досягненні високої ефективності виробництва, покращенні якості продукції, прискоренні науково-технічного прогресу та вирішенні соціальних проблем.

Психологічні методи управління спрямовані на формування первинних трудових колективів, враховуючи індивідуальні здібності, нахили та інтереси працівників, а також регулювання відносин між ними, впливаючи на індивідуальну психологію окремих працівників. Таким чином, розуміння аспектів психології та правильне використання кадрів управління мають велике значення. Керівники повинні мати уявлення про особливості поведінки людини, враховувати її темперамент та тип вищої нервової діяльності.

Методи підвищення соціальної активності спрямовані на збільшення ініціативи та творчого ставлення членів колективу до виконання службових і громадських обов'язків.

Також на підприємствах часто використовується метод орієнтуючих умов, який передбачає створення умов або ситуацій, спрямованих на орієнтацію особистості у необхідному напрямку. Ставлення до праці формується під впливом різноманітних факторів, таких як інформація про хід виконання завдань, прибутковість, рентабельність та рівень заробітної плати.

Методи формування та розвитку трудового колективу дозволяють підтримувати оптимальне кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності, сприяючи регулюванню групових відносин всередині колективу. Виділяють два типи психологічної сумісності: психологічну та соціально-психологічну. Психологічна сумісність передбачає адекватність психологічних реакцій людей під час діяльності. Соціально-психологічна сумісність формується через оптимальне поєднання типів поведінки людей і базується на їхніх інтересах, потребах і ціннісних орієнтирах.

Методи психологічного спонукання зосереджуються на формуванні

мотивації працівників для досягнення високої продуктивності та розвитку ініціативи та підприємницького духу. Використання принципів теорії мотивації сприяє досягненню необхідного рівня активності серед працівників.

Методи професійного відбору та навчання спрямовані на забезпечення відповідності психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує. Аналіз причин виникнення трудових конфліктів ґрунтується на методологічному принципі причинності. Згідно з цим принципом, між двома подіями (явищами) існує причинно-наслідковий зв'язок, якщо перша подія є достатньою умовою для виникнення наступної події.

Згідно з таким розумінням, до причин, що породжують трудові конфлікти, належать явища і події, що спричиняють виникнення конфліктів. Виділяють об'єктивні і суб'єктивні чинники виникнення конфліктів.

Психологічні методи управління вимагають особливої уваги через суб'єктивність світогляду кожної конкретної особистості. Кожен індивід унікальний, тому універсальних психологічних методів не існує, і їхнє існування є неможливим. Проте це не означає, що неможливо здійснити психологічний вплив на працівника.

Процес реалізації психологічного впливу має два ключових етапи:

1. Аналіз психологічних особливостей працівника. Для проведення цього етапу використовують спеціальні психологічні дослідження. Це включає вивчення індивідуальних особливостей, які можуть впливати на ставлення працівника до його роботи, включаючи темперамент, ставлення до ризику, рівень стресостійкості та інші аспекти.

2. Застосування психологічних методів. На другому етапі використовують отримані дані для ефективного взаємодії з працівником. Це може включати індивідуальне налаштування комунікації, створення стимулів, що враховують психологічні особливості, а також інші методи для максимізації трудової ефективності та комфорту працівника.

Для того, щоб зрозуміти, які методи психологічного впливу необхідно застосувати, проводять дослідження таких параметрів.

Темперамент представляє собою індивідуальні властивості особистості, які визначають її психічну діяльність. У психології розрізняють чотири основних типи темпераменту: сангвінік, флегматик, меланхолік та холерик. Один із доступних і ефективних методів визначення типу темпераменту - використання тесту Айзенка, особливо ефективного у проблемних колективах. Цей тест широкодоступний та вимагає невеликих витрат, проте забезпечує якісний аналіз темпераменту особистості [5, с. 221].

Психологи рекомендують делегувати завдання сангвінікам, які відзначаються вмінням швидко приймати рішення та готовністю до ризиків, особливо в творчих сферах, таких як креативний відділ чи відділ розробок.

Енергійність, в поєднанні із самоконтролем, є ключовими рисами ефективного керівника та організатора. Сангвінікам рекомендується утримувати від завдань, що вимагають постійної емоційної напруги. Навпаки, сангвініки можуть не виявляти ентузіазму до рутинної роботи.

Щодо характеру, це сукупність індивідуальних рис людини, що визначає її реакцію на соціальне середовище. Характер складається з трьох компонентів: когнітивного (розумові здібності), афективного (емоційність) та практичного (сенсорна чутливість). Домінуючий компонент визначає тип характеру людини. Наприклад, якщо переважає когнітивний компонент, людина може виявляти риси "мислителя", що виявляється у постійному бажанні пізнати світ через наукові досягнення та твори мистецтва.

Через таку «задумленість», люди типу «мислителі» можуть виявлятися відлюдьковані та неорганізовані. Вони глибоко задумані і можуть бути менш схильні до соціальних взаємодій.

Люди типу «співрозмовники», навпаки, відзначаються компанійськістю та легко вступають у нові знайомства. Вони найкраще адаптуються до змін середовища і активно взаємодіють з оточуючими.

«Практики» – це особи, які люблять доводити справи до кінця, не витрачаючи час на зайве. Вони виступають у ролі організаторів, встановлюючи завдання, для вирішення яких необхідні рішучі та жорсткі заходи.

Поняття «мотив» відіграє ключову роль у управлінні. Мотив – це сукупність індивідуальних психологічних властивостей людини, які стимулюють її до певної діяльності. Потреба є складовою частиною мотиву, що визначає стан людини, що полягає в усвідомленні нестачі чогось, що є дійсно важливим для неї. Згідно з класифікацією А. Маслоу, всі потреби поділяються на п'ять видів: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самовираження. При достатньому задоволенні потреб одного рівня виникають потреби вищого рівня. Наприклад, після того як людина задовольнила потребу в безпеці, у неї можуть з'явитися соціальні потреби.

Основна психологічна особливість реалізації сучасних моделей управління підприємством полягає в наявності вираженого професійного стресу, який може набувати як продуктивної, так і деструктивної форми. Негативні прояви професійного стресу у працівників можуть впливати на ефективність будь-якої моделі управління, особливо, якщо вони стають вираженими.

Важливо враховувати, що вплив діючої моделі управління на конкретні симптоми професійного стресу є опосередкованим і, перш за все, залежить від особистого ставлення кожного співробітника до самої моделі управління та особливостей її реалізації в конкретних умовах [44, с. 20].

У свою чергу, індивідуальне ставлення співробітників до сформованої на підприємстві моделі управління, їхнє особисте задоволення методами її реалізації, напрямок для досягнення визначених результатів, а також ступінь індивідуальної замученості кожного працівника у виробничому процесі впливають на ключові компоненти професійного стресу. Ці компоненти включають емоційно-оціночні характеристики, суб'єктивну оцінку комфортності робочого середовища та задоволеність нормами і змістом професійної діяльності.

Отже, використання психологічних методів управління важливо для створення ефективного та гармонійного робочого середовища. Ці методи дозволяють підвищити мотивацію, знизити конфліктність та сприяють

загальній успішності підприємства.

1.3. Особливості соціальних методів менеджменту підприємств

Впровадження соціальних методів управління є важливим аспектом сучасного керівництва на підприємствах. Ці методи ґрунтуються на врахуванні соціально-психологічних аспектів взаємодії між працівниками та керівництвом, сприяючи покращенню комунікацій, мотивації та робочого клімату. Застосування соціальних методів управління сприяє підвищенню ефективності організації та задоволеності працівників, що є ключовим фактором успішності підприємства.

Об'єктом соціальних методів управління на рівні організації та підприємства є група працівників і трудовий колектив в цілому. Метою управління є формування і розвиток колективу для досягнення оптимальної згуртованості його членів у досягненні загальної мети. Це досягається шляхом забезпечення єдності інтересів, соціальної справедливості, розвитку ініціативи та почуття відповідальності кожного працівника за результати індивідуальної та колективної праці [23, с. 102].

Соціальні методи управління спрямовані на формування і розвиток трудових колективів, впливаючи на свідомість і поведінку людей через різноманітні фактори їхньої діяльності, такі як потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили та інші. У суспільних відносинах важливу роль відіграє механізм соціальних ролей. Роль є функцією соціальних відносин, що реалізується особою чи організацією у взаємодії з встановленими зразками та нормами.

Професійна роль характеризується змістом, соціальним становищем, престижем та символами. Ця роль визначає діяльність її носія і завжди виступає як фактор, що впливає на його поведінку. Управління може використовувати цю особливість ролі для досягнення певних цілей, вносячи зміни в характеристики ролі та впливаючи на поведінку окремих осіб чи груп.

Соціальні методи управління дозволяють встановлювати призначення та

роль працівників у колективі, виявляти лідерів і забезпечувати їхню підтримку, а також пов'язувати мотивацію працівників з кінцевими результатами функціонування підприємства. Вони також сприяють створенню ефективних комунікацій та вирішенню конфліктів у колективі. [42, с. 187].

Класифікація соціальних методів управління є надзвичайно актуальною у сучасному бізнес-середовищі, оскільки вона дозволяє систематизувати та структурувати різноманітні підходи до впливу на соціальні аспекти в організації. Основною метою такої класифікації є забезпечення зрозумілості та орієнтації для керівників, які прагнуть знаходити ефективні інструменти для взаємодії з персоналом та вирішення соціальних завдань в колективі.

Класифікація може бути здійснена за різними критеріями, такими як метод взаємодії, спрямованість впливу, тип соціальних аспектів, які враховуються, та інші. Наприклад, методи можуть бути розділені на комунікативні, мотиваційні, адаптаційні та конфліктні. Кожна категорія включає в себе конкретні інструменти та підходи, призначені для досягнення певних цілей в управлінні соціальними відносинами в організації.

До соціальних методів управління включаються наступні аспекти:

1. Вивчення і спрямоване формування мотивів трудової діяльності. Оцінка та аналіз індивідуальних мотивацій працівників. Розвиток індивідуальних мотивів та їх урахування при управлінні персоналом.

2. Підвищення соціально-виробничої активності. Визначення лідерів та сприяння їх розвитку. Встановлення стандартів зразкової поведінки. Підтримка соціального наслідування через організацію оглядів-конкурсів, присвоєння звання «Кращий у професії», святкування ювілеїв і знаменних дат тощо.

