

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.02 – МКР. 256 “З” 2023.02.24. 005 ПЗ**

НУБІП України

НУБІП України

**ГОРНИЦЯК АНАСТАСІЇ ВОЛОДИМИРІВНИ**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. а. н., професор Тетяна БАЛАНОВСЬКА

2023 р.

### ЗАВДАННЯ

до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентці

Горпиняк Анастасії Володимирівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від 24.02.2023 р. № 256 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023.11.10

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні 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 в підприємстві.
2. Використання соціально-психологічних методів в підприємстві.
3. Практичні рекомендації що до впровадження соціально-психологічних методів менеджменту.

Дата видачі завдання «19» жовтня 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи Аліна ТРОЯН

(підпис)

Завдання прийнята до виконання

Анастасія ГОРПИНЯК

(підпис)

## РЕФЕРАТ

**магістерської кваліфікаційної роботи  
«Використання соціально-психологічних методів  
менеджменту в підприємстві»**

здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету аграрного менеджменту спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» Національного університету біоресурсів і природокористування України  
**Горпиняк Анастасії Володимирівни**

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 109 сторінках друкованого тексту, робота містить 13 таблиць і 30 рисунків. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти використання соціально-психологічних методів менеджменту. Було виділено поняття та класифікація методів менеджменту. Також розглянуто соціально-психологічні методи в управлінні персоналом. Досліджено формування та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Другий розділ магістерської кваліфікаційної роботи присвячений проведенню діагностики використання соціально-психологічних методів менеджменту в АТ «Ощадбанк», а саме проведено аналіз використання соціально-психологічних методів менеджменту та вплив соціально-психологічних методів на ефективність роботи АТ «Ощадбанк».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи сформувано практичні рекомендації щодо впровадження соціально-психологічних методів менеджменту в АТ «Ощадбанк». Запропоновано покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу. Також поради методів управління тресу персоналу АТ «Ощадбанк» в умовах війни.

**Ключові слова:** методи менеджменту, соціально-психологічні методи, підприємство, соціально-психологічний клімат, управління персоналом.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ .....	9
1.1. Поняття та класифікація методів менеджменту.....	9
1.2. Соціально-психологічні методи в управлінні персоналом.....	19
1.3. Формування та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ОЩАДБАНК».....	38
2.1. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк».....	38
2.2. Аналіз використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві АТ «Ощадбанк».....	49
2.3. Вплив соціально-психологічних методів на ефективність роботи АТ «Ощадбанк».....	59
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «ОЩАДБАНК».....	75
3.1. Удосконалення використання соціально-психологічних методів в АТ «Ощадбанк».....	75
3.2. Управління стресом персоналу АТ «Ощадбанк» в умовах війни.....	82
3.3. Заходи покращення соціально-психологічного клімату колективу АТ «Ощадбанк».....	89
ВИСНОВКИ .....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

# НУБІП України

## ВСТУП

Динаміка змін у ринкових умовах вимагає, аби компанія продемонструвала здатність до швидкої адаптації та оперативної реакції через менеджерські рішення, які мають на меті покращення конкурентних переваг, зміцнення фінансової стабільності та реалізацію існуючих можливостей. Все це стає можливим лише за наявності ефективно працюючого персоналу, який наразі є ключовим ресурсом компанії. У сучасних економічних реаліях, стандартні методики управління людськими ресурсами повинні доповнюватися та зміцнюватися інноваційними стратегіями, що висвітлюють важливість персоналу, заохочують його адаптивність, інноваційність, освіту та спроможність швидко приймати рішення. Тому сучасний бізнес включає соціально-психологічний арсенал методичних інструментів. Імплементация теоретичних концепцій в цій області вимагає індивідуалізованого підходу та аргументації щодо вибору специфічних методів та технік соціально-психологічного менеджменту.

У науковій літературі з економіки численні дослідження присвячені проблемам теорії та практики управління персоналом, а також конкретно соціально-психологічним методам. Великий вклад у формування теорії управління персоналом і вироблення концептуально-категоріального засаду методології соціально-психологічної взаємодії з працівниками внесли іноземні вчені, такі як І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, Е. Мейо, М. Мескон, С. Оддонел, Т. Пітерс, Ф. Хедоурі та інші. Такі вітчизняні дослідники, як Т. Балановська, О. Гоголя, О. Гудзинський, П. Журавльов, Й. Завадський, А. Корсакова, Л. Михайлова, С. Тарасов, А. Троян та ін., також внесли вагомий вклад у розробку цієї тематики, проводячи дослідження як на національному, так і на міжнародному рівнях. Однак, певні аспекти, пов'язані із специфікою соціально-психологічних методів управління, все ще чекають свого вивчення та вирішення.

Отже, враховуючи вищевказане, дослідження теми використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві є вельми важливим та актуальним для забезпечення стабільного та ефективного розвитку організацій в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та розробка практичних рекомендацій щодо використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві.

Для цього були поставлені та виконані наступні завдання:

- дослідити поняття та класифікацію методів менеджменту;
  - надати характеристику соціально-психологічним методам менеджменту;
  - розглянути особливості формування та підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
  - надати загальну характеристику діяльності АТ «Ощадбанк»;
  - проаналізувати використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві АТ «Ощадбанк»;
  - оцінити вплив соціально-психологічних методів на ефективність роботи підприємства АТ «Ощадбанк»;
  - запропонувати напрями удосконалення використання соціально-психологічних методів в підприємстві АТ «Ощадбанк»;
- Об'єктом дослідження є процес використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві.*

*Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах АТ «Ощадбанк».*

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є методи теоретичного узагальнення, методи аналізу та синтезу, дедуктивний метод, метод системного аналізу та інші, які використовувались у процесі збору та аналізу інформації даної роботи. Теоретико-методологічною базою є наукові праці українських та закордонних вчених.

Елемент наукової новизни полягає у систематизації теоретичного матеріалу з питань використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві з метою формування інтегрованого підходу до використання соціально-психологічних методів менеджменту. Представлення оригінальних емпіричних даних, зібраних з підприємства АТ «Ощадбанк», дозволить краще зрозуміти роль та вплив соціально-психологічних методів на ефективність менеджменту.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості на підставі отриманих результатів дослідження вдосконалити використання соціально-психологічних методів управління в підприємстві, сприяючи тим самим оптимізації процесів управління, збільшенню продуктивності та підвищенню ефективності діяльності, та знизити рівень стресу працівників в умовах війни.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: II Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 26 жовтня 2022 р.).

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

Основний зміст викладено на 109 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 13 таблиць і 30 рисунків. Список використаних джерел включає 80 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Поняття та класифікація методів менеджменту

Термін «метод менеджменту» об'єднує в собі слово «метод» (від грецького *methodos*), що визначає, за одне, засіб теоретичного вивчення чи практичної реалізації чогось, і, за друге, спосіб вчинення, взаємодії, а також слово «менеджмент». Термін «менеджмент» має універсальний характер і інтерпретується по-різному. Це явище включає в себе різноманітні принципи, ролі, види активності та функції. Зазвичай, цей термін вживається у двох аспектах: як функціональний термін, що включає економічні процеси та функції, які описують діяльність компанії, і як організаційний термін, що описує суб'єкти, що приймають рішення, та їх роль у компанії. В основному превалює функціональний підхід, який визначає завдання та економічні процеси, тоді як другий підхід фокусується на ролі менеджерів на різних організаційних рівнях [34].

Менеджмент передбачає використання розмаїття методів, стратегій та технік, що дозволяють систематизувати, орієнтувати та ефективно структурувати виконання властивих йому функцій, процедур та дій, які є необхідними для управлінської взаємодії. В цілому, засоби управлінської активності, що використовуються для визначення та досягнення цілей, виступають у ролі методів менеджменту.

Ельбрехт О.М. [22] характеризує метод менеджменту як комплекс технік та засобів впливу на об'єкт управління, метою яких є досягнення цілей, визначених організацією. Осовська Г.В. [44] поділяє скожу тонку зору, визначаючи методи як засоби (техніки) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення мети. Вона наголошує, що всі методи управління застосовуються в практичній діяльності керівника як інтегрована система взаємозалежних і взаємодіючих конкретних методів, а не як ізольовані та автономні засоби впливу. Щєбликіна І.О. та Грибова Д.В. [62] стверджують, що

методи менеджменту включають засоби та техніки, за допомогою яких управлінська система впливає на об'єкти управління на різних рівнях та етапах управління, таких як підприємство, відділ, служба та ін. Ці методи є комплексом технік впливу на групу працівників та окремих виконавців із метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Гаркавенко С.С. [12] та Левченко О.М.

[11] також підтримують ідею, що методи менеджменту представляють собою засоби впливу на індивідуальних працівників та трудові колективи взагалі, необхідні для досягнення організаційних цілей. Вони додають, що в економічних дослідженнях метод менеджменту визначається як спосіб або комплекс

цілеспрямованих впливів менеджера на об'єкт для досягнення конкретних завдань, використовуючи конкретні техніки і способи управління організаціями. Згідно з Харун О.А. [54], методи менеджменту становлять систему управлінських технік, які сприяють досягненню високої ефективності діяльності підприємства.

Отже, метод менеджменту в широкому розумінні є двобічним концептом, який може виступати як засіб пізнання та дослідження об'єктів управління, так і як засіб впровадження практичної управлінської діяльності. В теоретичному контексті методи менеджменту представляють сукупність технік та засобів, за

допомогою яких управлінська структура взаємодіє з управляемими на різних ступенях і етапах управлінського процесу з метою досягнення цілей, визначених організацією. У прикладному вимірі, методи менеджменту об'єднують засоби та техніки впливу на робочі групи та індивідуальних виконавців для досягнення організаційних цілей та ефективної реалізації місії організації.

Методи в менеджменті відіграють ключову роль, оскільки служать інструментарієм для взаємного збагачення теоретичних знань та практичних навичок у даній галузі. Вони представляють собою втілення основних принципів менеджменту, адаптовані до конкретних умов господарювання, та допомагають менеджерам (керівникам) забезпечити гармонійну діяльність в організації та згуртування інтересів всього персоналу. Розв'язуючи різноманітні задачі у сфері менеджменту, методи сприяють досягненню практичних цілей управління,

пропонуючи систему правил, технік та підходів, які оптимізують витрати часу та інших ресурсів для формулювання та втілення цілей. Водночас, застосування різноманітних методів для дослідження нових проблем управління дозволяє поглибити та розширити знання у даній сфері, піднімаючи теорію менеджменту на новий рівень. У визначеннях методів управління акцентується на їхній варіативності та альтернативності, що надає можливість вибору конкретного способу чи техніки дії з множини наявних варіантів.

Оглядаючи різні підходи до визначення та розуміння сутності методів менеджменту, можна констатувати, що їх зміст та специфіка визначаються характеристиками та особливостями самого процесу управління. Методи управління базуються на законах і закономірностях управлінської діяльності, враховуючи при цьому науково-технічний рівень розвитку виробництва та стан відносин управління [23].

Методи менеджменту є диверсифікованими та відображають інтереси та особливості діяльності людей. Вони втілюють принципи менеджменту у конкретних формах, адаптованих до реальних бізнес-ситуацій, та спрямовані на оптимізацію продуктивності та ефективності діяльності персоналу, на гармонійну взаємодію всіх підрозділів компанії та на високий рівень організації різних аспектів діяльності компанії і її управління згідно зі світовими стандартами. Методи менеджменту формуються у послідовності, наведені на рис. 1.1.

1) Оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу

1) Вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів

Забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи

Рис. 1.1. Етапи використання методів менеджменту\*

Примітка.\* Сформовано автором на основі [23]

Таким чином, цілі та методи є взаємозалежними. Кожна ціль вимагає відповідних методів для її втілення, тому для менеджера критично важливо забезпечити відповідність між цілями та методами своєї роботи.

Методи менеджменту компанії можна розподілити за різними критеріями.

Залежно від характеру стадій управління, їх можна класифікувати як методи підготовки, прийняття, впровадження та моніторингу виконання управлінських рішень. За характером етапів здійснення впливу на виконавців методи поділяються на економічні, організаційні, розпорядчі, правові та соціально-психологічні [41]. Щодо впливу на виконавців, їх можна розділити на методи прямої та непрямої взаємодії, формальні та неформальні [14].

Згідно з думкою Харун О.А. [54], найбільш поширеною є класифікація методів менеджменту на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Осовська Г.В. та Осовський О.А. [44] вказують, що відповідно до характеру дії, методи можна поділити на методи матеріальної, соціальної мотивації, мотивації влади, або економічні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні.

Схематично ці підходи наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Класифікація методів менеджменту\*

Критерій	Види методів
За напрямком впливу на керований об'єкт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи прямого впливу</li> <li>• методи непрямого впливу</li> </ul>
За особливостю взаємодії з керованим об'єктом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формальні методи</li> <li>• неформальні методи</li> </ul>
За способом врахування інтересів працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи матеріального впливу</li> <li>• методи владного впливу</li> <li>• методи морального впливу</li> </ul>
За формою впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кількісні методи</li> <li>• якісні методи</li> </ul>
За механізмом впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулюючі</li> <li>• регламентуючі</li> </ul>
За організаційними формами дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• безпосереднього впливу</li> <li>• постановки цілей</li> <li>• створення стимулюючих умов</li> </ul>

Критерій	Види методів
За прийняттям рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• єдиноначальні</li> <li>• колегіальні</li> <li>• колективні</li> <li>• комбіновані</li> </ul>
За характером впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічні методи менеджменту</li> <li>• технологічні методи менеджменту</li> <li>• соціально-психологічні методи менеджменту</li> <li>• адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту</li> </ul>
Залежно від характеру стадій управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методи підготовки</li> <li>• методи прийняття</li> <li>• методи впровадження</li> <li>• методи моніторингу виконання управлінських рішень</li> </ul>

Примітка.\* Сформовано автором на основі [9; 23; 41; 44; 54; 73]

Отже, методи менеджменту розрізняють згідно з різними характеристиками: напрямом впливу на об'єкт управління; способами урахування інтересів співробітників; формами впливу; та характером впливу.

1) За напрямком впливу на об'єкт управління:

- Методи безпосереднього впливу, які впливають прямо на управлінську систему (наприклад, накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи і так далі);
- Методи опосередкованого впливу, що формують умови для взаємодії з управлінською системою (наприклад, плани, стимули, методи створення психологічного клімату в команді і так далі).

2) За способом урахування інтересів співробітників:

- Методи матеріального стимулювання, що враховують фінансові і майнові інтереси співробітників і включають різні економічні стимули;
- Методи владного впливу, націлені на організацію функцій, прав та обов'язків співробітників, та на нормативне регулювання їхньої діяльності

(наприклад, штатні розписи, регламенти, положення про виконавців, контракти, накази, розпорядження, догани і так далі);

- Методи морального стимулювання, що мають на меті підвищення соціально-економічної активності та включають соціальні норми, моральні стимули, методи встановлення позитивних відносин між керівником і підлеглим і так далі

3) За формою впливу:

- Кількісні методи (наприклад, калькуляції, бюджети, матеріальні стимули і так далі);

- Якісні методи (наприклад, вказівки, інструкції, моральні стимули, методи відбору персоналу за психофізіологічними характеристиками)

4) За характером впливу:

- Економічні методи. Це методи, обумовлені різними економічними факторами, за допомогою яких забезпечується задоволення колективних та індивідуальних потреб на всіх рівнях.

- Технологічні методи. Вони впливають на працівників за допомогою документів, що встановлюють технологію виробничих процесів, включаючи технологічні та конструкторські документи.

- Соціально-психологічні методи. Ці методи представляють собою набір конкретних способів впливу на міжособистісні відносини, взаємозв'язки та соціальні процеси, які мають місце у трудових колективах.

- Адміністративні (або організаційно-розпорядчі) методи. Зазвичай ці методи є чіткими, а отже, виключають варіативність задач і способів їх вирішення [23; 44].

Найбільш розповсюдженою є саме остання класифікація.

Так, адміністративні методи менеджменту представляють собою методи прямого рішення, що обов'язково виконуються [21]. Вони включають:

- Організаційні засоби впливу, які втілюються через довготривалі документи та реалізуються через організаційне регулювання (закони, статути, положення, укази), нормування організацій (споживання сировини, енергії,

інструментів), інструктивне організування (інструкції, правила, вимоги), інформаційне організування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви):

- Розпорядчі методи впливу (накази, розпорядження, вказівки);
- Дисциплінарні методи впливу (зауваження, догана, переміщення, звільнення тощо) [9].

Основні компоненти використання цих методів включають організаційний та розпорядчий вплив. Практичне впровадження організаційного регулювання у межах адміністративних методів включає положення про відділи, в яких визначаються завдання, функції, права, обов'язки та відповідальність підприємств та керівників відділів, дозволяючи оцінювати результати діяльності та стимулювати працівників матеріально та морально.

Організаційне нормування включає в себе численні нормативи: якісно-технічні, технологічні, експлуатаційно-ремонтні, трудові, фінансово-кредитні, матеріально-постачальницькі, транспортні та організаційно-управлінські. Організаційне інструктування реалізується через численні інструкції та вказівки, зокрема посадові інструкції, методичні рекомендації та робочі інструкції.

Розпорядчий вплив виявляється у юридичної сили рішень, що вимагає постійного контролю, верифікації та документування [14].

Економічні методи менеджменту втілюють матеріальні інтереси персоналу у виробничих процесах або в будь-якій іншій діяльності за допомогою товарно-грошових відносин [54]. Відзначаються вони тим, що, на противагу адміністративним методам, вимагають формування планово-економічних показників та засобів їх досягнення. Ці методи є великим дієвим інструментом економічного механізму в господарських відносинах. Завдяки оптимізації економічних важелів та стимулів, створюються умови, де трудові колективи та індивідуальні працівники мотивовані до ефективної роботи, не стільки через адміністративний вплив, як накази та директиви, а через економічні ініціативи.

Економічні методи менеджменту сприяють розвитку та підвищенню

ефективності адміністративних та соціально-психологічних методів, вдосконалюють професіоналізм та культуру їхнього використання [54].

Також існують технологічні методи менеджменту, які регулюють діяльність працівників за допомогою документів, що окреслюють технологічні аспекти виробничо-господарських процесів. Вони включають:

- технологічні документи, за якими працівники орієнтуються, виконуючи роботу, враховуючи список технологічних операцій, технологічні картки, інструкції щодо використання специфічного обладнання та устаткування, і послідовність трудових процесів;

- конструкторські документи, вплив яких реалізується через застосування ескізів, деталей, вузлів, креслень, конструкторських карт та схем в процесі трудової діяльності [39].

Можна вказати, що у сучасних моделях менеджменту основний акцент робиться на соціально-психологічні методи. Соціально-психологічні методи представляють собою набір специфічних методів взаємодії з особистісними відносинами та зв'язками між співробітниками, а також вплив на соціальні процеси в організації [9]. Вони оперують індивідуальною та груповою свідомістю, психологією, та ґрунтуються на загальноприйнятих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До цих методів входять:

- Соціальні плани (вплив яких втілюється через формування сприятливих умов праці, гарантії відпочинку, організації життя, медичного сервісу, охорони праці і так далі);

- Моральні стимули (які включають вручення нагород, дипломів, присвоєння звань і так далі);

- Методи формування колективів та створення соціально-психологічного клімату в команді (враховуючи вибір членів за характером, досвідом, національністю, розміщення персоналу на робочих місцях і так далі) [23].

Таким чином, визначення ключових методів менеджменту та вибір найбільш ефективного їх поєднання мають величезне значення для кожного сучасного підприємства. Адміністративні методи характеризуються

безпосереднім впливом та обов'язковістю виконання, вони не допускають вибору для співробітників і включають санкції за невиконання приписів. В той час як економічні та соціально-психологічні методи відрізняються опосередкованим впливом, відсутністю строго встановленого часу та чітко окресленого впливу [1; 56].

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених визначено переваги та недоліки наведених методів менеджменту, у таблиці 1.2 представлена порівняльна характеристика методів менеджменту [16; 47; 54; 56].

Таблиця 1.2

### Порівняльна характеристика методів менеджменту\*

Характеристика	Переваги	Недоліки
<b>Адміністративні методи</b>		
Формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження методик і рекомендацій; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає великих матеріальних витрат; на малих підприємствах оперативного досягається мета, а також забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища.	придушується ініціатива, творча робота; відсутні дієві стимули праці, можуть виникати антистимули; на великих підприємствах менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
<b>Економічні методи</b>		
Техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм і нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	стимулюється прояв ініціативи; реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.	– залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію.

1	2	3
Соціально-психологічні методи		
соціально-психологічний аналіз; соціально-психологічне планування; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; соціальна та моральна мотивація; задоволення культурних і духовних потреб; формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень.	включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб. практично не потрібні матеріальні витрати.	не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей. важко прогнозувати результати.

Примітка.\* Сформовано автором на основі [16, 47, 54, 56]

З нашої точки зору, всі методи менеджменту, незалежно від критеріїв їх класифікації, представляють собою особливий вид активності, націлений на формування впливу на працівників. Їх застосування може змінюватись залежно від потреб організації, її структурних особливостей, стилю керівництва і інших факторів.

Вдоволення соціальних потреб та конструктивні відносини у межах трудового колективу відіграють роль такої ж важливої мотивації, як і справедлива фінансова компенсація. Якщо перші дві групи методів менеджменту працюють в «авторитарно-цільовому» стилі та розглядають трудовий потенціал

компанії як винятково людський капітал, то соціально-психологічні методи менеджменту фокусуються на визнанні людської цінності. Це дозволяє керівникам, користуючись засобами соціально-психологічних методів, збільшувати позитивні різноманітні мультиплікативні ефекти для організації.

Майстерність управління трудовим колективом із сприятливим соціально-психологічним кліматом стає ключовою компетенцією ефективного менеджера та основою для розвитку компанії. У цьому контексті, грамотне комбінування різноманітних методів стимулювання трудового колективу для оптимізації

функціонального розподілу в виробничому процесі стає запорукою досягнення швидких та ефективних результатів для управління підприємством, а отже – його динамічного зростання прибутковості.

## 1.2. Соціально-психологічні методи в управлінні персоналом

На трудову активність осіб впливають не лише об'єктивні фактори, такі як ступінь розвиненості виробничих сил, природа сучасних виробничих відносин, організація праці, кваліфікаційний рівень, матеріальні та моральні стимули, але й суб'єктивні фактори, включаючи соціальну та психологічну конструкцію трудового колективу, міжособистісні відносини, ціннісні орієнтації, ставлення працівників до роботи, особисті переконання щодо своєї праці та особисті аспірації та бажання. Це посилює важливість соціально-психологічних методів у менеджменті.

Основоположником сучасної історії соціально-психологічного управління персоналом є Е. Мейо (1928 р., США). Він, опираючись на Хоторнський ефект, показав взаємозв'язок між умовами праці, міжособистісними відносинами та продуктивністю. Е. Мейо закликав менеджерів зосереджуватися на соціально-психологічних аспектах трудової діяльності колективу, підкреслюючи важливість розв'язання соціальних конфліктів між працівниками для забезпечення соціальної стабільності та ефективності підприємства [42].

Сучасне вивчення соціально-психологічних методів менеджменту з боку іноземних науковців є дуже різноманітним та розгалуженим. Наприклад, Р. Стівенсон [68] та його колеги М. Джозеф, Дж. Макмулен [67] пропонують вивчати менеджерські відносини через ракурс рандомізованих експериментів у сфері управління персоналом в бізнесі.

Р. Бісс, Л. Барклі та К. Акуіно [64] висувують ідею формування кадрових відносин на засадах системи «прощення», яка заохочує співробітників компанії до творчості, здобуття знань та вивчення власних вад для їхнього майбутнього усунення.

С.-Х. Лін, Б. Скот та Ф. Мата [66] розробляють модель соціально-психологічних взаємовідносин, базуючись на типології лідерства в компанії і виділяють елементи його управлінської поведінки, опираючись на його організаційні таланти та мотиваційні стратегії впливу на колектив.

Вітчизняні науковці активно досліджують питання впровадження соціально-психологічних методів менеджменту, детально вивчаючи суть цих методів у контексті національного бізнесу. Наприклад, В. Петюк [46] розглядає їх як набір конкретних технік впливу на індивідуальні взаємовідносини в робочому колективі та на систему національних соціальних процесів, які відбуваються між співробітниками.

О. Шубай [53] інтерпретує соціально-психологічну методологію менеджменту як арсенал технік та засобів соціального та психологічного впливу на колектив і окремих його членів з метою підвищення їхньої трудової та творчої активності в умовах національного бізнесового середовища.

Л. Залобінецька [24] розширює спектр визначень, трактуючи суть соціально-психологічних методів через їхню процесуальність як збір специфічних способів впливу на індивідуальні взаємовідносини та взаємодії у робочій групі та на соціальні процеси, які протікають у ній.

О. Дяків [19] пропонує розглядати психологію менеджменту як сектор психологічної науки, що вивчає психологічні аспекти управлінської діяльності та розміщує людські та соціально-психологічні фактори у центрі управлінського процесу.

Використання соціально-психологічних методів менеджменту дозволяє досягти оптимального розподілу професійних та соціальних ролей в колективі для забезпечення ефективної діяльності підприємства. А. Церковна та В. Харламова [57] розглядають сучасні методи з точки зору впровадження управлінських дій, заснованих на класичних принципах соціології та психології, орієнтованих на різні групи працівників та конкретних співробітників.

