

36
14.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



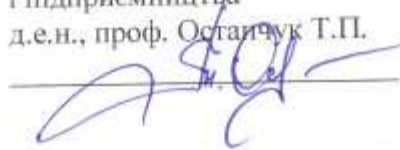
КОРЗУН Марія Валеріївна
(студент групи МО61)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»)

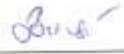
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(ПІДПИС)

Рецензент

к.е.н., доц. Пикачук Т.Ю.
(прізвище та ініціали)


(ПІДПИС)

Житомир, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Поняття, еволюція розвитку та значення соціально-психологічних методів управління підприємством	6
1.2. Система соціально-психологічних методів управління підприємством	14
1.3. Методичні підходи використання та критерії оцінки ефективності соціально-психологічних методів управління підприємством	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічного впливу на підприємстві	33
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	53
2.3. Оцінювання сучасного стану застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві	64
2.4. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві	75
Висновки до розділу 2	90
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	95
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В Україні управління персоналом проходить етап свого становлення, що є проблемою для сучасних суб'єктів господарювання. Сьогодні істотно змінили соціально-економічну роль підприємства такі фактори, як зміна принципів функціонування національної економіки, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, створення підприємств, що базуються на різних формах власності. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів: глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи підприємства. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Процес управління та мотивації персоналу використовується для покращення спрямованості дій та активності працівників підприємства. У людини існує величезна кількість потреб, тому створити універсальну систему управління персоналом неможливо. На наш погляд, сучасні підприємства повинні використовувати соціально-психологічні методи управління персоналом в залежності від своєї спрямованості.

Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Отже, як показує практика, виникає необхідність використання менеджером соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, кожен член якої реалізовуватиме

свій потенціал на найвищому рівні, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємства.

Питанням управління персоналом присвячені роботи таких вчених, як Д. Е. Мейо, Н. І. Барановська, Р. Є. Булат, В. Врум, А. Маслоу, М. Портер, І. Ш. Карібова, Клейменова, М. В. Симонова, Ю. В. Морозюк, В. С. Половинко, П. І. Разінков, Н. А. Савельєва, Д. П. Соловійов, А. І. Турчинов, Ю. К. Чернова, І. І. Феклістов та ін. Водночас, наукова проблематика оцінки та вдосконалення застосування соціально-психологічних методів управління підприємством залишається недостатньо дослідженою.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад, а також визначення напрямів удосконалення застосування соціально-психологічних методів управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані і вирішені наступні **завдання:**

- визначити поняття, еволюцію розвитку та значення соціально-психологічних методів управління підприємством;
- дослідити систему соціально-психологічних методів управління підприємством;
- узагальнити методичні підходи використання та критерії оцінки ефективності соціально-психологічних методів управління підприємством;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічного впливу на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінювання сучасного стану застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес застосування соціально-психологічних методів управління підприємством, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством.

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для обґрунтування результатів теоретичних досліджень і методичних підходів щодо формування соціально-психологічних методів управління підприємством; економіко-математичні, системний підхід – для аналізу та визначення напрямків удосконалення соціально-психологічних методів управління підприємством ТОВ «Нова пошта»; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування соціально-психологічних методів управління підприємством, для аналізу й інтерпретації фактичних даних при порівнянні досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, посібники з економіки підприємства, економічного аналізу, управління персоналом, економіки праці, стратегічного менеджменту, законодавчі документи та нормативні акти, матеріали аналізу господарської діяльності ТОВ «Нова пошта».

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів удосконалення напрямів застосування соціально-психологічних методів управління підприємством. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 71 найменування. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, еволюція розвитку та значення соціально-психологічних методів управління підприємством

Система мотивації персоналу не визначається на належному рівні та врахуванні потреб кадрів. Процес мотивування робітників використовується для покращення спрямованості дій та активності персоналу. У людини існує величезна кількість потреб, тому створити універсальну систему мотивації неможливо. Кожне підприємство має досвід, щодо регулювання роботи колективу. Але організації різні за специфікою, відповідно, досвід теж різний, напрацьований десятиліттями чи століттями може допомогти вибрати компанії вже існуючу модель та адаптувати її під себе, щоб підприємство було дійсно ефективне [18, с.224].

Методи управління є тим механізмом управління, який дозволяє вирішувати виробничі завдання і становить методологію. Поняття метод походить від грецького слова «μέθοδος» і буквально означає «шлях дослідження», спосіб досягнення будь-якої мети, вирішення завдання, сукупність прийомів або операцій теоретичного або практичного пізнання і освоєння дійсності [7, с.55].

Вибір того чи іншого методу управління залежить від визначення, здійснення на даному етапі функції управління і від наявних або доступних в цей момент часу засобів управління. Також, важливе значення мають різні зовнішні чинники: підбір персоналу, спрямованість компанії, масштаб управління і т. п.

Узагальнюючи різні наукові підходи, можна стверджувати, що методи управління можуть бути найрізноманітнішими, зазвичай вони залежать від системи стимулювання на підприємстві, загальної системи управління та

особливостей діяльності самого підприємства. Існує три групи методів управління персоналом підприємства (рис. 1.1).

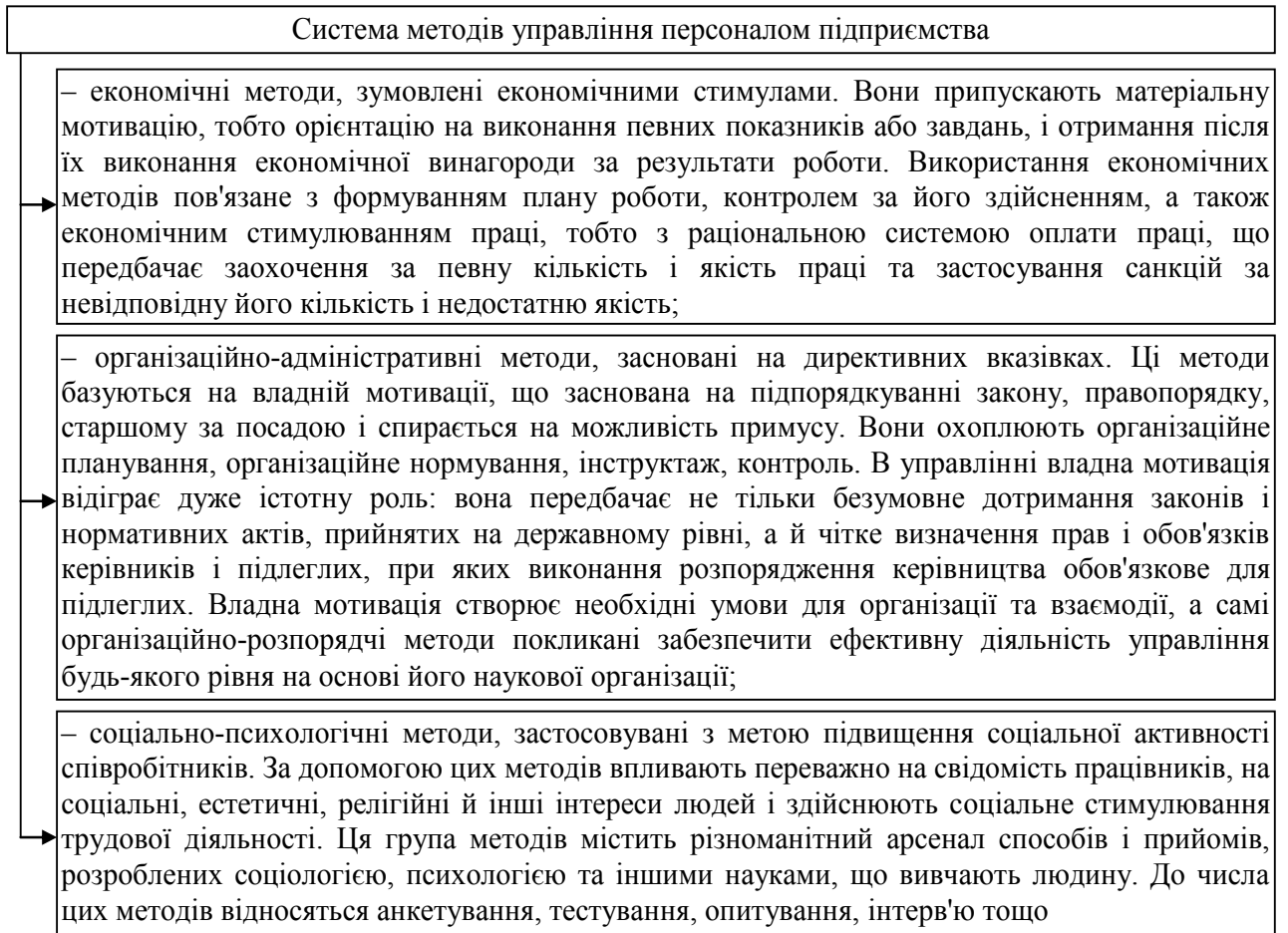


Рис. 1.1. Система методів управління персоналом підприємства [1, с.76]

Вміло користуючись системою методів управління, розподіляючи функції на виробництві, керівник досягне своїх цілей набагато швидше і успішніше, ніж без застосування цих технологій. Організація не може виконувати свої функції та працювати ефективно, спираючись тільки на матеріальну чи дисциплінарну технологію впливу на працівників [23, с.178].

Соціальні і психологічні технології не менш важливі, ніж внутрішні адміністративні заходи. Вони впливають на емоції людей, отже є не менш ефективними. Соціально-психологічні методи спрямовані на особистість, а не на колектив. Також вони підтверджують її важливість та почуття потреби, допомагаючи почувати робітнику себе комфортно серед персоналу.

Неможливо з точністю стверджувати, коли вперше стали застосовуватися

соціально-психологічні методи в управлінні. Створення мануфактур в середині XVIII століття призвело до поділу праці. В результаті стався і поділ людей на дві великі групи - керуючі і керовані. Частина дослідників схильна до того, що аж до 1914 року не існувало поняття кадрове управління. Однак, варто відзначити той факт, що ще в 1880 році на підприємстві «Baltimore and Ohio Railroad», що є першим вантажопасажирських перевізником в США, був створений прообраз відділу кадрів.

До початку XX століття управління кадрами було частиною роботи керівника. Воно зводилося до найму працівників і обліку робочого часу. Початок XX століття характеризується розвитком масового виробництва. На підприємствах зародилася тенденція до раціонального використання праці, що продиктувало необхідність наукового підходу до управління. У 1915 році в Дортмундському коледжі був організований курс, присвячений управлінню персоналом. Однак, курс обмежувався лише економічною складовою і про соціально-психологічне управління мови в ньому не було. До 1920 року відділ кадрів одержав оформлений статус на підприємствах.

У 30-х роках підхід до управління перейшов в дещо іншу площину. В управлінську науку активно включилися соціологи і психологи. Вони вважали неспроможною теорію Ф. Тейлора. Фактично він прагнув «дегуманізувати роботу», ставлячись до працівників як до роботів, які не думають і здатні лише виконувати ретельно покладені на них завдання, розділені до рівня *ad infinitum* (нескінченної малості) [12, с.334]. З цієї причини в теорії Тейлора не враховувалися соціально-психологічні аспекти управління.

Відправною точкою початку використання соціально-психологічного управління можна вважати 1923-1924 рр. У цей період американський соціолог і психолог Елтон Мейо проводив експеримент на текстильній фабриці в Філадельфії. Керівництво фабрики зіткнулося з ситуацією, коли плинність кадрів досягла близько 250%. Матеріальне стимулювання не давало результатів. Е. Мейо, детально проаналізувавши ситуацію, запропонував зробити два 10-хвилинних перерви в роботі, протягом яких працівниці

отримали можливість спілкування один з одним, тобто задоволення своїх соціальних потреб в комунікаціях [26, с.63]. В результаті, плинність кадрів практично зникла. Це дослідження привело до посилення інтересу в області соціально-психологічного управління і дало поштовх до нових досліджень.

Пізніше, в 1927-1932 рр., Елтон Мейо провів відомі всім «Хоторнські експерименти» на заводі по виробництву телефонного обладнання «Вестерн Електрик». Експерименти в Хоторні розкрили «золоту жилу» - підвищення продуктивності праці за рахунок уваги до психологічних особливостей працівника на противагу обмеженим меркантильним стимулам «наукової системи вичавлювання поту» [39, с.200]. Розвиток психології управління довів, що не меншу важливість становить ефективне використання кадрових ресурсів нарівні з експлуатацією обладнання. Однак на той момент не існувало нормативно-правової бази в області кадрового управління.

Однією з перших країн, яка прийняла нормативно-правові акти у цій сфері, є США. У 1935 році в США був прийнятий «Акт про соціальне страхування», в 1938 році «Акт про справедливість трудових стандартів». Роль цих законодавчих актів величезна. Вперше на законодавчому рівні було закріплено:

- поняття про мінімальну оплату праці;
- поняття про робочий день;
- поняття про понаднормову роботу;
- поняття про техніку безпеки праці.

50-60 роки XX століття характеризуються розвитком науки і техніки, яке не могло залишити поза увагою виробничу сферу. Впровадження нової техніки і технології призвело до появи і розвитку нових галузей виробництва. Всі ці фактори вплинули на кадри. Під впливом змін працівники стали більш грамотними і компетентними. Якщо в 20-і роки працівник розглядався як робоча сила, то в 50-ті роки дедалі застосовувалася розумова праця працівників, ніж фізична. Ці чинники призвели до зміни взаємин в колективах. Однак консервативні позиції деяких керівників великих компаній, які не бажали змін, створювали перешкоди для впровадження нових ідей [32, с.250].