3. Моральне стимулювання. Розробка та впровадження систем моральних стимулів. Визнання та нагородження працівників за досягнення та внесок у розвиток колективу.

4. Соціальне планування. Розробка стратегій і цілей для соціального розвитку колективу. Забезпечення взаємодії та відкритого спілкування для врахування потреб працівників у процесі планування.

5. Зміна структури персоналу. Аналіз та оптимізація робочих груп та підрозділів. Адаптація структури підприємства до змін в економічному та соціокультурному середовищі.

6. Підвищення кваліфікації. Організація навчання та тренінгів для працівників. Сприяння отриманню додаткових кваліфікацій та розвитку професійних навичок.

7. Поліпшення умов праці, побуту, охорони здоров'я. Вдосконалення робочих місць та умов праці. Забезпечення належних умов життя та охорони здоров'я працівників.

8. Підвищення життєвого рівня. Впровадження програм соціального захисту та підтримки працівників. Сприяння покращенню матеріального стану та соціального благополуччя колективу.

9. Задоволення потреб розвитку (в т. ч. фізичного) персоналу. Створення умов для розвитку особистості та самореалізації. Забезпечення можливостей для здобуття нових навичок та вдосконалення освіти.

На рис. 1.4 наведено класифікацію соціальних методів управління.

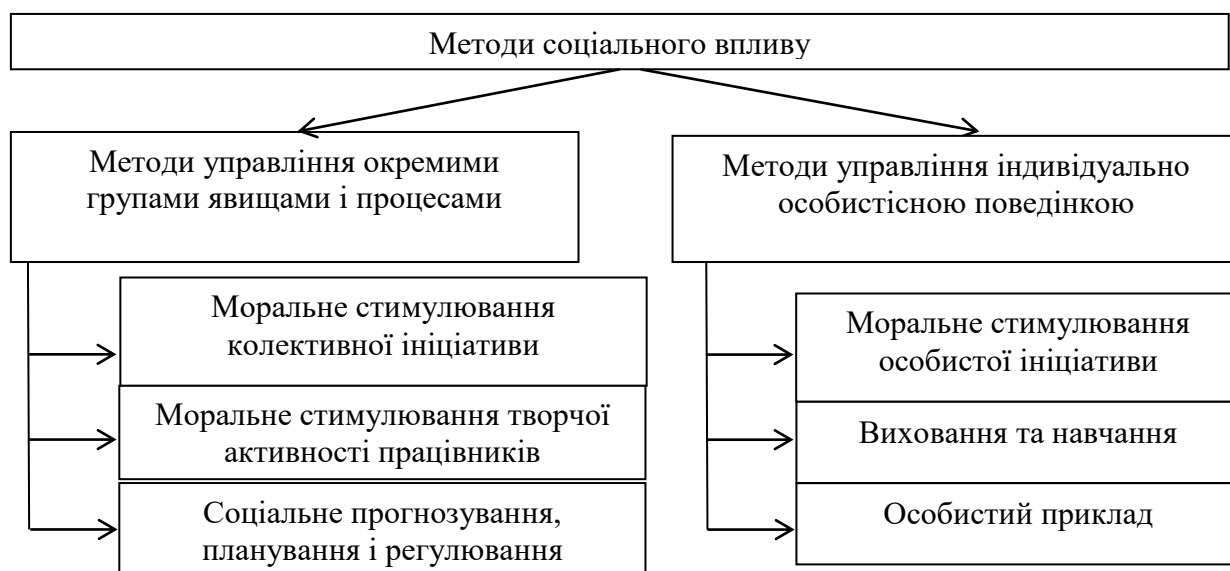


Рис. 1.4. Класифікація соціальних методів*

Примітка. *Розроблено на основі [41]

Соціальні методи управління орієнтовані на врахування особливостей взаємодії між людьми у колективі, способів передачі інформації, морально-

ціннісних орієнтирів, культури, традицій. Вони сприяють формуванню та розвитку колективу, впливаючи на свідомість і поведінку працівників через врахування їхніх потреб, здібностей, мотивації, цілей та інших аспектів. Застосування соціальних методів управління сприяє покращенню внутрішнього комунікаційного середовища та створенню ефективних взаємин між співробітниками [5].

Головним критерієм визначення вибору соціального методу управління в конкретній ситуації є специфіка управлінських цілей. Основні мети використання соціальних методів управління включають:

1. Заохочення до діяльності. Забезпечення мотивації співробітників до активної діяльності можна досягти через обмін досвідом, використання неекономічних заохочень, проведення дискусій, організацію змагань, обговорення проблем і пропозицій з їх усунення, а також залучення до громадсько-суспільних заходів тощо.

2. Дотримання традицій. Регулярне проведення урочистих зборів, святкування визначних дат та виробничих досягнень сприяє утриманню та розвитку корпоративних традицій в колективі.

3. Управління соціальним статусом працівника. Зміна змісту діяльності, прав і обов'язків працівника, його винагороди, відповідальності, престижу, а також можливості просування по кар'єрній драбині сприяють ефективному управлінню соціальним статусом працівника.

4. Удосконалення форм спілкування. Розвиток неформальних стосунків усередині колективу сприяє зняттю емоційної напруженості та зміцненню взаєморозуміння між працівниками.

Соціальні методи впливу на людські ресурси можна класифікувати за позитивними та негативними формами прояву:

Позитивні форми прояву:

1. Періодичне проведення анкетування в колективі: Дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні.

2. Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі: Підтверджує демократичний стиль керівництва.

3. Використання соціальних експериментів: Передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна лідерів), згладжують конфліктні ситуації.

4. Планування соціального розвитку колективу: Забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів.

5. Підтримка змагання та ініціативності співробітників: Сприяє розвитку накопичених традицій.

Негативні форми прояву:

1. Широке використання неформальних методів збору інформації: На основі чуток, пліток і ін. породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість.

2. Підтримка лише формальних правил у стосунках: Створює бар'єри у ланці керівник – підлеглий.

3. Ігнорування соціальних експериментів: Проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам».

4. Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури: Підриває авторитет керівників підприємства.

5. Орієнтація лише на ринкову конкуренцію: Зменшує ініціативність співробітників.

Отже, використання соціальних методів управління на підприємстві дозволяє покращити міжособистісні відносини та психологічний клімат в колективі, що сприяє підвищенню робочої ефективності та задоволеності працівників. Застосування цих методів активізує комунікацію між різними рівнями управління та сприяє створенню сприятливого робочого середовища, що впливає на загальний успіх підприємства. Узагальнюючи, соціальні методи управління сприяють формуванню позитивної корпоративної культури та сприяють досягненню більш високих результатів в діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Торгова марка (ТМ) «Галичина» є визнаним лідером серед йогуртно-кефірних брендів в Україні, займаючи перше місце в цьому сегменті ринку. Компанія відзначається тим, що є єдиною повністю українською компанією першого ешелону серед виробників молочної продукції.

Виробництво «Галичина» працює на високотехнологічному обладнанні таких світових виробників, як Tetra Pak (Швеція), Alfa Laval (Швеція), Gea (Німеччина), Obram (Польща), Tewes-Bis (Польща), Tewes-Klima (Польща). Це свідчить про зобов'язання компанії до використання передових технологій та забезпечення високої якості своєї продукції.

Основний меседж компанії «Чиста краса» передає ідею того, що «Галичина» не просто надає чистий продукт, але також втілює чисте повітря та чисту природу в своїй продукції. Бренд підкреслює не лише чистоту продукту, але і чистоту думок та душі споживачів. Підкреслення цього аспекту передає ідею, що "Галичина" не тільки надає якісний продукт, але і дбає про гармонію і чистоту в житті своїх споживачів.

У табл. 2.1 наведено основну інформацію про ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Інформація	Характеристика
Юридична адреса	79052, м. Львів, вул. Рудненська, 8
Сайт	https://galychyna.com.ua/
Галузь	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Продукція	Молочна продукція
Код ЄДРПОУ	00446368
Керівник	Сисун О. М.

Примітка. *Розроблено на основі даних сайту

У табл. 2.2 наведено аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», тис. грн*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р
1. Чистий дохід від реалізації продукції	2043262	2369061	3175091	155,39
2. Собівартість реалізованої продукції	1582203	2055421	2334666	147,55
3. Валовий прибуток	461059	313640	840425	182,28
4. Фінансовий результат до оподаткування	11854	12237	37749	318,44
5. Чистий прибуток (збиток)	9894	10034	30954	312,85

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.2, чистий дохід значно зріс у 2022 р. порівняно з 2020 р., зокрема спостерігається збільшившись на 55,39 % порівняно з попередніми роками. Це свідчить про успішну реалізацію продукції та зростання обсягів продажів. Собівартість також зросла з року в рік, але не так швидко, як чистий дохід, що спричинило збільшення валового прибутку.

Валовий прибуток значно збільшився у 2022 році на 82,28 %, що є дуже позитивним показником і свідчить про ефективне управління собівартістю та збільшення маржі. Фінансовий результат до оподаткування. Фінансовий результат також показує позитивні зміни, збільшившись на 218,44 % у 2022 році порівняно з 2020 роком. Чистий прибуток (збиток). Чистий прибуток значно зріс у 2022 році, а саме у 2,1 рази, що є відмінним результатом порівняно з 2020 роком.

Для наочного розуміння зміни показників діяльності підприємства сформуємо рис. 2.1.