Таким образом, соціально-психологічні методи менеджменту можна визначити як непрямий спосіб управління персоналом підприємства (на рівні

індивіда або групи) за допомогою основних принципів та технік соціологічної та психологічної наук, з метою зміцнення людського капіталу, підвищення професіоналізму та гарантії кадрової безпеки. Суть цих методів полягає в впливі на індивіда та колектив, формуванні у них професійної та творчої активності.

Вони також націлені на задоволення соціальних та психологічних потреб організації та їх працівників: роль, статус, робочі групи, психологічний клімат, етика [20]. Зокрема, до цих методів відносять: моральні стимули, соціальне планування, переконання, мотивація, рольовий приклад, врегулювання відносин, підтримка морального клімату в колективі і так далі [61].

Отже, можна зробити висновок, що основою соціально-психологічних методів менеджменту є соціальна психологія та психологія особистості, наукові дисципліни, що досліджують закономірності психічної діяльності індивіда, груп та колективів. Із цього випливає головна мета соціально-психологічної методології в підприємстві – аналіз та впровадження принципів психічної діяльності людини для оптимізації психологічних феноменів та процесів на користь підприємства та його працівників.

Соціально-психологічні методи тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюються, що відображає їхні зв'язки та взаємозалежність [39]. Вони

представляють собою комбінацію двох аспектів управлінської взаємодії з працівниками – соціального та психологічного.

- Соціальний аспект включає в себе ряд способів та методів, націлених на розвиток виробничого колективу, стимулювання трудової та творчої активності його членів, а також формування духовних інтересів та світогляду людей.

- Психологічний аспект фокусується на управлінні відносинами між членами колективу з метою створення позитивного психологічного клімату. Він ґрунтується на використанні декількох факторів: інформація про результати праці, моральне стимулювання до творчості та ініціативи, урахування психологічних особливостей працівників, забезпечення можливостей для соціального та професійного розвитку, справедливості матеріального

стимулювання, та врахування психологічних характеристик при виборі працівників [45].

Ось чому, в залежності від сфери застосування, соціально-психологічні методи класифікуються як соціальні та психологічні.

Соціальні методи менеджменту (або соціальний вплив) представляють собою комплекс методів, що мають на меті формування впливу на еволюцію колективу та соціальних динамік в рамках організації. Вони базуються на розумінні характеристик працівників, культурних стандартів і вартостей та засобів комунікації. Вони дозволяють керувати відносинами всередині та між колективами, сприяючи формуванню та прогресу трудових груп через управління свідомістю та поведінкою людей, опираючись на інтереси, мотивації, потреби, цілі та інше [63].

Механіка використання соціальних методів у сутності об'єднує елементи, орієнтовані на універсальні функції менеджменту, включаючи соціальне прогнозування, планування, стимулювання та регулювання.

Складові групи соціальних методів менеджменту наведено на рис. 1.2.

1. методи управління соціально-масовими процесами;

1. методи управління організованими групами;

1. методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами;

методи управління індивідуально-особистою поведінкою

Рис. 1.2. Складові групи соціальних методів менеджменту\*

Примітка.\* Сформовано за джерелом [45]

Методи управління соціально-масовими процесами фіксуються на регулюванні потоку персоналу на макро та галузевих рівнях, контролюючи

міграційні процеси населення у географічні зони, багаті на ресурси, але з нестачею трудових ресурсів. Втілення цього досягається через раціональне розміщення виробництва та планове розподілення спеціалістів.

Управління організованими групами може бути реалізоване через авторитарні, ліберальні, та демократичні методи, вибір яких залежить від обставин, суті завдань, особистих якостей підлеглих, термінів виконання та іншого. Важливо, щоб керівник звертав увагу на відповідність обраного методу характеру завдання і конкретній ситуації. Знаходження цієї відповідності є мистецтвом управління, де особистий досвід та знання теорії відіграють ключову роль.

Керівник обов'язково має зосереджувати увагу на виборі методів, які відповідають характеру завдань і конкретним обставинам. Успіх у визначенні цієї відповідності є частиною мистецтва управління. Безперечно, важливим є особистий досвід керівника та його здатність втілювати теоретичні знання в практичні дії.

Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами мають на меті або підсилення позитивних, або ж обмеження негативних аспектів у колективі:

1) методи розвитку позитивних зрушень

- методи підвищення соціально-виробничої активності. Ці методи включають заохочення до новаторства, міжкорпоративний і внутрішньофірмовий обмін знаннями у різних формах, з додержанням комерційної таємниці, етичне стимулювання, а також розвиток соціальних потреб і інтересів.

- методи соціальної спадковості. Ці методи спрямовані на зміцнення командного духу і мають на меті збереження та розвиток соціально-виробничих традицій у колективі, включаючи проведення корпоративних заходів, урочистостей, конкурсів майстерності та відзначення ветеранів компанії.

- метод зміни соціального статусу професії. Має на меті підвищення соціальної значущості професії, що викликає в працівників почуття гордості за

свою професію і сприяє формуванню більш відповідального ставлення до роботи.

- соціально-політичні методи. Представляють збір методів та підходів до формування ідеологічної впевненості, гуманістичних цінностей і патріотичної активності, включаючи політичну пропаганду та контроль за адміністрацією.

- 2) методи, які направлені на обмеження негативних процесів та явищ
  - методи соціальної профілактики. Вони включають громадський контроль за особами у колективі, що проявляють небезпечні тенденції поведінки, профілактичні заходи, поради та зосередження інтересів на робочій активності.

- дисциплінарна допомога. Включає обговорення неадекватної поведінки на зборах та в громадських установах, критичні публікації та карикатури в корпоративних та місцевих виданнях, та введення санкцій щодо отримання певних видів соціальних послуг.

- захист соціальних інтересів. Включає в себе презентації, лекції від правоохоронних органів, а також забезпечення консультацій з юридичними службами.

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою наступні:

- Метод стимулювання працівника, базовані на результаті його діяльності (вручення грамот, присвоєння відзнак, нагородження медалями та орденами);

- Метод переконань (доповіді, обговорення, раціональні та психологічні аргументи, пояснення);

- Метод прикладу особистості має на увазі ефект імітації осіб, які виявляють прикладне ставлення до роботи, дисципліну та принциповість;

- Метод навіювання використовується в ситуаціях виробничого конфлікту для безпосереднього впливу на вільні вчинки та емоції підлеглого;

- Метод примусу застосовується для тих, хто не виконує свої обов'язки (накладання догани, скорочення премій, переміщення порушника на іншу роботу, пониження на роботі, звільнення) [20, 45]

Отже, існують методи соціального менеджменту, які включають критику та самокритику, соціальне планування, традиції та звичаї, обмін знаннями та досвідом; методи соціального нормування, що обіймають правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських об'єднань, норми службової етики та етикету, кодекси честі та форми дисциплінарного впливу; та методи морального стимулювання, які включають висловлення подяки, присвоєння почесних звань та надання додаткових соціальних переваг [55].

З іншого боку, психологічні методи менеджменту, або психологічний вплив, представляють собою техніки регулювання відносин між членами колективу з метою формування у ньому сприятливого психологічного середовища. Через впровадження психологічних методів у колективі можна встановити дружельобну та творчу атмосферу, яка сприяє оптимальному виконанню обов'язків працівниками та досягненню відмінних результатів у роботі, забезпечуючи таким чином підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковці включають до психологічних методів управління наступні методи, які представлені на рис. 1.3.

методи гуманізації праці

методи комплектування трудових колективів

методи психологічного спонукання

методи професійного відбору та навчання

Рис. 1.3. Складові групи психологічних методів менеджменту\*

Примітка.\* Сформовано за джерелом [20; 37; 55]

1) методи гуманізації праці – методи, що базуються на аналізі впливу різноманітних факторів виробничого оточення на працівника, котрий проводить значну частку життя на роботі. Завдання цих методів полягає в налагодженні оптимальних відносин між керівництвом та працівниками, закріпленні

принципів соціальної справедливості та створенні комфортних умов праці. Це в свою чергу сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників і підвищенню продуктивності праці, зберігаючи і зміцнюючи здоров'я. Позитивно на гуманітарний підхід до праці впливають ергономіка, спеціалізація, техніка безпеки та системний підхід до управління. До методів гуманізації праці належать: стиль керівництва, кольоровий окрас приміщення, етика управлінської діяльності, культура управління, підвищення рівня творчого змісту робочих процесів, ліквідація монотонності робочих процесів.

2) методи комплектування трудових колективів, які використовують соціометричне тестування для виявлення симпатій та психологічної сумісності в колективі. Ці методи нацелені на покращання міжособистісних відносин та формування ефективного трудового колективу, регулюючи групові відносини в колективі і забезпечуючи оптимальний баланс між працівниками.

3) методи психологічного спонукання, які спрямовані на створення мотивації до високопродуктивної праці шляхом розвитку ініціативності та підприємливості. Використання теорій мотивації сприяє формуванню у працівників стійких мотивів та активності, враховуючи їхні інтереси та бажання, як матеріальні, так і духовні.

4) методи професійного відбору та навчання, що включають визначення індивідів із психологічними характеристиками, що найкраще відповідають конкретній роботі. Тестування та профорієнтаційні бесіди використовуються для визначення особистісних якостей та потенціалу осіб, оцінюючи їх придатність для виконання визначених завдань [55; 20; 32].

Відзначимо, що відмінність методів визначається їхньою спрямованістю та фокусом: соціальні методи менеджменту мають на меті регулювання відносин у колективах та між колективами, тоді як психологічні методи фокусуються на керуванні поведінкою особи та взаємодією між особами у колективі праці [60].

Таким чином, об'єктом соціальних методів менеджменту є група працівників та трудовий колектив взагалі, а ціль управління об'єднується навколо створення оптимальної єдності працівників у рішенні виробничих

проблем, заснованої на спільних інтересах, соціальній справедливості, колективній відповідальності за результати праці та стимулюванні ініціативи тощо. Формування та розвиток трудових колективів, керування усвідомленням та діями працівників підприємства, реалізується через соціальні методи, використовуючи фактори їх діяльності. І. О. Мельник та А. А. Разговорова [36]

включають до цих факторів потреби, інтереси, цілі, ідеали, мотиви та інше. В даному контексті інструментарій управління може включати механізм визначення соціальних та професійних ролей у рамках колективних взаємовідносин. Об'єктом психологічних методів менеджменту служить

психологічний стан працівника та його взаємодія в колективі при вирішенні робочих задач. Комплекс психологічних методів включає такі ключові категорії: методи створення і розвитку трудових колективів, методи гуманізації відносин, психологічного стимулювання та мотивації, методи професійного відбору та

навчання. Р. Скриньковський та О. Шпак [50] додатково включають до цього переліку методи переконання, сугестії та емоційного зараження («несвідомої передачі психологічного стану»). Психологічні методи менеджменту мають за мету формування первинних трудових колективів, з урахуванням індивідуальних здібностей, нахилів та інтересів працівників, забезпечуючи їхню

психологічну сумісність, а також виокремлення механізмів регуляції міжособових відносин шляхом впливу на індивідуальну психологію кожного працівника. Отже, для великої кількості менеджерів, поглиблене розуміння аспектів психології поведінки, особливостей характеру та темпераменту повинно стояти на першому місці [60].

Головна мета соціологічних методів полягає у визначенні ролі та призначення співробітників у колективі, ідентифікації та підтримці лідерів, створенні взаємозв'язку між мотивацією людей та кінцевими результатами їхньої роботи, а також у встановленні ефективних комунікацій та вирішенні конфліктів

в колективі. Що стосується психологічних методів менеджменту, то їх основне завдання — розвиток внутрішнього потенціалу особистості для вирішення задач організації через доступ до внутрішнього світу людини (її характеру, поведінки,

інтелекту). Слід відзначити, що соціально-психологічні методи часто не потребують великих матеріальних інвестицій, але результати соціально-психологічного впливу є складними для прогнозування через їх кумулятивний ефект та варіативність часових рамок [69]. Проте, безумовно, їх впровадження в управління персоналом підприємства позитивно впливає на його розвиток. Це проявляється у напрямках, перерахованих на рис. 1.4

продуктивність праці

мотивація персоналу

економічна та кадрова стабільність підприємства

конкурентна здатність та конкурентні переваги підприємства в області трудових ресурсів

імідж підприємства

прийняття і впровадження нововведень, IT-рішення

якість виконання в підприємстві

рівень відсутності браку в виробництві

ступінь корпоративної відповідальності та якість ділових відносин з партнерами

бізнес-активність підприємства

якість трудового потенціалу підприємства та інше

Рис. 1.4. Позитивні напрямки впливу соціально-психологічних методів на підприємство\*

Примітка.\* Сформувано за джерелом [38]

Слід відзначити, що процес управління вимагає докладної уваги до соціальних можливостей підвищення ефективності роботи колективів. Результати діяльності колективу і суспільства у досягненні своїх соціальних цілей, у вихованні людини нового суспільного типу, та у вирішенні нових завдань, визначаються вірністю вибору специфічних соціально-психологічних

методів менеджменту та їхньою взаємною відповідністю, що виокремлюється у сучасному контексті [18].

Значимість соціально-психологічних методів для підприємства впливає з:

- Потреби в методах управління, які враховують інтереси колективу і не обмежують працівників, стимулюючи розвиток їхньої творчої активності;

- Посилення демократичних принципів у управлінні;

- Обставинами, коли в деяких організаціях значна частина працівників є не тільки співробітниками, але й акціонерами організації,

вимагаючи інтеграції соціально-психологічних методів у адміністративні та економічні процедури [60].

Отож, сьогодні соціально-психологічні методи менеджменту представляють собою вітальний компонент успішного управління персоналом.

Вони охоплюють формування команд, груп; соціальне проектування; аналіз соціального оточення у колективі; задоволення культурних та духовних потреб; встановлення соціальних стандартів поведінки; розвиток творчого оточення; участь працівників у процесах управління; розширення ініціативи та відповідальності співробітників; соціальну та моральну мотивацію та стимулювання; вироблення сприятливого соціально-психологічного клімату; психологічне взаємодіяння з працівниками; визначення моральних наслідків та заохочень та ін.

### 1.3. Формування та підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату

У сучасному суспільстві соціально-психологічний клімат трудових груп набуває особливої важливості. Це питання і надалі набуває актуальності, оскільки постійно зростають вимоги до психологічного включення співробітника у трудову діяльність, ускладнюється психічна життєдіяльність людей, відбувається постійне зростання особистісних домагань, що призводить у підсумку до посилення ролі управління колективом.

Соціально-психологічний клімат в групі можна розглядати як багатогранне явище, що включає в себе систему взаємовідносин між її членами. Ця система, під впливом індивідуальних психофізіологічних характеристик та внутрішньо групових традицій і норм, формує колективну свідомість, настрій та комплекс психологічних умов. Такі умови можуть сприяти або перешкоджати ефективній співпраці та гармонійному розвитку кожної особи в групі, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей індивіда, групи та організації в цілому [17].

Досягти злагодженості групи щодо цілей організації – це великий виклик для керівника. Часто виникають труднощі, головним чином, тому, що в організації не існує двох ідентичних осіб і не існує методу непередбаченого оцінювання людських якостей, що впливають на формування взаємовідносин. Важливо наголосити, що практично нереально наперед визначити, чи буде група злагодженою.

Створення сприятливого психологічного клімату відзначається тим, що у відносинах між працівниками домінує відчуття симпатії та обов'язку, у той час як за не сприятливого клімату виникають конфліктні ситуації, стресові відносини, збільшується текучість кадрів, знижується мотивація і продуктивність роботи.

Ури сприятливому психологічному кліматі в групі формується середовище розвитку, відчуття задоволеності серед її учасників, а спільні зусилля ведуть до вищої якості вирішення задач та підвищення продуктивності. Саме гармонійний психологічний клімат групи стає однією з найбільш важливих деталей та потенцій для підвищення продуктивності роботи в організації. Тому впровадження сприятливого психологічного клімату в колективі є ключовим елементом ринкової економіки [60].

Чотири ключові компоненти соціально-психологічного клімату можна визначити як відношення учасників колективу до:

1. загальної справи;
2. один до одного;

3. світу взагалі;

4. себе самих [17].

Водночас, всі вияви соціально-психологічного клімату характеризуються двома основними параметрами [51]:

а) предметний (орієнтація та перцепція діяльності співробітниками);

б) емоційний (задоволення чи незадоволення співробітниками своєю діяльністю).

Соціально-психологічний клімат будь-якої організації формується через взаємодію між особистостями, яка опосередковує не лише міжособистісні

взаємодії, але й взаємодії з оточуючим фізичним середовищем: різноманітні речі, об'єкти, природні явища та ін. Настрої однієї особи можуть впливати на настрої іншої та відзначатися на різних аспектах поведінки, діяльності, життя особи.

Соціально-психологічний клімат, відмічений у різних групах, може варіюватися за своїм змістом і орієнтацією. Таким чином, існує звичай виокремлювати три його основні типи: позитивний (його також називають сприятливого або здоровим), негативний (відомий як не сприятливого або нездоровий) та нейтральний (орієнтація не є чітко визначеною, вважається нейтральною) [15].

З огляду на аналіз літературних джерел [27; 32; 32] та враховуючи вищевказані характеристики, можна зробити висновок, що сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі характеризується насамперед позитивністю, взаємоповагою та ефективною взаємодією всередині колективу.

Основні характерні особливості такого клімату включають позитивний та оптимістичний настрій членів колективу; високий рівень взаємодопомоги, взаємодовіри та взаємодії; компетентне та досвідчене керівництво, що відсутнє авторитарного тиску і може знайти індивідуальний підхід до кожного члена групи. Також цей клімат сприяє високому рівню командної роботи, конструктивній критиці, ефективному обговоренню робочих питань і знаходженню оптимальних рішень, а також низькому рівню конфліктності.

Задоволення матеріальним і моральним стимулюванням, активність і ініціативність, єдність інтересів і потреб, можливість для креативності та

самореалізації, стійкість і стабільність внутрішніх зв'язків та висока привабливість колективу для нових учасників — всі ці аспекти є невідомими складовими сприятливого соціально-психологічного клімату.

В кінцевому підсумку, такий клімат сприяє підвищенню загальної ефективності та продуктивності колективу, задоволенню й злагоді серед його членів, а також має позитивний вплив на кожного індивіда окремо. Це створює умови для професійного зростання, самоствердження та допомагає в розвитку цінностей, таких як порядність, справедливість, чесність, мудрість, мужність і працелюбність.

Негативний соціально-психологічний клімат у групі може виявлятися у формі здебільшого пригнічених, песимістичних настроїв і агресивності. У такому колективі часто спостерігається ворожість, суперництво та відсутність бажання підтримувати близькі взаємини. У такому оточенні часто не дотримуються принципи рівності та справедливості, існує зневага до слабших і нових членів колективу, а також презирство до чесності, працьовитості та альтруїзму. Члени колективу часто проявляють пасивність, інертність і бажання ізолюватися від інших, не мають здатності об'єднатися для досягнення спільної мети. Успіхи або невдачі окремих індивідів можуть спричинити байдужість або заздрість від усього колективу, а в скрутних ситуаціях можливі розгубленість, сварки, взаємні звинувачення та ізоляція від інших груп [17].

Наукові дослідження демонструють, що між економічними та правовими відносинами у сфері праці, зокрема в соціально-трудовах відносинах, існує прямий зв'язок. Це підтверджується можливістю підвищення продуктивності праці на більш ніж 10% завдяки підвищенню взаємної відповідальності працівників, оптимізації організації труда і формуванню позитивного морально-психологічного клімату [27].

Відповідно до проведених досліджень, гармонійний соціально-психологічний мікроклімат у колективі, у контексті реалізації багатовекторного розвитку підприємства, виконує ряд ключових функцій, зокрема:

змцнюочу: він сприяє збільшенню згуртованості та єдності колективу в процесі досягнення поставлених цілей під час впровадження організаційних змін;

— мобілізуючу: позитивне, дружнє та оптимістичне середовище мотивує працівників забезпечувати очікувані результати та збільшувати продуктивність і ефективність роботи;

— стабілізуючу: колектив встановлює яснї, чіткі та зрозумілі умови спільного існування та взаємодії;

— організовуючу: встановлені колективні правила та норми, визначені цінності єднають членів команди, надаючи їм ясність у їхній роботі та розвитку, гарантуючи почуття стабільності та відчуття приналежності до команди та ін.

[32]

Для формування та покращення соціально-психологічного клімату в колективі, керівники можуть працювати у кількох напрямках.

По-перше, у сфері вдосконалення умов праці, оскільки вони визначають відношення до роботи та впливають на результат (наприклад, удосконалення обладнання робочих місць, оптимізація режиму праці та відпочинку, відбір персоналу, підвищення кваліфікації, зростання зарплати та ін.).

По-друге, моніторинг соціально-психологічних показників колективу. Відзначені якості особистості, засновані на принципі взаємодоповнення, можуть бути ключовим чинником гармонійного клімату в команді. В результаті, взаємна симпатія стає основою колективної сумісності. Наприклад, змішані за статтю колективи часто мають вищу культуру спілкування, а комбінація різних вікових та кваліфікаційних груп сприяє скороченню термінів адаптації та обміну досвідом.

По-третє, неухильна праця над вдосконаленням взаємовідносин в команді.

Відносини повинні бути організовані так, щоб щоденне спілкування підтримувало оптимальний позитивний настрій. Зокрема, слід уникати ролівої невизначеності та неясності. Очікування, які керівники ставлять перед своїми

підлеглими, повинні бути чіткими, обґрунтованими та зрозумілими, оскільки люди інтуїтивно бояться невизначеності та змін.

По-четверте, обрання керівниками відповідного стилю управління. Стиль управління повинен відображати рівень розвитку колективу, традиції, цінності та вже існуючі взаємовідносини. Кожен стиль управління має своє місце в залежності від конкретних обставин, виду діяльності та особистісних характеристик підлеглих. Керівник, який може бути «жорстким» у роботі, але «м'яким» у стосунках з людьми, має найвищий авторитет, показуючи вимогливість у робочих ситуаціях та турботу у особистих відносинах [17].

Щоб оптимально налаштувати соціально-психологічний клімат трудового колективу підприємства, необхідно виконати ряд завдань:

- 1) Вироблення спільності та консенсусу норм, які діють в підприємстві.
- 2) Гарантування відповідних умов для розвитку вартісних орієнтацій працівників, покращуючи мотиваційні умови та стимули в підприємстві.
- 3) Зміцнення віри працівників у власні здібності та компетенції для забезпечення кращого контролю над власними завданнями та колективним майбутнім в підприємстві.
- 4) Поштовх до обміну знаннями та досвідом, встановлюючи принципи рівності та справедливості у розподілі винагород.
- 5) Застосування менш жорстких форм контролю. Важливо надавати працівникам автономію у вирішенні виробничих завдань та уникати занадто строгого та постійного нагляду, які можуть підірвати моральний стан працівників.
- 6) Застосування технік моделювання та імітації. Керівники середнього рівня часто взаємодіють з підлеглими, відтворюючи моделі поведінки вищестоящих керівників. Також слід відзначити, що серед керівників існує схильність до більш жорсткої критики своїх підлеглих через адміністративні обмеження їхніх повноважень [27; 31].

У процесі формування соціально-психологічного клімату керівництву вищої ланки підприємства необхідно враховувати сукупність норм, наведених на рис. 1.5.