У 60-70-х роках починається розробка стандартів і нормативів праці всередині підприємств. В результаті надмірної орієнтованості менеджменту на бюрократичний аспект у багатьох розвинених країнах відбувся спад виробництва внаслідок падіння задоволеності працею. У доповідях тих років, було відзначено, що працівники втратили інтерес до праці в зв'язку надмірною переробкою, відсутністю техніки безпеки. Цей факт сильно стурбував менеджмент. Керівники стали застосовувати експериментальні системи мотивації і організації праці. Саме в цей період почалося активне використання соціально-психологічних методів [63, с.199].

Економічна криза 1973-1975 рр. стала переломним моментом. Криза показала, що старі методи управління в умовах нової реальності втратили свою ефективність і актуальність. Для адаптації до змін менеджмент прийняв відповідні заходи. Було визнано, що найважливішою є сама праця. Праця ж в свою чергу, здійснюється людьми. Керівниками була визнана важливість управління людськими ресурсами, яке тісно пов'язане з ефективністю організації.

В цілому, з викладеного випливає, що світова практика підтвердила той факт, що ефективне управління не може вичерпуватися лише командно-адміністративними та економічними методами. Соціально-психологічні методи управління були визнані ефективним інструментом управління виробництвом.

Соціально-психологічні методи управління здійснюються шляхом керівного впливу на соціальні принципи діяльності колективу. Вони засновані на вивченні соціального складу і умов трудових колективів, індивідуальних особливостей і інтересів працівника.

Результати виробничих успіхів багато в чому визначаються соціально-психологічним кліматом в колективі, задоволенням культурних, побутових та інших потреб працюючих [56, с.183].

В сучасних умовах в науковій літературі є декілька визначень цього поняття. Окремі наукові дефініції поняття «соціально-психологічні методи управління» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі наукові дефініції поняття «соціально-психологічні
методи управління»

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. [5, с.332]	Соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінських дій на персонал, засновані на використанні закономірностей соціології та психології.
Грішнова О.А. [17, с.93]	Соціально-психологічні методи управління здійснюються шляхом керівного впливу на соціальні принципи діяльності колективу. Вони засновані на вивченні соціального складу і умов трудових колективів, індивідуальних особливостей і інтересів працівника.
Завіновська Г.Т. [26, с.45]	Соціально-психологічні методи - це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються.
Мельник І.О. [41, с.100]	Соціально-психологічні методи управління - це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності.
Харченко Г.І. [66, с.179]	Соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини й зв'язки серед працівників, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають у них.

За результатами проведеного дослідження літературних джерел можна стверджувати, що соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на мотивації потреб і інтересів особистості, колективу, на їх професійні зв'язки і спілкуванні, ініціюють творчу і професійну активність. Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників і економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи.

Ці методи управління задіють механізми, які спираються на моральні і емоційні стимули, на підтримку позитивного мікроклімату в трудовому колективі. Соціально-психологічні методи управління впливають на людину через задоволення і переконання, застосовуючи різні методики: переконання, навіювання, «зараження ідеєю» і т. п. Сучасне управління компанією не може обійтися без соціально-психологічних методів управління, які завжди доповнюють як адміністративно-командні, так і економічні методи менеджменту [66, с.179].

Соціально-психологічні методи управління відіграють вирішальну роль в боротьбі проти плинності кадрів і припускають виконання відповідних впливів та заходів (рис. 1.2).

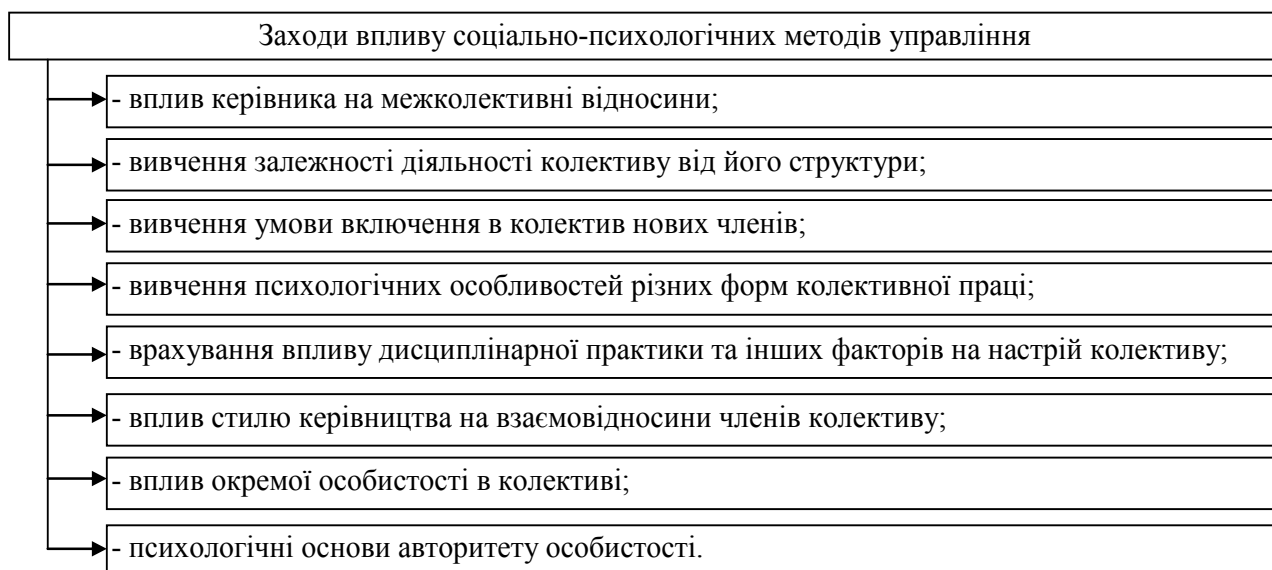


Рис. 1.2. Заходи впливу соціально-психологічних методів управління [8, с.186]

Важливість соціально-психологічних методів обумовлена [19, с.305]:

– необхідністю таких методів управління, які засновані на обліку інтересів колективу та не пригнічують працівників як особистість, викликають зростання творчої активності персоналу;

– розвитком демократичних засад в управлінні;

– тим, що в деяких організаціях значна частина колективів є не тільки найманими працівниками, але одночасно і акціонерами організації, що призводить до необхідності наповнення адміністративних і економічних методів методами соціально-психологічного впливу.

В організаціях можуть мати місце проблеми, пов'язані з фінансами, збутом, постачанням, технологією, що в більшості випадків є нездатністю керівництва забезпечити ефективну реалізацію соціальнопсихологічних методів управління. Цілком очевидно, що в процесі управління має бути приділено більше уваги використанню цих соціальних резервів підвищення ефективності діяльності колективів. Від того наскільки правильно здійснено вибір конкретних соціальнопсихологічних методів управління і наскільки вони

відповідають один одному, залежать результати діяльності колективу і суспільства в досягненні своїх цілей в соціальній сфері, в процесі виховання людини нової суспільної формації, в рішенні нових завдань, поставлених сучасною ситуацією [18, с.224].

Практика показує: чим міцніше і набагато змістовніші зв'язки між членами колективу, тим більше колектив проявляє турботи, тим успішніше він вирішує свої завдання, бо кожен трудівник глибше розуміє свою дійсну соціальну цінність, свою роль і місце в колективі. Чим яскравіше в колективі проявляються індивідуальні особливості кожного члена, тим багатшим і повніше життя колективу, міцніше відносини колективізму, товариства і взаємодопомоги. Отже, без вирішення соціальних питань не можна домогтися ефективного розвитку виробництва, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, без створення певних матеріальних передумов можна забезпечити вирішення завдань соціального розвитку колективів.

Проте, як будь-який метод соціально-психологічні методи також мають свої переваги та недоліки, які наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки соціально-психологічних методів управління [1, с.45]

Переваги	Недоліки
Включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб	Не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей
Практично не потрібні матеріальні витрати	Важко прогнозувати результати
Індивід може навчитися новим умінням і навичкам в підтримуючій і контрольованій обстановці	Труднощі реалізації в звичайних соціальних умовах
Економічна вигода — працює один ведучий-психолог (HR-менеджер)	Можливі «психологічні опіки»

Отже, соціально-психологічні методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи людей і особу людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому застосуванні тих чи інших прийомів з перерахованих вище [6].

Нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі,

невчасна виплата заробітної плати, тривалі простої, звичайно, не сприяють підтримці хорошого соціально-психологічного клімату, тому що керівник значно більше часу змушений приділяти не людському спілкуванню і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансів, тобто інших функцій [26, с.33].

Можна зробити висновок, що людські взаємини є тим сприятливим соціальним полем, на якому найкращим чином відображається робота орієнтаційної функції соціальних очікувань особистості. Володіння інформацією про соціальні норми, традиції, звичаї, релігійні та політичні прагнення значущих інших позитивно відбивається на змістових параметрах соціальних очікувань і служить тією стабільною когнітивною складовою, яка є базовою для реалізації регулятивної, посередницької, коригувальної та орієнтаційної функцій соціальними очікуваннями будь-яким учасником взаємодії. Безумовно, поведінкова складова, а саме прояв регулятивної і коригувальної функцій, знаходяться в органічній єдності з сукупністю знань про іншого учасника взаємодії, починаючи з елементарних, поверхневих знань і закінчуючи базовими, що становлять основу Я-концепції особистості. Розширення знань як про себе, так і про інших людей, оволодіння новими сферами діяльності, впливає на смислові та динамічні характеристики когнітивної складової зокрема і соціальних очікувань загалом. Зміна соціальних очікувань відбувається завдяки постійній апробації отриманої інформації, формуванню оцінкових ставлень, суджень, взаємин, що в свою чергу спонукає людину до відповідних дій, вчинків, поведінки, діяльності.

1.2. Система соціально-психологічних методів управління підприємством

Соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих

працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп [39, с.87].

Фактично соціально-психологічні методи - це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Їх можна поділити на дві групи: соціальні і психологічні (рис. 1.3).

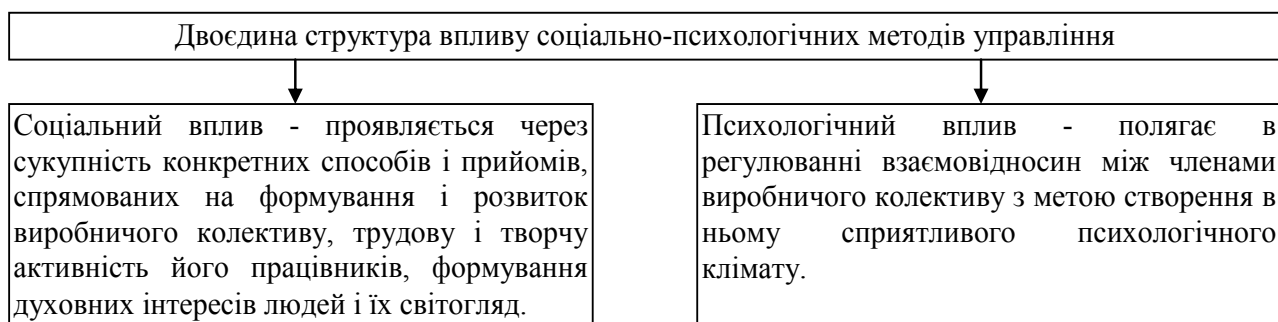


Рис. 1.3. Двоєдина структура впливу соціально-психологічних методів управління [59, с.183]

1. Соціальні методи дають змогу встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників із кінцевими результатами функціонування підприємства, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі.

До соціальних методів належать ті, що наведені на рис. 1.4.

Соціальне планування забезпечує постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житло, умови праці і ін.) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів [70, с.34].

Соціальні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом

масового опиту людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання припускає підготовку до бесіди, потім, в ході діалогу із співбесідником, - отримання необхідної інформації. Інтерв'ю - ідеальний варіант бесіди з керівником, політичним або державним діячем, вимагає високої кваліфікації інтерв'юєра і значного часу [70, с.35].

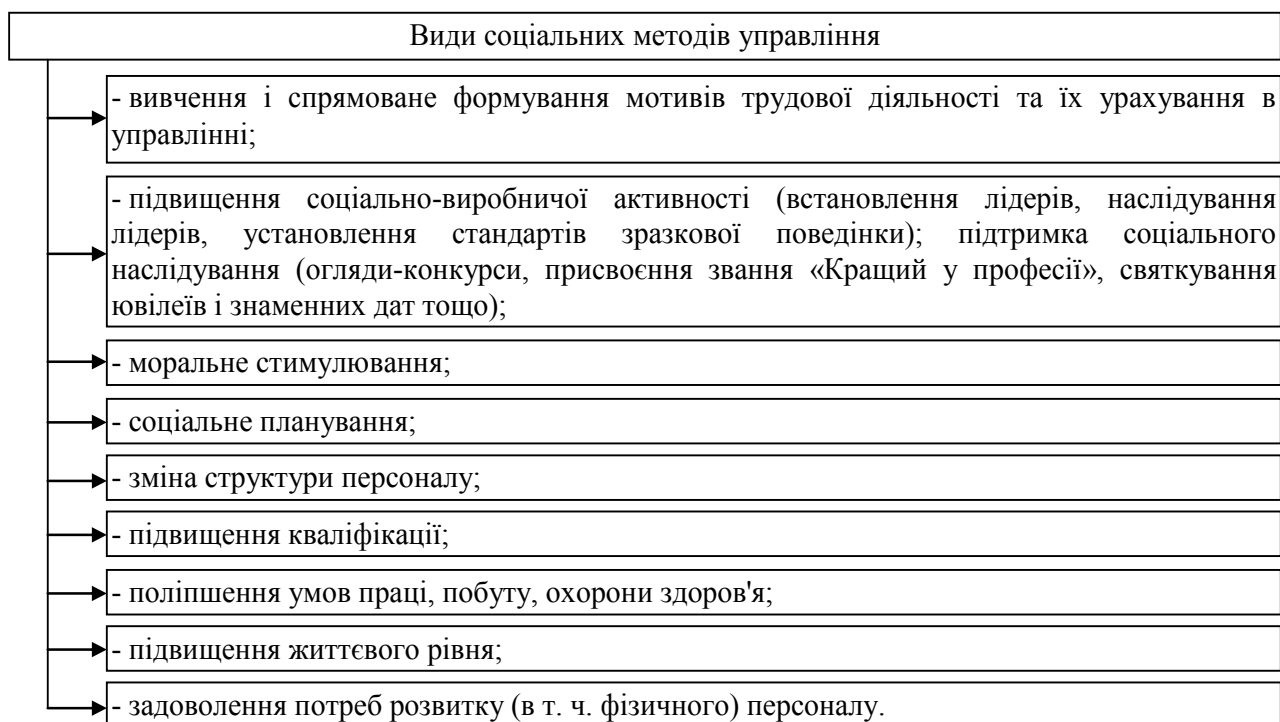


Рис. 1.4. Види соціальних методів управління [59, с.18]

Соціометричний метод незамінний при аналізі ділових і дружніх взаємозв'язків в колективі, коли на основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і неформальних лідерів в колективі.

Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці або крайніх життєвих ситуаціях (аварія, бійка, стихійне лихо). Співбесіда є поширеним методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах, коли в неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові завдання.

Особові якості характеризують зовнішній образ співробітника, який достатньо стабільно виявляється в колективі і є невід'ємною частиною соціології особи. Особові якості можна розділити на ділових (організаційні), які

необхідні для виконання конкретних функцій і завдань, і моральні (етичні), такі, що відображають прояв особистої моралі людини. У кадровій роботі необхідно також знати достоїнства і недоліки співробітників, виходячи з яких їм підбирається робоче місце, намічається службова кар'єра і забезпечується просування [71, с.26].

Мораль є особливою формою суспільної свідомості, регулюючої дії і поведінка людини в суспільстві за допомогою етичних норм. В процесі історичного розвитку людства етичні норми отримали буденний вираз у вигляді народної мудрості і ідейне обґрунтування в релігійних ученнях на основі ідеалів добра і зла, честі і безчестя, мудрості і дурості, схвалення або засудження.

Партнерство складає важливий компонент будь-якої соціальної групи і полягає в налагодженні різноманітних форм взаємин, на базі яких організовується спілкування людей. У партнерстві люди виступають як рівноправні члени у взаєминах між собою на відміну від формального зв'язку керівника з підлеглим, де має місце залежність однієї людини від іншого.

Розрізняють такі форми партнерства: ділове, дружнє, по захопленнях (хобі), сімейне - між родичами, сексуальні - інтимні взаємини людей. У партнерстві відносини будуються на основі взаємоприйнятних психологічних способів переконання: наслідуванні, проханнях, радах, похвалах. Коли на роботі ділові відносини підтримуються у формі дружнього партнерства і загальних захоплень, це завжди сприяє створенню хорошого психологічного клімату в колективі [37, с.144].

Таким чином, партнерство складає один з ключових компонентів корпоративної культури підприємства і соціологічних методів в роботі з персоналом.

Змагання є специфічною формою суспільних відносин і характеризується прагненням людей до успіху, першості, досягнень і самоствердження. Історія соревновательности йде з глибини століть. Воно було формою виживання кращих представників роду - сильних, розумних, мужніх, здорових, і у

результаті стало рушійною силою розвитку суспільства. Результати змагання - нові відкриття, винаходи, витвори мистецтва, рекорди в спорті, досягнення у виробництві.

Ідея змагання і лідерства була активно підтримана класиками марксизму-ленінізму і матеріалізована у формі соціалістичного змагання: стахановський рух, ударничество і новаторство, комуністичні суботники, рух за комуністичну працю. Цікаво, що західні, і, перш за все, японські компанії, ретельно вивчивши досвід соціалістичного змагання, успішно застосували його до національного менталітету своїх робочих і корпоративного інтересу фірми у вигляді кружків якості, робочих рад і ін [32, с.250].

Спілкування - це специфічна форма взаємодії людей на основі безперервного обміну інформацією. Міжособове спілкування виникає між різними людьми у формах керівник - підлеглий - співробітник - друг і інших складніших формах спілкування декількох людей. Особове спілкування має місце в простих формах взаємин керівника з підлеглим, співробітників між собою, коли існують два суб'єкти комунікацій. Вербальне, або словесне, спілкування виникає в процесі усного або письмового обміну інформацією.

Невербальне спілкування має місце, коли використовуються інші знакові форми передачі інформації, наприклад жести, міміка, звуки, поза і так далі. Управлінське спілкування включає три основні етапи: видача розпорядливій інформації, отримання зворотної інформації, видача оцінній інформації.

Переговори - це специфічна форма людського спілкування, коли дві або більш за сторони, що мають різні цілі і завдання, намагаються пов'язати між собою різні інтереси на основі продуманої схеми розмови (діалогу) і, як правило, уникають прямого конфлікту [43, с.155].

Конфлікт - форма зіткнення протиборчих сторін, що має свій сюжет, композицію, енергію, які по ходу дії трансформуються в кульмінацію і розв'язку і закінчуються позитивним або негативним вирішенням проблеми. Розрізняють міжособові конфлікти, особовий конфлікт між зовнішнім середовищем і внутрішньою мораллю, конфлікти з приводу розподілу ролей на

роботі, ділові конфлікти із-за зіткнення інтересів різних підрозділів, сімейні конфлікти по різних проблемах і ін.

Сигналами конфлікту є соціальна криза, напруга в групі, непорозуміння із-за вчинків, відхилень від норм, психологічні і етичні інциденти на роботі і в побуті, дискомфорт або інтуїтивне відчуття незручності в компанії або на роботі [27, с.65].

Отже, знання соціальних методів управління дозволяє керівникові колективу об'єктивно здійснювати соціальне планування, регулювати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації і підтримувати на хорошому рівні корпоративну культуру. Для цього доцільно систематично (не рідше за один раз на рік) проводити соціологічні дослідження в колективі; особливо корисно знати думку членів колективу про керівника.

2. Психологічні методи використовуються з метою встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Вони спрямовані на конкретну особистість і, як правило, персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки для того, щоб спрямувати внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань організації.

Психологічними методами менеджменту є ті, що представлені на рис. 1.5.

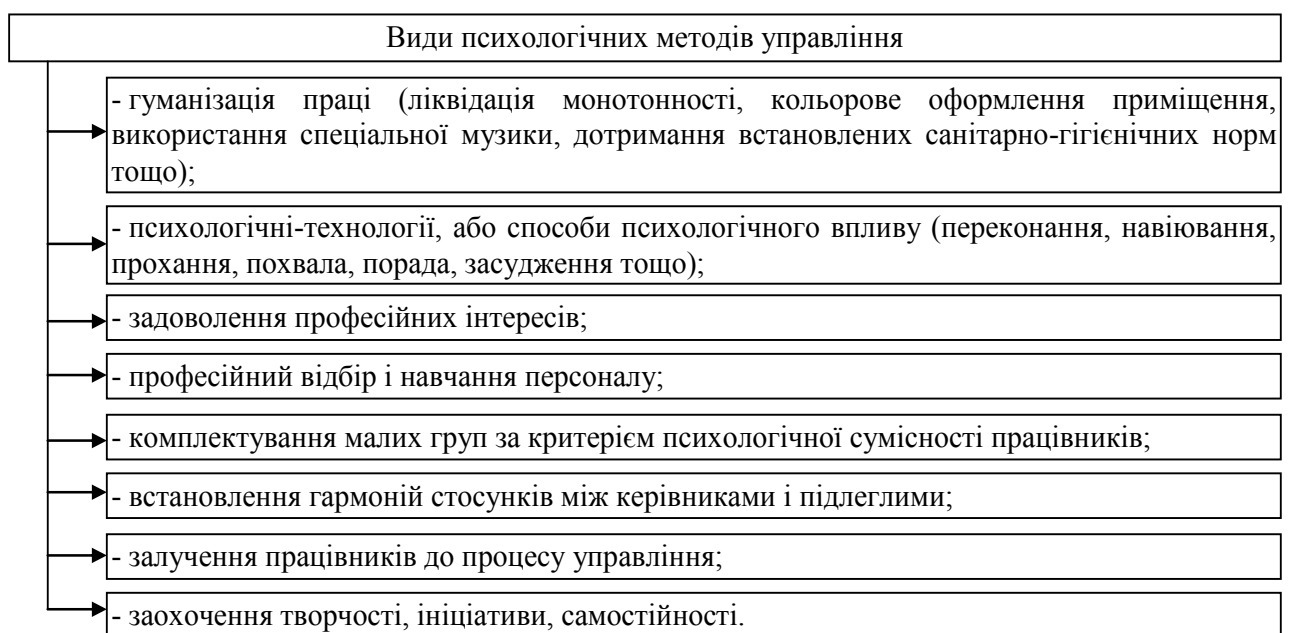


Рис. 1.5. Види психологічних методів управління [11, с.412]

Слід зазначити, що правильне використання соціально-психологічних методів вимагає від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми.

Соціальні відносини і методи управління, які їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління: соціальним і психологічним плануванням, регулюванням тощо [23, с.93].

Соціальне планування передбачає постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба у житлі, умови праці тощо) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства. Воно виходить з необхідності концепції усестороннього розвитку особи людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталої частини трудового колективу. Воно ґрунтується на необхідності всебічного розвитку особистості, усуненні негативних тенденцій у трудовому колективі і передбачає поставку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, планування психологічного клімату.

Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування відносять [6]:

- формування підрозділів («команд») на основі психологічної відповідності співробітників;
- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії підприємства;
- мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратувань);
- розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації

працівників;

- зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти;
- формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

Доцільно, щоб психологічне планування і регулювання виконувала професійна психологічна служба підприємства, що складається з соціальних психологів.

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

Інформування передбачає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами [19, с.55]:

- пряме інформування, коли керівник повідомляє про завдання, основні стани і показники діяльності;
- створення орієнтовних ситуацій, тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій;
- особистий приклад керівника, коли інформація доводиться до співробітників у демонстраційній формі - здійснюється на практиці.

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

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

1. Дозвіл - спосіб впливу на виконавців шляхом нормативних документів, в яких описуються дії, необхідні для виконання ними певної діяльності. Головним чином це дії, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності, але пов'язана з певним ризиком. Наприклад, дозвіл на розробку нових продуктів [3, с.202].

2. Заборона - протилежний попередньому спосіб впливу: нормативно заборона встановлюється на дії виконавця, які можуть негативно вплинути на систему управління і викликати небажані наслідки, наприклад, у ситуації відмови туриста від подорожі. Залежно від рівня управління, характеру

порушень передбачається відповідальність винних, яка може бути: дисциплінарною, адміністративною, громадянсько-правовою, кримінально-правовою.

3. Припис - нормативний документ, який містить опис дій виконавця, які необхідно обов'язково виконати для забезпечення ефективної діяльності. За невиконання таких норм може передбачатися дисциплінарна відповідальність.

Головна мета застосування соціально-психологічних методів - формування в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Урахування соціально-психологічних та індивідуальних особливостей виконавців дає керівникові можливість сформувати оптимальний стиль роботи і керівництва трудовим колективом підприємства.

Організм людини володіє виключно важливою здатністю до автоматичної регуляції у відповідь на психічний і фізичний вплив. У наш час деякі керівники намагаються використовувати нові методи - методи психологічного впливу. До них відносяться [11, с.57]:

- метод переконання;
- метод навіювання;
- метод зараження.

Зараження виявляється у самих різних душевних станах, наприклад, від спортивного азарту до захопленого галасу на концерті. Визивається «несвідомою» передачею окремого психічного стану радості, страху, тривоги.

Навіювання - це одностороннє зараження, яке передбачає наявність свідомо діючого суб'єкта і об'єкта гіпнозу (навіювання).

Гіпноз передається не стільки психічним станом, скільки образами, ідеями, установками. При цьому опір робиться не на розум, не на думки, а на почуття, емоції, які менше піддаються контролю.

На відміну від гіпнозу переконання базується на системі логічних, доказів і пропонує повну осмислену оцінку прийнятої інформації. Досягається це впливом на свідому і несвідому частини мозку, тобто єднанням логічного і емоційного елементів [24, с.300].

Фактори, за допомогою яких забезпечується соціально-психологічний вплив, формуються залежно від конкретної ситуації та індивідуальних характеристик працівників, а також від виробничих та внутрівиробничих факторів, які визначають його настрій [6].

До невиробничих факторів належать умови життя, оточення в родині, соціальне середовище, а також стан транспортного і торгового обслуговування.

Виробничі фактори пов'язані з індивідуальними особливостями психічного стану працівника з його схильностями та звичками, які можуть бути вродженими, але частіше є соціально обумовленими. Люди розрізняються за характером своїх відчуттів, сприйняття, ємністю пам'яті, силою уяви, здатності зосередитися і в зв'язку з цим перебувати у різному психічному стані. Психічний стан людини визначає також ступінь його спілкування з робітниками різного типу нервової системи, сприйнятливості до виховного впливу, схильності бути лідером чи підлеглим [1, с.176].

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі створюється різними засобами. Вирішальну роль відіграє вплив засобами переконання. Ефект переконання набагато зростає, коли дії керівника підтримуються неформальним лідером і навколо особистості створюється суспільна думка. До працівників, які не виконують покладених на них обов'язків, застосовують примушення тільки в тому випадку, коли вичерпані всі засоби переконання.

Можна зробити висновок, що важливою умовою створення стійких виробничих колективів є раціональна організація і сприятливі умови для діяльності, оплата робітників відповідно до кількості та якості праці, яку вони виконують. Відношення різних робітників до цих факторів неоднакове, тому цю обставину треба враховувати. У багатьох випадках інтерес до праці, усвідомлення важливості своєї професії, повага до праці, звичка до свого колективу є більш суттєвими, ніж розмір заробітку. Не можна недооцінювати і значення матеріального фактора, але у той же час не можна не зважати й на те, що у працівників зростають потреби до змісту праці: вони хочуть отримати професії творчого характеру, працювати на перспективних виробництвах.