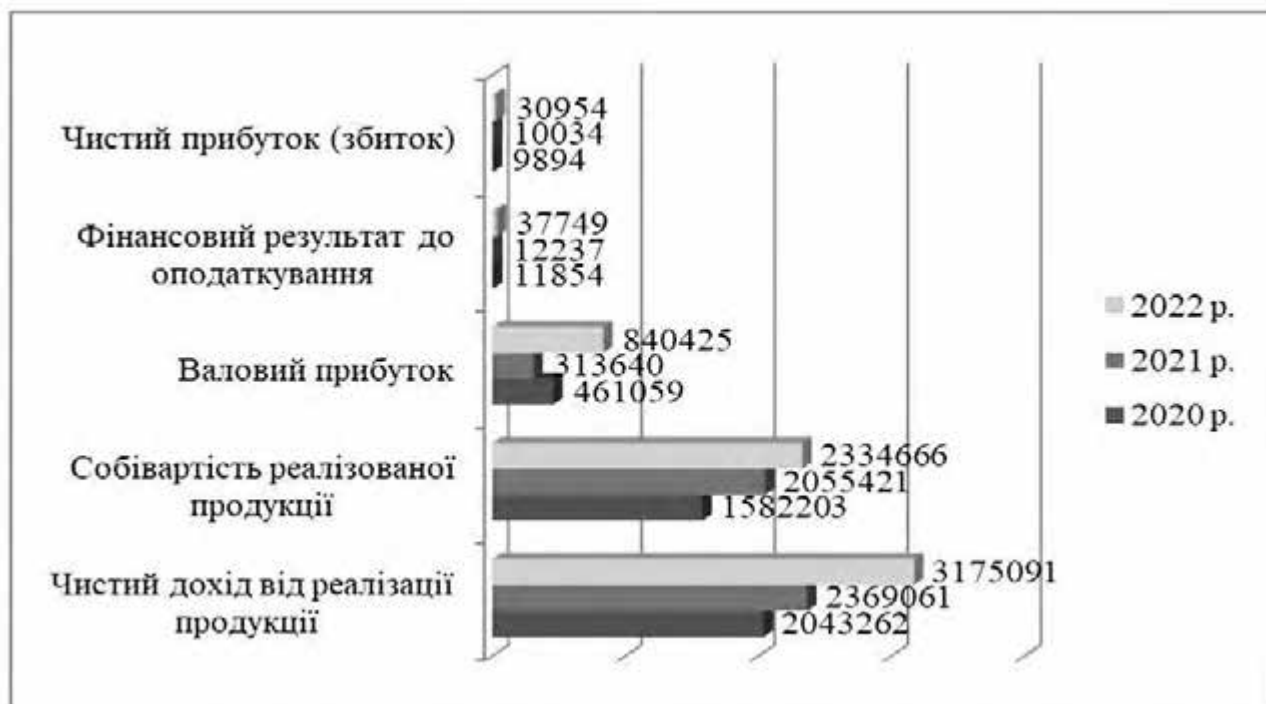


Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Молочна компанія «Галичина», тис. грн*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

За даних рис. 2.1 можна зробити висновок, що з 2020 по 2022 рік чистий дохід від реалізації продукції зріс з 2043262 тис. грн до 3175091 тис. грн. Помітний ріст може свідчити про успішність стратегій маркетингу, розширення асортименту або збільшення обсягів продажу. Собівартість продукції також зросла від 1582203 тис. грн у 2020 році до 2334666 тис. грн у 2022 році.

Збільшення валового прибутку може бути позитивним фактором, але важливо врахувати, чи співвідноситься це зростання з підвищенням собівартості. Фінансовий результат також зріс з 11854 тис. грн у 2020 році до 37749 тис. грн у 2022 році. Позитивна тенденція може бути покращенням ефективності оподаткування або фінансових стратегій. Загалом, компанія відзначається позитивним чистим прибутком, що є позитивним сигналом для її фінансового здоров'я.

При оцінці фінансового стану ТОВ «Молочна компанія «Галичина» необхідно враховувати всі фактори, що можуть впливати на його діяльність:

1. Інфляція. Зростання цін на товари і послуги може призвести до збільшення витрат підприємства, що може вплинути на прибутковість та ефективність виробництва. Потрібно уважно аналізувати зміни в цінах та вживати заходів для збереження конкурентоспроможності продукції.

2. Конкуренція. Наявність конкурентів на ринку може вплинути на обсяги продажів та цінову політику підприємства. Для успішного функціонування необхідно аналізувати ринок та розробляти ефективні стратегії конкурентної боротьби.

3. Зміни в ринкових умовах. Ринкові зміни, такі як зміна попиту та пропозиції, політичні та економічні фактори, можуть вплинути на фінансовий стан підприємства. Важливо оперативно реагувати на такі зміни та адаптувати стратегії управління.

У табл. 2.3 наведено динаміку активів ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «Молочна компанія «Галичина», тис. грн*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р
Всього активів, тис. грн	679386	805165	1360879	200,31
Необоротні активи, в т.ч.	205292	222844	603924	294,17
Нематеріальні активи	1201	1075	382581	31855,21
Незавершені капітальні інвестиції	3423	4977	1256	36,69
Основні засоби	187654	216423	193007	102,85
Довгострокова дебіторська заборгованість	13444		27080	201,42
Інші необоротні активи	201	369	259	128,85
Оборотні активи, тис. грн, т.ч.	474094	582321	756955	159,66
Запаси, тис. грн	187651	209336	297831	158,71
Дебіторська заборгованість	301243	324333	451673	149,93
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	89290	42896	130881	146,57
Інші оборотні активи, тис. грн	2502	16487	6288	251,31

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.3, загальний обсяг активів значно збільшився з 2020 по 2022 рік, зокрема зріс у два рази порівняно з попередніми роками. Це свідчить про розширення діяльності компанії та зростання її фінансових можливостей (рис. 2.2).

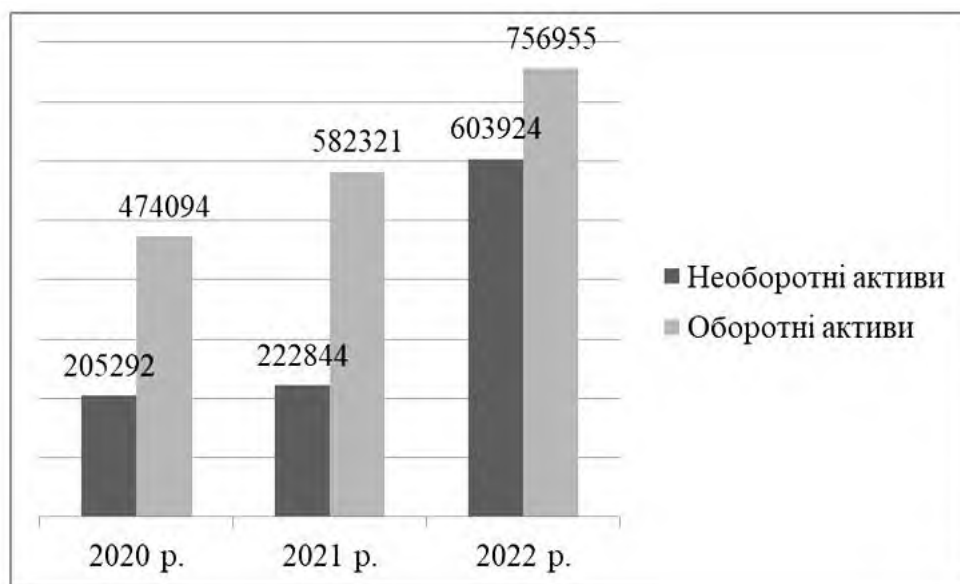


Рис. 2.2. Динаміка зміни активів ТОВ «Молочна компанія «Галичина», тис. грн*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Необоротні активи також зросли, особливо в 2022 році у 2,9 рази порівняно з 2020 роком. Це може бути пов'язано зі змінами у стратегії інвестування компанії. Оборотні активи збільшилися на 59,66 % з 2020 по 2022 рік. Значний ріст грошових коштів та інших оборотних активів в 2022 році є важливим показником фінансової стабільності. Відсутність довгострокової дебіторської заборгованості у 2021 та 2022 роках свідчить про ефективне управління внутрішніми фінансами компанії. Значний ріст грошових коштів та їх еквівалентів у 2022 році свідчить про підвищення ліквідності компанії та її здатності до оплати поточних зобов'язань.

У табл. 2.4 наведено динаміку пасивів ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Динаміка пасивів ТОВ «Молочна компанія «Галичина», тис. грн*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р
Всього пасивів, тис. грн	679386	805165	1360879	200,31
1. Власний капітал, тис. грн	37738	51404	464030	1229,61
2. Довгострокові зобов'язання, тис. грн	26892	15094	57888	215,26
3. Поточні зобов'язання, тис. грн	614756	738667	838961	136,47

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.4, відбулось значне збільшення власного капіталу у 2022 році, зокрема у 12 разів порівняно з 2020 роком, що свідчить про великий приріст власних ресурсів підприємства. Це може бути результатом інвестицій, збільшення обсягів виробництва та/або покращення фінансової діяльності.

Збільшення довгострокових зобов'язань у 2022 році у 2,1 рази порівняно з 2021 роком, може вказувати на оптимізацію фінансових зобов'язань та зміну стратегії управління.

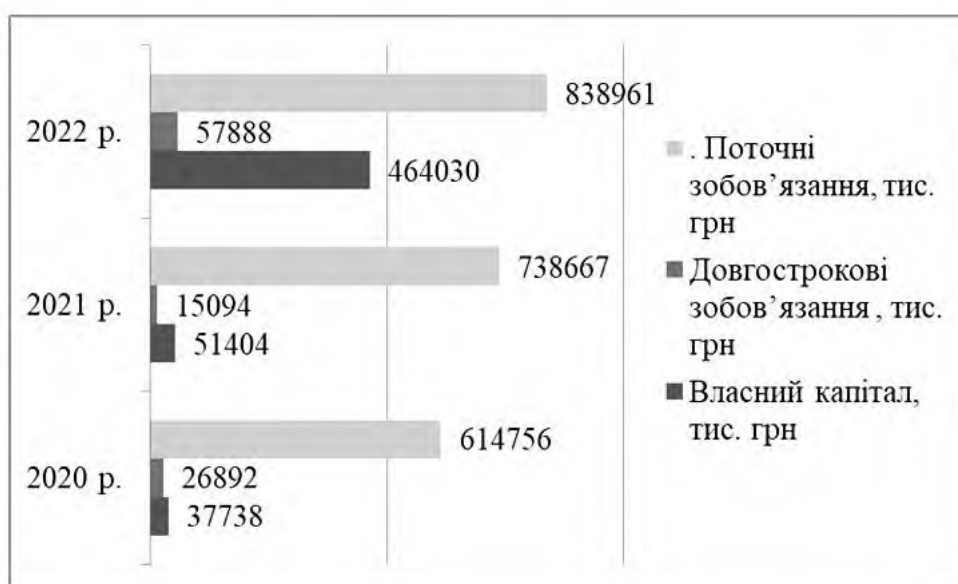


Рис. 2.3. Динаміка зміни пасивів ТОВ «Молочна компанія «Галичина», тис. грн*

Примітка. *Розроблено на основі фінансової звітності

Збільшення поточних зобов'язань з 2020 рока по 2022 рік на 36,47% може свідчити про зростання обсягів операційної діяльності, але також вимагає уваги до здатності компанії вчасно виконувати зобов'язання.

Протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік, загальні пасиви ТОВ «Молочна компанія «Галичина» зросли у два рази, з 679386 тис. грн у 2020 році до 1360879 тис. грн у 2022 році, відображаючи значний розвиток та зростання фінансової стабільності компанії (рис. 2.3).

Варто відмітити про позитивну динаміку в управлінні фінансовими ресурсами підприємства, хоча відносно зростання пасивів у 2022 році вимагає уваги до ефективного управління ресурсами у майбутньому.

Таким чином, підприємство відзначається значним ростом власного капіталу та загальних джерел формування активів протягом трьох років, що може бути позитивним сигналом для його фінансової стійкості та розвитку. Тим не менше, важливо враховувати, як ці тенденції впливають на загальну стратегію підприємства та його спроможність вирішувати фінансові виклики.

2.2. Аналіз якісного складу і плинності персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Мета аналізу динаміки і ефективності персоналу полягає у вивченні та оцінці продуктивності трудових колективів з метою вдосконалення управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації. Актуальність цього аналізу обумовлена потребою адаптації до змін в бізнес-середовищі, швидкістю розвитку технологій та конкурентним тиском, що вимагає постійного вдосконалення стратегій управління персоналом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз динаміки і ефективності персоналу допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони роботи колективу, вчасно впроваджувати корекції та розробляти стратегії для оптимізації робочих процесів та підвищення загальної продуктивності праці.

У табл. 2.5 наведено динаміку чисельності працівників ТОВ «Молочна

компанія «Галичина».

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Молочна компанія «Галичина», осіб*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р
Чисельність всього, в т.ч.	1425	1473	1479	100,41
- службовці, з них:	268	262	288	109,92
- спеціалісти	243	236	261	110,59
- керівники	25	26	27	103,85
Робітники	1157	1211	1191	98,35

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.5, за трьома роками, чисельність персоналу зросла на 48 осіб з 1425 у 2020 році до 1473 у 2021 році та 1479 у 2022 році. Відносне збільшення персоналу у 2021 році відносно 2020 року становить 3,37 %, але у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшення лише на 0,41 %, що може вказувати на стабілізацію чисельності персоналу.

У розподілі за категоріями видно, що кількість робітників збільшилась на 53 особи з 1157 у 2020 році до 1211 у 2021 році, але зменшилась на 20 осіб у 2022 році. Керівники та спеціалісти також показали зростання чисельності у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Отже, зміни в чисельності свідчать про динаміку розвитку компанії та її стратегічні зміни. Зростання кількості фахівців та керівників може свідчити про фокус на розвитку інновацій та управлінської ефективності, хоча зменшення робітників та службовців може бути спрямовано на оптимізацію ресурсів (рис. 2.4).

Таким чином, підприємству важливо здійснювати моніторинг за такими змінами для забезпечення збалансованого та стійкого розвитку компанії, враховуючи потреби ринку та внутрішні стратегічні цілі.

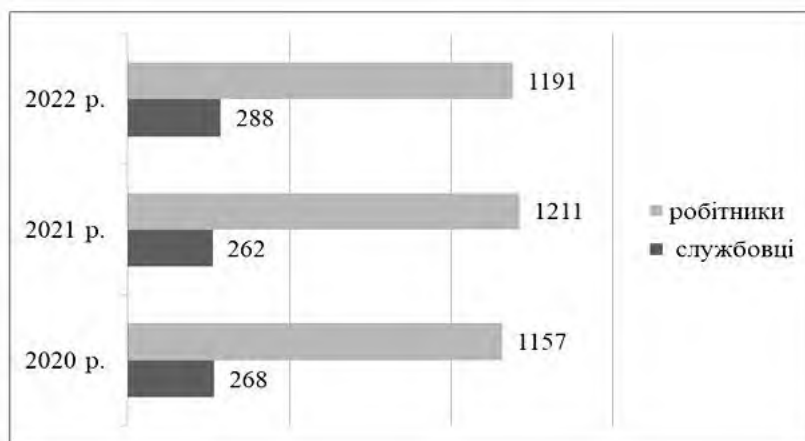


Рис. 2.4. Динаміка зміни персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина», осіб*

Примітка. * Розроблено на основі даних підприємства

У табл. 2.6 наведено аналіз руху персоналу у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6

Аналіз руху персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2020-2022 рр., осіб*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р
Середньооблікова чисельність працівників	1425	1473	1479	103,78
Прийнято працівників	121	141	151	124,79
Вибуло працівників, у т.ч.	78	121	134	171,79
за власним бажанням	70	113	125	178,57
звільнено за порушення трудової дисципліни	8	8	9	112,5
звільнено через скорочення штатів	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,055	0,082	0,091	165,45
Коефіцієнт плинності кадрів	0,049	0,077	0,085	173,46
Коефіцієнт прийняття кадрів	0,085	0,096	0,102	120
Коефіцієнт обороту кадрів	0,140	0,178	0,193	137,85

Примітка. * Розроблено на основі даних підприємства

Дані табл. 2.6 свідчить, що середньооблікова чисельність працівників зросла з 1425 осіб у 2020 році до 1479 осіб у 2022 році, що може бути пов'язане з ростом бізнесу або змінами в організаційній структурі (рис. 2.5).

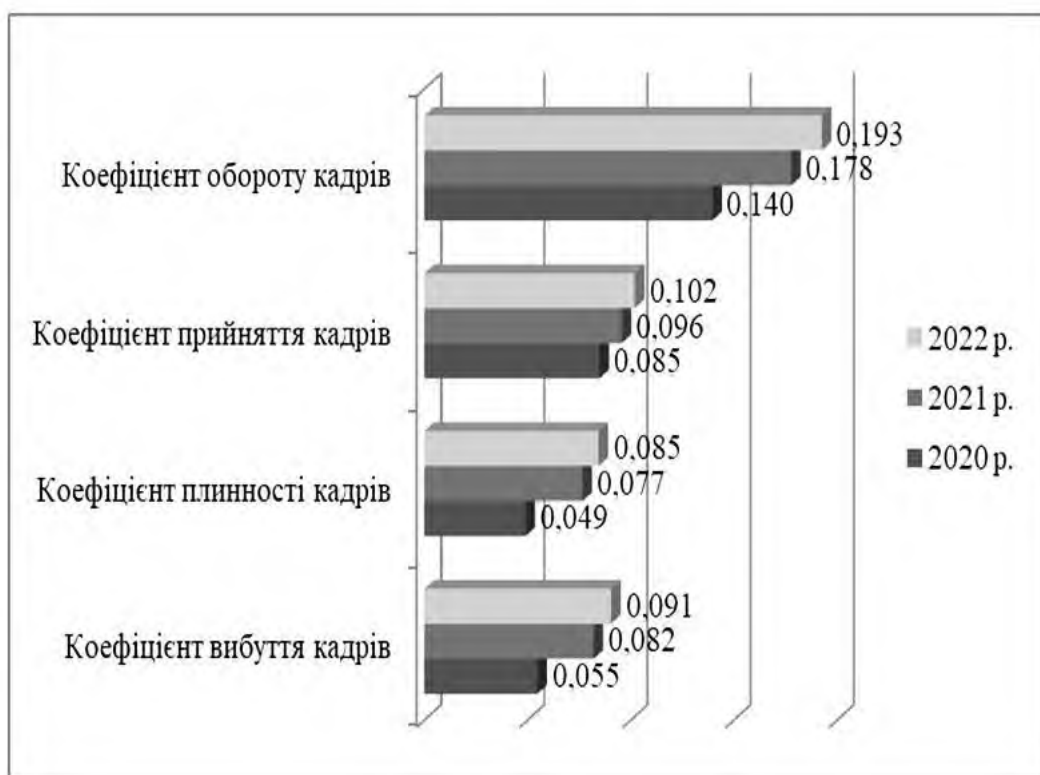


Рис. 2.5. Динаміка зміни руху персоналу у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2020-2022 рр., осіб*

Примітка. *Побудовано на основі даних підприємства

Кількість нових працівників зросла з 121 особи у 2020 році до 151 особи у 2022 році, що може свідчити про активний набір та розвиток підприємства. Кількість працівників, які залишили компанію, також збільшилася з 78 осіб у 2020 році до 134 осіб у 2022 році.

Коефіцієнти вибуття кадрів, плинності та обороту свідчать про значне коливання в кадровому обігу протягом років, що може бути результатом різних факторів, таких як зміни в бізнес-стратегії, ефективність управління чи зміни в економічному середовищі

Збільшення кількості прийнятих працівників та одночасне зростання відтоку працівників може свідчити про динаміку та реорганізацію компанії.

Важливо уважно аналізувати причини виходу працівників та прийняття нових для забезпечення ефективного управління та збалансованого розвитку персоналу.

У табл. 2.7 наведено динаміку продуктивності праці персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Таблиця 2.6

Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1425	1473	1479	103,78
Обсяг продукції, тис. грн	2043262	2369061	3175091	155,39
Продуктивність праці, тис. грн на особу	1,43	1,61	2,15	150,34

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Отже, кількість працівників зросла з 1425 осіб у 2020 році до 1479 осіб у 2022 році, що може свідчити про розширення персоналу або збільшення потреб у робочій силі для забезпечення виробничих процесів. При збільшенні обсягу продукції та збільшенні чисельності працівників, продуктивність праці виросла із 1,43 у 2020 році до 2,15 у 2022 році.

Аналіз якісного складу та плинності персоналу ТОВ «Молочна компанія «Галичина» показує стабільність складу колективу, але потребує уваги до збереження та розвитку кваліфікованих кадрів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах змін на ринку.

2.3. Оцінка використання соціально-психологічних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Використання соціально-психологічних методів у менеджменті ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є ключовим фактором її успіху в побудові стійкого та продуктивного організаційного середовища. Подібні методи не лише сприяють створенню сприятливого психологічного клімату серед персоналу, а й допомагають зберегти і підвищити мотивацію співробітників через глибоке розуміння їхніх потреб і очікувань.