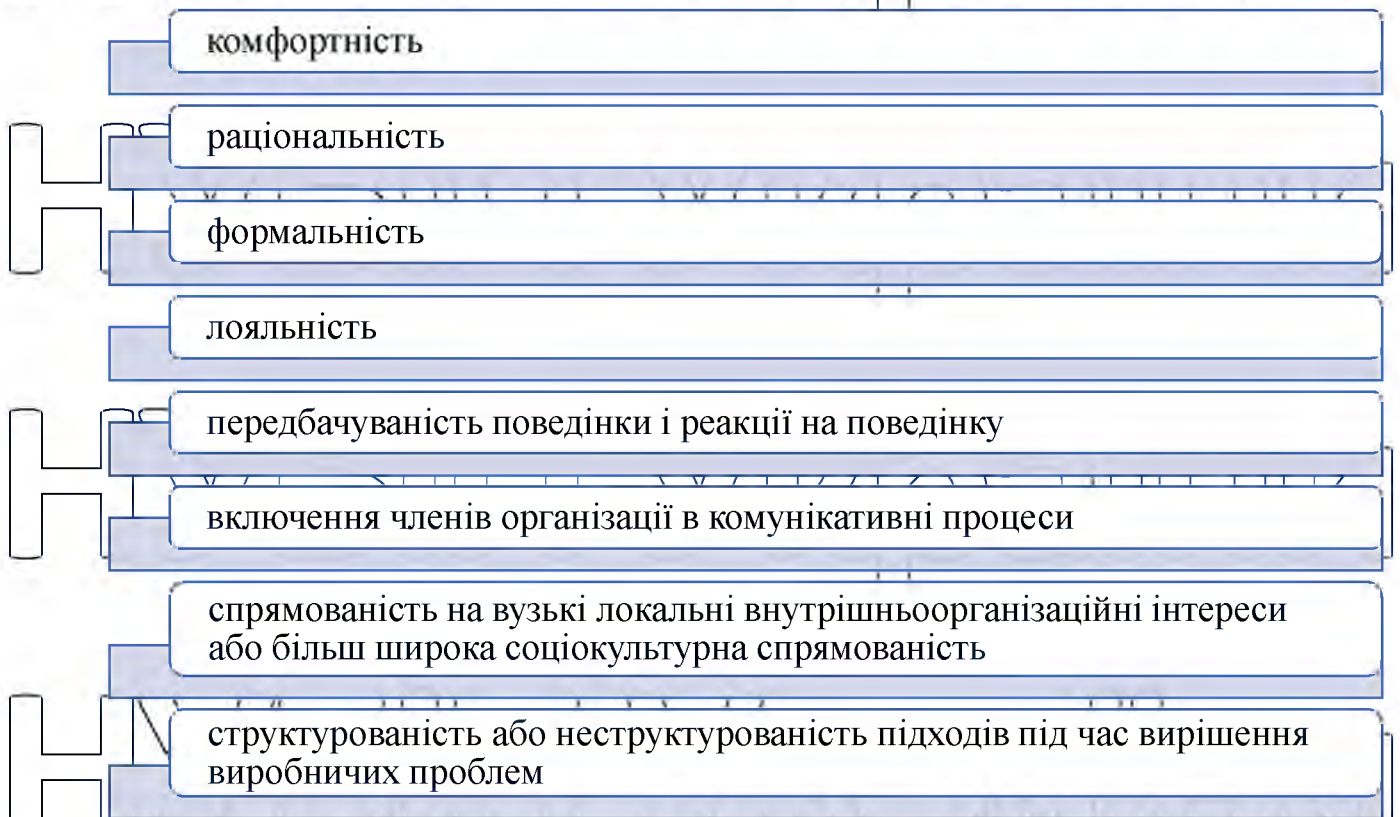


Рис. 1.5. Норми, які визначають соціально-психологічний клімат колективу\*

Примітка.\* Сформовано за джерелом [27]

Слід зазначити, що стиль управління – це ключовий елемент при встановленні соціально-психологічного клімату. Він включає в себе набір принципів, норм, методів та технік, за допомогою яких керівництво взаємодіє з колективом, аби досягти бізнес-цілей [27]. Серед основних чинників, які сприяють створенню позитивного психологічного клімату, також слід виділити довіру і взаємні вимоги між членами команди; можливість відверто висловлювати свої думки; позитивний імідж та стиль управління керівника; повнота й формальні про завдання і результати; об'єктивність в оцінці роботи працівників; відчуття гордості від належності до команди; глибоке емоційне

співпереживання і готовність допомогти колегам у складних ситуаціях; та відповідальність кожного за загальний результат [21].

Сучасні науковці, як українські, так і зарубіжні, підтверджують, що команди, які працюють на основі взаємодопомоги, демонструють найкращі результати. Це підкреслює важливість позитивного психологічного клімату для успішної роботи команди [19].

Визначення параметрів відносин у колективі, які відповідають або не відповідають соціальним стандартам, є ключовим етапом аналізу соціально-психологічного клімату трудового колективу. З цієї точки зору, зв'язки між членами команди можна ефективно оцінити через концепції, які застосовуються при вивченні моральності, правовідносин, норм та цінностей суспільства. Такий аналіз допоможе виявити області, де потрібно підішукати соціально-психологічний клімат у колективі [43].

Оцінювання соціально-психологічного клімату на робочому місці можна виконати за допомогою соціальних досліджень, таких як анкетування, інтерв'ю, соціометричних та спостережувальних методів, бесід та ін. [49]. Діагностика психологічного оточення включає психологічні методи управління, такі як планування, формування малих груп, гуманізація праці, професійний відбір і навчання. Основні джерела даних про соціально-психологічні процеси в організації охоплюють реальні характеристики поведінки, особистісну та групову свідомість [60].

Таким чином, соціально-психологічний клімат має велике значення в контексті підприємства, оскільки він відображає міжособистісні взаємовідносини в колективі, які в свою чергу, впливають на продуктивність та емоційний благополуччя кожного із співробітників. Створюється цей клімат на основі взаємин у команді, представлених у формі психологічних умов, які можуть сприяти або заважати ефективній колективній роботі та гармонійному розвитку всіх членів трудового колективу.

## Висновки до розділу 1

Методи менеджменту об'єднують засоби та техніки впливу на робочі групи та індивідуальних виконавців для досягнення організаційних цілей та ефективної реалізації місії організації. Найбільш поширеною є класифікація методів менеджменту на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Соціально-психологічні методи представляють собою набір конкретних способів впливу на міжособистісні відносини, взаємозв'язки та соціальні процеси, які мають місце у трудових колективах.

Соціальні методи менеджменту - це комплекс методів, що мають на меті формування впливу на еволюцію колективу та соціальних динамік в рамках організації. Це методи управління соціально-масовими процесами; методи управління організованими групами; методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами; методи управління індивідуально-особистою поведінкою.

Психологічні методи менеджменту представляють собою техніки регулювання відносин між членами колективу з метою формування у ньому сприятливого психологічного середовища. Це методи гуманізації праці; методи комплектування трудових колективів; методи психологічного спонукання; методи професійного відбору та навчання.

Соціально-психологічний клімат в групі можна розглядати як багатогранне явище, що включає в себе систему взаємовідносин між її членами. При сприятливому психологічному кліматі в групі формується середовище розвитку, відчуття задоволеності серед її учасників, а спільні зусилля ведуть до вищої якості вирішення задач та підвищення продуктивності.

## РОЗДІЛ 2

# НАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВІ АТ «ОЩАДБАНК»

## 2.1. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» було засновано у 1991 р. на базі колишнього Ощадбанку СРСР, що діяв в Україні. У 2011 р. він трансформувався з ВАТ «Державний ощадний банк України» на АТ «Ощадбанк». Банк спеціалізується на проведенні фінансових, валютних операцій з органами влади та державними підприємствами. Всі акції банку належать державі, тобто він є державним [70].

АТ «Ощадбанк» є великим банком з розгалуженою мережею філій та установ – 1580. Станом на 2022 р. він є другим в країні за величиною активів та за кількістю відділень. Також за даними НБУ АТ «Ощадбанк» займає другу позицію за розміром капіталу, кредитного портфеля, обсягом депозитів фізичних осіб. Установа обслуговує приблизно 7 млн. клієнтів [71].

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» наведена у Додатку А. Вона повністю відповідає вимогам законів та нормативно-правових актів, містить органи контролю та управління, здатна забезпечити ефективне делегування внутрішнього контролю та повноважень.

АТ «Ощадбанк» відповідно до власної бізнес-моделі є універсальним банком, проте пріоритетне значення надає співпраці з ММСБ, утримуючи також міцну позицію за напрямком корпоративного бізнесу [56].

Перелік банківських продуктів та послуг, які надає АТ «Ощадбанк», перераховано на рис. 2.1 [71].

SWOT-аналіз банку для визначення перспективних напрямків вдосконалення діяльності наведено у Додатку Б. Було визначено, що значна кількість банкоматів та відділень дасть змогу ефективно впроваджувати нові банківські послуги, а наявність репутації надійного банку з гарантованим поверненням вкладів допоможе розширити асортимент послуг для населення та підвищити конкурентоспроможність.

### Для роздрібного бізнесу

- пасивні продукти – строкові депозити, зарплатні проекти, пенсійні й соціальні рахунки, спеціальні поточні рахунки та дебетові картки (в т.ч. цифрові та віртуальні);
- активні продукти – автокредитування, споживче та іпотечне кредитування, кеш-кредити, кредитні картки, державні програми стимулювання енергоефективності;
- продукти, що генерують комісійний та торговий дохід, платежі фізичних осіб, внутрішні та міжнародні перекази, оренда індивідуальних сейфів, обмін валют, операції з банківськими металами;
- додаткові сервіси – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.

### Для ММСБ

- пасивні продукти – строкові депозити, депозити на вимогу, поточні рахунки;
- активні продукти – кредитування на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, овердрафти, кредити та програми кредитування в рамках співпраці з міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з Фондом розвитку підприємництва, програма мікрокредитування, гарантії та авалування векселів;
- додаткові сервіси: - система дистанційного обслуговування рахунків клієнтів ММСБ CorpLight; програма «Будуй своє»

### Для корпоративного бізнесу

- кредити та овердрафти для корпоративного бізнесу, проектне фінансування;
- фінансування муніципалітетів, підтримка підприємств енергетики, фінансування державних підприємств під держгарантії для підтримки ініціатив Уряду;
- пасивні продукти – строкові депозити, поточні рахунки корпоративних клієнтів, поточні рахунки зі спеціальним режимом використання та рахунки ескроу для юридичних осіб;
- додаткові сервіси: система дистанційного обслуговування рахунків корпоративних клієнтів Corp2; веб-сервіс для обміну електронними документами для взаємодії при передаванні документів від контрагента до Ощадбанку.

Рис. 2.1. Перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк»\*

Примітка. \* Сформовано за джерелом [71]

Ризик неповернення наданих кредитів є значним, його можна зменшити шляхом надання кредитних канкул. Доцільним бачиться покращення якості сервісу та функціоналу Інтернет-банкінгу, що призведе до зменшення недоліку низької швидкості обслуговування клієнтів та недосконалої системи

самообслуговування. Підвищення швидкості обслуговування в свою чергу зменшить кількість клієнтів, які переходять до конкурентів.

Розглянемо головні показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» протягом 2018-2022 рр., які наведені у таблиці 2.1.

Протягом аналізованого періоду загальні доходи АТ «Ощадбанк» демонструють тенденцію до зростання, їх обсяги збільшилися на 68,92%. Також можна відмітити зростання процентних та комісійних доходів, що вказує на збільшення обсягів діяльності АТ «Ощадбанк».

Таблиця 2.1

### Динаміка та структура доходів АТ «Ощадбанк» за 2018 – 2022 рр., млн. грн.\*

Стаття доходів	2018		2019		2020		2021		2022		Відх. % 2022/2018
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Доходи	27925	100	29120	100	32358	100	45048	100	47172	100	68,92
Процентний дохід	19334	69,24	19056	65,44	18462	57,06	21352	47,40	22547	47,80	16,62
Комісійні доходи	5236	18,75	6439	22,11	8044	24,86	9802	21,76	9386	19,90	79,26
Операційні доходи	3355	12,01	3625	12,45	5852	18,09	13894	30,84	15239	32,31	354,22

Примітка.\* Розраховано за даними товариства

Процентні доходи займають найбільшу частку в наведеній структурі доходів і мають в цілому тенденцію до зростання, але в цілому їх частка в загальній структурі зменшилася через зростання інших видів доходів. АТ «Ощадбанк» характеризується значним показником співвідношення доходів від ОВДП до чистого процентного доходу – близько 42% [75]. З урахуванням обсягів операційних та адміністративних витрат, які будуть проаналізовані нижче, без цих доходів від «капітальних ОВДП» банк ймовірно став би операційно збитковим й отримав негативний фінансовий результат.

У таблиці 2.2 проведено огляд динаміки та структури витрат.

## Динаміка та структура витрат АТ «Ощадбанк» за 2018 – 2022 рр., млн.грн.\*

Стаття витрат	2018		2019		2020		2021		2022		Відх. % 2022/2018
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Витрати	-24095	100	-24644	100	-24675	100	-23181	100	-25619	100	6,32
Процентні витрати	-13895	57,67	-13567	55,05	-10476	42,46	-7989	34,46	-7564	29,52	-45,56
Комісійні витрати	-771	7,35	-2236	9,07	-3081	12,49	-3593	15,52	-3447	13,45	94,64
Операційні витрати	-8558	35,52	-9810	39,81	-11162	45,24	-11596	50,02	-14606	57,01	70,67
Відшкодування податку на прибуток	129	0,54	969	3,93	44	0,18	-2	0,01	-2	0,01	-101,55

Примітка.\* Розраховано за даними товариства

Визначено, що процентні витрати зменшились на 45,56%, але все ще займають найбільшу частку в структурі загальних витрат (від 29,52% до 57,67%). Це свідчить, що АТ «Ощадбанк» протягом аналізованого періоду використовував депозитні операції для залучення ФРБ. Іншу тенденцію мають комісійні витрати, які зросли на 94,64%. Збитковість АТ «Ощадбанк» в попередні періоди викликала зниження обсягів сплаченого та відшкодованого податку на прибуток. У 2022 р. установа була прибутковою, вона ефективно функціонувала за рахунок зростання інших операційних доходів й інших доходів, зменшення обсягів процентних витрат.

Дослідимо динаміку чистого прибутку АТ «Ощадбанк» з рис. 2.2.

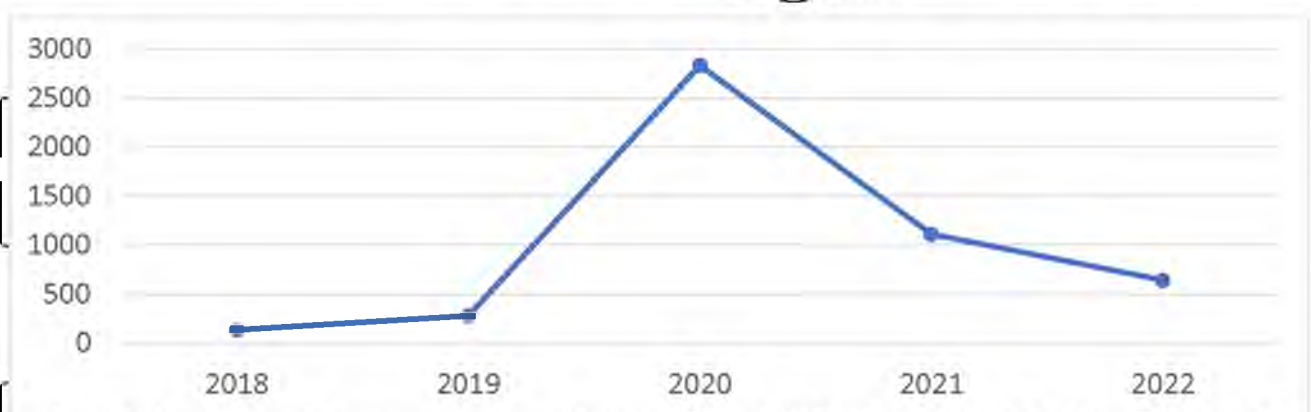


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк», млн. грн.\*

Примітка.\* Сформовано за даними товариства

Аналіз фінансового стану АТ «Ощадбанк» за період 2018-2022 рр. дає підстави стверджувати, що установа дотримувалась вектору розвитку, який було визначено її стратегічними документами: посилення уваги на комерційній успішності та підготовки банку до приватизації, яка мала відбутися у 2025 р. Але після початку війни з РФ АТ «Ощадбанк» демонструє зниження прибутковості діяльності починаючи вже з другого кварталу 2022 року. Тобто накопиченого запасу міцності виявилось недостатньо.

Слід зазначити, що міжнародні дані свідчать, що державні банки є загалом більш вразливими до криз у порівнянні з приватними установами. Це підтверджують результати стрес-тестувань, проведених НБУ у 2018-2019 рр., які засвідчили, що при настанні кризових явищ державні банки, а саме АТ «Ощадбанк», потребуватимуть найбільші обсяги капіталу серед усіх банків.

Розглянемо в таблицях 2.3-2.4 динаміку та структуру активів банку, власного капіталу.

Спостерігається тенденція щодо зростання обсягів активів. Це почалося після кризи 2014–2016 рр., коли посилілася позиція банку на ринку. Вкладники його вважали менш ризиковим, ніж приватні банки, так як сподівалися на державку підтримку у випадку проблем з ліквідністю або капіталом. Крім того, всі вклади населення державою гарантовані в повному обсязі. Станом на кінець 2022 року розподіл активів АТ «Ощадбанк» наступний: 53% – інвестиційний портфель; 31% – чистий кредитний портфель, 16% – інші активи. Кредитний портфель представлено насамперед заборгованістю корпоративних клієнтів (67%), а також фізичних осіб (14%) та клієнтів ММСБ (19%). Портфель строкових депозитів на 90% складається з коштів фізичних осіб, на 8% – з коштів клієнтів ММСБ та на 2% – з коштів клієнтів корпоративного бізнесу. Більша частина процентних доходів АТ «Ощадбанк» формується за рахунок кредитів, наданих юридичним особам, та інвестицій у цінні папери.

Таблиця 2.3

## Динаміка та структура активів АТ «Ощадбанк» за 2018-2022 рр., млн. грн.\*

Показник	2018		2019		2020		2021		2022		Відх. % 2022/2018
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Грошові кошти та їх еквіваленти	10601	4,87	58803	23,60	26514	11,35	19001	8,09	28376	10,54	1,68
Кошти в інших банках	10910	5,02	40	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-1,00
Кредити надані клієнтам	67543	31,06	65168	26,16	63226	27,07	74754	31,81	83215	30,90	0,23
Інвестиції	116590	53,61	113616	45,60	130252	55,76	126686	53,92	143398	53,25	0,23
Інвестиційна нерухомість	797	0,37	809	0,32	634	0,27	633	0,27	626	0,23	-0,21
Основні засоби та нематеріальні активи	8954	4,12	8553	3,43	7913	3,29	6947	2,96	8627	3,20	-0,04
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	25	0,01	25	0,01	25	0,01	25	0,01	0	0,00	-1,00
Інші активи	2065	0,95	2131	0,86	5035	2,16	6925	2,95	5032	1,87	1,44
Усього активів	217485	100	249145	100	233599	100	234971	100	269274	100	0,24

Примітка.\* Розраховано за даними товариства

Таблиця 2.4

## Структура та динаміка власного капіталу АТ «Ощадбанк» за 2018-2022 рр., млн. грн.\*

Показник	2018		2019		2020		2021		2022		Відх. % 2022/2018
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Акціонерний капітал	49725	268,16	49725	254,26	49725	226,63	49725	227,32	49724	224,17	0,00
Резерв переоцінки будівель	1822	9,83	1817	9,29	1573	7,17	1565	7,15	1473	6,64	-19,15
Резерв переоцінки за фін. актив.	0	0,00	639	3,27	429	1,96	146	0,67	60	0,27	-
Резерв переоцінки інвестицій	216	1,16	387	1,98	547	2,49	544	2,49	684	3,08	216,67
Кумулятивна сума курс-різниць	0,0	0,0	1,0	0,0	1,5	0,0	1,4	0,0	2,5	0,01	#ДЕЛ/0!
Непокритий збиток	-33220	-179,2	-33005	-168,8	-30335	-138,3	-30107	-137,6	-29777	-134,3	-10,36
Всього власного капіталу	18543	100	19557	100	21941	100	21874	100	22181	100	19,62

Примітка.\* Розраховано за даними товариства

Стосовно показника власного капіталу спостерігається позитивна тенденція. В структурі власного капіталу найбільша частка належить акціонерному капіталу, його розмір не зменшувався протягом аналізованого періоду. Незначне покращення динаміки обсягів непокритого збитку вказує на більш ефективне розміщення власних фінансових ресурсів банку протягом 2020-2022рр, у попередні роки показник вказує на більш негативні результати роботи установи в цілому через неефективний менеджмент. Також негативний вплив на банківську діяльність мають низькі доходи населення, незадовільний фінансовий стан позичальників вимагає створення значних резервів, що в умовах відсутності відносно стабільних джерел надходження ресурсів ускладнює формування фінансових ресурсів банку.

Динаміка й структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» за період з 2018 по 2022 роки представлена у табл. 2.5.

Протягом 2018–2022 років залучення коштів здійснювалося переважно завдяки рахункам клієнтів. На другому місці знаходяться кредити, які було отримано від міжнародних й інших фінорганізацій. Субординований борг протягом аналізованого періоду зменшувався. Сума зобов'язань збільшилася, що вказує на зростання депозитної бази. Це впливає позитивно на ліквідність та знижує зменшує залежність АТ «Ощадбанк» від міжбанківських позик. Але строкові депозити дорожчі, що, в свою чергу, впливає на негативно прибутковість та рентабельність.

Строкові кошти юридичних та фізичних осіб незначно менше за обсягом, аніж кошти на вимогу, що може негативно характеризує стабільність ресурсної бази АТ «Ощадбанк» у майбутньому.

Значна частка залучених на ринку грошей була вкладена в низько ризикові інструменти, такі як ОВДП. Їх частка в активах АТ «Ощадбанк» значно більше, аніж у іноземних або приватних банках.

Таблиця 2.5

## Динаміка і структура зобов'язань АТ «Ощадбанк» 2018-2021 рр., млн.грн.\*

Показник	2018		2019		2020		2021		2022		Відх. % 2022/2018
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Кошти банків	54	0,03	58	0,03	5832	2,76	7608	3,57	543	0,22	905,56
Рахунки клієнтів	154016	77,31	202143	88,06	186165	87,96	191452	89,85	233940	94,68	51,89
Міжнародні кредити	34497	17,32	18303	7,97	11744	5,55	7908	3,71	6041	2,44	-82,49
Інші залозичені кошти	6619	3,32	4430	1,93	4453	2,10	2818	1,32	2676	1,08	-59,57
Інші зобов'язання	1013	0,51	1782	0,78	1949	0,92	2244	1,05	3079	1,25	203,95
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	130	0,07	370	0,16	234	0,11	370	0,17	97	0,04	-25,38
Субординований борг	2880	1,45	2462	1,07	1276	0,60	879	0,41	716	0,29	-75,14
Всього зобов'язань	199209	100	229548	100	211656	100	213083	100	247092	100	24,04

Примітка.\* Розраховано за даними товариства

# НУБІП України

Значні обсяги інвестування в ОВДП пояснюються консервативними стандартами ризик-менеджменту. З іншого боку для АТ «Ощадбанк» характерним є контрициклічне кредитування. Під час криз установа може брати на себе функцію стимулювання кредитування для пом'якшення кризових явищ.

Значні вкладення під час поточної кризи в ОВДП разом з одночасним падінням обсягів чистих кредитів вказують, що АТ «Ощадбанк» не виконує зараз цієї функції. Також не виконується функція посередника між бізнесом, якому потрібні кошти на розвиток, та бізнесом і домогосподарствами, які мають вільні кошти. Зараз АТ «Ощадбанк» є де-факто агентом із розміщення українського державного боргу [75].

Отже, АТ «Ощадбанк» поступово нарощує власну ресурсну базу. Це говорить про збільшення банком розміру залучених ресурсів та збільшення джерел запозичених коштів у банку за аналізований період. Позитивною є й тенденція зменшення субординованого боргу.

Для більш повної оцінки діяльності банку використаємо показники фінансового стану, а також нормативи НБУ.

Таблиця 2.6

### Показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» за 2018-2021 рр.\*

Норматив / показник	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2021
мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1)	не менше статутного капіталу	13200548	12967751	18227473	17872702	19427446
адекватність (достатність) регулятивного капіталу (Н2)	≥ 10%	13,52	13,60	18,83	17,82	14,48
адекватності основного капіталу (Н3)	≤ 7%	7,13	10,13%	13,03%	14,07	10,52
короткострокова ліквідність (Н6)	≥ 60%	85,55	81,47%	76,01	71,38	70,56
максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	≥ 25%	23,92	20,77	20,46	23,23	9,79
великі кредитні ризики (Н8)	≤ 300%	362,52	292,59	143,50	106,63	80,07

продовження табл. 2.6

Норматив / показник	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2021
максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)	≤25%	0,49	0,53	0,39	0,57	0,26
інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11)	≤15%	0,05	0,05	0,05	0,05	0,00
загальна сума інвестування (Н12)	≤60%	0,14	0,14	0,14	0,14	0,01
ЛІ3-1	≤5%	126,25	168,1686	119,9739	132,0435	214,8190
ЛІ3-2	≤5%	0,00	0,0161	0,1865	2,3401	0,0334
NSFR	≥100%	178,8	143,5	167,5	181,01	177,3917
коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами (LCR <sub>ВВ</sub> )	≥100%	-	328,7	359,3	294,7787	312,4279
коефіцієнт покриття ліквідністю за іноземними валютами (LCR <sub>ІВ</sub> )	≥100%	-	152,3	233,1	183,1388	241,3965
Чиста процентна маржа /	≥4,5%	6,8	7,1	6,4	4	5,5
Рентабельність активів (ROA)	≥1%	0,07	0,1	0,15	0,42	0,21
Рентабельність капіталу (ROE)	≥5%	0,87	1,3	13,9	4,8	2,9
Чистий спред, %	≥1,25%	9,4	10,32	10,41	9,5	8,9
Коефіцієнт надійності	-	0,09	0,09	0,10	0,10	8,9

Примітка. \* Розраховано за даними товариства

Власні ресурси банку значно перевищують встановлений НБУ нормативний розмір тому можна зробити такий висновок, що нормативи АТ «Ощадбанку» відповідають нормативам НБУ. Норматив адекватності регулятивного капіталу АТ «Ощадбанк» перевищує встановлене НБУ граничне значення, що свідчить про здатність АТ «Ощадбанк» своєчасно та в повному обсязі розрахуватися за своїми зобов'язаннями, що впливають із торговельних, кредитних або інших операцій грошового характеру. Норматив достатності основного капіталу показує значний рівень достатності капіталу з огляду на загальний обсяг діяльності, незалежно від розміру різноманітних ризиків банку.

Це свідчить про здатність АТ «Ощадбанк» протистояти кризовим явищам шляхом створення додаткової «подушки безпеки» та зменшення ймовірності банкрутства. Аналогічною є картина й по інших нормативам НБУ. Тобто АТ «Ощадбанк» дотримується встановлених нормативних значень, тобто має достатньо ФРБ для покриття відтоку коштів упродовж з урахуванням стрес-сценаріїв.