Взаємовідносини працівників усередині трудових колективів, які є показниками стану його соціально-психологічного клімату, формуються під впливом комплексу факторів. Велике значення при цьому мають характер особистого спілкування керівника з підлеглими, етика службових відношень.

1.3. Методичні підходи використання та критерії оцінки ефективності соціально-психологічних методів управління підприємством

Вважаємо, що налагодження міжособистісних стосунків у колективі за допомогою соціально-психологічних методів на сьогодні є одним із найважливіших аспектів управління персоналом. Систематичне застосування цих методів на всіх етапах формування та розвитку колективу дозволяє об'єднати колектив, виявити потенційних лідерів, сформувати корпоративний імідж, встановити корпоративні цінності та стандарти та вирішити проблему неефективної командної роботи через невідповідність економічних типів працівників, їх професійних та моральних якостей [17, с.413].

Основними принципами соціально-психологічних методів управління на підприємстві є ті, що наведені на рис. 1.6.

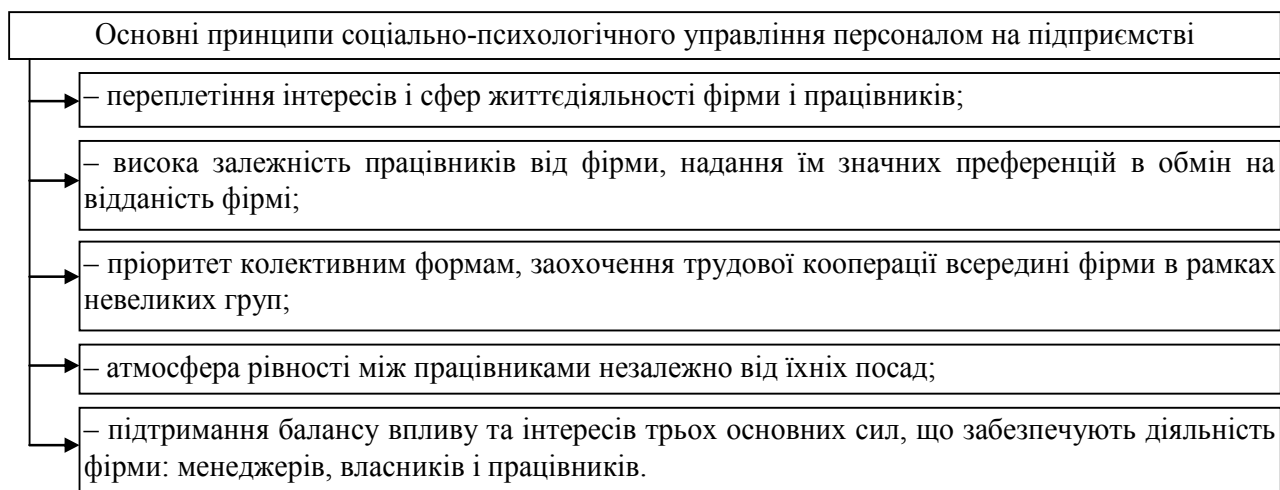


Рис. 1.6. Основні принципи соціально-психологічних методів управління на підприємстві [19, с.165]

Дослідження показали, що існує кілька технологій соціально-психологічного впливу, які використовуються у спілкуванні з персоналом, такі як прохання, заборони, поради, участь, засудження, натяк, комплімент, похвала, вимагання, переконання, примус. Грамотний менеджер, використовуючи різні методи, які допомагають персоналу виконувати свої функції, досягає налагодженої, чіткої, успішної роботи кожної групи підлеглих та його компанії в цілому.

Організації можуть мати проблеми з фінансами, продажами, поставками, технологіями, що в більшості випадків є нездатністю керівництва забезпечити ефективне впровадження методів соціально-психологічного управління. Очевидно, що в процесі управління слід приділяти більше уваги використанню цих соціальних резервів для підвищення ефективності команд [40, с.165].

Результати колективу та суспільства у досягненні своїх цілей у соціальній сфері, у процесі виховання людини нової соціальної формації, у вирішенні нових завдань, поставлених поточною ситуацією, залежать від того, наскільки якісно підібрані конкретні соціально-психологічні методи управління та як вони відповідають один одному.

У той же час практика показує, що чим сильніші та набагато змістовніші зв'язки між членами колективу, тим більше команда дбає, тим успішніше вона вирішує свої завдання, адже кожен працівник краще розуміє свою справжню соціальну цінність, роль і місце в колективі. Чим яскравіше проявляються індивідуальні особливості кожного члена в колективі, тим багатшим і повнішим є життя колективу, тим міцніші стосунки колективізму, суспільства та взаємодопомоги [27, с.100].

Таким чином, без вирішення соціальних питань неможливо досягти ефективного розвитку виробництва, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, без створення певних матеріальних передумов можна забезпечити вирішення проблем соціального розвитку колективів.

Розглянемо успішний досвід використання соціально-психологічних методів у сучасних організаціях. Недавні дослідження показали, що

керівництво окремих компаній стверджує, що стиль управління, безумовно, змінився під впливом зовнішніх факторів - кон'юнктури ринку та економіки в цілому. З 2000 по 2008 рік був періодом бурхливого зростання галузей підприємств, і питання стилю, методів управління та організаційної структури в цей час були не в порядку. Структура була стандартною для більшості виробничих та комерційних компаній - ієрархічна [27, с.101].

Кризи 2008 та 2013-2014 років змусили переосмислити підхід до стилю управління та організаційної структури вітчизняних підприємств. Керівництву компаній в процесі роботи довелося багато чого переосмислити, і вони визнають, що в процесі роботи було багато помилок, в результаті яких були зроблені відповідні висновки. У процесі розвитку змінився стиль управління компаніями, і відповідно застосовуються соціально-психологічні методи. Таким чином, великі вітчизняні виробничі та торгові компанії еволюціонували від «червоної» моделі (управління правилами, строгий стиль, посадові інструкції, замовлення) до «блакитної» організації з елементами «помаранчевої» та «зеленої» - експерти керуються корпоративними культурами, та екологічних питань, працюють над проектами та підтримують ієрархію. При цьому завжди робляться спроби реалізувати позитивні сторони кожної моделі. Неможливо відразу повністю вивести організацію на якийсь якісний рівень. Про це свідчить практика світового бізнесу. Керівництво, топ-менеджмент повинні бути принаймні на один рівень вище загального стилю організації, щоб була видно мета, куди потрібно йти. Деякі відділи також трохи випереджають (наприклад, маркетинг або розвиток) - менеджери більш незалежні у прийнятті рішень, більше командної роботи. А після них підтягується вся організація. Керівництво розуміє, що базовою моделлю може бути одна, більш стабільна і структурована, але деякі відділи починають показувати приклади руху вперед. Тоді решта компанії дбає про цей дух. Керівники та топ-менеджери повинні бачити і охоплювати ці ступені та перспективи розвитку своїх компаній [6].

Цікавим є підхід DDD (рішення, керовані даними). Рішення приймаються на основі цифр, вимірюваних показників, а не емоцій та нереальних

довгострокових прогнозів. Для кожного з підрозділів запроваджена система збалансованих балів. Як частина загальної справи, вони розкладаються. Наприклад, для виробництва є показники продуктивності та нестачі, і досягнення цих показників ефективності є внеском підрозділу у загальну справу. Не впливаючи безпосередньо на чистий прибуток (ряд інших підрозділів сильно впливає на це), вони допомагають досягти спільної мети.

Менеджери витрачають до 50% робочого часу на роботу з людьми - головне надбання. Крім того, компаніям не просто делегується відповідальність, менеджерам делегується прийняття рішень та ініціатива - до 50% рішень ініціюються та приймаються ними. Приймаючи рішення, експерти компанії працюють у невеликих групах, маючи на увазі ефект Рінгельмана. Цей ефект був виявлений в 1930-х роках. Традиційно це можна описати так: 2 людини піднімають 100 кг, але коли вони несуть вантаж разом, кожен може нести лише 94 кг, оскільки вони покладаються один на одного. Чим більше людей у колективі, тим ефективніша команда. Коли кількість команд досягає 8 чоловік, ефективність падає до 49%. Організація командних ролей - це ціле мистецтво, окремий напрямок управління у великих колективах [41, с.104].

Однією з переваг є гнучкість сучасних компаній, тоді як керівництво розуміє, що великі компанії мають дуже високу інерційність у прийнятті рішень. Це, з одного боку, мінус, але, з іншого боку, плюс, оскільки в глобальному сенсі вони більш захищені від помилок. Загалом, коли концерни діють за суворими правилами у всьому світі, це приносить успіх. Силою великих регульованих компаній є стабільність та інерційність, що в перспективі працює в плюсі. Вони захищені від неправильних рішень, оскільки приймають їх обережніше і мають досвід різних країн та ринків.

Робота в умовах кризи навчила керівництво та працівників вітчизняних підприємств, що необхідно збільшувати швидкість обміну інформацією в компанії. Швидкість обміну інформацією всередині компанії та те, як швидко та ефективно приймаються рішення, безпосередньо впливає на показники ефективності [28, с.22].

Є приклади успішних бізнес-лідерів, які управляють через секретарів і навряд чи спілкуються зі співробітниками чи навіть топ-менеджерами. Це не модель, а швидше стиль. Але в яких моделях цей стиль не працює? - Це типова «червона» модель організації - жорстко структурована, з чіткими регламентами та моделями управління. Це відбувається в організаціях, де ціна помилок і ступінь ризику дуже великі - хімічна промисловість, атомна енергетика, армія. Вони не мають демократичних зразків ні в нашій країні, ні на Заході. Хоча навіть у таких організаціях менеджери, які слухають сигнали знизу і спілкуються зі звичайним персоналом, завжди перемагають. Аварія на Фукусімі сталася саме з цієї причини: керівництво не слухало, що насправді відбувається на місцях, працюючи за застарілими правилами та інструкціями. Приклад Суворова також може бути корисним - на ньому побудований цілий стиль управління. Хоча він був командиром, він все ще спілкувався зі звичайними солдатами і багато чому навчився у них [47, с.56].

Робота в умовах кризи навчила керівництво та працівників вітчизняних підприємств, що необхідно збільшувати швидкість обміну інформацією в компанії. Швидкість обміну інформацією всередині компанії та наскільки швидко та ефективно приймаються рішення безпосередньо впливає на показники ефективності.

Цікаво вивчити досвід західних компаній, в яких генеральний директор є натхненником, ідеологічним гуру. Такі організації називають «бірюзовими». У них генеральний директор запускає процеси та спостерігає за їх процесом, не втручаючись. Як правило, генеральний директор також є власником. Такі компанії розрізняють дві речі [62, с.34]:

- постійний контроль за методом «360 градусів» - кожен оцінює кожного. Функція управління та контролю делегована всередині самої організації;
- друге - це завжди дуже високий рівень доходів персоналу.

Мотивація побудована так, що люди просто не хочуть втрачати таку роботу і погоджуються грати за правилами. Якщо власник каже, що персонал повинен нескінченно любити і поважати один одного, співробітники будуть це

робити, оскільки їх дохід у цій компанії на 40-50% вищий, ніж у галузі [68, с.413].

Ще одним важливим моментом, який слід враховувати власникам бізнесу, є те, що наймаючи топ-менеджера з іншої компанії чи галузі, важливо пам'ятати, що залучений топ-менеджер звик працювати в іншій моделі, іншій корпоративній культурі, використовувати інші методи мотивації, в тому числі соціально-психологічні. Тому до підбору топ-менеджерів потрібно підходити дуже обережно і вдумливо, використовуючи такі інструменти, як психологічне тестування, методи DISC, стресові інтерв'ю, тематичні дослідження. Виявляється 3 рівні перевірки: ефективність, перевірка на відповідність принципам і духу організації, перевірка в кожному конкретному випадку. Однак це не завжди виявляє індивідуальні риси особистості топ-менеджера, які можуть бути чужими для організації, оскільки співбесіди та влаштування на роботу є штучним процесом. Людина готується, і чим більше вона професійна та особистісно розвинена, тим краще вона може представити себе. Тому доцільно отримати топ-менеджера з командою інших топ-менеджерів, які працюють в організації, щоб було ширше коло думок.

Не секрет, що налагоджені лояльні стосунки в компанії є одним з радикальних способів підвищення ефективності. Адже гарне ставлення працівника до компанії є дорогим, оскільки воно сприяє її процвітання, включаючи збільшення вартості нематеріальних активів [71, с.26].

У найбільш загальній формі лояльність персоналу означає щиру повагу співробітників один до одного і до компанії в цілому, тобто до дій її керівництва; розуміння та лояльність до спільної справи, а також взаємне дотримання правил та зобов'язань між інтересами роботодавця та працівників. Лояльність в її історичному аспекті надавала відтінок патерналізму, коли працівник присягав на вірність своєму начальнику, а той, у свою чергу, надавав йому заступництво. Але поступово на зміну традиційним формам прихильності персоналу до конкретної людини приходять нові варіанти лояльності [60, с.123].

Сьогодні сам предмет лояльності змінюється дедалі частіше. Зараз люди хочуть бути більш відданими, працювати в компанії, а не конкретній людині, оскільки для звичайного працівника не так важливо, хто розподіляє прибуток компанії. Що є дуже характерним для особливостей вітчизняного бізнесу з частими змінами з тих чи інших причин великих власників нерухомості. Кожен з нас прагне соціального визнання та підтвердження своєї важливості.

Багато людей мають природну потребу належати до чогось надійного, великого та серйозного, що, власне, можна пояснити термінами збільшення шансів на виживання, тих, хто на зорі людської еволюції. З цієї причини ми віддаємо перевагу роботі у великій та процвітаючій компанії, а не тій, яка з'явилася нещодавно, а не там, де є незрозумілі перспективи подальшого існування організації.