Успішне застосування соціально-психологічних методів управління також сприяє підвищенню рівня комунікації та співпраці в колективі. Це відображається у зниженні конфліктів, покращенні якості взаємодії між різними рівнями управління та підрозділами компанії, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності роботи та досягненню стратегічних цілей.

Такий підхід до управління персоналом в ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є не лише ефективним, але й відображається у високому рівні задоволеності працівників та стабільності підприємства в конкурентному середовищі.

За допомогою інформації з корпоративного кодексу та принципів організації, а також обіцянок кандидатам при прийомі на роботу, можна визначити, що у цій компанії широко використовуються соціально-психологічні методи управління персоналом. Одним із ключових соціальних методів управління є розвинена корпоративна культура, що дозволяє працівникам відчувати себе цінними, надзвичайно потрібними для компанії та приналежними до одного цілого, що сприяє підвищенню соціальної активності працівників. Керівники активно слідкують за дотриманням правил корпоративного кодексу, що відповідає методам соціального планування, та контролюють раціональність використання ресурсів підлеглих шляхом контролю завантаженості працівників та розрахунку часу для виконання поставлених завдань.

Ще одним соціально-психологічним методом управління персоналом є

створення можливостей для кар'єрного росту. На ТОВ «Молочна компанія «Галичина» практично відсутні можливості для просування по посадах, немає системи планування ділової кар'єри працівників, а здійснення переведення на вищі посади обмежується лише наявністю вакансій при використанні внутрішніх джерел пошуку персоналу. Тому даний метод не стимулює працівників до підвищення трудової активності, ефективності та якості праці.

Система підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» недостатньо розвинена. Хоча підприємство організовує навчання керівників і професіоналів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія росту». Ці тренінги проводяться не систематично, обмежуються деякими сферами, такими як продажі та дистрибуція, і охоплюють лише обмежену кількість працівників.

У табл. 2.8 охарактеризуємо основні психологічні методи управління, які використовує керівництво ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

У компанії широко використовуються методи управління індивідуальною поведінкою, зокрема, заохочення за результатами праці, що проявляється у номінаціях працівників року та наданні матеріальних призвів. Окрім цього, компанія приділяє особливу увагу психологічним методам управління, оскільки психологічний стан працівників є ключовим фактором у їхній продуктивності та добробуті, особливо в умовах військових дій, де виникає виснаження, тривога та психологічні проблеми, що можуть демотивувати працівників.

Директор та головний бухгалтер ТОВ «Молочна компанія «Галичина» компанії виявили велику відданість своїй роботі під час війни, показавши незламність та бажання продовжувати працювати незважаючи на складні обставини. Їхні дії та рішучість стали прикладом для персоналу, мотивуючи його не панікувати та не здаватися перед страхом, а зібратися і продовжувати виконувати свої обов'язки. У результаті, в колективі зберігся здоровий емоційний та психологічний стан, що сприяє успішній діяльності підприємства. Крім того, увага до аспектів гуманності праці виявляється через забезпечення працівників необхідними ресурсами та комфортними умовами праці, що

включає як інформаційне середовище, так і фізичні простори та зручності в офісному приміщенні.

Таблиця 2.8

Психологічні методи управління ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Метод	Особливість застосування
Переконання	Застосовується для схилення працівників до певної точки зору шляхом переконання їх у правильності певної дії або підходу
Примус	Ґрунтується на механізмі страху перед можливим погіршенням задоволення потреби, спонукаючи працівників діяти на основі уникнення негативних наслідків.
Публічна похвала	Спонукає працівників до підвищення ефективності через позитивну оцінку їхньої роботи та заохочення
Нематеріальна мотивація	Включає в себе вручення грамот, подарунків, оголошення подяки для заохочення та підтримки мотивації працівників
Підвищення кваліфікації	Підтримує зацікавленість працівників у пізнанні нового та у професії в цілому шляхом організації навчальних заходів та стимулюючих програм
Корпоративний відпочинок	Забезпечує можливість спільного відпочинку та виїздів на природу для зміцнення командного духу та підтримки позитивного настрою працівників

Примітка. *Розроблено на основі даних підприємства

Постановка чітких цілей на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» ґрунтується на кількох ключових принципах, зокрема: визначенні показників та термінів їх досягнення, досяжності цілей, залученні працівників до постановки цілей і наявності зворотного зв'язку. Топ-менеджери встановлюють цілі підприємства та повідомляють про них керівникам підрозділів, а також публікують інформацію про цілі у корпоративній газеті для всіх працівників. Керівництво спільно з кваліфікованими працівниками визначає цілі кожного підрозділу, які регулярно уточнюються на нарадах, а для керівників, професіоналів і фахівців цілі ставляться на індивідуальних співбесідах. Постановка чітких цілей має суттєвий мотиваційний вплив на працівників, оскільки цілі стають орієнтиром для їхньої роботи і визначають очікувані результати та винагороду за досягнення цих цілей.

Увага керівника до думок працівників передбачає зворотній зв'язок і врахування пропозицій працівників, що може здійснюватися через особисте

спілкування або збирання «листівок» із скаргами, пропозиціями, ідеями у спеціальних скриньках. Цей спосіб мотивації формує довірливу атмосферу та сприяє морально-психологічному комфорту в колективі, а також дозволяє виявити й усунути демотивуючі чинники, реалізувати цінні ідеї працівників. Крім того, публічне визнання успіхів працівників, які висвітлюються у корпоративній газеті та на періодичних нарадах, підвищує їхню професійну самооцінку, задоволеність працею та бажання працювати ефективніше.

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які приймають стратегічно важливі для діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» рішення, включаючи призначення виконавчого органу управління.

Зокрема, до виключної компетенції загальних зборів акціонерів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» належить:

- визначення основних напрямів діяльності; – призначення виконавчого органу управління;
- внесення змін до статуту, а також збільшення/зменшення статутного капіталу;
- затвердження внутрішніх документів, фінансової звітності тощо;
- встановлення дивідендної політики, що полягає у розподілі прибутку та збитку;
- та вирішення інших важливих питань, які стосуються діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Контролюючу функцію на ТОВ «Молочна компанія «Галичина» виконують два органи – Наглядова рада та Ревізійна комісія, які підзвітні загальним зборам акціонерів. Перша здійснює загальне керівництво товариством через контроль за виконавчим органом управління, а також гарантування інтересів й захисту прав акціонерів.

Наступним кроком у аналізі зовнішнього середовища являється здійснення PEST-аналізу (табл. 2.9).

PEST-аналізу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Чинники	Відносять такі аспекти, які пов'язані із
Політичні	відсутністю чіткої державної політики в даній сфері
	податковою та антимонопольною політикою
	підвищення податків
Економічні	сезонним попитом на продукти
	коливанням цін на сировину й матеріали
	стабілізацією економіки під час всесвітньої пандемії та воєнних дій на Сході
Соціальні	демографічною ситуацією, а саме старінням населення
	зростанням кількості населення, яке практикує здорове харчування
	структурою доходів громадян
Технологічні	відсутністю динамічного розвитку технологій
	державною технологічною політикою

Примітка. *Розроблено автором

Так, можемо зробити висновок про те, що компанія є великим гравцем на ринку та займає вашому частку.

Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» дозволяє оцінити вплив таких методів на психологічний клімат в колективі та ефективність роботи персоналу. Мета такого аналізу полягає в ідентифікації та розумінні того, як соціально-психологічні підходи впливають на мотивацію, співпрацю та задоволеність працівників, а також на загальні результати діяльності підприємства.

Аналіз соціально-психологічних методів управління може бути розглянутий на кількох етапах у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»:

1. Збір інформації. Перший етап включає в себе збір відомостей про використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві. Це може включати аналіз документів, інтерв'ю з керівництвом та працівниками, анкетування, спостереження за робочим процесом і т.д.

2. Аналіз ефективності. Оцінка ефективності застосування соціально-психологічних методів включає в себе вимірювання впливу цих методів на

психологічний клімат в колективі, мотивацію працівників, рівень задоволеності роботою, та інші показники продуктивності та ефективності роботи.

3. Ідентифікація проблем. На цьому етапі визначаються можливі недоліки або проблеми, пов'язані з застосуванням соціально-психологічних методів управління. Це може включати виявлення конфліктів, невірного розподілу завдань, недостатньої взаємодії між колективом, та інше.

4. Розробка рекомендацій. На підставі зібраної інформації та виявлених проблем формулюються конкретні рекомендації щодо подальшого застосування соціально-психологічних методів управління. Це може включати в себе розробку тренінгів, програм з підвищення ефективності комунікації, створення механізмів взаємодії та підтримки серед працівників.

5. Моніторинг і коригування. Аналіз соціально-психологічних методів управління є неперервним процесом. Після впровадження рекомендацій, важливо систематично моніторити їх ефективність.

Ефективність системи менеджменту – показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій і результатів діяльності організації. Отже, система показників ефективності управління повинна ґрунтуватися на зіставленні досягнутих організацією результатів у їх вартісному еквіваленті з величиною управлінських зусиль.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

3.1. Удосконалення використання соціальних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Проблеми соціально-психологічних методів менеджменту стають особливо актуальними в умовах сучасного бізнес-середовища, де важливість взаємодії між працівниками та високий рівень мотивації визнаються ключовими факторами успіху підприємства. Проте, недостатня підготовка керівництва, непродумане впровадження методів та неврахування індивідуальних особливостей персоналу можуть стати перешкодою для ефективного використання соціально-психологічних підходів. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення стратегій управління з метою забезпечення гармонійних відносин у колективі та підтримки психологічного комфорту серед працівників.

Сьогодні все частіше підприємства ведуть боротьбу за свою частку на ринку в умовах швидкої зміни смаків та уподобань споживачів, загострення конкуренції, буму інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Ці нові виклики ускладнюються вимогами з боку суспільства щодо необхідності підвищити рівень соціально етичної відповідальності підприємств. Водночас розвиток концепції маркетингу на українських підприємствах можна окреслити як перехід від орієнтації на збут до орієнтації на споживача. Аналіз функцій маркетингу, який впроваджують вітчизняні підприємства, показав, що стимулювання збуту все ще розглядається як найважливіший аспект маркетингової діяльності, водночас вивченню потреб споживачів не приділяється достатньої уваги.