Стосовно коефіцієнтів (LCRBB, LCRIB), то АТ «Ощадбанк» їх дотримується та навіть перевиковує, особливо це стосується іноземної валюти.

Це свідчить, що АТ «Ощадбанк» має достатньо резервів ліквідності для покриття чистого очікуваного відтоку грошових коштів упродовж 30 днів з урахуванням будь-якого стрес-сценарію.

Аналіз коефіцієнту надійності показує, що за останні роки фінансова стійкість АТ «Ощадбанк» значно знизилась, пов'язано це з складною політичною та економічною ситуацією в Україні та в банківському секторі в загальному. Норматив адекватності регулятивного капіталу вказує на здатність своєчасно та повністю розрахуватися за власними зобов'язаннями, але в останні роки АТ «Ощадбанк» демонструє певне зниження фінансової стійкості, що викликано складною економічною, політичною ситуацією в країні та банківському секторі.

Зростання значення показників ліквідності вказує на ефективне управління фінансовими резервами, але більш детальний аналіз ефективності цього управління з урахуванням факту приналежності банку державі буде зроблено у наступному пункті. Показник ROA також вказує на ефективне управління активами, значення чистої процентної маржі на можливість отримувати стабільний дохід.

Отже, діяльність АТ «Ощадбанк» характеризується значною діловою активністю, зокрема, у проведенні кредитно-інвестиційної політики. Банк підтримує значення ліквідності на необхідному рівні. АТ «Ощадбанк» має досить низькі рівні рентабельності активів та власного капіталу. Але, поряд з цим, діяльність банку характеризується високими значеннями чистої процентної

маржі та чистого спреду. Це означає, що банк має високу здатність створювати процентний дохід та узгоджену процентну політику. Фінансова стійкість банку знаходиться на високому рівні.

В контексті нашого дослідження це вказує на наявність резервів для фінансування змін у використанні соціально-психологічних методів менеджменту, а також те, що АТ «Ощадбанк» має постійно покращувати якість управління власною діяльністю та персоналом для збереження прибутковості та використання тих можливостей, які надає йому зовнішнє бізнес-середовище.

## 2.2. Аналіз використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві АТ «Ощадбанк»

На даний момент АТ «Ощадбанк» є одним із трьох лідерів серед роботодавців у банківській галузі. По стану на кінець 2022 року кількість співробітників банку дорівнювала 293752 особам [8]. За період 2020-2022 років спостерігається спад у чисельності персоналу, що відображено на рис. 2.3.

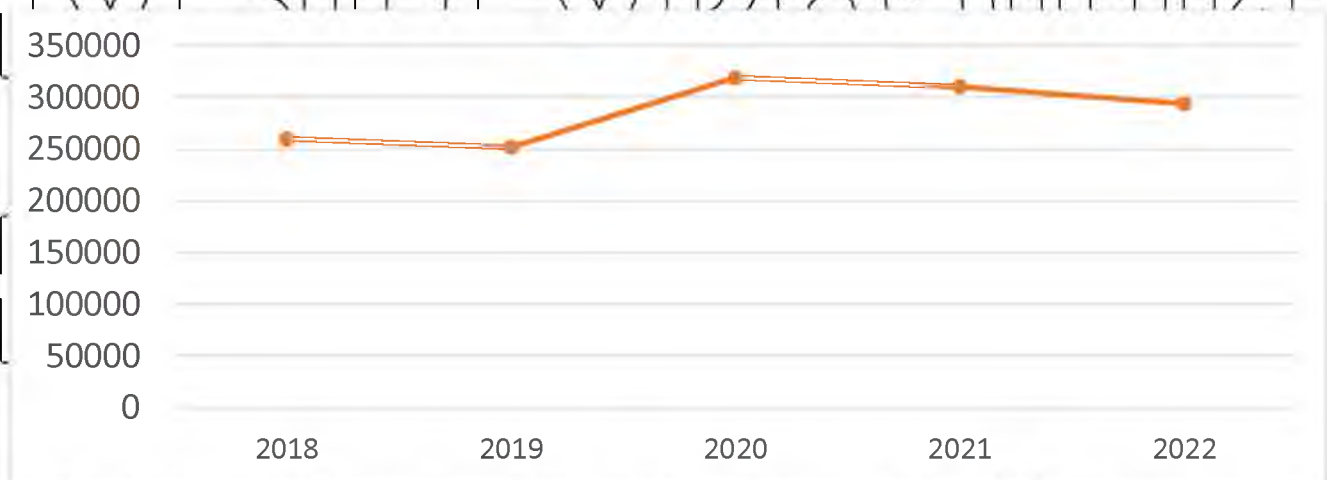


Рис. 2.3. Динаміка кількості персоналу АТ «Ощадбанк», 2018-2022 рр.\*

Примітка.\* Сформовано за даними товариства

Перший рік роботи в умовах військового конфлікту відбився на динаміці персоналу його переміщеннях і адаптації до нових умов. З початком воєнних дій у березні, приблизно 10% співробітників зазнали втрати, але до 01.05.2022 ця кількість стала рівною нулю. З березня до серпня 2022 року 11% персоналу банку

працювати на дистанції, а від вересня ця цифра скоротилася до 4-5%. Умови дистанційної роботи з повним доступом до систем банку регламентуються відповідним порядком, який прийшов на заміну документу щодо роботи в карантинний період.

В цілому, АТ «Ощадбанк» успішно адаптувався до викликів, зберігаючи якість та темпи роботи. Відділення були забезпечені кваліфікованими кадрами, що дозволило забезпечити стабільність в умовах військового стану. Протягом року процеси управління кадрами були під контролем і добре прогнозовані керівництвом банку. Так, за результатами року:

- загальна кількість співробітників зменшилась на 5,3% порівняно зі зниженням на 2,7% у 2021 році;

- середній показник плинності кадрів за рік підвищився і досяг 14,7%.

Основні причини зменшення чисельності персоналу - це планова оптимізація та централізація відділів. Звільнення, пов'язані із військовими діями, для банку мають невелике значення, оскільки вдалося зберегти майже 3-4% співробітників, перерозподіливши їх в інших підрозділах [71].

Оглянемо, які соціально-психологічні методи використовує АТ «Ощадбанк», щоб досягти таких показників задоволеності персоналу працею у компанії у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

### Використання соціально-психологічних методів в АТ «Ощадбанк»\*

Метод	Опис застосування на підприємстві
Турбота про персонал	Пропонується привабливий соціальний пакет для працівників.
Освітні програми та розвиток співробітників	Регулярні навчання, семінари, практичні заняття, Академія технологій, система наставництва та менторства, програми People Care, психологічні вебінари, тренінги з кризового управління.
Формування команди	Інноваційний підхід до управління, створення індивідуалізованої кар'єрної траєкторії (Employee journey).
Зв'язок із командою	Анонімні місячні опитування співробітників.
Корпоративна культура	Кодекс корпоративного управління з цінностями Людина, Розвиток, Прозорість, етичні стандарти, волонтерство, підтримка мобілізованих та переміщених колег.
Управління конфліктами	Механізм виявлення, регулювання та запобігання конфліктам, трьохрівнева модель управління конфліктом.

Метод	Опис застосування на підприємстві
Лідерство	Спеціальні тренінги для керівників відділень, Корпоративний університет, Віртуальна школа.
Створення сприятливих умов	Ергономічні робочі місця, зона для відпочинку, тренінги з питань здоров'я на робочому місці.
Увага безпосереднього керівника	Щомісячні зустрічі директорів відділень з командою, визнання «Працівника місяця».
Проведення спільних заходів	Щорічний корпоратив, соціальні волонтерські програми.

Примітка.\* Сформовано автором

Розглянемо детальніше сутність кожного методу.

1. Турбота про персонал АТ «Ощадбанк» служить прикладом відповідального роботодавця, активно підтримуючи соціальну місію щодо працівників з пільговим статусом (14,7% від усього персоналу). Серед них - одинокі батьки, особи, що виховують дітей без одного з батьків, інваліди, вдови/вдівці, особи на відпустці по догляду за дитиною. Їхні трудові права надійно гарантовані законодавством. АТ «Ощадбанк» регулярно дотримується норм щодо найму людей з особливими потребами. АТ «Ощадбанк» пропонує своїм працівникам привабливий соціальний пакет. Основними його елементами є добровільне медичне страхування та програма корпоративного пенсійного забезпечення. Завдяки ДМС, команда АТ «Ощадбанк» користується якісним медичним обслуговуванням і профілактичними заходами здоров'я. Ця програма доступна для всіх, хто успішно пройшов випробувальний період. У 2022 році число учасників ДМС зросло на 9% [71].

2. Освітні програми та розвиток співробітників. Банк регулярно здійснює проведення навчань, семінарів та практичних занять, спрямованих на покращення професійних навичок своїх працівників. Введення систематичної освіти та оцінки персоналу забезпечує команду високої кваліфікації, особливо важливою в критичний період. Упродовж 2022 року навчальні заходи проводилися в різних форматах, враховуючи потреби різних груп працівників. Деякі результати можна ілюструвати наступними даними:

- Школи початкової підготовки (1243 учасники);
- Основний курс вдосконалення навичок (1433 учасники);
- Семінар «Продажі 1.0» (685 учасників);
- Семінар «Продажі 2.0» (630 учасників);
- Майстер-клас «Мистецтво комунікації» (102 учасники);
- Проект з підтримки та оптимізації ефективності роботи ТВБВ (21 ТВБВ, 127 учасників) [71].

За рік було проведено 325 803 тестувань з 20939 співробітників за 142 навчальними модулями. З урахуванням активного впровадження ІТ-рішень, банк запуснув додаткові освітні програми, зокрема Академію Технологій. У віртуальному навчальному просторі пропонуються численні онлайн-курси, доступні для понад 35 тис. працівників. Система наставництва та менторства допомагає формувати індивідуальні плани розвитку.

Відгукуючись на сучасні виклики, банк ініціював ряд підтримуючих програм, таких як People Care. Протягом року було організовано психологічні вебінари, тренінги з кризового управління та консультації для забезпечення психологічного благополуччя співробітників. Внутрішні тренери проходили курси з підготовки до викликів кризових ситуацій в рамках національної програми ментального здоров'я за ініціативи Олени Зеленської.

Одним з напрямків навчання для співробітників є тренінги з емоційного інтелекту, де вони вчаться взаємодіяти з клієнтами, особливо у складних або конфліктних ситуаціях.

3. Формування команди. Аналізуючи підходи менеджменту АТ «Ощадбанк» до управління, можна зауважити, що починаючи з 2021 року, у контексті впровадження нової Стратегії, банк почав застосовувати інноваційний підхід до управління співробітниками, який базується на створенні чіткої, зрозумілої та індивідуалізованої траєкторії кар'єри працівника в організації (Employee journey).

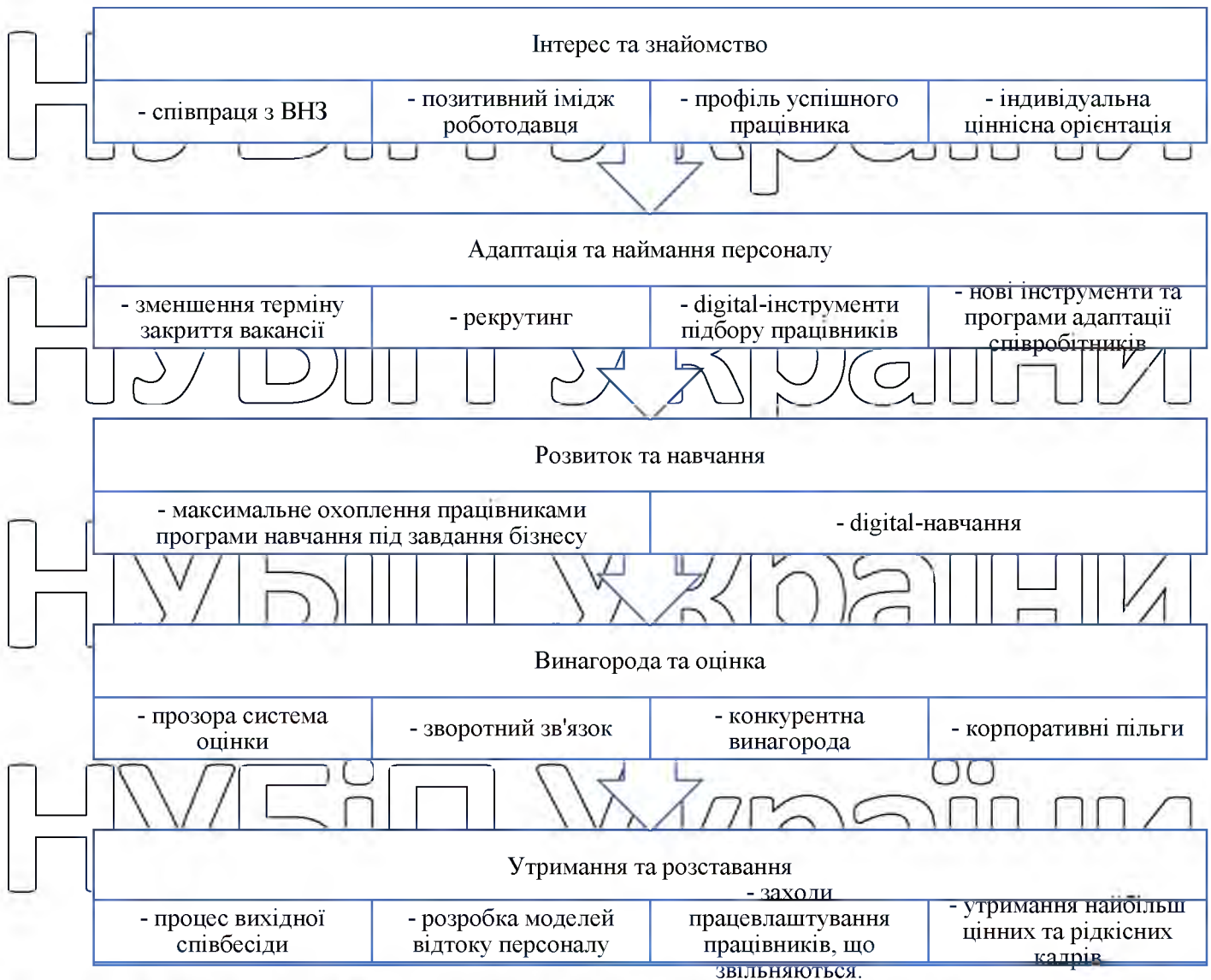


Рис. 2.4. Шлях співробітника АТ «Ощадбанк» відповідно до Стратегії розвитку\*

Примітка.\* Сформовано за даними товариства

Цей процес розпочинається з першого знайомства із ААТ «Ощадбанк», включає етапи найму, навчання, кар'єрного росту та продовжується навіть після завершення співпраці з банком. У цій концепції особливим для України є етап «прощання» із співробітником у випадку завершення його кар'єрного шляху в АТ «Ощадбанк». Банк запровадив Програму Outplacement, що підтримує співробітників у їх подальшому професійному розвитку і знаходженні нової роботи. У рамках цієї програми пропонуються такі сервіси:

- Платформа для обміну вакансіями (зі всіма доступними місцями в АТ «Ощадбанк»);

- Гаряча лінія для психологічної підтримки;
- Додаткове навчання для співробітників, які підлягають скороченню (можливість стажувань у різних відділеннях банку);

- Консультації з питань кар'єрного росту;

- Збереження соціальних гарантій;

- Фінансова допомога при переїзді до інших регіонів [74].

4. Зв'язок із командою. АТ «Ощадбанк» систематично збирає відгуки від своїх співробітників стосовно робочих моментів, умов праці та компанійських традицій. В банку діє принцип анонімності і конфіденційності

при повідомленні про недоречні дії або порушення, з механізмами захисту особи, що повідомляє. Цей процес регламентовано в Правилах відносно повідомлень про неетичну поведінку або порушення в АТ «Ощадбанк». Кожного місяця організовуються анонімні опитування співробітників для виявлення їхнього ставлення до робочого середовища і пошуку напрямків його оптимізації.

5. Корпоративна культура. Наглядова рада схвалила Кодекс корпоративного управління, що відповідає вимогам законодавства та сучасних міжнародних стандартів у даній сфері. Даний Кодекс відображає структуру і принципи корпоративної культури, а також корпоративні цінності. В основі своєї

діяльності співробітники АТ «Ощадбанк» дотримуються трьох основних цінностей: Людина, Розвиток та Прозорість, їх сутність наведена на рис. 2.5.

Співробітники АТ «Ощадбанк» слідують морально-етичним стандартам та діловим принципам, які визначено у Кодексі етики. Цей документ акцентує увагу на відповідальному підході до поведінки в соціальних мережах, з метою уникнення потенційних репутаційних ризиків банку.

В рамках реалізації нової Стратегії розвитку та впровадження принципів «бірюзової» організації, перед АТ «Ощадбанк» постає завдання переосмислення своєї корпоративної культури. Наголос зміщується на відкритість, психологічний комфорт команд та зміцнення командної роботи, при цьому збільшуючи особисту відповідальність кожного за кінцевий результат. Такий підхід вимагає активного саморозвитку співробітників, особливо керівництва.

Основною метою є створення ефективного зворотного зв'язку як основи для постійного вдосконалення на всіх рівнях взаємодії в рамках корпоративної культури.

ЛЮДИНА	РОЗВИТОК	ПРОЗОРИСТЬ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прагне стати банком номер один для клієнтів і співробітників. Команда – рушійна сила позитивних змін. Кожен член команди отримує гідні умови для ефективної роботи, навчання та розвитку. Клієнти – це партнери, які нам довіряють. Для них створюються якісні сучасні продукти та сервіси. Банк буде безбар'єрне середовище, в якому кожен відчуватиме себе комфортно.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток кожного є запорукою успіху всього банку. Розвиток найбільшого державного банку – це вагомий вклад у побудову успішної держави. Заохочується ініціатива на всіх рівнях управління. Впроваджуються новації та є прагнення відповідати очікуванням клієнтів у всьому – від продуктів і технологій до якості сервісу та комунікацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Працювати чесно та прозоро. Неухильно дотримуватись загально визнаних принципів і норм міжнародного права та законодавства України. Цінувати порядність і завжди виправдовувати довіру клієнтів, працівників, партнерів та акціонерів. Підтверджуючи репутацію надійної та прозорої фінансової установи, Ощадбанк впровадив і дотримується низки внутрішніх документів і процедур, що забезпечують максимальну прозорість діяльності на всіх рівнях.</li> </ul>

Рис. 2.5 Головні цінності корпоративної культури АТ «Ощадбанк»\*

Примітка.\* Сформовано за даними товариства

Майбутнє корпоративної культури передбачає її поглиблення через вдосконалення комунікаційних зв'язків, навчання емоційному інтелекту та розумінню емоцій інших, інтеграцію культурних цінностей Q&R-процедури, а також зосередженість на соціальній місії банку.

Військові події в Україні та їх відгомін в АТ «Ощадбанк» змінили ставлення та поведінку співробітників. Вони активно долучилися до волонтерства, збору коштів, підтримки мобілізованих та переміщених колег. Було створено ініціативи як «Допоможемо разом» в Телеграм, різноманітні рубрики на корпоративному ресурсі, масові заходи на підтримку армії та взаємодію з колегами на фронті. Всі ці активності свідчать про новий підхід до

корпоративної культури, який виходить за рамки традиційних уявлень про фінансовий сектор.

6. Управління конфліктами. АТ «Ощадбанк» впровадив системний підхід до виявлення та усунення трудових конфліктів між колегами, користуючись медіацією, консультуванням та іншими методами. Головна мета цієї стратегії - створити в банку дієздатний інструмент для виявлення та управління можливими конфліктами інтересів. Це допомагає гарантувати, що особисті інтереси не впливають на об'єктивність рішень, які приймаються співробітниками під час виконання їхніх професійних обов'язків.

Механізм виявлення, регулювання та запобігання конфліктам інтересів включає:

- встановлення поняття «конфлікт інтересів» та його основних форм у контексті виконання службових обов'язків керівництвом та працівниками банку;

- впровадження заходів, що запобігають виникненню конфліктів інтересів, зокрема, за допомогою введення інформаційних обмежень для захисту даних, отриманих працівниками під час виконання їх обов'язків, від їх неправомірного використання;

- впровадження системи відстеження можливих або вже виниклих конфліктів інтересів серед керівників та інших співробітників банку;

- розробка ефективної методики відгуку на виявлені конфлікти інтересів та застосування заходів для їх нейтралізації та мінімізації їх негативного впливу;

- передбачення відповідальності за недотримання положень, пов'язаних з повідомленням про можливі або фактичні конфлікти інтересів серед керівників та інших працівників банку.

Модель управління конфліктом інтересів в банку базується на системі трьох рівнів захисту:

- 1) Перший рівень включає в себе співробітників всіх відділів Банку та їхніх керівників, які забезпечують виконання заходів для уникнення конфліктів інтересів у процесі виконання своїх службових обов'язків.

2) Другий рівень представлений департаментом з дотримання норм і правил (комплаєнс) та відділами, відповідальними за оцінку кредитних ризиків, стратегічний ризик-менеджмент та прогнозування, що входять до генерального департаменту ризик-менеджменту.

3) Третій рівень представлений департаментом внутрішнього аудиту. Цей департамент перевіряє ефективність систем управління ризиками і внутрішнього контролю, а також контролює діяльність співробітників банку щодо дотримання їх повноважень та уникнення конфліктів інтересів [71].

7. Лідерство. Банк проводить спеціальні тренінги для керівників відділень, де вони вчаться методам ефективного керівництва та мотивації колективу. Також для керівників діють Корпоративний університет АТ «Ощадбанк» та Віртуальна школа. У 2022 році понад 2 тис. керівників пройшли навчання у Корпоративному університеті АТ «Ощадбанк» та понад 2.2 тис. фахівців – у навчальних центрах.

8. Створення сприятливих умов. Банк вклав зусилля у створення ергономічних робочих місць для своїх співробітників. Це включає в себе регульовані столи та стільці, які допомагають запобігти проблемам із шиєю та шиєю. Були встановлені світлодіодні лампи, що надають природне світло, щоб знизити навантаження на очі працівників і підвищити ефективність роботи. Системи кондиціонування і провітрювання регулярно перевіряються та чистяться, щоб забезпечити свіжий повітря і оптимальний клімат в приміщеннях банку. Банк обладнав спеціальну зону для відпочинку, де співробітники можуть релаксувати, випити каву або чай під час перерв. Організація регулярних тренінгів з питань здоров'я на робочому місці, що включають рекомендації з ергономіки, стресу та інші.

9. Увага безпосереднього керівника до думки працівників та публічне визнання їх успіхів працівників. Директора відділень банку організовують щомісячні зустрічі зі своєю командою, де кожен працівник може висловити свої ідеї, пропозиції або зауваження з приводу робочого процесу. Такий підхід не тільки зміцнює командний дух, але й дає можливість керівництву швидко

відгукуватися на потреби працівників. АТ «Ощадбанк» впровадив внутрішню електронну систему для подачі відгуків та пропозицій, де кожен працівник може анонімно поділитися своїми думками з керівництвом. Відповіді та реакції на ці відгуки публікуються для всіх працівників, що стимулює відкрите спілкування та довіру в колективі. В кожному відділенні банку щомісяця обирається «Працівник місяця», якому вручається грамота або символічний подарунок на загальнокомпанійській зустрічі. Це не тільки стимулює працівників до підвищення продуктивності, але й показує їм, що їх зусилля були помічені та оцінені. У центральному офісі банку є спеціальна дошка, де публікуються імена та фотографії працівників, які досягли особливих успіхів або реалізували значущі проекти. Така візуалізація досягнень не тільки мотивує інших, але й піднімає авторитет тих, хто опинився на цій стіні.

10. Проведення спільних заходів. АТ «Ощадбанк» організовує щорічний корпоратив для всіх своїх працівників. Такі заходи сприяють зміцненню командного духу, дають можливість для неформального спілкування між різними відділеннями банку та керівництвом. АТ «Ощадбанк» також активізує своїх працівників до участі в соціальних волонтерських програмах, сприяючи розвитку соціальної відповідальності бренду та зміцнюючи командний дух серед працівників.

На підставі аналізу можна стверджувати, що АТ «Ощадбанк» активно використовує соціально-психологічні методи менеджменту в своїй діяльності, що може сприяти підвищенню ефективності роботи, задоволеності співробітників та покращенню корпоративної культури. Підвищення актуальності визначається трьома аспектами: ростом освітнього і культурного статусу співробітників, які очікують, що методи менеджменту, які застосовуються до них, будуть враховувати їхні інтереси та потреби колективу, до якого вони належать, а також методи, які підтримують їхню індивідуальність та стимулюють креативність, посиленням демократичних принципів в управлінні.

## 2.3. Вплив соціально-психологічних методів на ефективність роботи

### АТ «Ощадбанк»

Соціально-психологічні методи менеджменту в АТ «Ощадбанк» сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства на декількох рівнях, починаючи від індивідуального задоволення працівників та закінчуючи корпоративними результатами на ринку. Це має прояв у наступних аспектах:

3. Завдяки корпоративним заходам, тренінгам, командоутворення та взаємодії між різними відділеннями банку, утворюється сильна командна культура. Це підвищує мотивацію працівників та їхню відданість корпоративним цілям.