Насправді сумлінному працівникові важливо пишатися своєю компанією, вірити, що вони з нею роблять з нею корисну роботу - інакше просто нестерпно дуже довго робити безглузду роботу, навіть за гідну винагороду. Крім того, організація дбає про професійне зростання співробітників. І якщо компанія не в змозі забезпечити корисного працівника реалізацією своїх здібностей, треба бути готовим, що він буде шукати інше місце, де він зможе розкрити свій потенціал. Крім того, роботодавець повинен задовольнити бажання підлеглого зростати не лише професійно чи в кар'єрі, але й фінансово, дозволяючи йому заробляти пропорційно виконанню своїх обов'язків, навичкам та рівнем компетентності [70, с.54].

Якщо працівник приносить компанії непогані гроші, але стикається з несправедливими або неадекватними фінансовими стимулами, очевидно, що він довго не затримається на цьому місці. А висока плинність кадрів є важливим симптомом невдачі самої організації. Але працівник повинен розуміти, що лояльність з боку компанії йому гарантована не стільки за лояльність, скільки за конкретний внесок у спільну справу.

Отже, не можна змушувати людей ставати відданими, любити компанію. Лояльність досягається завдяки його відкритості, чіткості цілей та завдань,

залученню всіх категорій працівників до процесу прийняття та реалізації важливих рішень, а також при наявності необхідних моральних стимулів та гідного рівня грошової винагороди. У цьому сенсі негативні наслідки боротьби з лояльністю набагато серйозніші, ніж здаються на перший погляд. Перш за все, це згубно для бізнесу в цілому, оскільки лояльність особливо важлива в надзвичайних ситуаціях, коли для завершення якоїсь архівної роботи прорив, нарешті, вимагає додаткових зусиль та адекватного ставлення працівників. Але якщо люди розуміють, що ними просто користуються, то вони ніколи не зустрінуться. У будь-якому випадку, очікувати від некоординованої команди, що вона буде готова досягти бажаного результату "будь-якою ціною", непередбачувано, але досить необдуманно - безправний раб лише скаржитися на свого господаря і при першій нагоді спробує змінити ситуації, але на його користь [35, с.123].

В даний час створені спеціальні інструменти, процедури, правила та норми, які виховують лояльність співробітників безпосередньо до виконуваної роботи, до загальної справи, а не до особистості. Наприклад, все частіше розробляються механізми зворотного зв'язку. І хоча це не самодостатній засіб регулювання відносин, а постійний контакт вищого керівництва з командою та інформування працівників на власні очі про процеси, що відбуваються в компанії, зміцнюють лояльність, підвищують ефективність, допомагають зупинити чутки та припущення, що для керівник є цінним джерелом інформації про всі больові точки підприємства. Однак не кожен менеджер здатний знайти стільки часу для особистого спілкування з кожним працівником, особливо якщо їх кількість дуже велика [1, с.154].

В контексті проблематики досліджень та на основі теоретичного огляду сутності соціально-психологічних методів управління, зазначимо, що результативність та ефективність застосування соціально-психологічних методів на підприємстві в сучасних умовах господарювання, пропонуємо аналізувати за відповідними критеріями та ознаками (рис. 1.7).

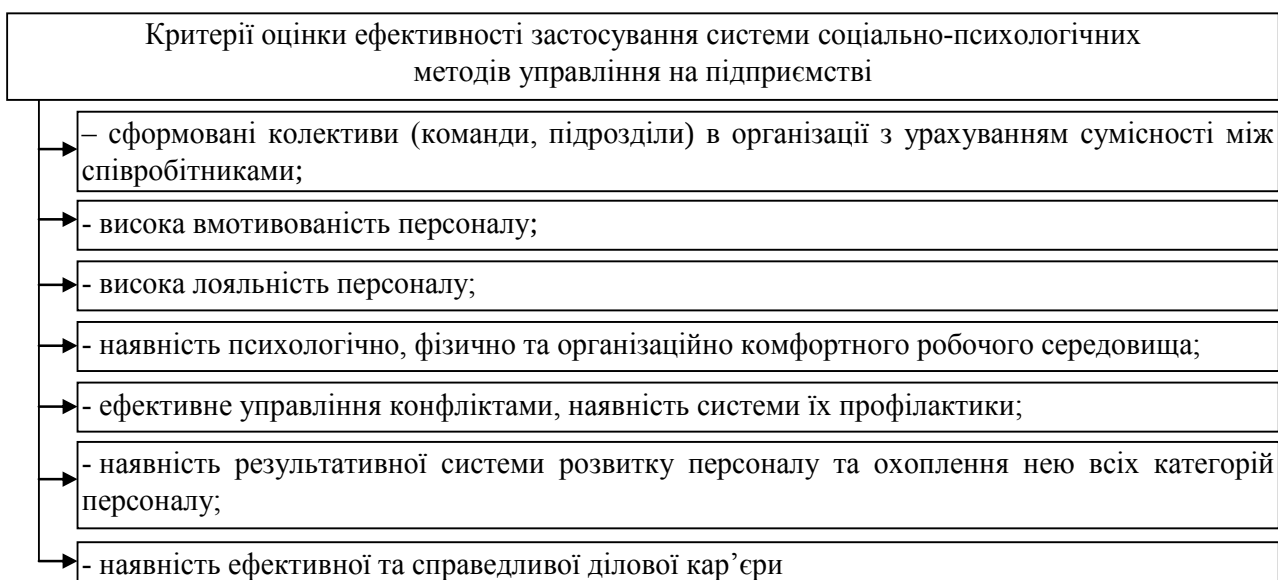


Рис. 1.7. Критерії оцінки ефективності застосування системи соціально-психологічних методів управління на підприємстві [19, с.165]

Отже, на багатьох вітчизняних підприємствах результативність управління персоналом сьогодні явно не достатня. В умовах ринкової економіки, жорсткої конкуренції, нестабільності та змінності умов малоефективна кадрова політика не виправдана і загрожує катастрофічними наслідками для підприємства. Наразі збільшується інтерес до пошуку нових способів створення сприятливого психологічного клімату; співпраці в колективах; професійного зростання, самореалізації персоналу; забезпечення генерації ідей і мотивації до праці; зміцнення, підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу тощо. При цьому роль психологічного фактору в менеджменті має усвідомлено зростати, адже, психологічні методи здатні формувати поведінку людини на глибинному рівні, забезпечуючи ефективну діяльність підприємства в довгостроковому періоді. Необхідно застосовувати сучасні методи управління персоналом, орієнтовані на кожного співробітника. Сучасні методи управління персоналом та його мотивації – це прийоми, що враховують особистість кожного співробітника, рівень його інтелекту і працездатності. Ефективними методами, що підвищують ефективність праці та лояльність працівника є гнучкий графік роботи та дистанційна робота.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічного впливу на підприємстві

У період фінансової нестабільності та складної військово-політичної ситуації в Україні великого значення набуває вдосконалення державного регулювання мотиваційних аспектів управління персоналом, оскільки без цього неможливо проводити подальші економічні реформи в країні та впроваджувати дієвий мотиваційний механізм на промислових підприємствах.

Система регулювання мотивації персоналу в Україні складається з чотирьох підсистем: державного регулювання; договірної регулювання; ринкового регулювання; регулювання зарплат на підприємствах, в установах і організаціях. Таке відокремлення цих підсистем мотивується тим, що вони є відносно самостійними. Правове регулювання мотивуючого соціально-психологічного впливу в Україні забезпечується системою законодавчих актів. При цьому, на наш погляд, усі законодавчі акти в цьому аспекті можна поділити залежно від нормативно-правового регулювання джерела впливу на оптимізацію соціально-психологічного клімату.

Зокрема, можна виділити два таких джерела:

1. Вплив на формування соціально-психологічного управління через систему матеріального стимулювання персоналу.
2. Вплив на формування соціально-психологічного управління через систему соціального забезпечення персоналу.

Розглянемо основні законодавчі і нормативні акти, якими регулюється відносини щодо управління соціально-психологічними мотивами до праці в колективі (табл. 1.3).

Державне регулювання оплати праці як одного з найбільш важливих інструментів управління соціально-психологічним станом персоналу є системою визначення правил, процедур, нормативів, норм і гарантій в оплаті праці на основі ухвалення певних законодавчих і нормативних актів та контролю за їх дотриманням органами влади.

Таблиця 1.3

Нормативне забезпечення управління соціально-психологічним
впливом на підприємстві

№	Нормативний акт	Що регулюється нормативним актом
1	2	3
1. Нормативно-правові акти загального характеру		
1	Конституція України від 28.06.1996 р. в редакції від 01.01.2021 р.	Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну, не нижчу від визначеної законом. Створює умови, які визначають право найманих працівників підприємства на оплату їх праці [36].
2	Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.04.2021 р.	Визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. Використовується, як головний нормативний акт, що регулює питання організації праці на підприємстві [31].
3	Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI в редакції від 26.03.2021 р.	Бюджетним кодексом України регулюються відносини, що виникають у процесі складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів та розгляду звітів про їх виконання, а також контролю за виконанням Державного бюджету України та місцевих бюджетів. Статті 87, 88 та 89 детально висвітлюють розмежування видатків між бюджетами різних рівнів, які спрямовуються на фінансування заходів соціального захисту і соціальної сфери [10].
4	Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI в редакції від 02.04.2021 р.	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема, визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Використовується в управлінні підприємства в частині формування розрахунків працедавця з найманими працівниками по оплаті праці та соціальних виплат [48].
2. Нормативно-правові акти, що регулюють систему матеріального стимулювання персоналу		
5	Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР в редакції від 13.02.2021 р.	Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання. Забезпечує управлінський процес щодо визначення принципів розрахунку заробітної плати працівників відповідної їх до форм і систем [53].

Продовження таблиці 1.3

6	Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : закон України від 08.07.10 р. № 2464-VI в редакції від 02.04.2021 р.	Цей Закон визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку. Почав використовуватись не так давно і забезпечує облік соціальних виплат у вигляді єдиного соціального внеску [51].
7	Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. в редакції від 01.01.2021 р.	З метою упорядкування оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, а також створення механізму підтримання на постійному рівні оптимальних міжгалузевих та міжпосадових співвідношень в оплаті праці [54].
8	Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : постанова Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2010 р. в редакції від 12.11.2020 р.	Відповідно до частини сьомої статті 7 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» затверджується перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [46].
9	Виплати працівникам : Положення (стандарт бухгалтерського обліку) від 28.10.2003 р. №601 в редакції від 10.01.2021 р.	Положення визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати (у грошовій і не грошовій формах) за роботи, виконані працівниками, та її розкриття у фінансовій звітності. Норми Положення застосовуються роботодавцями – підприємствами, організаціями, іншими юридичними особами незалежно від форм власності (крім бюджетних установ) [13].
3. Нормативно-правові акти , що регулюють систему соціального забезпечення персоналу		
10	Про зайнятість населення : закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI в редакції від 02.04.2021 р.	Визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення України і його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю [50].
11	Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII в редакції від 27.12.2020 р.	Цей Закон визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально – економічних інтересів працівників і власників. Забезпечує нормативно-правову базу для укладання та

Продовження таблиці 1.3

		аналітичного обліку трудових відносин, які виникають між працедавцями та найманими працівниками [52].
12	Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР в редакції від 17.03.2021 р.	Цей Закон встановлює державні гарантії права на відпустки, визначає умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи [49].
13	Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-ХІІ в редакції від 27.12.2020 р.	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює відносини з питань безпеки, гігієни праці [55].

Головною метою державного регулювання оплати праці є створення необхідних умов для забезпечення виконання заробітною платою усіх притаманних їй основних функцій (відтворювальної, мотивуючої (стимулюючої), соціальної, регулюючої та оптимізаційної), а також стримування необґрунтованого зростання заробітної плати, не пов'язаного з обсягами виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг).

Основним джерелом регулювання прав найманого персоналу є Конституція України від 28 червня 1996 р., що закріплює найважливіші трудові права людини і громадянина та гарантії їх реалізації. Ці положення відображені в статтях 3, 8, 19, 21, 22, 23, 24, 36, 43, 44, 45, 46, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64, 68 і деяких інших [36].

Найважливішим розділом Конституції України, що визначає її демократичні засади, є розділ II «Права і свободи людини і громадянина». Невипадково конституційному закріпленню прав, свобод і гарантій приділяється така велика увага, адже в ст. 3 передбачається, що утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави.

Закріплене в ч. 1 ст. 43 право на працю сформульоване відповідно до ст. 23 Загальної декларації прав людини. Кожен має «можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується». Людина самостійно розпоряджається своїми здібностями до праці й обирає той або інший вид діяльності, рід занять, а може не займатися трудовою діяльністю.

Особливу увагу приділено забезпеченню економічних і соціальних прав. Посилені гарантії прав у разі безробіття, а також у зв'язку з незаконним звільненням. Так, в ч. 2 ст. 43 передбачений обов'язок держави щодо створення умов для повного здійснення громадянами права на працю, гарантування рівних можливостей у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізації програм професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб [36].

Важливу роль серед системи нормативних актів, займає Кодекс законів про працю України (далі – КЗпПУ) [31], прийнятий Верховною Радою 10 грудня 1971 р. й введений в дію з 1 червня 1972 р. Отже, чинний КЗпП є законом Української РСР як складової частини колишнього Союзу РСР і фактично дослівно відтворив Основи законодавства Союзу РСР і союзних республік про працю.

Незалежна Україна, хоч і є правонаступницею Української РСР, по суті нова держава з характерними особливостями економічного та юридичного характеру. Законодавство про працю ж залишилося, хоча й зі значними змінами, старим, радянським. Принципи цього законодавства не відповідають меті і завданням незалежної України, не відбивають її національного характеру.

Складність кодифікаційного процесу і його проведення полягають саме в тому, що повинні бути розроблені нові правові ідеї, принципи, які б, з одного боку, відображали національні особливості, а з другого – реалізовували ідеї, вироблені міжнародним співтовариством.