Соціально-психологічні методи менеджменту можуть стикатися з рядом проблем, які можуть впливати на ефективність їхнього впровадження та

взаємодії з персоналом. Декілька таких проблем включають:

1. Різноманітність персоналу. Різноманітність у стилі роботи, цінностях, культурних аспектах може ускладнювати впровадження однакових соціально-психологічних підходів для всього колективу.

2. Відсутність універсальності. Деякі методи можуть не бути ефективними для всіх співробітників чи в усіх обставинах, оскільки люди відрізняються за характерами, потребами та вподобаннями.

3. Відсутність навичок управління. Не всі керівники можуть мати достатні навички в галузі соціально-психологічного менеджменту, що може призводити до невірної впровадження або неефективного застосування методів.

4. Реакція на стрес. Деякі методи можуть стикається з негативною реакцією співробітників на стресові ситуації або несподівані події, що може впливати на загальний клімат в колективі.

5. Відсутність зацікавленості персоналу. Якщо співробітники не переконані в цінності або не беруть активної участі у заходах соціально-психологічного менеджменту, може виникнути відсутність ефективності.

6. Вплив зовнішніх факторів. Економічні труднощі, політичні зміни чи інші зовнішні фактори можуть суттєво впливати на ефективність соціально-психологічних підходів.

Отже, проблеми соціально-психологічних методів менеджменту вимагають серйозної уваги та систематичного аналізу з боку керівництва підприємства. Знаходження ефективних рішень у цій області сприятиме покращенню взаємодії в колективі та підвищенню загальної ефективності організації.

Удосконалення використання соціальних методів управління у підприємстві визначається актуальністю підтримки психологічного комфорту та ефективної взаємодії між працівниками в умовах сучасного бізнес-середовища. Вдосконалення цих методів сприятиме створенню мотивуючого робочого клімату та підвищить загальний рівень задоволеності та

продуктивності персоналу.

Для того, щоб підприємство ефективно працювало необхідно мати три вирішальних елементи:

- завдання і стратегію її виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни на підприємстві часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них. Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво підприємства буде розглядати персонал як ключ до його ефективності [27, с. 81].

А досягнення найбільшої ефективності підприємства передбачає такі завдання:

1. розробку програми, досягнення цілей підприємства;
2. ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
3. забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
4. прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
5. розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати на даному підприємстві;
6. допомога у формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;
7. розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та підприємства. Міжнародний збірник наукових праць [27а, с. 805].

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом. Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні підприємствам;
- збільшення плинності персоналу;

- незадовільне виконання людьми своїх обов'язків;
- втрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення законодавства про охорону праці;
- порушення трудових взаємовідносин та ін.

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато зміну цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом. Повноваження – це право приймати рішення, направляти роботу інших, віддавати накази.

Таким чином, основна ідея застосування ситуаційних теорій керівництва полягає у тому, щоб отримати досвід прийняття управлінських рішень у різних ситуаціях. Зокрема, у визначених і добре прогнозованих ситуаціях керівник може самостійно приймати рішення, а у випадках, коли ситуація характеризується маловідомими обставинами, доцільним є залучення інших фахівців для прийняття оптимального рішення.

Життєздатність та ефективність стилів керівництва визначається системою вибраних керівниками спонукальних мотивів, стимулів до високої праці колективу загалом й окремих працівників. Ця система містить дві підсистеми: командно-адміністративні та соціально-психологічні стимули.

Перші примушують до праці, другі – викликають інтерес учасників виробництва до високої якості й ефективної роботи. Взагалі теорія менеджменту орієнтує на два підходи до вибору стилю керівництва, які лежать в основі розроблених на сьогодні поведінкових та ситуаційних стилів керівництва.

Перший – спрямований на першочергове вирішення виробничих завдань і в управлінській теорії характеризується теорією «Х», яка базується на тому, що авторитарний керівник володіє достатньою владою, щоб нав'язати свою волю виконавцю.

Другий – звертає першочергову увагу керівника на потреби людини, працівника, виконавця рішень та приймає потреби більш високого рівня: потреби в причетності, автономії, самовираженні та відповідно характеризує

теорію «У». Вибираючи поведінку із підлеглими, керівник відповідно до ситуації має можливість застосовувати методи управління, що орієнтовані на завдання чи на потреби людини [16, с. 75].

Управлінська діяльність – один із найважливіших факторів функціонування й розвитку підприємств в умовах ринкової економіки. Ця діяльність має постійно вдосконалюватись у відповідності до об'єктивних вимог виробництва і реалізації продукції, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-економічних та інших параметрів продукції. Стиль управління — це гнучка поведінка керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт підпорядкованим керівнику управлінським апаратом. Він покликаний забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена, саме тому керівникам необхідно приділяти високу увагу до вибору стилю управління, та постійно вдосконалювати свої вміння та навички в цій області [30, с. 88].

У табл. 3.1 відображено витрати по заходу № 1 «Забезпечення матеріального стимулювання».

Таблиця 3.1

Витрати по заходу № 1 у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати – створення фонду додаткової заробітної плати	547,2
2. Поточні витрати	-
Разом витрат	547,2

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, при реалізації даного проекту, кожен працівник буде зацікавлений у продажу більшої кількості продукції з метою отримання більшої винагороди.

Також буде посилено роботу персоналу організації як єдиної команди, тому що від якості роботи одного працівника буде залежати і якість роботи

іншого. Створення комфортних для роботи умов надає велике значення на підвищення продуктивності праці.

Пропонуємо у кімнати відпочинку встановити телевізор, тв. приставку та техніку для кухні. Це дозволить робітникам більш комфортно проводити час перерви, що має вплинути на їх настрій та подальшу роботу. Витрати на закупку техніки будуть складати 17,4 тис. грн. та відображені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на закупівлю техніки у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Стаття витрат	Кількість, шт..	Сума, тис. грн
1. Телевізор	3	24
2. Тв приставка	3	13,5
3. Мікрохвильова піч	3	6
4. Електрочайник	3	4,5
5. Машина для кави	3	9
Разом витрат	15	57

Примітка. *Розроблено автором

Також планується встановлення додаткового освітлення. Для цих цілей необхідно придбати 10 настільних ламп. Затрати на придбання ламп складатимуть 4 тис. грн. Для покращення мікроклімату в приміщеннях відпочинку пропонуємо встановити кондиціонери. Затрати на придбання кондиціонерів складатимуть 30 тис. грн.

Для більш комфортного відпочинку планується придбання комфортних стільців, диванів та столів. Затрати на придбання меблів відображені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на закупівлю меблів у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Стаття витрат	Кількість, шт..	Сума, тис. грн
1. Стільці	24	19,2
2. Диван	3	15
3. Столи	6	6
Разом витрат	33	40,2

Примітка. *Розроблено автором

У табл. 3.4 відображено загальні витрати по заходу № 2 «Поліпшення

умов праці».

Таблиця 3.4

Витрати по заходу № 2 у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати:	131,2
Витрати на закупівлю техніки	57
Витрати на закупівлю меблів	40,2
Витрати на закупівлю ламп	4
Витрати на закупівлю кондиціонерів	30
2. Поточні витрати	-
Разом витрат	131,2

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що на реалізацію поставленої задачі по поліпшенню умов праці, підприємству буде потрібно 131,2 тис. грн. Розмір цих вкладень більшою мірою охоплює обсяг запланованих робіт.

У табл. 3.5 відображено загальні затрати по заходу №3 «Підвищення кваліфікації працівників».

Таблиця 3.5

Витрати по заходу № 3 у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати:	-
Оплата навчання	-
2. Поточні витрати	50
Разом витрат	50
Разом витрат	50

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, підвищення продуктивності праці буде досягатися за допомогою реалізації наступних заходів:

1. Удосконалення матеріального стимулювання;
2. Поліпшення умов праці;
3. Підвищення кваліфікації персоналу.

Для вдосконалення матеріального стимулювання, заплановано створення фонду додаткової заробітної плати за допомогою щоквартальних відрахувань у

розмірі 2 % від чистого прибутку.

Для формування премій працівників у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» пропонуємо залучити систему КРІ.

Система КРІ – система показників, при використанні якої керівники можуть оцінювати ефективність діяльності підлеглих. Одна із цілей КРІ – створити таку атмосферу в компанії, у якій співробітники з різних підрозділів будуть координувати один з одним таким чином, щоб діяльність одного фахівця не заважала і не сповільнювала роботу іншого. Для цього всі співробітники підприємства повинні розуміти, як взаємопов'язані між собою їх особисті обов'язки і стратегічні цілі фірми, прагнути до єдиної мети й ефективно працювати, отримуючи за це винагороду. Упровадження її на підприємствах дає можливість вимірювати результати роботи компанії в цілому, окремих її підрозділів і кожного співробітника, що дозволяє мотивувати персонал на досягнення бажаних результатів.

Застосування КРІ в підприємства передбачає створення системи ключових показників, що відображають вплив дій кожного співробітника на виконання стратегії підприємства. КРІ – це певні критерії (індикатори), завдяки яким можна зрозуміти, які дії необхідно виконати для досягнення кінцевої мети та підвищення ефективності діяльності.

Так, кінцева мета – збільшення частки ринку на 10 %, то КРІ для менеджера із продажів можуть бути такими: виконати план продажів не нижче 120 тис. грн.; залучити нових клієнтів – не менше 5 тис. клієнтів; укласти договори із клієнтами на суму не менше 100 тис. грн.

Для поліпшення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу запропоновано ряд заходів, витрати на які зведені у табл. 3.6.

Отже, на реалізацію запропонованих заходів буде потрібно 682,4 тис. грн. У дану вартість входить розмір матеріального стимулювання, але так як він знаходиться в постійній динаміці, і буде залежати від рівня вироблення його обсяг є відносним і може змінюватися як в меншу, так і в більшу сторону.