4. Зниження плинності кадрів, так як коли працівники відчують підтримку, увагу та визнання своєї роботи, вони менше схильні шукати інші робочі місця. Що знижує витрати на набір та навчання нових працівників.

5. Наявність у працівників є можливості навчання, розвитку та психологічного комфорту, сприяє їхній зосередженості на роботі та підвищенню загальної продуктивності.

6. Мотивовані працівники надають кращий сервіс клієнтам. Задоволені клієнти стають лояльними, що сприяє росту доходів банку.

7. Мотивовані працівники частіше приносять інноваційні ідеї та рішення, що допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

8. Соціально-психологічні методи сприяють вирішенню внутрішніх конфліктів, що забезпечує гладке функціонування внутрішніх процесів у банку.

Тобто соціально-психологічні методи менеджменту можуть мати безпосередній та опосередкований вплив на прибутковість АТ «Ощадбанк». Водночас важливо розуміти, що соціально-психологічні методи менеджменту – це лише одна частина загальної стратегії банку, і їх успішність залежить від того, наскільки добре вони інтегровані в загальну діяльність банку.

Для цього доцільно проаналізувати існуючу систему управління персоналом та з'ясувати думку співробітників про застосовувані методи

управління загалом та соціально-психологічні методи зокрема. Тому було проведено анкетування 80 осіб.

На рис. 2.6 наведено рівень задоволеності роботою в АТ «Ощадбанк», оцінений по шкалі від 1 до 10.

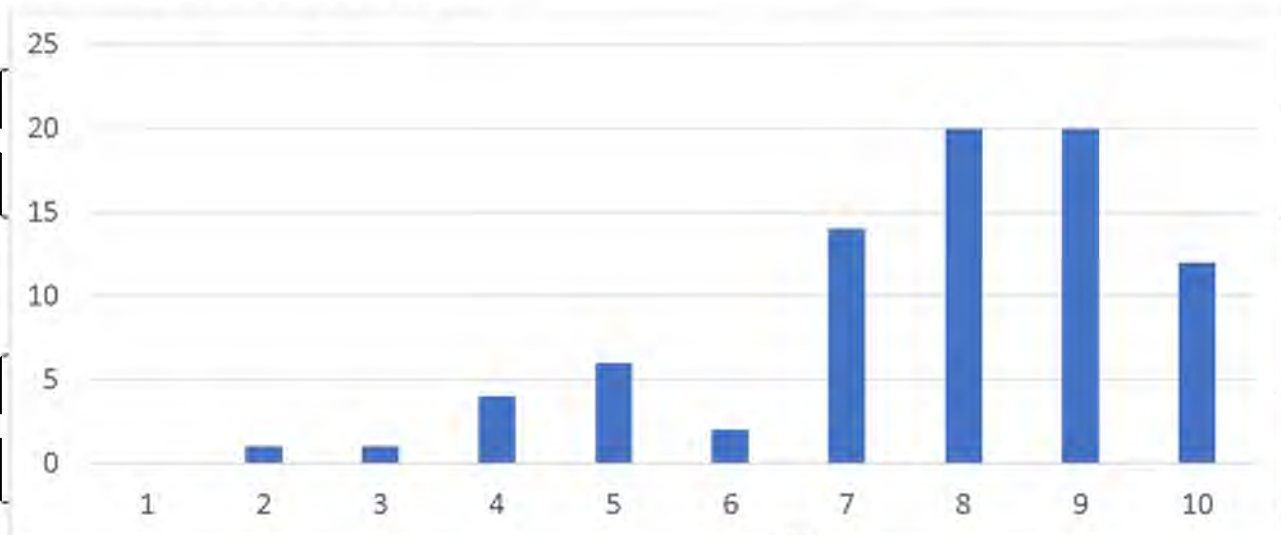


Рис. 2.6. Рівень задоволеності персоналу роботою в АТ «Ощадбанк» по

шкалі від 1 до 10\*

Примітка.\* Побудовано автором

Невелика кількість співробітників дали банку оцінки в діапазоні 1-3. Це свідчить про те, що лише невеликий відсоток персоналу незадоволені своєю роботою. Помірна кількість співробітників вибрали середній діапазон оцінок. Це може свідчити про те, що деякі аспекти роботи не відповідають їхнім очікуванням, але загалом вони є задоволені. Більшість співробітників дали високі оцінки, особливо 8 та 9. Це вказує на те, що переважна більшість працівників АТ «Ощадбанк» є досить задоволеними своєю роботою.

Взагалі, рівень задоволеності персоналу роботою в АТ «Ощадбанк» виглядає позитивно. Більшість співробітників видають високий рівень задоволеності. Однак є деякі співробітники, які мають середній або низький рівень задоволеності, що може вимагати додаткового вивчення та вдосконалення певних аспектів робочого середовища або умов праці.

На рис. 2.7 проаналізуємо рівень зацікавленості персоналу у роботі, що він виконує.

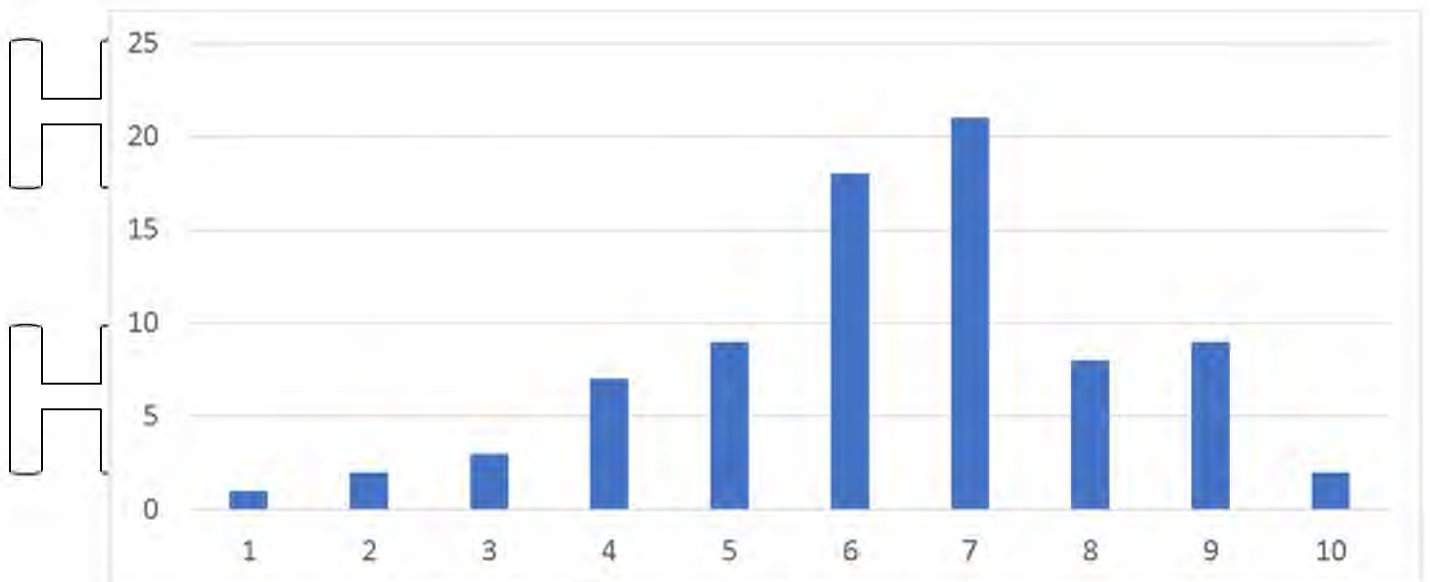


Рис. 2.7. Рівень зацікавленості персоналу у роботі в АТ «Ощадбанк» по шкалі від 1 до 10\*

Примітка. \* Побудовано автором

Лише дрібний відсоток персоналу відчуває відсутність зацікавленості або мотивації в своїй роботі. Зростання числа співробітників, що вибрали оцінки в середньому діапазоні, показує, що деякі працівники відчувають певний рівень задоволення та зацікавленості у своїй роботі, але це може бути не стійке відчуття.

Загалом, рівень зацікавленості персоналу у роботі в АТ «Ощадбанк» непоганий. Велика частина співробітників демонструє високий рівень мотивації та задоволення своєю роботою. Однак необхідно звертати увагу на тих, хто видає низькі оцінки, і розробляти стратегії для підвищення їхньої зацікавленості та вовлеченості.

На рис. 2.8 проаналізуємо рівень задоволеності умовами праці.

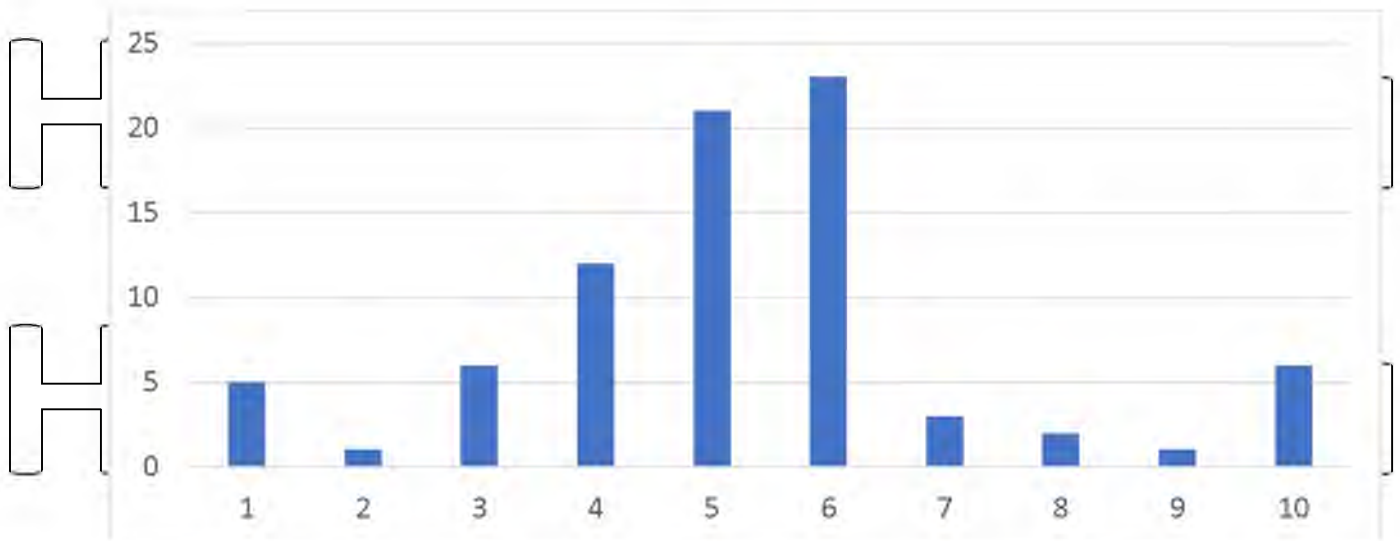


Рис. 2.8. Рівень задоволеності персоналу умовами праці в АТ «Ощадбанк» по шкалі від 1 до 10\*

Примітка\* Побудовано автором

Загалом, рівень задоволеності персоналу умовами праці в АТ «Ощадбанк» є досить високим, з основною концентрацією на оцінках 6-8. Незначна частина співробітників задоволені повністю. Вони вважають роботу цікавою, цінують її за можливість проявити свої знання та вміння, відчувають себе корисними і потрібними.

Однак є певна частина працівників, які відчувають невдоволення, і їхні потреби та зауваження слід враховувати при подальшому плануванні умов праці.



Рис. 2.9. Рівень забезпеченості персоналу необхідним для комфортної праці в АТ «Ощадбанк»\*

Примітка\* Побудовано автором

Як бачимо з рис. 2.9, 82,5% працівників мають всі необхідні технічні засоби для якісного виконання роботи, лише 7,5% вважають, що їм надається недостатньо технічних або матеріальних засобів.

Відповіді на питання «Що Ви найбільше ціните в своїй роботі?» розподілилися наступним чином (рис. 2.10).

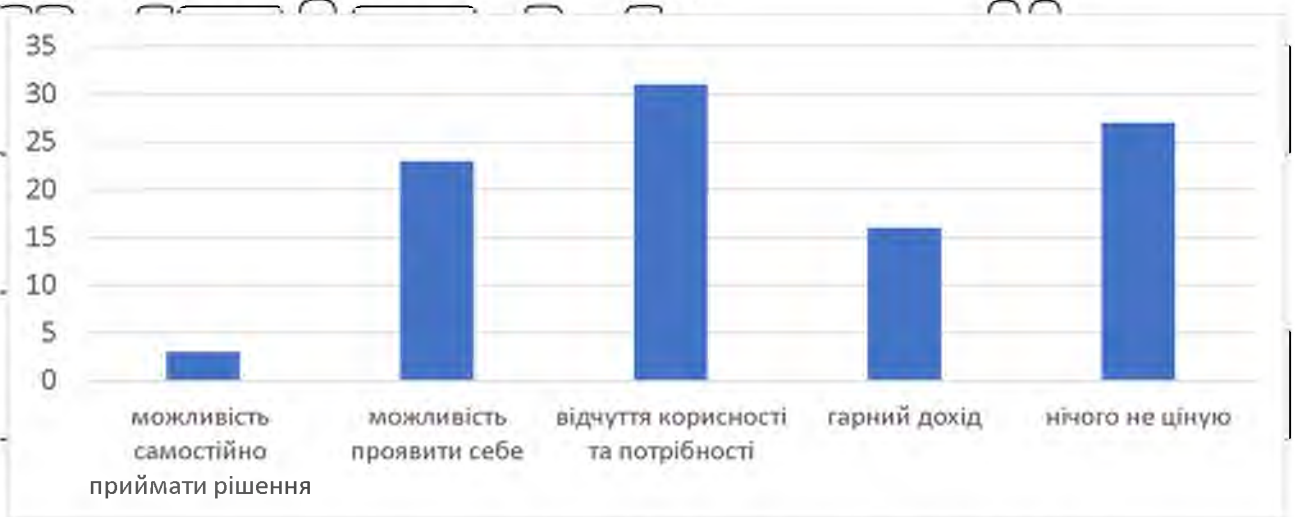


Рис. 2.10. Аспекти, які цінують АТ «Ощадбанк» у своїй роботі\*

Примітка \* Побудовано автором

На основі аналізу можна сказати, що найбільше працівники в АТ «Ощадбанк» цінують відчуття своєї корисності та потреби для компанії. Також важливою є можливість проявити себе та отримання гарного доходу. Частина працівників вказала, що жоден із зазначених аспектів їх не мотивує або не має значення для них у роботі. Це може свідчити про різноманітність внутрішніх мотивів серед працівників.

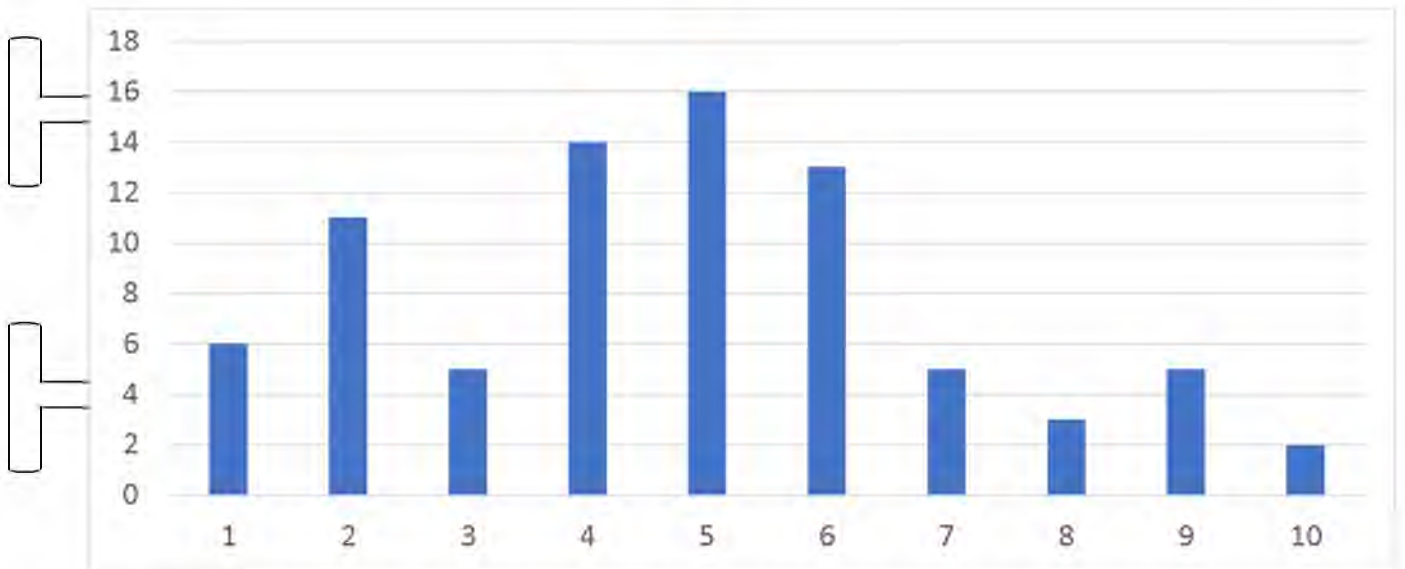


Рис. 2.11. Рівень задоволеності персоналу робочим навантаженням в АТ «Ощадбанк» по шкалі від 1 до 10\*

Примітка.\* Побудовано автором

На даному рис. 2.10 ми бачимо відповіді працівників на питання, щодо надмірності праці різняться. Скоріше за все це пов'язано з напрямком роботи, в кожному відділі різне навантаження, так як специфіка роботи різна. Більшість відгуків зосереджена в діапазоні від 5 до 7 балів, з найбільшим піком на рівні 7 балів. Це може свідчити про те, що більшість працівників вважають своє робоче

навантаження помірним і загальноприйнятним. Друга за чисельністю група працівників, це ті, хто відчуває значне незадоволення своїм робочим навантаженням.

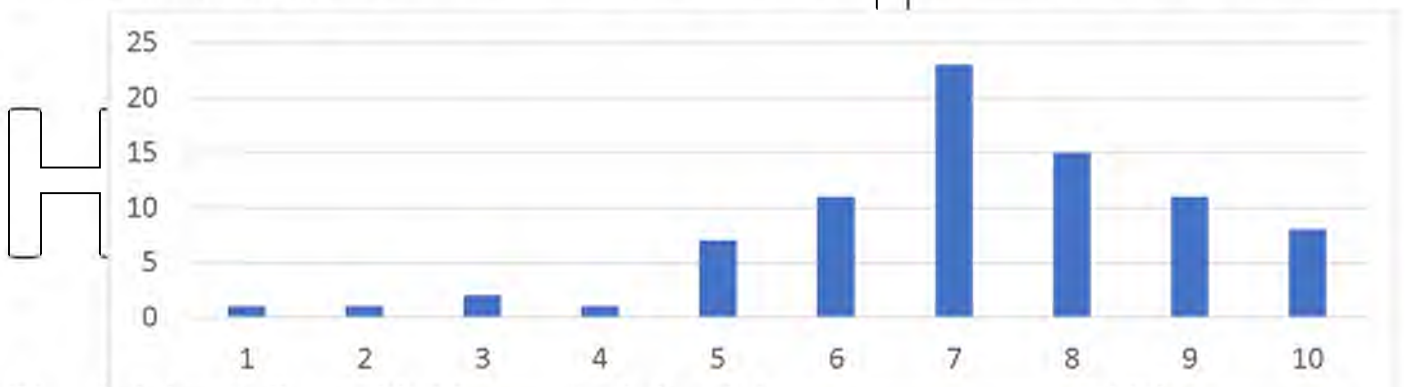


Рис. 2.12. Відчуття потреби у додатковій нематеріальній мотивації (визнання заслуг у вигляді похвали, подяки та ін.) по шкалі від 1 до 10\*

Примітка.\* Побудовано автором

# НУБІП України

Наведені дані демонструють необхідність додаткової нематеріальної мотивації для працівників, так як великий відсоток працівників мають в цьому потребу.

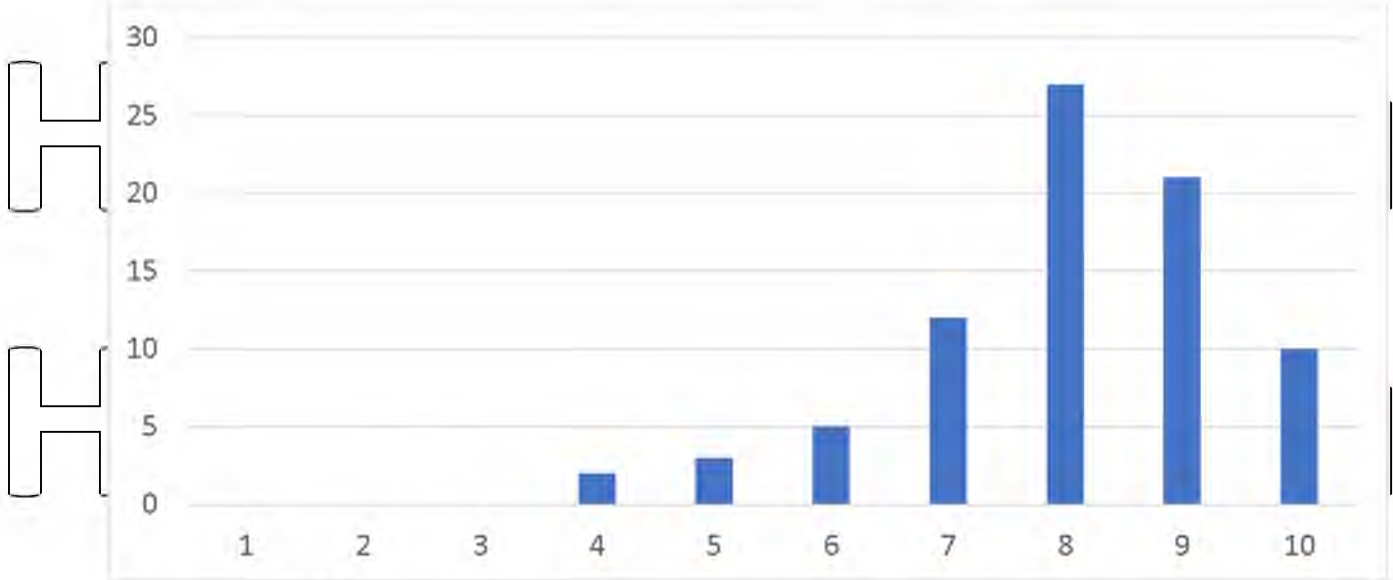


Рис. 2.13. Відчуття потреби у розширенні соціального пакету по шкалі від 1 до 10\*

Примітка.\* Побудовано автором

# НУБІП України

Всі працівники АТ «Ощадбанк» вважають, що потрібно розширити соціальний пакет. Працівники, які знайомі з практиками інших компаній, можуть порівнювати свої плечи з тим, що пропонується на ринку, і вважати, що їх поточний соціальний пакет потребує модернізації. Також через економічний стан України працівники можуть почувати збільшений тиск і шукати додаткову підтримку від роботодавця. Такий загальний консенсус серед працівників вказує на високий рівень взаємодії та комунікації між ними. Це може бути ознакою сильної корпоративної культури.

# НУБІП України

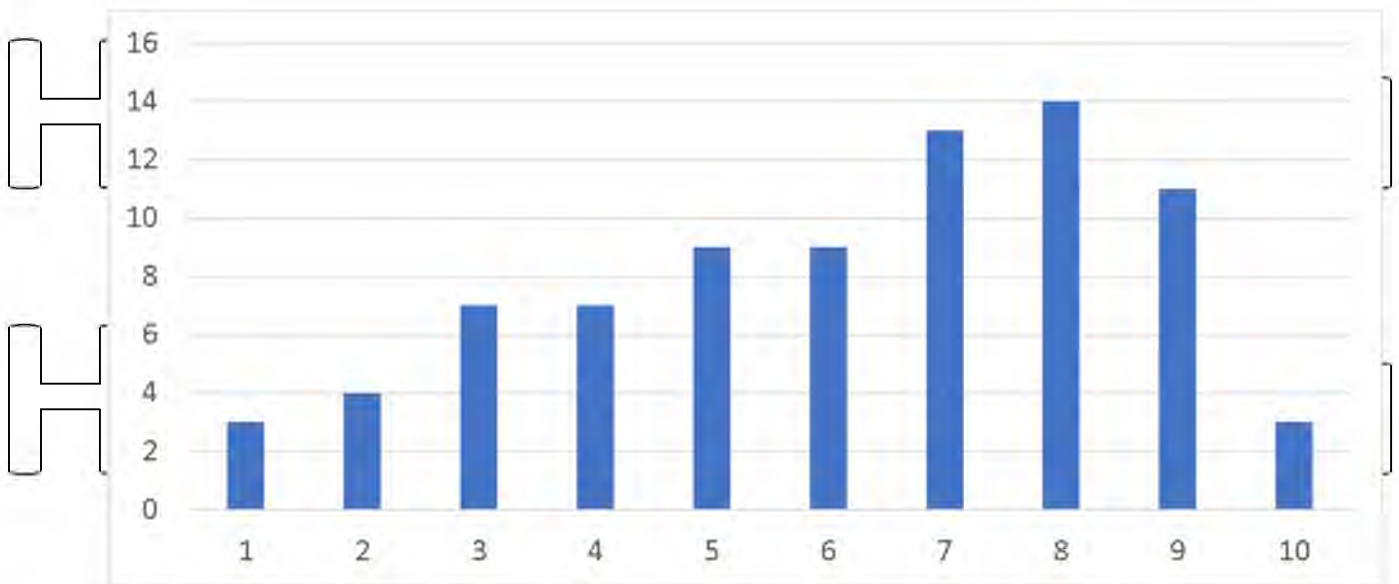


Рис. 2.14. Рівень задоволеності можливостями професійного розвитку в АТ «Ошадбанк» по шкалі від 1 до 10\*

Примітка. \* Побудовано автором

Як можемо бачити, у більшості працівників є можливості для особистого розвитку та професійного зростання. Можливо не в кожному підрозділі, так як майже 18% працівників вважають, що таких можливостей майже немає. Також це може бути пов'язано з невпевненістю у власних силах.