Усі права і свободи громадян України, закріплені в Конституції України, знайшли відображення в ст. 2 КЗпПУ [31], конкретизовані в ньому та інших законодавчих актах. Наслідком такої конкретизації є те, що законодавством про працю розробляються і закріплюються інші принципи, але вже не безпосередньо, не як норми – принципи, а побічно, як правові ідеї при реалізації, застосуванні норм трудового права.

Стаття 2 КЗпПУ конкретизує право на працю, проголошене Конституцією України, визначаючи, що воно реалізується шляхом укладення трудового

договору про роботу на підприємстві, в установі, організації. При цьому вільний вибір професії, роду занять і роботи забезпечується державою [31].

При укладенні трудового договору робота, що виконуватиметься працівником, тобто трудова функція, визначається угодою між сторонами (ст. 21 КЗпПУ) [31].

Таким чином, закріплюються принцип договірності характеру трудових відносин і визначеність трудової функції, яка виконуватиметься працівником.

Трудові відносини можуть припинятися лише з підстав, передбачених законом, зокрема ст. 36–41 та 45 КЗпПУ [31]. Отже, цими статтями визначається принцип стабільності трудових відносин.

Кодекс визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. Він є головним нормативно-правовим документом при вирішенні питань щодо трудового договору, прийняття, пересування та звільнення працівників, нормування праці, заробітної плати, трудової дисципліни, охорони праці, розгляду трудових суперечок, державного соціального страхування, праці жінок та молоді тощо.

Відповідно до КЗпПУ завданням кадрової служби є організація працевлаштування, яка реалізується через підбір, прийом на роботу, знайомство з робочим місцем, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки на виробництві, перехід з одного робочого місця (посади) на інше, звільнення працівника, формування резервного потенціалу на підприємстві [31].

Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI визначає нормативно-правові засади сплати податків у державі. Даним актом визначено, що, «заробітна плата для цілей оподаткування – це основна та додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, які виплачуються (надаються) платнику податку у зв'язку з відносинами трудового найму згідно з законом» [48, ст. 14.1.47].

Законом України «Про зайнятість населення» від 01.03.91 р. [50] закріплено право громадян України вільно обирати види діяльності, які не

заборонені законодавством; виключається будь-яка форма примусу до праці (п. 2 ст. 1). Добровільна незайнятість громадян не є підставою для притягнення їх до адміністративної або кримінальної відповідальності.

Це полярна протилежність радянському принципу, що вважався одним із головних і визначальних в трудовому праві – принципу загальності і обов'язковості праці.

Цим же Законом закріплено добровільність праці, виду діяльності, безплатне навчання безробітних новим професіям, перепідготовка в навчальних закладах або в системі державної служби зайнятості (ст. 4) [50].

Законом України від 24.03.95 р. «Про оплату праці» [53] конкретизоване право на винагороду і закріплено принцип матеріальної зацікавленості працюючих у наслідках своєї праці, принцип договірного регулювання праці, що здійснюється на основі системи угод, які укладаються на державному, галузевому, регіональному та виробничому рівнях.

Цей Закон визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з організаціями усіх форм власності.

Закон також спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати. Даним нормативним актом кадрова служба керується у розробці форм та систем заробітної плати, системи преміювання, визначення розміру соціальних пільг тощо [53].

З 01.01.2011 р. вступив в силу Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» №2464-VI, 08.07.2010 р. [51]. Цей Закон визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку.

Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (далі – єдиний внесок) – консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального

страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб та членів їхніх сімей на отримання страхових виплат (послуг) за діючими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування [51].

Обліком платників єдиного внеску, забезпеченням збору та веденням обліку страхових коштів, контролем за повнотою та своєчасністю їх сплати, веденням Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування буде займатися Пенсійний фонд України. Єдиний соціальний внесок буде сплачуватися саме на його рахунки. Потім ці суми будуть розподілятися серед фондів соціального страхування.

Кожен, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки. Законом України «Про відпустки» від 15.11.96 р. [49] встановлені державні гарантії права на відпустку, визначені умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для поновлення працездатності, зміцнення здоров'я, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, всебічного розвитку особи.

Право на відпустку громадяни України мають незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої приналежності підприємства, установи, організації.

Основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності визначає Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92 р. [55]. Він регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. Цей Закон відображає принцип безпеки праці [55].

При виконанні завдань кадрової служби по проведенню постійного

контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки, звітуванні про дотримання охорони праці в організації тощо дотримуються Закону України «Про охорону праці» від 15.12.93 р. [55], що містить основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності.

Використовується для регулювання за участю відповідних державних органів відносин між власником організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлення порядку організації охорони праці.

На підприємстві важливу соціальну роль відіграє колективний договір – угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи уповноваженим ним органом), що укладається (уточнюється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України.

Законом України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.93 р. [52] визначено порядок врегулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом та профспілкою чи іншим органом, уповноваженим трудовим колективом на представництво його інтересів.

Законом вирішене питання узгодження інтересів працюючих з власниками або уповноваженими ними органами, фактично закріплено принцип участі трудових колективів чи їх представницьких органів у встановленні умов праці та здійсненні контролю за додержанням законодавства про працю.

Колективним договором регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією (власником) будь-якого підприємства, яке використовує найману працю.

Колективний договір, як правило, складається зі вступної частини, що знайомить трудовий колектив із напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності), умов праці і культурно-побутового забезпечення працівників, а також кілька розділів із конкретними зобов'язаннями адміністрації за основними напрямками діяльності колективу [52].

У колективний договір включають зобов'язання щодо поліпшення умов праці та стану довкілля; заходи для забезпечення зростання продуктивності праці та її оплати, професійної підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, соціального захисту працівників підприємства.

Значне місце у колективному договорі займають зобов'язання в галузі будівництва житла, будинків відпочинку, санаторіїв, медичних та дошкільних установ, спортивно-оздоровчих комплексів.

Колективний договір включає також окремий розділ, що визначає порядок участі працівників у використанні прибутку підприємства, якщо таке передбачене статутом.

Сторони, які уклали й підписали колективний договір, повинні періодично (не менше двох разів на рік) взаємозвітувати про його виконання на зборах (конференції) трудового колективу [52].

Також, завдання кадрової служби полягає у регулюванні виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодженні інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів, тому на підприємстві важливу соціальну роль відіграє колективний договір – угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи вповноваженим ним органом), що укладається (уточнюється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України.

В цьому договорі описують питання щодо змін в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплати праці; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих.

В умовах сучасних підприємств здійснюється регламентування діяльності

персоналу та соціальних трудових відносин у колективі на основі розроблених внутрішньовиробничих нормативно-правових документів.

Регламентування – засіб організаційно-стабілізуючого впливу, який полягає у розробленні та запровадженні в дію організаційних положень, обов’язкових для виконання протягом визначеного ними часу [63, с.199].

Для того, щоб вдосконалити підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців Кабінет Міністрів України затвердив зміни і доповнення до постанов щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців («Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців», Постанова Кабінету Міністрів України від 16.04.98 р. №499).

До регламентуючих організаційних положень підприємств належать: загальні організаційні положення, які встановлюють організаційну відокремленість і порядок функціонування соціотехноекономічної системи загалом; положення, які визначають і встановлюють внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження та ін.; типові структури, які визначають головні риси внутріорганізаційних засад; посадове регламентування, яке здійснюють розробленням штатного розкладу та посадових інструкцій, що встановлюють перелік посад і основні вимоги до їх заміщення.

Таким чином, в умовах сучасних підприємств управління соціально-трудовими відносинами колективу забезпечується, як на державному рівні так і на рівні окремих суб’єктів господарювання, що зумовлено особливістю діяльності кожного з них. Проаналізовані вище нормативно-правові акти чинять визначальний вплив на формування та розвиток сприятливого соціально-психологічного мотиваційного механізму в трудових колективах вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ застосування соціально-психологічних методів управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що методи управління є тим механізмом управління, який дозволяє вирішувати виробничі завдання і становить методологію. Вибір того чи іншого методу управління залежить від визначення, здійснення на даному етапі функції управління і від наявних або доступних в цей момент часу засобів управління. Також, важливе значення мають різні зовнішні чинники: підбір персоналу, спрямованість компанії, масштаб управління і т. п.

2. Встановлено, що соціальні і психологічні технології не менш важливі, ніж внутрішні адміністративні заходи. Вони впливають на емоції людей, отже є не менш ефективними. Соціально-психологічні методи спрямовані на особистість, а не на колектив. Також вони підтверджують її важливість та почуття потрібності, допомагаючи почувати робітнику себе комфортно серед персоналу. Світова практика підтвердила той факт, що ефективне управління не може вичерпуватися лише командно-адміністративними та економічними методами. Соціально-психологічні методи управління були визнані ефективним інструментом управління виробництвом.

3. Узагальнено, що соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на мотивації потреб і інтересів особистості, колективу, на їх професійні зв'язки і спілкуванні, ініціюють творчу і професійну активність. Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників і економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи.

4. Обґрунтовано, що соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на

окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Фактично соціально-психологічні методи - це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються. Їх можна поділити на дві групи: соціальні і психологічні.

5. Доведено, що важливою умовою створення стійких виробничих колективів є раціональна організація і сприятливі умови для діяльності, оплата робітників відповідно до кількості та якості праці, яку вони виконують. Відношення різних робітників до цих факторів неоднакове, тому цю, обставину треба враховувати. У багатьох випадках інтерес до праці, усвідомлення важливості своєї професії, повага до праці, звичка до свого колективу є більш суттєвими, ніж розмір заробітку.

6. Встановлено, що налагодження міжособистісних стосунків у колективі за допомогою соціально-психологічних методів на сьогодні є одним із найважливіших аспектів управління персоналом. Систематичне застосування цих методів на всіх етапах формування та розвитку колективу дозволяє об'єднати колектив, виявити потенційних лідерів, сформувати корпоративний імідж, встановити корпоративні цінності та стандарти та вирішити проблему неефективної командної роботи через невідповідність економічних типів працівників, їх професійних та моральних якостей.

7. Узагальнено, що система регулювання мотивації персоналу в Україні складається з чотирьох підсистем: державного регулювання; договірного регулювання; ринкового регулювання; регулювання зарплат на підприємствах, в установах і організаціях. Таке відокремлення цих підсистем мотивується тим, що вони є відносно самостійними. Правове регулювання мотивуючого соціально-психологічного впливу в Україні забезпечується системою законодавчих актів. При цьому, на наш погляд, усі законодавчі акти в цьому аспекті можна поділити залежно від нормативно-правового регулювання джерела впливу на оптимізацію соціально-психологічного клімату.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Нова пошта» - це заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. Мережа ТОВ «Нова пошта» складається з більш ніж 2300 відділень, понад 1400 поштоматів для видачі/прийому посилок та 37 сортувально-перевантажувальних терміналів. Географія мережі ТОВ «Нова пошта» в Україні охоплює майже 1000 міст та сіл. Крім доставки у відділення, компанія здійснює адресну доставку у більш ніж 28 000 населених пунктів [40].

Автопарк ТОВ «Нова пошта» налічує понад 3600 автомобілів. За 2019 рік компанія доставила по Україні понад 110 млн відправлень.

У 2014 році ТОВ «Нова пошта» вийшла на міжнародні ринки, відкривши представництва у Молдові та Грузії. Вже за рік, восени 2015-го, компанія запустила послугу міжнародної доставки у 200 країн світу [45].

Загальний штат працівників ТОВ «Нова пошта» перевищує 22 000 осіб.

ТОВ «Нова пошта» є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, інші печатки, наявність яких не заборонена чинним законодавством України, бланки, знак для товарів та послуг, іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати угоди, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді.

ТОВ «Нова пошта» у своїй діяльності керується діючим законодавством України, Статутом, Установчим договором, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими локальними нормативними актами.

Товариство створено з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торгівельної діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Мета діяльності ТОВ «Нова пошта» – ефективне використання майна підприємства, спільна діяльність трудового колективу по запровадженню нових технологій, форм організації послуг, задоволення потреб населення у продукції та послугах підприємства [45].

Місія компанії ТОВ «Нова пошта» – робити доставку легкою для життя і бізнесу, спрощувати життя клієнтам. Для цього команда «Нова пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід.

Окрім відправки та отримання посилок та вантажів, у відділеннях ТОВ «Нова пошта» можна замовити низку додаткових послуг, що розроблені з урахуванням побажань клієнтів і особливостей різних відправлень.

Перевезення ТОВ «Нова пошта» здійснюється за технологіями доставки: «відділення - відділення», «відділення - двері», «двері - відділення», «двері - двері».

Експрес доставка вантажів по Україні, доставка документів, кореспонденції і негабаритних вантажів - ось основні напрямки логістичної діяльності компанії ТОВ «Нова пошта».

Кожному своєму клієнтові ТОВ «Нова пошта» забезпечує індивідуальний підхід в роботі і вирішенні операційних і фінансових питань. Для того щоб максимально повно задовольнити всі потреби наших клієнтів у поштових послугах і вантажоперевезеннях, ТОВ «Нова пошта» пропонує наступні технології доставки [45]:

1. «Склад - Склад» - доставка вантажу зі складу на склад «Нової пошти».
2. «Склад - Двері» - доставка вантажу зі складу «Нової пошти» до дверей одержувача.
3. «Двері - Склад» - виїзд автомобіля або кур'єра за адресою відправника для забору вантажу з наступною доставкою на склад компанії «Нова пошта».

4. «Двері – Двері» - виїзд автомобіля або кур'єра за адресою відправника для забору вантажу з наступною доставкою до дверей одержувача.

ТОВ «Нова пошта» надає українському споживачеві широкий спектр послуг з доставки вантажів і кореспонденції:

1. Кур'єрська доставка по Україні відбувається із залученням самих кваліфікованих співробітників.