Загальні витрати по всім заходам у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Стаття витрат	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати:	678,4
Захід № 1 «Удосконалення матеріального стимулювання»	547,2
Захід № 2 «Поліпшення умов праці»	131,2
Захід № 3 «Підвищення кваліфікації персоналу»	-
2. Поточні витрати	2
Захід № 1 «Удосконалення матеріального стимулювання»	-
Захід № 2 «Поліпшення умов праці»	-
Захід № 3 «Підвищення кваліфікації персоналу»	2
Всього витрат за проектом	682,4

Примітка. *Розроблено автором

Удосконалення використання соціальних методів управління в підприємстві може бути спрямоване на різні аспекти корпоративної діяльності. Нижче наведено декілька напрямів удосконалення:

1. Створення відкритої комунікації. Розширення каналів комунікації, включаючи внутрішні соціальні мережі, форуми та електронні засоби зв'язку, для сприяння відкритій та ефективній обміну інформацією між керівництвом і співробітниками.

2. Залучення працівників до процесів прийняття рішень. Впровадження методів, які сприяють активній участі працівників у прийнятті стратегічних рішень та розвитку підприємства. Наприклад, проведення інноваційних зборів і групових сесій.

3. Розвиток лідерських навичок. Тренінги та розвиток лідерських навичок для керівників з акцентом на емпатію, сприянням розвитку команд та підтримкою розвитку особистості працівників.

4. Стимулювання інновацій. Створення системи стимулювання для працівників, що вносять інновації та пропозиції щодо вдосконалення робочих процесів. Створення інноваційного середовища.

5. Впровадження системи звітування та відзначення успіхів. Розробка системи оцінювання та відзначення успіхів працівників через внутрішні соціальні мережі або спеціальні платформи для підвищення мотивації та

підтримки позитивного робочого середовища.

6. Сприяння розвитку корпоративної культури. Використання соціальних методів для сприяння формуванню та розвитку корпоративної культури, включаючи спільні події, тренінги та розвиток цінностей підприємства.

Отже, удосконалення використання соціальних методів управління у підприємстві є критичним завданням, оскільки це сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи колективу, але й зміцненню корпоративної культури та залученню талановитого персоналу.

3.2. Пропозиції щодо стимулювання психологічних методів менеджменту ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Стимулювання психологічних методів управління на підприємстві є важливим аспектом формування здорового та продуктивного організаційного середовища. Ці методи спрямовані на підтримку психологічного комфорту працівників, мотивацію та підвищення загальної ефективності колективу.

Для підвищення ефективності використання людського капіталу ТОВ «Молочна компанія «Галичина» пропонуємо покращити використання трудових ресурсів за трьома напрямками: забезпечення матеріального стимулювання, покращення умов праці та підвищення кваліфікації персоналу.

Проблеми та можливі шляхи стимулювання психологічних методів управління в ТОВ «Молочна компанія «Галичина» можна розглядати з кількох позицій:

1. Комунікація та взаєморозуміння. Перш за все, важливо встановити ефективну систему комунікації між керівництвом та працівниками. Часті наради, звіти про стан справ і відкриті діалоги можуть сприяти взаєморозумінню та покращенню психологічного клімату.

2. Мотивація та визнання. Важливо впроваджувати систему мотивації, яка стимулює працівників до досягнення кращих результатів. Це може бути через винагороди, похвали, публічне визнання успіхів, а також можливості кар'єрного росту.

3. Участь у прийнятті рішень. Залучення працівників до процесу прийняття рішень стимулює відчуття важливості їхнього внеску в компанію та покращує внутрішні взаємини.

4. Тренінги та розвиток. Організація систематичних тренінгів та розвиток навичок може підвищити мотивацію працівників і сприяти психологічному зростанню.

5. Психологічна підтримка. Забезпечення психологічної підтримки для працівників у разі стресових ситуацій чи особистих труднощів може позитивно вплинути на їхню продуктивність та добробут.

6. Сприяння корпоративної культури: Формування позитивної корпоративної культури, де цінуються взаємоповага, відкритість та співпраця, сприяє психологічному здоров'ю та задоволеності працівників.

Стимулювання психологічних методів управління на підприємстві може сприяти покращенню емоційного клімату, задоволення працівників та підвищенню продуктивності. Ось деякі напрями, які можна врахувати:

1. Розвиток лідерських навичок. Надання можливостей для розвитку лідерських навичок серед керівників та керівницького складу. Лідер, який розуміє психологічні аспекти комунікації, мотивації та конфліктів, може більш успішно впливати на команду.

2. Система винагород і визнання. Впровадження системи винагород та визнання для працівників, яка базується не лише на фінансових показниках, але й на їхньому вкладі в команду, творчому підході та розвитку.

3. Стресостійкість та саморегуляція. Надання тренінгів та підтримки у розвитку стресоустійчивості та саморегуляції для працівників. Забезпечення методів подолання стресових ситуацій та підвищення психологічної стійкості.

4. Тимблдинг та розвиток команди. Проведення тимблдингових заходів та тренінгів для покращення комунікації, взаєморозуміння та співпраці в команді.

5. Формування позитивної корпоративної культури. Створення корпоративної культури, яка підтримує взаємодію, довіру, відкритість та взаємоповагу. Важливо, щоб працівники відчували себе частиною спільності,

що цінує їхню участь.

6. Психологічне консультування. Надання можливостей для психологічного консультування або психологічної підтримки для працівників, які можуть зіткнутися з особистими чи професійними труднощами.

7. Розвиток механізмів зворотного зв'язку. Створення системи зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам виражати свої думки, висловлювати побажання та отримувати конструктивний відгук від керівництва.

8. Кар'єрний розвиток та навчання. Розробка програм кар'єрного розвитку та навчання, які враховують психологічні аспекти мотивації та розвитку особистості працівників.

Таблиця 3.7

Анкетне опитування щодо задоволеності працівників ТОВ «Молочна компанія «Галичина» робочим місцем та використанням соціально-психологічних методів менеджменту*

Питання	Кількість працівників, які відповіли так	Кількість працівників, які відповіли ні
Чи ви високо оцінюєте рівень комунікації і взаєморозуміння у вашому робочому колективі?	75	25
Чи відчуваєте ви підтримку та розуміння від вашого керівництва у вирішенні робочих питань?	85	15
Чи вважаєте ви, що у вашій організації необхідно покращити підтримку з боку керівництва у вирішенні особистих труднощів?	10	90
Чи потрібно покращити фізичну та психологічну безпеку?	55	45
Чи буде вас стимулювати використання нових методів мотивації?	80	20
Чи бачите можливості для особистого та професійного росту у вашій організації?	45	55
Чи задоволені ви підходом до розподілу робочих завдань та визначення цілей у вашому підрозділі чи команді	85	15
Як ви оцінюєте рівень розвитку командної роботи та співпраці у вашій групі?	75	25
Чи бажаєте ви більшої участі у процесі прийняття рішень, що стосуються вашої роботи та трудової діяльності в цілому?	25	75

Примітка. *Розроблено автором

Важливою пропозицією в удосконаленні психологічних методів є проведення анкетного опитування для працівників. У табл. 3.7 наведено результати анкетного опитування щодо задоволеності працівників ТОВ «Молочна компанія «Галичина» робочим місцем та використанням соціально-психологічних методів менеджменту.

Отже, усередині сучасного бізнес-середовища, де важлива роль відводиться психосоціальному аспектам роботи, стимулювання психологічних методів управління на підприємстві виявляється як стратегічно важливий елемент. Забезпечення психологічної підтримки, мотивації та розвитку сприяє формуванню високопродуктивного колективу, покращує якість взаємодії внутрішніх комунікацій та сприяє загальному успіху підприємства в умовах змінюючого бізнес-середовища. Це визначає важливість і постійну необхідність розвитку та впровадження психологічних методів управління як стратегічної складової успішного підприємства.

3.3. Пропозиції щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є важливим аспектом для підвищення задоволеності працівників та покращення продуктивності. Перш за все, необхідно активно працювати над створенням відкритого середовища, де кожен працівник вільно може висловлювати свої думки та ідеї без страху перед критикою або непорозумінням.

Далі, важливо сприяти розвитку ефективної комунікації та взаємодії між працівниками, організовувати спільні заходи та тренінги з командної роботи, що допоможе зміцнити зв'язки в колективі та підвищити рівень співпраці.

Крім того, слід створювати можливості для саморозвитку та самореалізації працівників, наприклад, шляхом надання можливості вдосконалення навичок, розвитку нових компетенцій та участі у проектах, що зацікавлені працівника. Також, важливо регулярно оцінювати клімат в

колективі через опитування та зустрічі, щоб зрозуміти потреби та погляди працівників, а також вчасно реагувати на виявлені проблеми та вдосконалювати підходи до управління персоналом.

Управління трудовим колективом відіграє ключову роль у формуванні та розвитку системи управління підприємством. Ця галузь менеджменту використовує специфічний концептуальний апарат з чітко визначеними характеристиками та показниками діяльності, а також спеціальними процедурами та методами дослідження для аналізу змісту праці різних типів персоналу. Під час аналізу літературних джерел було виявлено та сформовано принципи застосування соціально-психологічних впливів на працівників у умовах воєнного стану (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

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

Цілі соціально-психологічного впливу на працівників	Методи соціального впливу	Методи психологічного впливу	Напрямки формування психологічних ресурсів у працівників
Формування корпоративних цінностей	Анкетування Інтерв'ювання Соціометричний метод опитування	Психологічне планування	Розвиток упевненості в собі
Формування психологічних ресурсів у працівників		Методи комплектування малих груп	Розвиток емпатії скерованої на допомогу іншим
Формування позитивного іміджу організації (бренду роботодавця)		Методи гуманізації праці	Формування відповідальності

Примітка. *Розроблено автором

Загалом, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина» вимагає комплексного підходу та систематичних заходів з урахуванням індивідуальних потреб та особливостей працівників.