Отже, можемо зазначити, що працівники у цілому задоволені умовами своєї роботи. Вони мають доступ до всієї важливої інформації для її виконання, оснащені потрібним обладнанням, а їхнє робоче навантаження не є перевантаженим. Додатково, вони мають перспективи кар'єрного та професійного росту. Проте, за результатами опитування, співробітники очікують підвищеної нематеріальної мотивації та розширення соціальних пільг, які компанія надає.

Оцінемо стан соціально-психологічного клімату за допомогою аналізу рівня задоволеності відносинами, відчуття підтримки та ін.

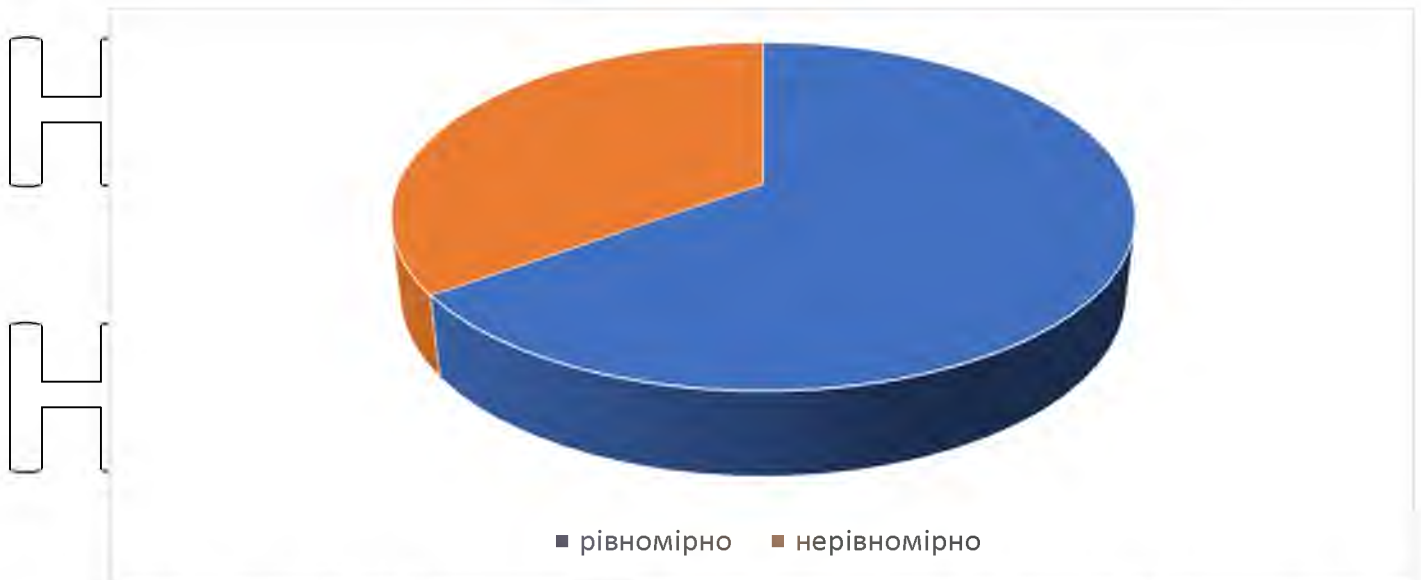


Рис. 2.15. Оцінка рівномірності розподілу робочих обов'язків у АТ «Ошадбанк».\*

Примітка.\* Побудовано автором

У АТ «Ошадбанк» розподіл робочих обов'язків використовується наступним чином: 65% працівників вважають, що розподіл обов'язків є рівномірним і збалансованим, що свідчить про високу ефективність системи управління та гарне розуміння керівництвом потреб своїх підлеглих. З іншого боку, 35% співробітників відчують, що розподіл їх робочих завдань є нерівномірним, що може вказувати на можливі перевантаження чи недостатнє розподілення ресурсів в окремих підрозділах або для конкретних посад. Це аспект, якому керівництву банку слід приділити увагу для оптимізації робочих процесів та підвищення задоволеності персоналу.



Рис. 2.16. Відчуття підтримки у колективі АТ «Ощадбанк», %\*

Примітка.\* Побудовано автором

У АТ «Ощадбанк» середній рівень підтримки у колективі може стати фактором, який впливає на загальний моральний та психологічний стан співробітників, особливо в умовах надзвичайних обставин, таких як війна. Відсутність потужної соціальної підтримки може призвести до відчуття ізоляваності, стресу та невпевненості серед працівників, що, у свою чергу, може погіршити їх ефективність, мотивацію та загальне благополуччя.



Рис. 2.17. Наявність обговорення с керівником дій та планів АТ «Ощадбанк», %\*

Примітка.\* Побудовано автором

Стосовно обговорення планів діяльності АТ «Ощадбанк» з працівниками, то відповіді мають не велике розмежування. Це може бути пов'язано з тим, що керівник не приділяє значної уваги всім працівникам. Керівник обговорює подальші плани з керівниками відділів, а ті в свою чергу мають обговорювати це зі своїми підлеглими.



Фиг. 2.18. Наявність оцінки з боку керівника роботи персоналу АТ «Ощадбанк», %\*

Примітка. \* Побудовано автором

Більшість працівників отримують оцінку своєї роботи від керівництва, проте вона найчастіше носить характер критики.

Отже, відносно у колективі знаходяться на середньому рівні задоволеності. Робочі обов'язки серед працівників діляться недостатньо рівномірно, є погана взаємодопоміжка в команді, а діяльність недостатньо оцінюється керівництвом. Також для збільшення комунікації потрібно підвищити рівень обговорення керівництвом своїх планів із співробітниками. Це дасть можливість працівникам відчувати свою значущість та внесок у загальні справи організації.

Недостатньо ефективного використання соціально-психологічних методів менеджменту має вплив на плинність персоналу АТ «Ощадбанк». У таблиці 2.8 наведено аналіз плинності кадрів АТ «Ощадбанк».

## Кількість працівників, кількість осіб, що звільнилися, та коефіцієнт плинності персоналу АТ «Ощадбанк», 2016-2022 рр.\*

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Середньорічна кількість штатних працівників, осіб	31050	30580	29530	28900	29210	31027	29375
Кількість осіб, що звільнилися	4099	4373	4105	4219	4148	4253	4315
Коефіцієнт плинності, %	13,2	14,3	13,9	14,6	14,2	13,7	14,7

Примітка.\* Сформовано за даними товариства

З даних видно, що банк стикається з вищим рівнем плинності кадрів.

Основними факторами зниження чисельності персоналу є її планове скорочення протягом року та централізація підрозділів банку. Відсоток звільнених з цих причин співробітників становить близько 31%. Звільнення, спричинені воєнними діями, по суті є незначними для банку, оскільки трудові ресурси в обсязі 3-4% відсотків вдалось зберегти шляхом переведення та внутрішнього переміщення працівників.

Для такого масштабного банку, як АТ «Ощадбанк», 14,2% співробітників, які звільнилися у 2022 році, вказують на потенційні проблеми в управлінні. У період 2016-2022 рр. плинність кадрів коливалася в межах 13,2%-14,7%, що підтверджує постійні труднощі в цьому питанні протягом років. Ідеально, цей показник для банку має бути в межах 7-8% на рік. АТ «Ощадбанк» в 2022 році має 12% співробітників, які працюють на своїй поточній посаді менше року.

Такий високий відсоток новачків може вказувати на проблеми у роботі банку, адже нові працівники можуть не повністю освоїти всі нюанси роботи і прийняття рішень. Середній стаж працівників в банку становить 6,5 років. З 2021 року спостерігається тенденція до молодшого віку співробітників. На даний момент 35% працівників АТ «Ощадбанк» мають вік 30-40 років, і з них 21% займають керівні посади.

Основною причиною великої обертаності персоналу є незадоволення рутинною роботою, яка не передбачає різноманітності завдань протягом дня. Крім того, значно нижча зарплата, порівняно з іншими банками, та відсутність

визнання зусиль співробітників керівництвом, а також постійна критика, спонукає їх шукати роботу в інших фінансових установах. Нерівномірний розподіл заробітних плат між працівниками і керівництвом збільшує відчуття соціальної несправедливості серед колективу, що знижує мотивацію до роботи.

Також низькі можливості для кар'єрного росту, особливо коли керівні позиції займаються тривалий час тими ж людьми, призводять до демотивації та підвищують плинність персоналу.

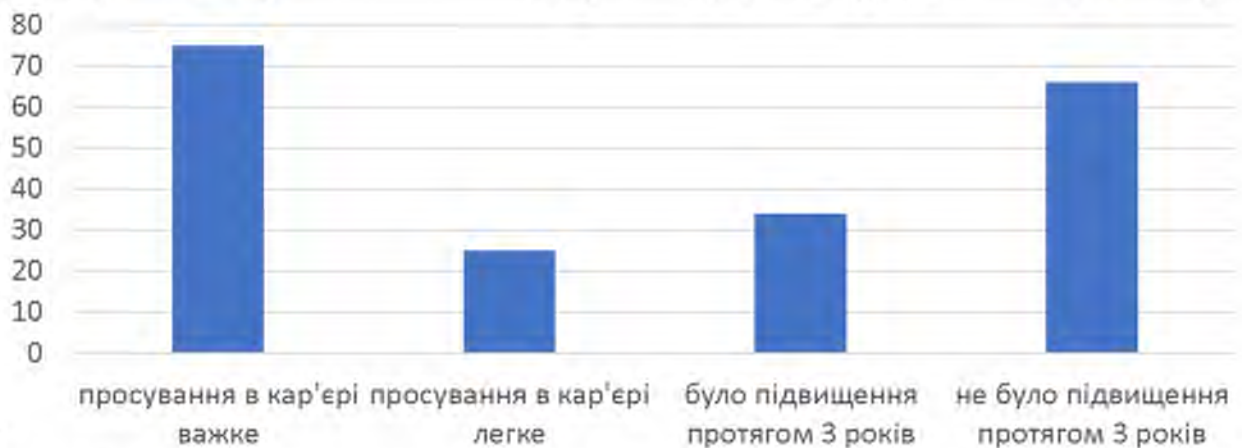


Рис. 2.19. Оцінка важкості просування в кар'єрі в АТ «Ощадбанк», %\*

Примітка.\* Побудовано автором

У відповідях на опитування досвідчених співробітників банку (зі стажем роботи понад 5 років) було вказано, що вони відчують труднощі у кар'єрному зростанні. Середній час перебування однієї особи на керівних посадах без зміни складає приблизно 4,5 роки. Інший проблемний момент - це слабка корпоративна культура та низька мотивація співробітників, що призводить до падіння їх робочої ефективності. Результати дослідження показують, що значна частина персоналу відчуває знижену зацікавленість у роботі в цьому банку. Основною причиною цього є незадоволення характером їх роботи, особливо через її монотонність.

На рис. 2.20 наведена динаміка продуктивності праці працівників (у тис. грн доходів банку на особу), і, варто зазначити, що даний показник

продуктивності показує позитивну динаміку, хоча і з невеликим ростом, з урахуванням інфляційних впливів.

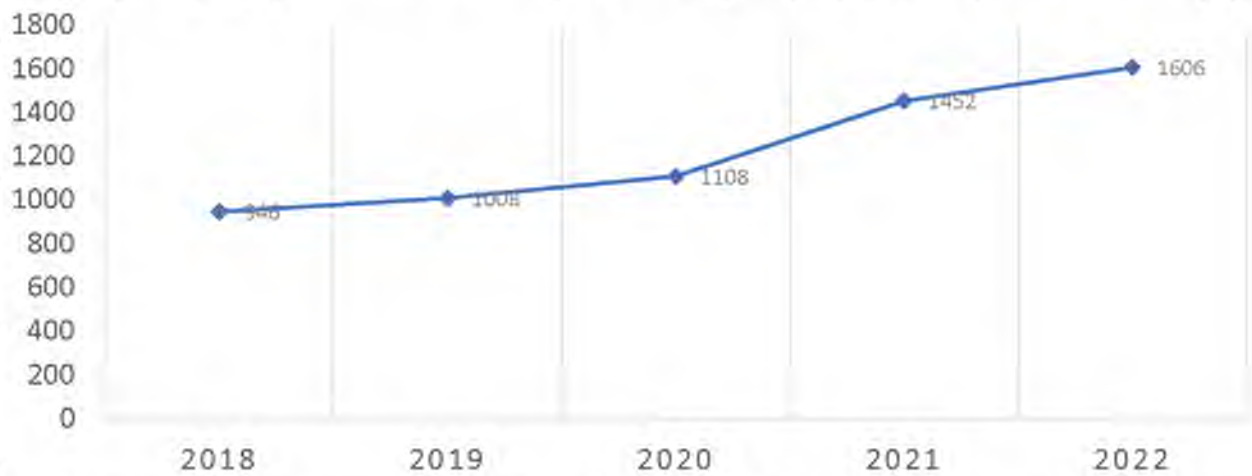


Рис. 2.20. Динаміка продуктивності праці працівників АТ «Ощадбанк», тис. грн доходу на особу\*

Примітка.\* Побудовано автором

Значна плінність кадрів у АТ «Ощадбанк» призводить до нестачі кваліфікованих співробітників. Це, в свою чергу, збільшує навантаження на існуючих працівників, як це видно з даних опитувань на рис. 2.11 та 2.15. Така велика плінність також спричиняє підвищені витрати на навчання нових співробітників, що, безперечно, скажутся на фінансових показниках банку.

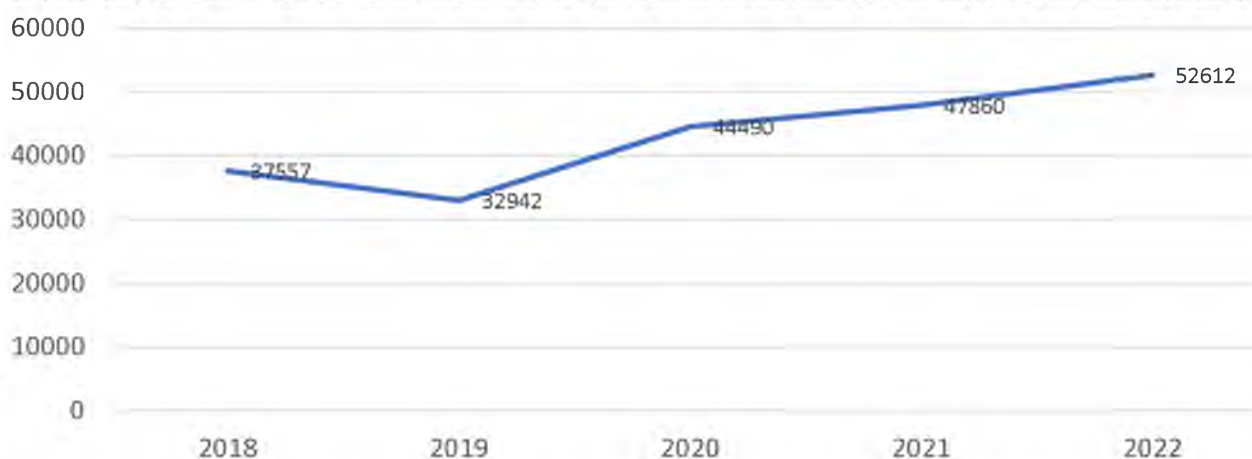


Рис. 2.21. Динаміка витрат на перенавчання нового персоналу АТ «Ощадбанк», тис. грн.\*

Примітка.\* Побудовано автором

Таким чином, висока плинність кадрів у АТ «Ощадбанк» веде до проблем, таких як відсутність достатньої кількості спеціалістів, знижена мотивація та моральний настрій команди, а також додаткових витрат на навчання нових співробітників.

Також для дослідження впливу плинності кадрів на результати діяльності банку, було обрано результативною ознакою чистий прибуток АТ «Ощадбанк» за аналогічний період. В даному випадку нами була сформована двофакторна модель, в якій залежною змінною є чистий прибуток, а незалежною – коефіцієнт плинності кадрів АТ «Ощадбанк». Коефіцієнт кореляції, який було розраховано у MS Excel за даними АТ «Ощадбанк» за 2016-2022 рр. становить 0,04. Тобто плинність кадрів на впливає на розмір чистого прибутку банку, проте не є одним з головних факторів.

Додаткова кореляційно-регресійна модель була створена для аналізу взаємозв'язку між плинністю персоналу АТ «Ощадбанк» та реальними темпами росту продуктивності праці в банку. Цей показник визначається як відношення операційних доходів банку до числа його співробітників. На основі цього показника розраховується щорічний темп приросту, який коригується відповідно до інфляційного індексу за кожен рік. Коефіцієнт кореляції, який було розраховано MS Excel за даними АТ «Ощадбанк» за 2016-2022 рр. буде становити 0,08.

Отже, можна зробити висновок, що плинність кадрів, яка обумовлена частково й неефективним використанням соціально-психологічних методів менеджменту має певний вплив на доходи АТ «Ощадбанк», хоч і не є головним фактором.

## Висновки до розділу 2

АТ «Ощадбанк» є одним із трьох лідерів серед роботодавців у банківській галузі. По стану на кінець 2022 року кількість співробітників банку дорівнювала 293752 особам. У своїх звітах щодо управління персоналом банк наголошує на турботі про працівників, наявності зв'язки з командою, наявності працюючої програми управління конфліктами, створення сприятливих умов праці, постійне проведення спільних заходів, увагу безпосереднього керівника до думки працівників та публічне визнання їх успіхів працівників. В рамках реалізації нової Стратегії розвитку та впровадження принципів «бірюзової» організації, перед АТ «Ощадбанк» постає завдання переосмислення своєї корпоративної культури. Наголос зміщується на відкритість, психологічний комфорт команд та зміцнення командної роботи, при цьому збільшуючи особисту відповідальність кожного за кінцевий результат. Було розроблено шлях співробітника АТ «Ощадбанк» відповідно до Стратегії розвитку, який включає супровід навіть після моменту звільнення. Є численні освітні програми, направлені розвиток співробітників та керівників.

Аналіз повноти та ефективності використання соціально-психологічних методів менеджменту виявив, що певна частина персоналу не задоволена умовами праці, нерівномірним розподілом робочого навантаження, відчувають необхідність додаткової нематеріальної мотивації та розширення соціального пакету, відзначається складність кар'єрного просування та нерівномірність фінансової та моральної винагороди. Керівники майже не обговорюють подальші плани зі своїми підлеглими. Більшість працівників отримують оцінку своєї роботи від керівництва, проте вона найчастіше носить характер критики. Рівень підтримки колективу середній. Недостатньо ефективного використання соціально-психологічних методів менеджменту має вплив на плинність персоналу АТ «Ощадбанк». Що веде до таких проблем, як відсутність достатньої кількості спеціалістів, знижена мотивація та моральний настрій команди, а також додаткових витрат на навчання нових співробітників.

## РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ «ОЩАДБАНК»

## 3.1. Удосконалення використання соціально-психологічних методів в

## АТ «Ощадбанк»

На підставі проведеного аналізу у Розділі 2 було з'ясовано, що керівництво АТ «Ощадбанк» не у повній мірі використовує соціально-психологічні методи управління, що має вплив на плинність кадрів та є фактором, хоч і не незначним, який визначає рівень прибутковості банку.

Серед головних проблем слід відмітити такі, що перераховано на рис. 3.1.

1) Низький рівень обговорення керівництвом своїх планів із співробітниками;

1) Робочі обов'язки серед працівників діляться недостатньо рівномірно;

1) Відсутність потужної соціальної підтримки з боку керівництва під час війни;

1) Незадоволення рутинною роботою, яка не передбачає різноманітності завдань протягом дня;

1) Погана взаємопідтримка в колективі;

1) Відчуття соціальної несправедливості серед колективу через нерівномірне навантаження та необґрунтованого розміру заробітної плати;

1) Недостатній рівень використання нематеріальної мотивації, такої як подяка, визнання досягнень, особистий приклад керівника;

1) Довгий та важкий процес кар'єрного зростання;

1) У керівництва при комунікації з працівниками присутнє переважання критики над похвалою, відсутнє використання особистого прикладу;

1) Відсутність інноваційних соціально-психологічних методів менеджменту.

Рис. 3.1. Проблемні аспекти використанні соціально-психологічних методів управління в АТ «Ощадбанк»\*

Примітка.\* Побудовано автором

Для вирішення зазначених проблем пропонуються заходи, наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Шляхи удосконалення використання соціально-психологічних методів в підприємстві АТ «Ощадбанк»\*

Проблема	Шляхи вирішення
Низький рівень обговорення керівництвом своїх планів із співробітниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організувати регулярні зустрічі для обговорення стратегічних і тактичних планів.</li> <li>• Створити внутрішній портал чи електронну дошку оголошень для інформації про плани компанії.</li> <li>• Запровадити систему зворотного зв'язку, де співробітники можуть висловлювати свої думки та побажання.</li> </ul>
Робочі обов'язки діляться нерівномірно	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Провести аналіз завантаженості кожного співробітника.</li> <li>• Створити гнучкі команди, які можуть адаптуватися до змінних обставин.</li> <li>• Запровадити систему ротації обов'язків для різноманітності досвіду та розвитку навичок.</li> </ul>
Відсутність соціальної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організувати психологічний супровід для співробітників.</li> <li>• Надати можливість гнучкого графіка роботи або віддаленої роботи.</li> <li>• Впровадити програми соціальної підтримки, такі як страхівка, допомога у навчанні у ВНЗ тощо.</li> </ul>
Незадоволення рутинною роботою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Провести тренінги для розвитку нових навичок.</li> <li>• Запровадити проекти на короткий термін для різноманітності завдань.</li> <li>• Стимулювати інноваційність та креативність співробітників.</li> </ul>
Погана взаємопідтримка в колективі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організувати колективні заходи</li> <li>• Провести тренінги з комунікації та взаємодії в команді.</li> <li>• Створити систему менторства в компанії.</li> </ul>
Недостатній рівень використання нематеріальної мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадити систему відзнак та нагород за досягнення.</li> <li>• Залучати співробітників до важливих рішень компанії.</li> <li>• Провести тренінги для керівників з лідерства та мотивації.</li> </ul>
Довгий та важкий процес кар'єрного зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створити чіткі кар'єрні сходи, яка вказує на можливості просування та критерії для цього.</li> <li>• Впровадити програми менторства, де досвідчені співробітники допомагають менш досвідченим у розвитку професійних навичок.</li> <li>• Запустити ініціативи з постійного навчання та розвитку, як-от воркшопи, семінари та курси для співробітників.</li> </ul>

Проблема	Шляхи вирішення
Відчуття соціальної несправедливості:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Провести аудит зарплат та винагород.</li> <li>• Створити прозору систему просування та мотивації.</li> <li>• Залучити співробітників до процесу визначення KPI та винагород.</li> </ul>
Переважання критики над похвалою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Органувати тренінги для керівників з питань ефективної комунікації, акцентуючи на важливості збалансованої критики та похвали.</li> <li>• Впровадити систему 360 градусів зворотного зв'язку, де керівники отримують відгуки від своїх підлеглих, колег на одному рівні та вищестоящого керівництва.</li> <li>• Залучити зовнішніх консультантів або психологів для роботи з керівництвом, щоб розбирати випадки, коли критика переважає над похвалою, та розробляти стратегії для покращення комунікації.</li> </ul>
Відсутність інноваційних методів менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організувати спеціалізовані курси та семінари з соціально-психологічного менеджменту, щоб оновити знання керівників та співробітників.</li> <li>• Запровадити системи коучингу та менторства, де досвідчені керівники допомагають менш досвідченим розвивати соціально-психологічні навички.</li> <li>• Використовувати сучасні програми та додатки для моніторингу настрою співробітників, отримання відгуків та підвищення взаємодії в команді.</li> <li>• Застосувувати гральні методики (гейміфікації) в менеджменті для збільшення мотивації та взаємодії співробітників.</li> <li>• Організувати програм обміну з іноземними партнерами для вивчення найкращих практик соціально-психологічного менеджменту.</li> </ul>
Примітка.*складено автором	

Згрупуємо наведені рекомендації у наступні заходи, які мають покращити використання соціально-психологічних методів в АТ «Ощадбанк»:

1) Організація соціологічної експертизи всередині компанії. Це передбачає моніторинг мотиваційних факторів, аналіз ціннісних настанов співробітників, оцінку їхньої лояльності, задоволеності роботою та рівня конфліктності. Важливо також розібратися в кореневих причинах конфліктних ситуацій. Реалізація такого дослідження без професійного підходу є малоефективною. Тому рекомендується звертатися до спеціалістів у даній галузі.