2. Кур'єрська доставка передбачає прибуття кур'єра за адресою «відправника», отримання вантажу та / або / кореспонденції та доставку відправлення «одержувачу» або на склад компанії.

3. За роки роботи ТОВ «Нова пошта» розширило «географію» своєї діяльності, що дозволяє охоплювати практично всі регіони нашої країни [45].

Згідно з даними у 2020 році кількість посилок, відправлених з «Нової Пошти», склала майже 146 млн. штук. Нині ТОВ «Нова Пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Саме інтернетмагазини стають найкращими партнерами компанії. Вони займають перші позиції за кількістю відправлень на день та з легкістю досягають статусу VIP-клієнта «Нової Пошти». Найбільш поширеними спеціалізаціями інтернет-магазинів є побутова техніка та одяг. Компанія створила мобільний додаток для смартфонів. Він дає змогу отримати інформацію про відділення компанії, графік їх роботи, знайти відділення на карті, отримати новини, інформацію про послуги, самостійно порахувати вартість, дізнатися терміни доставки, відстежити статус доставки вантажу тощо. В компанії прагнуть до того, щоби найближчими роками ТОВ «Нова Пошта» стала для українців “love mark”, тобто улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно та із задоволенням, а також рекомендують іншим. Тут постійно працюють над удосконаленням сервісу для того, щоби кожен контакт клієнта з компанією залишав по собі тільки позитивні враження.

Активна громадянська позиція основних співвласників «Нова пошта» - В'ячеслава Климова та Володимира Поперешнюка - відображається у

підтримці соціальних проектів, серед яких – «Гуманітарна пошта України». За втілення цього проекту в 2018 році представники компанії отримали відзнаки Патріарха Філарета «За жертівність і любов до України» [45].

У 2019 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

«Нова пошта» сповідує принцип взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України.

ТОВ «Нова пошта» – це компанія, що стрімко розвивається та допомагає людям скорочувати відстані один між одним. Завдяки цій динаміці компанію асоціюють з постійним рухом. За 15 років свого існування «Нова пошта» не просто набула національного масштабу та стала лідером експрес-доставки в Україні. Ми задаємо вектор розвитку ринку, у витоків якого стояли, ми розвиваємо цілий сектор економіки, виходимо на міжнародні ринки. Лідерська позиція обумовлює наше природне прагнення нести добрий приклад побудови нового, відповідального українського бізнесу.

Для ТОВ «Нова пошта» соціальна відповідальність – це набагато ширше поняття, ніж просто добровільний благодійний внесок чи сплата податків. Соціальна відповідальність компанії «Нова пошта» має кілька складових – щасливий клієнт, задоволений працівник, заможна та мирна Україна. Як одна з провідних українських компаній, що розуміють важливість взаємодії бізнесу та громади, ми змінюємося та демонструємо волю до змін у майбутньому [45].

З 2017 року в компанії «Нова пошта» прийнята стратегія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Це практичний документ, наша «дорожня карта» у сфері соціального інвестування. Кожен проект, який реалізує «Нова пошта», має чіткий зв'язок з баченням розвитку компанії і цінностями бренду.

Підхід «Нова пошта» до КСВ проектів наступний: ми робимо соціальні інвестиції, результат яких вимірюється соціальним ефектом. Головний результат КСВ проектів для ТОВ «Нова пошта» – це внесок компанії в рішення

конкретної соціальної проблеми, будь то наслідки військових дій чи нестача книг у сільських бібліотеках.

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» – це взаємопов’язані практики і програми, які інтегровані в процес бізнесу і відповідальність за поточну і минулу діяльність, а також передбачають вплив компанії на зовнішнє середовище [45].

ТОВ «Нова пошта» – це інноваційна компанія, що стрімко розвивається та допомагає людям скорочувати відстані один між одним. Завдяки цій динаміці компанію асоціюють з постійним рухом. За 19 років свого існування «Нова пошта» не просто набула національного масштабу та стала лідером експрес-доставки в Україні. Компанія задає вектор розвитку ринку, у витоків якого стояла, розвиває цілий сектор економіки, виходимо на міжнародні ринки. Лідерська позиція обумовлює природне прагнення нести добрий приклад побудови нового, відповідального українського бізнесу [45].

У 2020 році Forbes презентував перший рейтинг інноваційних компаній України, складений на основі опитування експертного пулу, в якому взяли участь Києво-Могилянська бізнес-школа, інвестиційна компанія SP Advisors, рейтингове агентство IBI-Rating, юридична фірма Integrites, а також представник великої четвірки – KPMG. Фахівці відповідних галузей економіки оцінили рівень унікальності продукції та бізнес-процесів підприємств, кожне з яких є новатором у своїй сфері.

Найвищу комплексну оцінку масштабу продуктових, маркетингових та управлінських інновацій з урахуванням рівня конкурентної переваги отримали «ПриватБанк», «Південмаш» і «Нова Пошта» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Місце ТОВ «Нова Пошта» у рейтингу інноваційності за версією
Forbes-Україна у 2020 році

Компанія	Сектор	Індекс інноваційності
1. Приватбанк	фінанси	79,2
2. Южмаш	машинобудування	64,6
3. Нова Пошта	вантажоперевезення	60,4

Продовження таблиці 2.1

4. Фармак	фармацевтика	60,4
5. Турбоатом	машинобудування	58,3
6. Grammarly	ІТ-технології	56,3
7. Нафтогазвидобування	ПЕК	54,2
8. МХП	АПК	54,2
9. Укроборонпром	ВПК	52,1
10. Розетка	електронна комерція	52,1
11. Сільпо	рітейл	52,1
12. Вінд Пауер	відновлювальна енергетика	50,0
13. Дарниця	фармацевтика	47,9
14. Petcube	технології	45,8
15. Нібулон	АПК	43,8

Хоча трійка лідерів, як і весь рейтинговий список, складається з не схожих одна на одну компаній, на думку експертів Forbes, їх об'єднує прагнення до інновацій у широкому сенсі цього слова: здатність створювати нову цінність на перетині технології та бізнесу. Адже інновація може існувати не тільки в секторі передових технологій, а й у традиційніших галузях за умови оригінального способу реалізації продукції, ефективного управління або створення нової цінності для клієнтів після унікальної рекомбінації давно відомих компонентів виробничого циклу.

ТОВ «Нова пошта» сповідує принцип взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України.

Для реалізації стратегічних планів топ-менеджмент має здійснювати ефективне керівництво процесом розвитку підприємства насамперед через систему управління, створюючи ефективну організаційну структуру управління підприємством. Вона є засобом сприяння досягненню менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури є цілком логічним.

Організаційна структура управління підприємством є основою системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та

інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки й відповідальність менеджерів тощо.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» наведена у Додатку А.

Найвищу ланку в структурі займає саме Рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління акціонерним товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії. Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів. Причиною цього є безпосередньо початкове розташування головних офісів «Нової Пошти» саме в Полтаві.

Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості послуг. Регіональний директор визначає, формулює, планує, здійснює та координує всі види діяльності регіонального структурного підрозділу. Також він представляє регіональний структурний підрозділ у взаємовідносинах з державними установами, організаціями та фізичними особами на основі повноважень, визначених положеннями та окремими дорученнями Ради директорів.

Директору філії підпорядковані територіальні менеджери. Вони повинні якісно керувати певною мережею відділень, кожного тижня створюючи наради для підпорядкованих їм керівників відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу чи дотримання правил компанії в окремих відділеннях. Отриману інформацію територіальні менеджери передають вище, а саме регіональному директору. Для своєчасного та ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам на допомогу приходять керівники диспетчерської служби, які повинні забезпечити доставку вантажів з терміналу до відділень у необхідні терміни.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» є засобом систематичного всебічного контролю, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років. В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» згідно даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	303470,00	663571,00	903758,00	600288,00	197,81
Валовий прибуток, тис. грн.	74072,00	106371,00	132548,00	58476,00	78,94
Чистий прибуток, тис. грн.	12818,00	36118,00	69750,00	56932,00	444,16
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21340,00	21674,00	22020,00	680,00	3,19
Середньорічна вартість: – необоротних активів;	12584,50	24289,50	35589,50	23005,00	182,80
– оборотних активів	129821,00	169755,00	292868,00	163047,00	125,59
Фондовіддача, грн	24,11	27,32	25,39	1,28	5,31
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,34	3,91	3,09	0,75	32,01
Продуктивність праці, тис. грн.	14,22	30,62	41,04	26,82	188,61
Рентабельність господарської діяльності, %	4,22	5,44	7,72	3,49	x

Аналіз показав, що ТОВ «Нова пошта» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020 році склав 903758 тис.грн., або на 600288 тис.грн. або у 1,97 раз більше, ніж у 2018 році. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2018-2020 роках. Якщо в 2018 році він становив 12818 тис.грн., то в 2020 році значення цього показника становило 69750 тис.грн. або у 4,44 рази більше від рівня 2018 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2018 році ці показники

становили 12584,5 та 129821 тис.грн., то в 2020 році їх значення збільшилися і становлять 35589,5 та 292868 тис.грн відповідно (відбулося збільшення у 1,82 та 1,25 рази відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2020 році її значення становить 25,39 грн., що на 1,28 пункти більше рівня 2018 року. Позитивним зрушенням слід вважати загальне зростання ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2018 році цей показник становив 2,34 обороти, то в 2020 році відбулося зростання оборотності на 32,01 %. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до збільшення рівня рентабельності на 3,49 пункти в порівнянні з 2018 роком.

Результати проведення горизонтального аналізу майна та джерел його утворення ТОВ «Нова пошта» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення ТОВ «Нова пошта», тис.грн.

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, –	%
Нематеріальні активи	0	15	31	31	100,00
Основні засоби	13034	33190	36750	23716	181,95
Довгострокова дебіторська заборгованість	1147	1193	0	-1147	-100,00
Запаси	104123	139092	263411	159288	152,98
Виробничі запаси	558	690	1071	513	91,94
Товари	103565	138402	262340	158775	153,31
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	13740	11021	26105	12365	89,99
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	10404	14723	14723	100,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	0	152	0	0	100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	23182	11049	54098	30916	133,36
Гроші та їх еквіваленти	5534	16546	40604	35070	у 6,33 р.б.
Витрати майбутніх періодів	0	77	608	608	100,00
Інші оборотні активи	4742	0	0	-4742	-100,00
Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	14	13138	40182	40168	у 2869,14 р.б.
Разом активи	165516	235725	474510	308994	186,69
Зареєстрований капітал	4000	4000	4000	0	0,00

Продовження таблиці 2.3

Додатковий капітал	77	77	77	0	0,00
Нерозподілений прибуток	42741	49326	113710	70969	166,04
Інші довгострокові зобов'язання	1393	12827	18044	16651	у 11,95 р.б.
Короткострокові кредити банків	2000	2000	0	-2000	-100,00
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	85758	76213	106950	21192	24,71
Поточна кредиторська заборгованість	0	13856	0	0	0,00
Доходи майбутніх періодів	0	0	363	363	100,00
Інші поточні зобов'язання	29547	77426	231366	201819	у 6,83 р.б.
Разом зобов'язання	165516	235725	474510	308994	186,69

Аналіз показав, що вартість майна ТОВ «Нова пошта» збільшилась на 474510 тис.грн., або у 1,86 раз. Основу майна підприємства становлять оборотні активи, а саме товарні запаси. У 2020 році вартість запасів збільшилась на 159288 тис.грн., або у 1,52 рази. Підприємство має велику суму дебіторської заборгованості, що засвідчує низький рівень платіжної дисципліни з контрагентами. Зокрема, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги збільшилась на 89,99 % і склала 26105 тис.грн., інша поточна дебіторська заборгованість зросла у 1,33 раз та у 2020 році становила 54098 тис.грн. Підприємство володіє значною часткою наймобільніших активів – грошових коштів, оскільки у 2020 році ця стаття балансу становила 40604 тис.грн., що у 6,33 раз більше, ніж у 2018 році.

Основу пасивів (джерел утворення майна) ТОВ «Нова пошта» становить нерозподілений прибуток. У 2020 році ця стаття балансу склала 113710 тис.грн., що на 70969 тис.грн. більше, ніж у 2018 році. У 2020 році відбулося збільшення вартості довгострокових зобов'язань та забезпечень на 16651 тис.грн., або у 11,95 раз. Підприємство практично не користується банківськими кредитами, про що свідчить відсутність заборгованості за короткостроковими кредитами банків у 2020 році. Поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства у 2020 році становила 106950 тис.грн., що у 24,71 рази більше, ніж у 2018 році.

Далі слід провести вертикальний аналіз, який передбачає визначення структури активів і пасивів, їх динаміку. Результати проведення вертикального аналізу майна ТОВ «Нова пошта» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури майна та джерел його утворення ТОВ «Нова пошта», %

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Нематеріальні активи	0,00	0,01	0,01	0,01
Основні засоби	7,87	14,08	7,74	-0,13
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,69	0,51	0,00	-0,69
Запаси	62,91	59,01	55,51	-7,40
Виробничі запаси	0,34	0,29	0,23	-0,11
Товари	62,57	58,71	55,29	-7,28
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8,30	4,68	5,50	-2,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,00	4,41	3,10	3,10
Інша поточна дебіторська заборгованість	14,01	4,69	11,40	-2,61
Гроші та їх еквіваленти	3,34	7,02	8,56	5,21
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,03	0,13	0,13
Інші оборотні активи	2,86	0,00	0,00	-2,86
Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	0,01	5,57	8,47	8,46
Разом активи	100,00	100,00	100,00	х
Зареєстрований капітал	2,42	1,70	0,84	-1,57
Додатковий капітал	0,05	0,03	0,02	-0,03
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25,82	20,93	23,96	-1,86
Інші довгострокові зобов'язання	0,84	5,44	3,80	2,96
Короткострокові кредити банків	1,21	0,85	0,00	-1,21
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	51,81	32,33	22,54	-29,27
Поточна кредиторська заборгованість	0,00	5,88	0,00	0,00
Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,08	0,08
Інші поточні зобов'язання	17,85	32,85	48,76	30,91
Разом зобов'язання	100,00	100,00	100,00	х

Аналіз показав, що в структурі майна найбільшу питому частку, а саме 55,51 % займають запаси підприємства. У 2019 році відбулося зменшення частки основних засобів на 24,37 пунктів структури. Інша поточна дебіторська заборгованість, також, посідає вагомий частку в активах, а саме 11,40 % у 2020 році.