На рис. 3.1 наведено напрями покращення сприятливого соціально-

психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

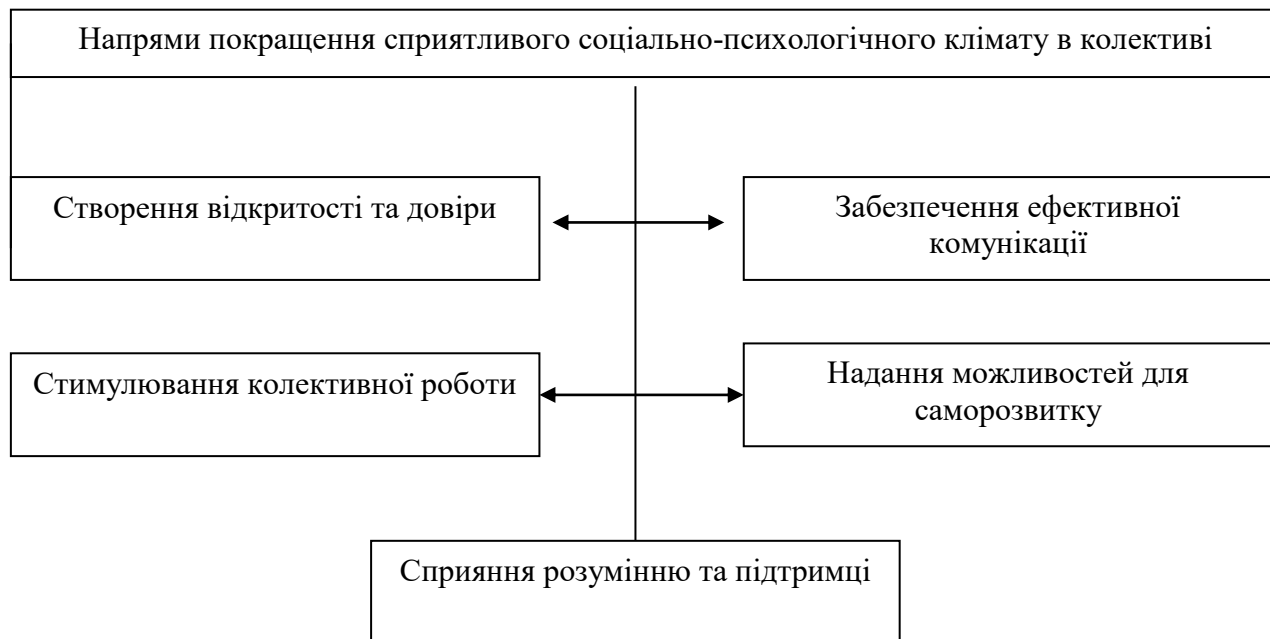


Рис. 3.1. Напрями покращення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина»*

Примітка. *Розроблено автором

Існує кілька шляхів для покращення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Ось детальний опис цих шляхів:

1. Створення відкритості та довіри. Почніть зі створення атмосфери відкритості, де кожен працівник може вільно висловлювати свої думки та почуватися зрозумілим і підтриманим. Це можна досягти шляхом регулярних зустрічей, відкритого спілкування та визнання досягнень колективу.

2. Забезпечення ефективної комунікації. Розвивайте систему ефективної комунікації, яка включає в себе не тільки вертикальну, а й горизонтальну ланки. Забезпечуйте прозорість у прийнятті рішень та дозволяйте працівникам висловлювати свої думки та ідеї.

3. Стимулювання колективної роботи. Створіть умови для спільної роботи, співпраці та взаємодопомоги серед працівників. Заохочуйте командні проекти, тренінги з командної роботи та спільні заходи, що сприяють зміцненню дружніх зв'язків.

4. Надання можливостей для саморозвитку. Розвивайте програми навчання та тренінгів для працівників, щоб вони могли підвищувати свої професійні навички та розвивати свій потенціал. Надавайте можливості для кар'єрного зростання та самореалізації.

5. Сприяння розумінню та підтримці. Важливо, щоб керівництво та колектив були відкритими для розуміння та підтримки працівників, особливо в складних ситуаціях. Розробляйте систему підтримки та конфліктології для вирішення проблем в колективі.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є ключовим для підвищення задоволеності працівників та ефективності роботи. Для досягнення цієї мети важливо активно працювати над відкритістю та довірою в колективі, сприяти ефективній комунікації та взаємодії між працівниками, а також стимулювати саморозвиток та самореалізацію персоналу через надання можливостей для професійного зростання та особистісного розвитку.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення використання соціально-психологічних методів менеджменту підприємств. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Виявлено, що соціально-психологічні методи управління охоплюють широкий спектр прийомів, спрямованих на формування позитивного психологічного клімату в колективі та забезпечення ефективного міжособистісного взаємодії. Ці методи враховують як соціальні аспекти взаємодії в колективі, так і психологічні особливості працівників, що робить їх невід'ємною складовою успішного управління на підприємстві.

2. У сучасному світі деякі керівники намагаються використовувати нові методи психологічного впливу. Серед них варто виділити: метод переконання, який базується на використанні аргументів та логічних прийомів для здобуття підтримки та впливу на свідомість працівників; метод навіювання, що передбачає створення певного стану свідомості або переконань через використання впливу на емоційний фон особистості; метод зараження, який спрямований на передачу певних ідей чи поведінкових моделей шляхом відображення позитивних прикладів та взаємодії.

3. Соціальні методи управління спрямовані на формування і розвиток трудових колективів, впливаючи на свідомість і поведінку людей через різноманітні фактори їхньої діяльності, такі як потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цілі, нахили та інші. У суспільних відносинах важливу роль відіграє механізм соціальних ролей. Роль є функцією соціальних відносин, що реалізується особою чи організацією у взаємодії з встановленими зразками та нормами.

4. У ході дослідження встановлено, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» розпочала свій шлях у 1998 році. На сьогодні підприємство є лідером із виробництва кисломолочної продукції та одні з найбільших

виробників йогуртів в Україні. Чистий дохід значно зріс у 2022 р. порівняно з 2020 р., зокрема спостерігається збільшившись на 55,39 % порівняно з попередніми роками. Це свідчить про успішну реалізацію продукції та зростання обсягів продажів. Собівартість також зросла з року в рік, але не так швидко, як чистий дохід, що спричинило збільшення валового прибутку.

5. У ході дослідження встановлено, що у 2022 р. відбулось зниження кількості працівників на 38 осіб та у 2021 р. на 15 осіб. На формування даної зміни у 2022 р. вплинуло зниження кількості службовців на 45 осіб, робітників на 5 осіб, зростання кількості керівників на 12 осіб та спеціалістів на 1 особу. Встановлено, що основну частку працівників складають робітники.

6. Аналіз соціально-психологічних методів управління може бути розглянутий на кількох етапах у ТОВ «Молочна компанія «Галичина»: збір інформації – включає в себе збір відомостей про використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві; аналіз ефективності - включає в себе вимірювання впливу цих методів на психологічний клімат в колективі, мотивацію працівників, рівень задоволеності роботою, та інші показники продуктивності та ефективності роботи; ідентифікація проблем - визначаються можливі недоліки або проблеми, пов'язані з застосуванням соціально-психологічних методів управління; розробка рекомендацій, а також моніторинг і коригування.

7. Проблеми соціально-психологічних методів менеджменту вимагають серйозної уваги та систематичного аналізу з боку керівництва ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Знаходження ефективних рішень у цій області сприятиме покращенню взаємодії в колективі та підвищенню загальної ефективності організації.

8. Удосконалення соціально-психологічних методів управління у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є важливим напрямком для забезпечення стабільності та ефективності підприємства. Детальний аналіз вказує на те, що впровадження вдосконалених методів сприятиме не лише покращенню

внутрішнього організаційного клімату, але й підвищенню рівня задоволеності працівників та їхньої продуктивності. Зокрема, впровадження інновацій у систему комунікації та взаємодії працівників може сприяти зменшенню конфліктів та покращенню робочих відносин. Застосування психологічних методів для мотивації персоналу та підтримки їхнього психологічного комфорту може виявитися важливим чинником для збереження та залучення кваліфікованих працівників. Детальне вивчення та адаптація таких методів до конкретних умов компанії дозволить досягти оптимальних результатів та забезпечити стійкий успіх у сучасному бізнес-середовищі.

9. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є важливим аспектом для підвищення задоволеності працівників та покращення продуктивності. Перш за все, необхідно активно працювати над створенням відкритого середовища, де кожен працівник вільно може висловлювати свої думки та ідеї без страху перед критикою або непорозумінням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Київ : 2018. 237 с.
2. Биба В. А. Теоретичні засади розвитку самоменеджменту організації. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58–61. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/12.pdf.
3. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 10. С. 166–171.
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_4_.
6. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 520 с.
7. Гавриш О. М., Зоргач А. М. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 239–244. URL: <http://ujae.org.ua/vplyv-lidera-na-upravlinnya-konfliktamy-v-kolektyvi-pidpryyemstva/>.
8. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 500 с.
9. Галаган В. Я. Конфліктологія : конспект лекцій для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ : ДЕТУТ, 2018. 293 с.
10. Герасимчук А. А. Соціологія : навч. посібник; 4-те вид., випр. й доп. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2014. 246 с.
11. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2018. 267 с.
12. Дикань Н. В., Борисенко Д. І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання,

2018. 389 с.

13. Загірняк М. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Знання, 2019. 736 с.

14. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.

15. Йовса М. М. Розробка сучасних заходів щодо вдосконалення системи менеджменту на вітчизняних консалтингових підприємствах. *Молодий вчений*. 2020. № 1. С. 594–597. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_1_144.

16. Калушка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. Електронний ресурс. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (7). С. 74–80. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf>.

17. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник. Київ : Знання, 2020. 502 с.

18. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

19. Кузьмичов, А. І. Планування та управління проектами: моделювання засобами MS Excel : практикум. Київ : Ліра-К, 2018. 180 с.

20. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів : «Магнолія 2006», 2019. 456 с.

21. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.

22. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6161>.

23. Мельник І. О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99–105.

24. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка».

Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

25. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб.; 2-ге вид. Львів : «Магнолія 2006», 2019. 373 с.

26. Мостенська Т. Л., Новак В. О. Менеджмент : підручник; 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

27. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 105 с.

28. Овчаренко М. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. Суми : Сумський державний університет, 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30804>.

29. Осовська Г. В., Осовський О.А. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2021. 563 с.

30. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К. 2019. 346 с.

31. Прибутько П. С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : КНТ, 2020. 136 с.

32. Пугачевський К. Й., Кузла М. І. Система менеджменту підприємств на основі вимог міжнародних стандартів. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 306–309.

33. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 19–20.

34. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90–94.

35. Страпчук С. І. Менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.

36. Тарасюк, А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103–109.

37. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. 404 с.

38. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Дяків О. П. та ін. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.

39. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.

40. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* 2013. № 53. С. 178–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vspiauy_2013_53_36.

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

42. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 488 с.

43. Шевченко Л. С. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Право, 2018. 216 с.

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

45. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібн. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2020. 480 с.