Співпраця із вищими навчальними закладами може виявитися вигідною, так як вона часто вартує менше, ніж послуги консалтингових компаній. Студенти, які проходять практику, можуть взятися за виконання базових завдань, аналіз та формування висновків слід доручити кваліфікованому фахівцю (наприклад, викладачу). Додатково, така співпраця дозволяє підприємству знайомитися з потенційними молодими кадрами, що можуть бути корисними у майбутньому. Необхідно також звернути увагу на можливість впровадження новітніх соціально-психологічних технік та методів управління, зокрема:

- Гейміфікація (Gamification). Використання гральних механік і дизайну для мотивації співробітників, збільшення їхньої взаємодії та залученості в робочий процес [48].

- Майндфулнес (Mindfulness). Процес зосередження уваги на поточний момент. Тренінги з майндфулнесу допомагають співробітникам краще управляти стресом, підвищує ефективність та сприяє покращенню міжособистісних відносин [77].

- Система 360 градусів. Збір відгуків від колег, підлеглих, керівників та самого співробітника, що дає більш об'єктивне розуміння його сильних і слабких сторін [32].

- Самоорганізуючі команди. Команди, які самостійно вирішують задачі та управляють своєю роботою, замість того щоб слідувати інструкціям керівника.

- Тренінги емоційного інтелекту. Розвиток навичок спілкування, емпатії та розуміння емоцій інших людей.

- Позитивна психологія в роботі. Зосередженість на сильних сторонах співробітників, підтримка позитивного мікроклімату та стимулювання позитивних емоцій на робочому місці.

- Дизайн-мислення (Design Thinking). Підхід до розв'язання проблем, який сприяє креативності, співпраці та розвитку новаторських рішень [72].

- Менторство та коучинг. Допомога співробітникам у розвитку професійних навичок через індивідуальну підтримку від більш досвідчених колег або зовнішніх експертів.

- Технології People Analytics. Використання аналітики для збору, аналізу та використання даних про співробітників для покращення процесів управління персоналом [80].

- Ротаційні програми. Співробітники мають можливість спробувати себе в різних ролях в компанії, що підвищує їх гнучкість та адаптивність.

- Storytelling (оповідання історій). Використання історій для передачі цінностей, місії та Візії компанії, що допомагає співробітникам краще зрозуміти та ідентифікуватися з брендом [29].

2) Вдосконалення на базі вивчення корпоративної культури. З метою розробки заходів поліпшення можна звертатися до зовнішніх спеціалістів.

Більшість працівників аграрних підприємств не могли назвати корпоративні цінності, лише керівні посади мали розуміння в цьому питанні. Вони ділилися власними думками («На мою думку...»), але корпоративні цінності слугують фундаментом для всієї організації та взаємодії в ній та за її межами. Важливо, щоб усі співробітники ясно розуміли та ділили цінності компанії. Щодо ритуалів,

існують лише ті, що пов'язані з аграрними циклами, а їхнє фокусування лише на персоналі обмежене (за винятком вітань до 8 Березня). Командоутворюючі ініціативи рідко використовуються. Підхід до керування не включає соціально-психологічні техніки, як було згадано раніше. Резолюція конфліктів відбувається інтуїтивно, і менеджери не мають достатнього рівня підготовки у цій області.

Отже, основні аспекти поліпшення корпоративної культури для аграрних підприємств вже визначені і повинні бути дороблені після глибокого аналізу.

3) Для задоволення потреб персоналу в підтвердженні їхньої компетентності та отриманні поваги важливо активувати систему наставництва.

Це має бути не тільки обов'язком, а й формою визнання, що підкріплюється моральними та матеріальними ініціативами.

4) Застосовувати ротацию співробітників як метод розширення досвіду та виявлення шляхів оптимізації роботи. Втім, цей підхід повинен бути зрозумілим для колективу і не викликати опір з їхньої сторони.

5) Регулярно залучати керівництво різних ешелонів до запуску та виконання нових ініціатив. Ці завдання мають комбінований ефект: вони різноманітять діяльність, підвищують рівень відповідальності, сприяють мотивації до досягнень, спонукають до особистісного росту, задовольняють потребу у визнанні та колективності, а також формують командний дух серед підлеглих;

6) Формувати дисциплінований, згуртований колектив із високою здатністю до самостійної роботи та взаємодопомоги. Зокрема, впроваджуючи систему оцінки за методом «360°» та програми для розвитку персоналу.

7) Забезпечити відкритий та оперативний доступ до інформації, зокрема до позитивних новин. У часи невизначеності дуже важливо, щоб працівники отримували заохочувальні вісті, відчували свою причетність до загальних досягнень компанії. Разом вирішуючи корпоративні проблеми, це зміцнює співпрацю між керівництвом та персоналом. Цей метод мотивації моральною підтримкою повинен бути поєднаний із матеріальними ініціативами, наприклад, участю у прибутках компанії. Інакше співробітники можуть відчувати себе обдуреними. Справжній успіх досягається, коли комбінуються моральне та матеріальне заохочення, що сприяє підвищенню ефективності, професійному росту працівника та його відданості компанії. Таким чином формується спрямованість на досягнення і стратегічний розвиток працівника.

8) Заохочувати активність, проявлену в обдуманих та виважених ідеях (як додаток до попереднього підходу). Коли співробітники бачать систему, де якісний внесок винагороджується (чи то морально, чи матеріально), вони прагнуть також отримати визнання і знаходити шляхи вдосконалення своєї роботи. Створення атмосфери здорової конкуренції сприяє ефективності роботи як керівників, так і їх команди.

9) Організувати зустрічі між керівництвом та колективом. Основне завдання - забезпечити пряме спілкування і взаємодію, встановлення непосреднього зв'язку. Такі зустрічі дозволяють топ-менеджеру отримувати інформацію без спотворень, уникаючи комунікаційних збоїв. Для працівників це можливість відчутти свою важливість в організаційній структурі та зміцнити почуття причетності до компанії.

10) Побудова взаємовідносин всередині та за межами компанії повинна ґрунтуватися на засадах корпоративної соціальної відповідальності. Залучайте співробітників до ініціатив, які демонструють соціальну позицію компанії.

Важливо іноді окремо виділяти співробітників, щоб вони могли більше відчутти психологічне задоволення від свого внеску, відчуття гордості та втягнутості до керівництва. Коли у проєкті задіяно багато людей, індивідуальний вклад кожного може здаватися менш помітним, що веде до меншої емоційної насиченості.

Необхідно забезпечити залучення до процесу вдосконалення використання соціально-психологічних методів менеджменту всіх керівників, щоб забезпечити побудову загальної системи навчання керівної ланки (форми навчання: семінари, курси підвищення кваліфікації, тренінги, ділові ігри).

У рамках цієї роботи планується проводити заходи щодо підвищення управлінської кваліфікації керівників різного рівня, а також фахівців департаменту управління персоналом. Навчання, вбудоване у процес діагностики та оптимізації, дозволить закріпити ті зміни, які відбуватимуться в організації, а також запровадити технологію, необхідну для успішної реалізації подальших перетворень.

Необхідно проведення заходів щодо узгодження інтересів (внутрішній PR): інформаційного забезпечення (роз'яснення цілей, завдань, запланованих результатів), при цьому пропонується проводити робочі наради, аналітичні семінари, тобто. Крім того, для своєчасного коригування заходів важливим є отримання зворотного зв'язку від підрозділів.

Перетворення, які пропонуються, повинні мати поступовий характер, щоб не викликати надмірного опору співробітників і полегшити перебудову системи та соціально-психологічних методів управління персоналом.

Надалі система та практичні методи менеджменту повинні періодично оновлюватися відповідно до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Ощадбанк», що забезпечить у результаті необхідні умови формування та функціонування дієздатного трудового колективу.

### 3.2. Управління стресом персоналу АТ «Ощадбанк» в умовах війни

Ефективне управління стресом АТ «Ощадбанк» виступає ключовим чинником для підтримання продуктивності, мотивації та загального благополуччя співробітників. Банківська робота, що вимагає високої концентрації, точності та відповідальності, може бути джерелом значущого стресу, особливо в умовах війни. Оскільки стрес може впливати на якість роботи, а також на фізичне та психічне здоров'я працівників, ефективні стратегії його управління стають важливим елементом банківського менеджменту. Управління стресом сприяє не лише покращенню якості роботи, але й зменшенню плинності кадрів, відсутності на роботі через хвороби та покращенню міжособистісних відносин у команді [28].

Основними викликами, із якими бізнес зіткнувся під час війни, є операційні та кадрові питання. Щодо операційних проблем, найбільший вплив на діяльність компаній мали такі фактори: втрата джерел постачання, складнощі з логістикою, нестача обігових засобів, спад попиту, руйнування чи пошкодження активів. У контексті кадрового управління основні проблеми включають: дефіцит співробітників через відтік населення за кордон, збільшення обертності персоналу, соціальну ізоляцію, дискримінацію на роботі та зниження рівня мотивації [59].

Таким чином, АТ «Ощадбанк» опинилось в умовах, коли зміни впливають на ефективність роботи працівників, їх мотивацію до праці та психологічний

стан. На рис. 3.2 наведено результати опитування, щодо проблем психологічного характеру, з якими стикаються працівники банку.

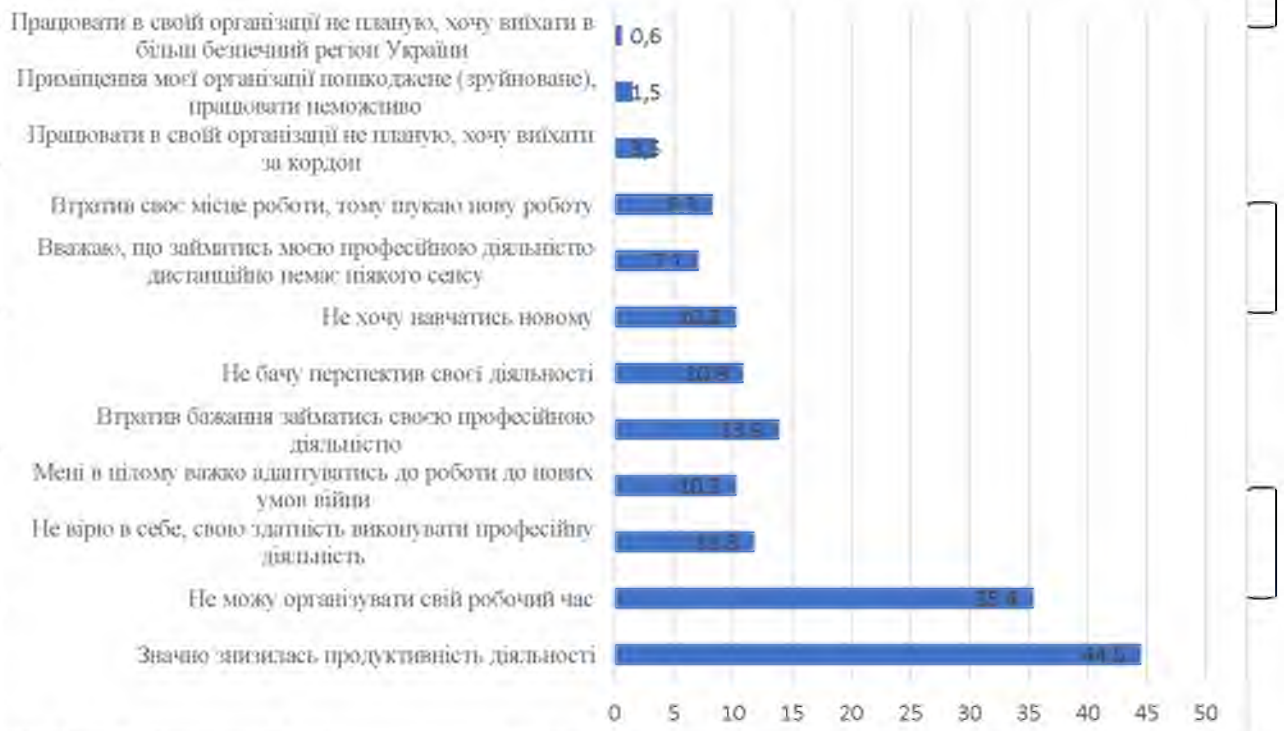


Рис. 3.2. Проблеми у здійсненні професійної діяльності, з якими зустрічаються працівники АТ «Оmelбанк», % в д. загальної кількості опитаних\*

Примітка: \* Побудовано автором

Дослідження впливу війни на роботу персоналу, показало, що 44,5% опитаних стверджують, що їх продуктивність різко впала, 35,4% респондентів (це більше третини) не можуть ефективно розподіляти свій час. Лише 11,8% заявляють про свою недостатню самоефективність, зазначаючи відсутність віри в свої професійні можливості. 10,3% відзначають труднощі адаптації до робочих умов під час війни. Основні труднощі, які зустрічаються в цій категорії, пов'язані з продуктивністю роботи та управлінням часом.

Що стосується другої групи, вона охоплює проблеми, які відображають ставлення працівників до своєї професійної діяльності. Серед відповідей респондентів були такі: 13,9% втратили бажання займатись своєю роботою, 10,9% не бачать майбутніх перспектив у своїй професії, а 10,3% не прагнуть

вивчати щось нове. Тому, незважаючи на складні умови війни, лише мала частина працівників має негативне ставлення до своєї професійної діяльності.

Остання група проблем стосується найближчих перспектив професійної діяльності. Відзначимо, що лише маленька частина опитаних вказала на проблеми цієї категорії. 8,3% втратили роботу і шукають нове місце, 3,5% мають намір виїхати за кордон і не працювати в поточній організації, 1,5% відзначили, що їх організація більше не функціонує через пошкодження, а 0,6% хочуть переїхати в безпечний регіон України. Загалом, більшість працівників бачить позитивні перспективи у своїй кар'єрі, незважаючи на війну, що є дуже сприятливим ознакою.

Результати дослідження показали, що хоча більшість персоналу позитивно ставиться до своєї професійної діяльності та її майбутнього, існують значущі проблеми у продуктивності, управлінні часом, адаптації до нових умов війни та самопереконаності.

Для покращення психологічного стану працівників АТ «Оншадбанк» та з метою управління їх стресом пропонуються заходи, наведені на рис. 3.2.

Під час військових дій, для кожної особи важливо відчувати безпеку, захист і мати можливість відпочивати [26]. Основна рекомендація для керівників при введенні нових методів мотивації полягає у забезпеченні безпечного середовища для роботи і створенні стратегії дій на випадок екстрених ситуацій [61]. Серед таких дій можна вказати на:

- організацію і готовність бомбосховищ або інших місць укриття, оснащення їх потрібним обладнанням і гарантування легкого доступу до шляхів евакуації при загрозі;
- проведення навчань стосовно правильної поведінки під час тривоги, у бомбосховищі, а також основ першої медичної допомоги;
- консультування працівників відносно їх прав в рамках актуального законодавства та можливих змін у їхніх трудових обов'язках або договорах.

Охорона праці та безпека життєдіяльності

- Підготовка бомбосховищ, місць для укриття
- Проведення інструктажів щодо поведінки під час тривоги, надання невідкладної допомоги
- Консультація щодо змін в

Психологічна підтримка

- Систематичне відстеження психологічного стану співробітників, надання інформації щодо психологічної допомоги

Комунікації

- Неформальні комунікації із підлеглими, small talk
- Проведення зустрічей, зборів із двосторонньою комунікацією

Ключові показники ефективності

- Перегляд завдань, розробка короткострокових планів
- Не встановлювати жорсткі дедлайни
- Перегляд системи оцінки роботи, ключових показників ефективності

Оцінка результатів

- Позитивна оцінка проведеної роботи
- Відзначення та похвала за гарні результати

Навчання

- Проведення тренінгів, курсів, коучинг
- Участь в вебінарах, майстер класах
- Відвідування виставок, культурних програм, вистав
- Планування кар'єри, участь працівників в українській

Матеріальна підтримка та нематеріальна мотивація

- Матеріальна допомога постраждалим від війни співробітникам
- Компенсації проїзду, харчування, проживання і т.д.
- Організація корпоративів, свят

Участь у громадському житті

- Організація спільної волонтерської допомоги ЗСУ, незахищеним верствам населення, постраждалим. Участь в громадських заходах

Перетворення корпоративної культури

- Перегляд цінностей та переконань.

Тімбілдінг

- Організація колективної роботи, спільних проектів, програми щодо згуртування колективу, систематичне проведення робочих нарад.

Рис. 3.3. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи АТ «Ощадбанк» під час воєнного стану\*

Примітка. \* Побудовано автором

Такі дії допоможуть співробітникам розуміти, як діяти у кризових ситуаціях, збільшуватимуть почуття впевненості та захищеності, та підсиллятимуть довіру до організації [58].

Психічний стан працюючих відіграє ключову роль, особливо в умовах військових дій та економічної нестабільності, адже емоційний дискомфорт, зростання стресу та тривоги заважає ефективній роботі [40, с. 190]. Тому важливо вживати заходів на підтримку душевного здоров'я працівників:

1) Постійне відстеження настрою та емоційного благополуччя співробітників; працевлаштування фахівця з психології; інформування про можливості звернення за психологічною допомогою через корпоративні канали спілкування.

2) Залучення до волонтерських активностей, допомога Збройним Силам України, соціально вразливим групам громадян та постраждалим. Участь у соціально-важливих проектах.

3) Формування та поглиблення корпоративних цінностей і переконань.

4) Стимулювання командної роботи, ініціювання спільних задач, програми зміцнення командного духу та регулярні тематичні обговорення.

Так, у складних обставинах важливо зберігати активний контакт та обмін інформацією в межах команди. Збільшення кількості зустрічей та обговорень з можливістю двосторонньої комунікації буде корисним для оперативного моніторингу роботи та реагування на питання, що виникають у нових робочих умовах. Проте не забуваймо про інформальний діалог: прості бесіди та цікавлення стосовно самопочуття співробітників сприятиме збереженню соціальних зв'язків [79]. Слід підкреслити, що досягти попереднього рівня продуктивності може бути непросто в даний момент, тому слід переглянути існуючі KPI в підприємстві та розробити адаптовану систему оцінки ефективності праці, враховуючи поточний контекст та загальний настрій команди. Якщо співробітники мають чітке розуміння своїх завдань та очікувань, це стимулює їх до дії. Крім того, часте визначення пріоритетів та короткострокове планування дозволять швидко реагувати на зміни та виклики.

Щоб знизити стресові рівні серед колективу, краще уникати встановлення жорстких термінів виконання завдань, натомість надавати додатковий час для виконання роботи та регулярно слідкувати за її ходом [74].

Згідно з дослідженням компаній «MakeTheirDay» та «Badgeville», 83% респондентів віддали перевагу визнанню та похвалі над матеріальними преміями, 88% підкреслили, що цінують вдячність від своїх керівників як сильний мотиватор [78]. Така статистика показує, що при оцінці досягнень команди важливо акцентувати увагу на їхніх успіхах і, якщо результати перевищують очікування, відзначати та похвалити за це. Така позиція з боку керівництва демонструє повагу, вдячність та увагу до співробітників, що сприяє поліпшенню взаємовідносин між керівником і підлеглим і зміцнює почуття цінності та важливості працівника [35].

У часи війни невідкладно необхідно зміцнити взаєморозуміння та комунікацію в команді. Лідерам та керівництву АТ «Ощадбанк» доречно постійно бути в контакті з командою, показувати їм свою відкритість і підтримку. Це допоможе більшості працівників знайти віру в себе та впоратися зі стресом. Регулярні зустрічі та короткі обговорення питань сприяють психологічному комфорту в колективі. Важливо обговорювати актуальні проблеми, включаючи питання зарплати або умов роботи. Впроваджуючи такий підхід, команда буде краще адаптована до обставин, плануючи майбутнє. Особливу увагу треба приділити менш комунікабельним людям, які можливо потребують більше підтримки. Війна та невизначеність можуть викликати страх і тривогу, а активна комунікація лідерів та активних членів команди мотивує команду до спільних дій та планування в складних умовах, акцентуючи на значущості кожного [40].

Не можна знехтувати важливістю надання працівникам АТ «Ощадбанк» можливості розвивати свою кар'єру, отримувати нові знання і підвищувати свою професійність. Це способи підвищити їхню компетентність та адаптивність. Методики, що можуть бути використані для цього:

• організація тренінгів, курсів, занять по підвищенню кваліфікації та коучингу;  
 • залучення до участі в онлайн-семінарах та майстер-класах поза компанією;

• долучення до участі у виставках та культурних заходах;  
 • впровадження рогації персоналу;  
 • визначення перспектив розвитку кар'єри та розробка кар'єрних планів для кожної посади;

• активне залучення працівників до процесу ухвалення управлінських рішень і так далі.

Під час воєнних дій багато АТ «Ощадбанк» зіткнувся із економічними труднощами, внаслідок чого зменшилися можливості матеріальної мотивації співробітників. Проте, крім стандартних інструментів мотивації, існують альтернативні способи підтримки персоналу. Так, АТ «Ощадбанк» може забезпечувати безплатним харчуванням, компенсувати витрати на проїзд, надавати корпоративні знижки або надавати житло. Заходи корпоративного характеру, як-то святкування річниць та днів народжень, можуть зміцнити дух колективу, сприяючи його згуртуванню [76].

Крім того, важливо підтримувати тих співробітників, хто особливо потребує допомоги, наприклад, втратив житло через воєнні дії або є самотнім годувальником для дітей. Можна створити спеціальний фонд допомоги або підрозділ, що буде реагувати на потреби співробітників. Також корисно переконатися, що у всіх є соціальне страхування, а також розглянути можливість пропонувати додаткове страхування. Такі дії підсилюють відчуття безпеки у працівників та зміцнюють їхню віру в АТ «Ощадбанк».

НУБІП УКРАЇНИ

### 3.3. Заходи покращення соціально психологічного мікроклімату колективу АТ «Ощадбанк»

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі передбачає подолання бар'єрів психічної напруги, які можуть виникати між працівниками в процесі трудової взаємодії [13].

На рис. 3.4 наведено рекомендації щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі АТ «Ощадбанк».

#### Напрямки вдосконалення

1. Зниження конфліктності через аналіз причин, медіацію, навчання ефективному спілкуванню та діалог між керівництвом і персоналом.

1. Підвищення задоволеності працею через урахування індивідуальних потреб, гнучкий розклад, професійний розвиток, систему поощрень, залучення до рішень та позитивний мікроклімат.

1. Індивідуальний підхід до потреб співробітників з гнучким графіком, кар'єрним зростанням, комфортними умовами праці, справедливою системою нагород та взаємоповагою.

1. Розвиток довірчих відносин через відкритість керівництва, регулярне інформування, врахування думок співробітників та залучення їх до корпоративних заходів.

1. Мотивація співробітників через орієнтацію на цілі організації, підтримку інтересу до роботи (умови для росту, самореалізацію та ефективну внутрішньоорганізаційну комунікацію).

1. Формування впевненості та причетності до компанії через індивідуальні зустрічі з керівництвом, освітні заходи, механізми збору відгуків та кар'єрні програми.

1. Рівність та справедливість у трудових відносинах через систематичний обмін знаннями, внутрішні навчання, прозорі оцінки, спільноти знань, рівні можливості без дискримінації та програми менторства.

1. Демократичне управління через залучення працівників до участі в рішеннях, платформи для обговорень, регулярні зустрічі, тренінги для менеджерів, систему зворотного зв'язку та колективне прийняття рішень.

1. Активна політика зі спільним проведенням часу, інформаційною відкритістю щодо стратегій та успіхів, та впровадженням системи самоврядування.

1. Єдність колективу через методики, засновані на спільних інтересах, доброзичливому співчутті, взаємному доповненні, відсутності дискримінації та психологічній підтримці.

Рис. 3.4. Рекомендації щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі АТ «Ощадбанк»\*

Примітка \* Побудовано автором

Отже, до основних напрямів формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в АТ «Ощадбанк» можна віднести наступні:

1. Робота над зниженням рівня конфліктності. У АТ «Ощадбанк» ключовим кроком до зниження рівня конфліктності є глибокий аналіз причин конфліктних ситуацій. Це включає в себе не лише розгляд окремих скарг та проблем, а й дослідження загального мікроклімату в команді, спілкування з керівництвом та простими працівниками для визначення потенційних «точок болю». Медіація може стати ефективним інструментом для вирішення конфліктних ситуацій. Залучення незалежних медіаторів допоможе сторонам конфлікту зрозуміти позиції один одного, визначити спільні інтереси та розробити конструктивні способи вирішення проблем. Організуючи спеціальні тренінги та семінари, можна навчити співробітників методам неконфліктного спілкування, а також розвивати в них навички саморегуляції, що допоможе уникнути багатьох стресових ситуацій. Крім того, важливо створити механізми для регулярного обговорення проблем і відкритого діалогу між керівництвом і колективом. Це сприятиме попередженню конфліктів на ранніх стадіях та швидкому їх вирішенню.

2. Підвищення задоволеності працею кожного окремого працівника всередині організації. Однією з основних рекомендацій є врахування індивідуальних потреб та інтересів кожного працівника. Це може означати налаштування робочого розкладу, щоб він був більш гнучким, надання можливості для професійного зростання або просто забезпечення комфортних умов праці. Важливо також створити систему відзнак та поручень, яка буде об'єктивною та справедливою. Співробітники повинні розуміти, що їхні зусилля оцінюються належним чином, і вони отримають відповідну винагороду за свою працю. Крім цього, залучення співробітників до процесу прийняття рішень може викликати в них відчуття власності та причетності до діяльності організації. Коли люди відчують, що їх думка цінна і її враховують, вони більш зацікавлені в успіху компанії. Також важливо пам'ятати про доброзичливе ставлення до співробітників, створення атмосфери довіри та взаємного поваги. Таке оточення

суттєво підвищує задоволеність працею та сприяє створенню позитивного корпоративного мікроклімату.

3. Розвиток атмосфери довіри та взаєморозуміння у колективі. В рамках АТ «Ощадбанк» однією з ключових рекомендацій для досягнення такої атмосфери є відкритість керівництва. Це означає регулярне інформування співробітників про рішення, які приймаються на вищому рівні, а також вислуховування їх думок та побажань. Для зміцнення довіри у колективі може бути корисним більше залучення працівників різного рівня та напрямку діяльності підчас проведення корпоративних заходів та тренінгів. Це допомагає співробітникам краще пізнавати одне одного, зміцнює командний дух і створює сприятливе середовище для обміну думками та ідеями.

4. Стимулювання трудової діяльності у вигляді орієнтації на досягнення цілей організації, організація виконання загальних колективних завдань. В АТ «Ощадбанк» однією з основних цілей є постійне зростання і розвиток. Для цього необхідно, щоб кожен співробітник був орієнтований на досягнення цілей організації та активно взяв участь у виконанні загальних колективних завдань. Для досягнення такої мотивації необхідно постійно підтримувати інтерес до роботи, створювати умови для професійного зростання, надавати можливості для самореалізації. Кожен співробітник повинен відчувати свою значущість для компанії, розуміти свою роль у досягненні корпоративних цілей. Крім того, важливим є створення системи внутрішньої комунікації, де кожен співробітник зможе отримати відповідь на свої питання, обговорити ідеї та пропозиції. Це сприяє зростанню взаєморозуміння між колегами і покращенню співпраці всередині команди.

5. Формування у працівників почуття впевненості, взаєморозуміння і причетності до діяльності організації. Для цього доцільно:

- проводити індивідуальні зустрічі з керівництвом. Зворотній зв'язок та підтримка з боку керівництва можуть значно підвищити впевненість працівника;

- регулярно проводити для всіх працівників заходи, спрямовані на вивчення місії, цінностей та візії компанії, сприяє розвитку почуття причетності.
- запровадити використання механізмів збору відгуків та пропозицій.

допуск працівників;

- прийняття програми кар'єрного росту. Прозорі перспективи для професійного та кар'єрного росту зміцнюють впевненість працівника в майбутньому.

6. Формування принципу рівності, справедливої оцінки трудової діяльності, політика в галузі обміну знаннями та досвіду. Справедливість та об'єктивність у взаємовідносинах між керівництвом та підлеглими є основою довіри. Поряд з цим, систематичний обмін знаннями та досвідом серед співробітників стимулює професійний розвиток команди та покращення робочих процесів. Для цього доцільно впровадити такі заходи:

- Внутрішні корпоративні навчання. Організація регулярних тренінгів і семінарів, де працівники можуть ділитися своїми знаннями і досвідом, сприяє покращенню кваліфікації всього персоналу.

- Прозора система оцінки. Введення системи оцінки, яка базується на чітких критеріях і показниках, дозволяє кожному працівнику розуміти, які вимоги до нього пред'являються, і що потрібно зробити для професійного зростання.

- Створення спільнот знань. Формування внутрішніх груп або комунітів, спрямованих на обговорення специфічних питань та тем, може бути відмінним інструментом для обміну досвідом.

- Рівні можливості для всіх співробітників. Усунення будь-яких форм дискримінації на роботі та надання рівних можливостей для професійного росту незалежно від статі, віку, національності чи інших особистих характеристик.

- Реалізація програм менторства. Досвідчені співробітники можуть бути призначені менторами для новачків, що дозволить новим працівникам швидше адаптуватися та отримувати важливі рекомендації з перших рук.

7. Переважання демократичного стилю управління з наданням можливості трудовому колективу брати участь у рішенні і виконання завдань, розробляти механізм ефективної діяльності організації. Демократичний стиль управління є одним із найефективніших способів забезпечення високої продуктивності та задоволеності персоналу. Він сприяє розвитку креативності, ініціативності та відповідальності серед співробітників, а також підвищує лояльність до організації. Доцільно впровадити такі заходи:

- Створення платформи для обговорень. Забезпечення каналів комунікації, де кожен співробітник може висловлювати свої думки та ідеї, обговорювати важливі питання та брати участь у прийнятті рішень.

- Організація регулярних зустрічей та семінарів. Проведення зустрічей, на яких обговорюються стратегічні питання розвитку організації, дозволяє залучати персонал до процесу прийняття рішень.

- Навчання керівників демократичному стилю управління. Організація спеціальних тренінгів для менеджерів з метою підвищення їхньої кваліфікації у галузі демократичного управління.

- Введення системи зворотнього зв'язку. Наявність чіткої системи зворотнього зв'язку між керівництвом та підлеглими сприяє вирішенню конфліктних ситуацій та покращує взаєморозуміння.

- Розробка механізмів колективного прийняття рішень. Впровадження методик колективного прийняття рішень на різних рівнях управління організацією.

8. Активна політика АТ «Ощадбанк» за напрямками:

- Колективного проведення часу (відвідування спільних місць відпочинку, організація корпоративних вечорів та заходів у разі дня народження працівників, вдалого завершення великих угод, виконання великого бізнес-плану та ін.);

- ефективної інформованості трудового колективу (про стратегічні плани банку, виробничі успіхи у всіх робочих підрозділах, про зміни в методах управління тощо)

Системи самоврядування у вигляді передачі керівником деяких питань на розгляд колективу під безпосереднім контролем вищої уповноваженої особи

9. Формування єдності колективу за допомогою наступних методик [50; 65]:

- Методика згоди. Проведення заходів, націлених на виявлення спільних інтересів, члени колективу краще дізнаються одне одного, звикають до співпраці, узгодження та спільного вирішення проблем.

- Методика добровільності. Передбачає розвиток здатності до співчуття іншим людям, розуміння їх внутрішніх станів, готовності надати практичне сприяння.

- Методика взаємного доповнення. Це облік та вміле використання не лише здібностей, а й недоліків, які тісно пов'язані один з одним, для зміцнення взаємної довіри та поваги у колективі.

- Методика недопущення. Вимагає виключення підкреслення переваги одного члена групи над іншим, будь-яких відмінностей між ними.

- Методика психологічного поглажування. Проведення спільного відпочинку членів колективу, що знімає психологічну напругу, сприяє емоційній розрядці, викликає позитивні почуття взаємної симпатії.

Таким чином, соціально-психологічний аспект управління передбачає формування сприятливої трудової атмосфери та мікроклімату в колективі, продуктивну роботу з персоналом з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника. Надані рекомендації дають можливість забезпечити оптимальну виробничу діяльність та задовольнити потреби працівника, колективу та АТ «Ошадбанк» в цілому.

### Висновки до розділу 3

Проблем використання соціально-психологічних методів в АТ «Ощадбанк» наступні: низький рівень обговорення керівництвом своїх планів із співробітниками; робочі обов'язки серед працівників діляться недостатньо рівномірно; відсутність потужної соціальної підтримки з боку керівництва під час війни; незадоволення рутинною роботою, яка не передбачає різноманітності завдань протягом дня; погана взаємопідтримка в колективі; відчуття соціальної несправедливості серед колективу через нерівномірне навантаження та необґрунтованого розміру заробітної плати; недостатній рівень використання нематеріальної мотивації, такої як подяка, визнання досягнень, особистий приклад керівника; довгий та важкий процес кар'єрного зростання; у керівництва при комунікації з працівниками присутнє переважання критики над похвалою, відсутнє використання особистого прикладу; відсутність інноваційних соціально-психологічних методів менеджменту. Для вирішення кожної проблеми було запропоновано декілька заходів.

Для ефективного управління стресом пропонується: створення безпечного середовища у всіх відділеннях АТ «Ощадбанк», проведення інструктажів; систематичне відстеження психологічного стану співробітників, надання інформації щодо психологічної допомоги; перегляд системи оцінки роботи, ключових показників ефективності; відзначення та похвала за гарні результати; матеріальна допомога постраждалим від війни співробітникам; організація спільної волонтерської допомоги ЗСУ, незахищеним верствам населення, постраждалим та ін.

До основних напрямів формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в АТ «Ощадбанк» можна віднести: роботу над зниженням рівня конфліктності; підвищення задоволеності працею кожного окремого працівника; розвиток атмосфери довіри та взаєморозуміння; організація виконання загальних колективних завдань; формування єдності колективу за допомогою наступних методик згоди, добровільності, взаємного доповнення, недопущення, психологічного поглажування та ін.

## ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів в підприємстві. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу інформаційних джерел в теоретичному контексті методи менеджменту представляють сукупність технік та засобів, за допомогою яких управлінська структура взаємодіє з керованими на різних ступенях і етапах управлінського процесу з метою досягнення цілей, визначених організацією. У прикладному вимірі, методи менеджменту об'єднують засоби та техніки впливу на робочі групи та індивідуальних виконавців для досягнення організаційних цілей та ефективною реалізації місії організації. Найбільш поширеною є класифікація методів менеджменту на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

2. Встановлено, що соціально-психологічні методи представляють собою набір конкретних способів впливу на міжособистісні відносини, взаємозв'язки та соціальні процеси, які мають місце у трудових колективах.

Соціальні методи менеджменту (або соціальний вплив) це комплекс методів, що мають на меті формування впливу на еволюцію колективу та соціальних динамік в рамках організації. Це методи управління соціально-масовими процесами; методи управління організованими групами, методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами; методи управління індивідуально-особистою поведінкою. Психологічні методи менеджменту, або психологічний вплив, представляють собою техніки регулювання відносин між членами колективу з метою формування у ньому благоприятного психологічного середовища. Це методи гуманізації праці; методи комплектування трудових колективів; методи психологічного спонукання; методи професійного відбору та навчання.

3. У ході дослідження соціально-психологічний клімат в групі можна розглядати як багатогранне явище, що включає в себе систему взаємовідносин

між її членами. При сприятливому психологічному кліматі в групі формується середовище розвитку, відчуття задоволеності серед її учасників, а спільні зусилля ведуть до вищої якості вирішення задач та підвищення продуктивності.

4. В рамках даного дослідження аналізувалося використання соціально-психологічних методів в АТ «Ощадбанк». На даний момент АТ «Ощадбанк» є одним із трьох лідерів серед роботодавців у банківській галузі. По стану на кінець 2022 року кількість співробітників банку дорівнювала 293752 особам. У своїх звітах щодо управління персоналом банк наголошує на турботі про працівників, наявності зв'язка з командою, наявності працюючої програми управління конфліктами, створення сприятливих умов праці, постійне проведення спільних заходів, увагу безпосереднього керівника до думки працівників та публічне визнання їх успіхів працівників. В рамках реалізації нової Стратегії розвитку та впровадження принципів «бірюзової» організації, перед АТ «Ощадбанк» постає завдання переосмислення своєї корпоративної культури. Наголос зміщується на відкритість, психологічний комфорт команд та зміцнення командної роботи, при цьому збільшуючи особисту відповідальність кожного за кінцевий результат. Було розроблено шлях співробітника АТ «Ощадбанк» відповідно до Стратегії розвитку, який включає супровід навіть після моменту звільнення. Є численні освітні програми, нацелені на розвиток співробітників та керівників.

5. На основі аналізу думок працівників щодо повноти та ефективності використання соціально-психологічних методів менеджменту виявлено, що певна частина персоналу не задоволена умовами праці, хоча загалом велика частина співробітників демонструє високий рівень мотивації та задоволення своєю роботою. Працівники не задоволені нерівномірним розподілом робочого навантаження, відчувають необхідність додаткової нематеріальної мотивації та розширення соціального пакету, відмічається складність кар'єрного просування та нерівномірність фінансової та моральної винагороди.

6. Встановлено, що у АТ «Ощадбанк» середній рівень підтримки у колективі може стати чинником, який впливає на загальний моральний та

психологічний стан співробітників, особливо в умовах надзвичайних обставин, таких як війна. Керівники майже не обговорюють подальші плани зі своїми підлеглими. Більшість працівників отримують оцінку своєї роботи від керівництва, проте вона найчастіше носить характер критики.

7. У ході дослідження було встановлено, що недостатньо ефективне використання соціально-психологічних методів менеджменту має вплив на плінність персоналу АТ «Ощадбанк». Що веде до таких проблем, як відсутність достатньої кількості спеціалістів, знижена мотивація та моральний настрій команди, а також додаткових витрат на навчання нових співробітників.

Плнність кадрів має певний вплив на доходи АТ «Ощадбанк», хоч і не є головним фактором.

8. Отже, головних проблем використання соціально-психологічних методів в АТ «Ощадбанк» слід відмітити наступні: низький рівень обговорення керівництвом своїх планів із співробітниками; робочі обов'язки серед працівників діляться недостатньо рівномірно; відсутність потужної соціальної підтримки з боку керівництва підчас війни; незадоволення рутинною роботою, яка не передбачає різноманітності завдань протягом дня; погана взаємопідтримка в колективі; відчуття соціальної несправедливості серед колективу через нерівномірне навантаження та необгрунтованого розміру заробітної плати; недостатній рівень використання нематеріальної мотивації, такої як подяка, визнання досягнень, особистий приклад керівника; довгий та важкий процес кар'єрного зростання; у керівництва при комунікації з працівниками присутнє переважання критики над похвалою, відсутнє використання особистого прикладу; відсутність інноваційних соціально-психологічних методів менеджменту. Для вирішення кожної проблеми було запропоновано декілька заходів, наприклад, з метою підвищення півня обговорення керівництвом своїх планів із співробітниками пропонується організація регулярних зустрічей для обговорення стратегічних і тактичних планів, створення внутрішнього порталу для інформації про плани компанії, запровадження системи зворотного зв'язку, де співробітники можуть

висловлювати свої думки та побажання; для рівномірності робочого навантаження запропоновано провести аналіз завантаженості кожного співробітника, створити гнучкі команди, які можуть адаптуватися до змінних обставин, запровадити систему ротації обов'язків для різноманітності досвіду та розвитку навичок та ін.

9. Встановлено, що ефективне управління стресом АТ «Ощадбанк» виступає ключовим чинником для підтримання продуктивності, мотивації та загального благополуччя співробітників. Результати дослідження показали, що хоча існують значущі проблеми у продуктивності, управлінні часом, адаптації до

нових умов війни. Для ефективного управління стресом пропонується створення безпечного середовища у всіх відділеннях АТ «Ощадбанк», проведення інструктажів щодо поведінки під час тривоги, надання невідкладної допомоги; систематичне відстеження психологічного стану співробітників, надання інформації щодо психологічної допомоги, за можливістю найм психолога; перегляд завдань, розробка короткострокових планів; перегляд системи оцінки роботи, ключових показників ефективності; відзначення та похвала за гарні результати; матеріальна допомога постраждалим від війни співробітникам; організація спільної волонтерської допомоги ЗСУ, остраждалим та ін.

10. У результаті дослідження було визначено, що до основних напрямів формування та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в АТ «Ощадбанк» можна віднести: робота над зниженням рівня конфліктності; підвищення задоволеності працею кожного окремого працівника всередині організації; розвиток атмосфери довіри та взаєморозуміння у колективі; стимулювання трудової діяльності у вигляді орієнтації на досягнення цілей організації; організація виконання загальних колективних завдань; формування у працівників почуття впевненості, взаєморозуміння і причетності до діяльності організації; формування принципу рівності, справедливої оцінки трудової діяльності; політика в галузі обміну знаннями та досвідом; формування єдності колективу за допомогою наступних методик згоди, добровільності, взаємного доповнення, недопущення, психологічного заспокоєння.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 511 с.
2. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Наукові праці Подільської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2011. Вип. 2, Т. 3. С. 222–228.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубицький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.
6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
8. Борова А. Основні проблеми управління персоналом в банках України. *Economics: Time Realities*. 2022. №6. С. 65-71.
9. Васильченко В. Гриненко А. Управління трудовим потенціалом. Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
10. Велешук С. С. Концептуальні підходи до визначення функцій та класифікації методів адміністративного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_37).
11. Виризує О. І. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. *Наука - виробництво*, 2016: зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С. 20–22.

12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.

13. Гльоза С. В. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/28.pdf>

14. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. №2. С. 186–189.

15. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2017. 559 с.

16. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. *Бізнесінформ*. 2015. №6. С. 223–228.

17. Данилюк З.Л., Царук І.М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/152.pdf>

18. Донцов А. П. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ, 2016. С. 43–46.

19. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

20. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник / С. М. Рогач [та ін.]. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 722 с.

21. Економічна енциклопедія / за ред. Б. Гавришишина. Київ: Академія, 2002. Т. 3. 951 с.

22. Ельбрехт О.М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади і США: монографія. Київ, 2010. 460 с.

23. Законнова А. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html>

24. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом: підручник. Одеса: ОНУ, 2016. Ч.2. 2017. 558 с.

25. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.

26. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №4 С. 61-65.

27. Зудова І.Ю., Когелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341–344.

28. Карамушка Л. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні впливи та ресурси. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022 №3(67). С. 124–133.

29. Козак К. Б. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т. 11, Вип. 1. С. 66-72.

30. Козак К., Корсікова Н., Петренко Ю. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics* 2022. №14(4). С. 26-34.

31. Козак М., Сівчук П. Шляхи формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: [https://elartu.intu.edu.ua/bitstream/lib/28450/2/SMT\\_2019\\_Kozak\\_M-Ways\\_of\\_formation\\_of\\_socio\\_258-259.pdf](https://elartu.intu.edu.ua/bitstream/lib/28450/2/SMT_2019_Kozak_M-Ways_of_formation_of_socio_258-259.pdf)

32. Кузьмін О.Є., Дідик А.М. Шляхи покращання соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>

33. Мазур Н. О. Використання методу «360 градусів» для оцінювання робітників виробничих підприємств. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика* зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Київ: КНЕУ, 2011. № 1. С. 85-89.

34. 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=5161>

35. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №34. С. 77–87.

36. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. №18. С. 99–105.

37. Міхляєв М.О. Основні проблеми використання виробничого персоналу та шляхи їх вирішення засобами мотивації. *Економіка: реалії часу*. 2013. №7. С. 218–225.

38. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 21 с.

39. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.

40. Мошонська, Д. Стрес в умовах війни та можливі шляхи його опанування. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. №158. С. 189–192.

41. Мурашко М. Менеджмент персоналу. Київ: Знання, КОО, 2002. 311 с.

42. Нещепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1(17). С. 65-72.

43. Олійник А. С. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в державних податкових інспекціях. *Управління розвитком*. 2013. № 21 С. 131-133.

44. Основи менеджменту. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: «Кондор», 2008. 664 с.

45. Палькевич Ю.С., Саган А.В. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. *Адміністративне управління: теорія і*

46. Петюх В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 330 с.

47. Рудінська, О. В., Ленська, Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2018. №15(2(33)). С. 105–122.

48. Серета І. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. №4. С. 216-223.

49. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(20). С. 1020-1023.

50. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: МАУП, 2007. 488 с.

51. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2016. № 2. С. 150-154.

52. Троян А.В., Горпиняк А.В. Використання соціально-психологічних методів менеджменту в підприємстві. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених.*, 26 жовтня 2022 р. Київ: НУБіП України 2023. С. 18-19.

URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik\\_tez\\_fam\\_2022\\_1.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u75/zbirnik_tez_fam_2022_1.pdf)

53. Управління персоналом: підручник / за ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького ІТУ, 2018. 403 с.

54. Харун, О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 10(Ч. 2). С. 121–125.

55. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.

56. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

57. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). URL: <http://rinc.onu.edu.ua/article/download/123720/118326>

58. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. С. 36-41.

59. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. С. 45-50.

60. Чхейло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Social economics*. 2020. №60. С. 203-213.

61. Шевченко В. С. Менеджмент та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с.

62. Щєбликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту. Мелітополь: ВБ. «ММД», 2015. 479 с.

63. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.

64. Bies R. J., Barclay L. J., Tripp Th. M., Aquino K. A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*. 2017. № 10(1). URL: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956>.

65. Kumar M. Dr. Ramesh, Svitlana Ivanytska, i Tetiana Halaida. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2020. №1(76). С. 92-98.

66. Lin S.-H., Scott B. A., Matta F. K. The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. 62(5). URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>.

67. McLachlan S., Chan D. Social psychological theories and models. 2015. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/258029005\\_Social\\_psychological\\_theories\\_and\\_models/link/5521ea90cf29dcabb0d2f88/download](https://www.researchgate.net/publication/258029005_Social_psychological_theories_and_models/link/5521ea90cf29dcabb0d2f88/download)

68. Stevenson R., Josefy M., McMullen J. S., Shepherd D. Organizational and management theorizing using experiment-based entrepreneurship research: Covered terrain and new frontiers. *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14(2). URL: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0152>.

69. Trofimov A., Matviienko I. Socio-Psychological Factors Of Corporate Loyalty. *International journal of scientific & technology research*. 2019. № 8(11). P. 3439–3442. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/nov2019/Socio-psychological-FactorsOf-Corporate-Loyalty.pdf>

70. АТ «Ошадбанк». URL: <https://mifin.com.ua/ua/company/oshadbank/>

71. АТ «Ошадбанк». URL: <https://www.oshadbank.ua/>

72. Дізайн-мислення: як застосувати метод на практиці. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici-u-2023-roci>

73. Принципи та методи менеджменту. URL: <http://mkker.com/wp-content/uploads/2021/01/GRS-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-11.01.21.pdf>

74. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. URL: <https://vikna.vidlia-tobe/robova/shist-divevvh-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-viiny/>

75. CASE. Україна. Державні банки: Валіза без ручки. URL:

[https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/11/CASE\\_zvit\\_derzh\\_banky\\_5.pdf](https://cost.ua/content/uploads/sites/2/2021/11/CASE_zvit_derzh_banky_5.pdf)

76. HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал. URL:

<https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-vak-pikluvatvsya-pro-personal/>

77. Mindfulness. URL: <https://www.uamindfulness.com>

78. Study on Employee Engagement Finds 70% of Workers Dont Need Monetary Rewards to Feel Motivated. URL: <https://www.pnewsire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-ofworkers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html>

[rewards-to-feel-motivated-211394831.html](https://www.pnewsire.com/news-releases/study-on-employee-engagement-finds-70-ofworkers-dont-need-monetary-rewards-to-feel-motivated-211394831.html)

79. War-work balance. Як продовжувати роботу під час війни\* URL:

<https://biz.lv.ua/ukr/experts/pracuvati-pid-chas-vijny-duzhe-vazhko-chim-dopomogti-sobi-ta-kolegam-poradipsihologa-50235461.html>

80. What is people analytics. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/hr-analytics/articles/what-is-people-analytics/>

[analytics/articles/what-is-people-analytics/](https://www.spiceworks.com/hr/hr-analytics/articles/what-is-people-analytics/)



Рис. А.1 Організаційна структура АТ «Ощадбанк»  
\*Примітка: Джерело [71]

Додаток Б

SWOT-аналізу АТ «Ощадбанк»

# НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця Б.1

SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Велика кількість відділень банку та банкоматів.	1. Недостатньо швидка робота працівників банку з клієнтами.
2. Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб.	2. Недосконала система самообслуговування
3. Можливість надання кредитних канікул.	3. Надмірний документообіг.
4. Репутація надійного банку.	4. Плинність кадрів.
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту банківських послуг	1. Політична та економічна нестабільність у країні.
2. Покращення якості сервісу «Ощад24».	2. Різка зміна курсу валют.
3. Покращення якості сервісу SMS-інформування.	3. Інфляційні процеси.
4. Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення (наприклад, для пенсіонерів – видача електронних пенсійних посвідчень; для студентів – сплата меншої комісії під час здійснення операцій)	4. Велика кількість конкурентів з подібними послугами.
	5. Загроза хакерських атак.
	6. Ризики неповернення наданих банком кредитів.

\*Примітка: Складено автором

Таблиця Б.2

Матриця SWOT АТ «Ощадбанк»

Поле СіМ (Сильні сторони-Можливості)	Поле СіЗ (Сильні сторони-Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Велика кількість відділень банку та банкоматів дасть змогу розширити асортимент банківських послуг</li> <li>За рахунок репутації надійного банку існує можливість розширення спектру послуг для окремих сегментів населення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>За можливості надання кредитних канікул зменшиться ризик неповернення наданих банком кредитів.</li> <li>Репутація надійного банку дасть змогу збільшити конкурентоспроможність банку порівняно з іншими банками- конкурентами, що надають подібні послуги.</li> <li>Гарантія повного збереження та повернення вкладів фізичних осіб зменшить вплив політичних та економічних нестабілізуючих факторів.</li> </ul>
Поле СлМ (Слабкі сторони-Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони-Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Покращення якості сервісу «Ощад24» та SMS- інформування може привести до усунення недоліку швидкості роботи працівників банку з клієнтами та недосконалої системи самообслуговування, а також зменшення документообігу в банку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак.</li> <li>Недостатньо швидка робота працівників банку призведе до переходу клієнтів до банків-конкурентів з подібними послугами.</li> <li>Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів</li> </ul>

\*Примітка: Складено автором