В структурі пасивів найбільшу питому частку, а саме 23,96 % займає нерозподілений прибуток підприємства. Поточна заборгованість за зобов'язаннями становить 22,54 %, причому спостерігалось скорочення її питомої частки на 29,27 пунктів.

З метою проведення аналізу доходу ТОВ «Нова пошта» необхідно

провести аналіз джерел його доходів за звітом про фінансові результати підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз доходів господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	303470,00	663571,00	903758,00	600288,00	197,81
Інші операційні доходи, тис.грн.	11884,00	25854,00	61897,00	50013,00	420,84
Інші фінансові доходи, тис.грн.	57,00	802,00	548,00	491,00	861,40
Інші доходи, тис.грн.	3079,00	14520,00	1666,00	-1413,00	-45,89
Разом	318490,00	704747,00	967869,00	649379,00	203,89

Отже, в результаті аналізу даних таблиці 2.5., приходимо до висновку, що підприємство в 2020 році отримало доходів на загальну суму 967869 тис.грн., що на 649379 тис.грн., або у 2,03 рази більше за рівень 2018 року. В структурі доходів найбільшу питому вагу займає чистий дохід від реалізації продукції (903758 тис.грн. в 2020 році), а також інші операційні доходи (61897 тис.грн. в 2020 році), які збільшились на 50013 тис.грн., або у 4,2 рази. ТОВ «Нова пошта» також отримує інші доходи, питома вага яких є малою.

Розглянемо динаміку формування операційних витрат ТОВ «Нова пошта» за звітом про фінансові результати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз операційних витрат ТОВ «Нова пошта»

Види витрат	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. до 2018 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-, п.с.
Матеріальні витрати	97230	35,16	187345	34,10	345670	39,26	248440	255,52	4,10
Витрати на оплату праці	33278	12,03	70987	12,92	123345	14,01	90067	270,65	1,98
Відрахування на соціальні заходи	21689	7,84	43788	7,97	55678	6,32	33989	156,71	-1,52
Амортизація	78459	28,37	123345	22,45	213347	24,23	134888	171,92	-4,14
Інші операційні витрати	45890	16,59	123861	22,55	142416	16,18	96526	210,34	-0,42
Разом	276546	100,00	549326	100,00	880456	100,00	603910	218,38	x

За даними таблиці 2.6 видно, що операційні витрати ТОВ «Нова пошта» зросли на 603910 тис.грн і у 2020 році становили 880456 тис.грн. Таке зростання витрат слід пов'язувати із зростанням обсягів господарської діяльності, що знаходить відповідне відображення у зростанні операційних витрат (в першу чергу витрат на оплату праці і соціальні заходи та інших операційних витрат). Також, слід відмітити збільшення частки матеріальних витрат підприємства на 4,10 пунктів структури.

Аналіз чистого прибутку за даними фінансової звітності ТОВ «Нова пошта» наведений на рис. 2.2. дає можливість наочно представити позитивну динаміку даного показника.

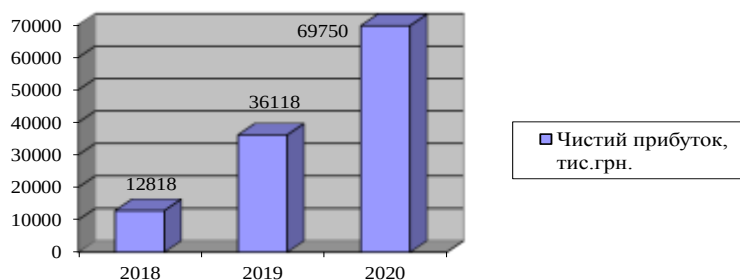


Рис. 2.2. Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «Нова пошта»

Аналіз показав, що у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток в сумі 69750 тис.грн., що засвідчує ефективність господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» та його системи фінансового менеджменту зокрема. Відбулося зростання чистого фінансового результату на 56932 тис.грн., або у 4,44 рази порівняно з рівнем 2018 року.

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «Нова пошта» будемо вести виходячи з даних табл. 2.7.

Як свідчить аналіз, підприємство ТОВ «Нова пошта» має достатньо великий запас ліквідності. Водночас, не всі показники ліквідності знаходились в межах нормативу у 2018-2020 роках.

Таблиця 2.7

Аналіз ліквідності ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,29	1,11	1,17	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,40	0,29	0,40	-0,01
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,88	0,82	0,77	-0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,10	0,12	0,07
Чистий оборотний капітал	34016	18694	58868	24852
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,91	0,80	0,84	-0,08
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,01	0,01	0,01	0,00

Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. У 2020 році значення цього показника було в межах нормативу, а саме 1,17, що на 0,12 менше, ніж у 2018 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності, при нормативному значенні більше 0,5, у 2020 році становило 0,40, що менше ніж у 2018 році на 0,01. Слід відзначити, що підприємство у 2018-2020 роках не було забезпечене найбільш ліквідними засобами – грошовими коштами, оскільки показник абсолютної ліквідності мав значення нижче за критичне (більше 0,2). ТОВ «Нова пошта» характеризується незначною часткою виробничих запасів в оборотних активах, лише 3%.

Найбільш показовим методичним інструментом, який дозволяє проаналізувати фінансовий потенціал та ефективність його використання слід вважати оцінювання фінансової стабільності та стійкості ТОВ «Нова пошта». Діагностику фінансової стійкості підприємства ТОВ «Нова пошта» будемо проводити з використанням коефіцієнтного підходу виходячи з даних табл. 2.8.

Як показав аналіз, проведений в таблиці 2.8., підприємство ТОВ «Нова пошта» має неприйнятний стан по ряду показників його фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) в 2020 році становить 0,25 при нормативному значенні не нижче 0,5, при чому відбулося зменшення значення цього показника на 0,03 пунктів.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,28	0,23	0,25	-0,03
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,72	0,77	0,75	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	3,54	4,41	4,03	0,49
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,71	0,72	0,71	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,39	0,29	0,33	-0,06
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	2,54	3,41	3,03	0,49
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,33	0,13	0,22	-0,10
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,22	0,10	0,15	-0,08
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,73	0,35	0,50	-0,23
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,29	0,10	0,17	-0,12
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,10	0,37	0,49	0,39
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,03	0,19	0,13	0,10
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,01	0,07	0,00	-0,01
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,99	0,93	0,95	-0,04

Негативним є значення показника коефіцієнта фінансової залежності. При нормативному значенні не більше 2,0 в 2018 році значення цього показника становило 3,54, а в 2020 році відбулося його зростання на 0,49 пункти, що склало 4,03. Коефіцієнт фінансової стабільності в базовому році становив 0,39, а в 2020 році – 0,33, при нормативному значенні більше за 1. Розрахунки показують, що коефіцієнт фінансової стабільності зменшився за аналізований період на 0,06. Це означає, що підприємство стрімко втрачає фінансову міцність. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства. В 2020 році значення цього показника було на рівні критичного (0,5), що свідчить про недостатність гнучкості в використанні власних коштів.

Отже, можна констатувати, що фінансовий потенціал ТОВ «Нова пошта» використовується неефективно, оскільки не забезпечується прийнятний рівень

фінансової стабільності підприємства.

Надзвичайно важливим вимірником фінансової стабільності та використання фінансового потенціалу є аналіз та оцінка ділової активності підприємства, що характеризується абсолютними і відносними результативними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз ділової активності ТОВ «Нова пошта»

Показники	Роки			2020 р. до 2018 р.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	70599	158821	264097	193498,00	274,08
Коефіцієнт оборотності активів	2,13	3,31	2,54	0,41	19,44
Тривалість обороту активів, дні	171,30	110,35	143,42	-27,87	-16,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,34	3,91	3,09	0,75	32,01
Тривалість обороту оборотних активів, дні	156,14	93,37	118,28	-37,86	-24,25
Коефіцієнт оборотності запасів	5,83	5,46	4,49	-1,34	-22,96
Тривалість обороту запасів, дні	62,62	66,89	81,28	18,66	29,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,51	19,08	14,17	4,66	48,98
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	38,37	19,13	25,76	-12,62	-32,88
Тривалість операційного циклу, дні	104,33	92,09	118,58	14,25	13,66
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	7,51	13,24	10,56	3,05	40,59
Тривалість обороту власного капіталу, дні	48,60	27,56	34,57	-14,03	-28,87
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,20	7,55	9,16	4,96	118,04
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	86,91	48,36	39,86	-47,05	-54,14
Тривалість фінансового циклу, дні	17,42	43,73	78,72	61,30	351,82
Фондоозброєність праці, грн.	0,35	0,33	0,28	-0,07	-19,43
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,35	0,34	0,39	0,04	11,67
Трудомісткість господарської діяльності	0,20	0,21	0,20	0,00	2,30
Фондомісткість господарської діяльності	0,28	0,28	0,24	-0,04	-14,59

Дані таблиці 2.9 показують, що в 2020 році підприємство ТОВ «Нова пошта» покращило своє фінансове становище. Додана вартість підприємства

має тенденцію до зростання, оскільки у 2020 році відбулося її збільшення на 193498 тис.грн., або у 2,74 рази.

Про зростання ділової активності ТОВ «Нова пошта» свідчать дані розрахунку коефіцієнтів оборотності активів підприємства. Коефіцієнт оборотності – кількість оборотів, яку здійснюють окремі види активів протягом звітного періоду. Прискорення оборотності сприяє економії та вивільненню коштів з обороту. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів в 2018 році склав 2,34 оборотів, а в 2020 році збільшився до 3,09 обороти, тобто на 0,75 обороти.

Коефіцієнт оборотності запасів має негативну динаміку, і у 2020 році становить 4,49 обороти, що на 1,34 пункти менше базового року. Загальні активи підприємства характеризуються досить високими термінами оборотності, оскільки у 2020 році відбулося їх пришвидшення на 27,87 дня.

Тривалість операційного циклу підприємства становить 118,58 дня, що на 13,66 % більше, ніж у 2018 році. Така негативна тенденція свідчить про уповільнення кругообігу фінансових ресурсів підприємства.

Узагальнюючими показниками використання ресурсів підприємства є фондомісткість, матеріаломісткість, трудомісткість господарської діяльності. Аналіз свідчить, що в 2020 році дещо збільшилась матеріаломісткість (на 0,04 грн. в порівнянні з 2018 роком) та скоротилась фондомісткість (на 0,04 грн в порівнянні з 2018 роком).

В цілому, за результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що фінансова стійкість та ділова активність ТОВ «Нова пошта» є нестабільними. Підприємство має загрозливий стан за окремими показниками розвитку фінансового потенціалу.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання ТОВ «Нова пошта», отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

Показник	Роки			2020 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат	32,29	19,11	17,14	-15,15
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	3,10	5,23	5,83	2,74
Коефіцієнт окупності чистого доходу	4,10	6,24	6,82	2,72
Рентабельність операційної діяльності	5,93	5,84	10,10	4,17
Рентабельність господарської діяльності	5,25	6,76	9,68	4,43
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	4,22	5,44	7,72	3,49
Рентабельність активів	9,00	18,00	19,64	10,64
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,76	0,84	0,86	0,10
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,94	0,94	0,91	-0,03
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	101,60	109,32	47,92	-53,67
Коефіцієнт окупності витрат на збут	36,39	38,54	25,09	-11,29
Коефіцієнт окупності активів	2,13	3,31	2,54	0,41
Рентабельність власного капіталу	0,32	0,72	0,81	0,50
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,13	0,08	0,09	-0,04
Рентабельність реалізації продукції	26,07	14,41	9,38	-16,69

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Нова пошта» у 2020 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно. Показники рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності мають позитивне значення, що свідчить про значну ефективність господарської діяльності ТОВ «Нова пошта».

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття показує скільки витрат здійснює підприємство, щоб отримати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Коефіцієнт окупності виробничих витрат в 2020 році збільшився на 2,74 пункти порівняно з 2018 роком.

Зробивши аналіз за даними фінансової звітності основних показників рентабельності господарської діяльності можна дійти висновків, про загальну ефективність як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ТОВ «Нова пошта».

2.3. Оцінювання сучасного стану застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Дослідження засвідчили, що основою управлінського впливу на персонал на підприємстві вважається саме матеріальне стимулювання у формі основної, додаткової оплати праці та інших заохочувальних виплат. Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Нова пошта» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка витрат на матеріальне стимулювання персоналу
ТОВ «Нова пошта» у 2018–2020 рр., тис.грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Основна оплата праці	31158	60404	77726	46567	149,45
Додаткова оплата праці	15953	41205	69367	53414	334,81
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	9614	18218	33361	23747	247,00
Разом фонд оплати праці	54967	114775	179023	124056	225,69

За результатами проведеного дослідження встановлено, що фонд оплати праці на підприємстві у 2020 році склав 179023 тис.грн., що на 124056 тис.грн., або є 2,25 разів більше, ніж у 2018 році. Основою матеріального стимулювання на підприємстві є основна оплата праці. Водночас, у ТОВ «Нова пошта» велика сума коштів виділяється на додаткове стимулювання та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Загострення внутрішніх проблем у ТОВ «Нова пошта» підтверджує постулат про те, що на сучасному етапі розвитку жодна система управління підприємством не може успішно функціонувати, якщо не включає в себе ефективну систему мотивації трудової діяльності. Для подолання зазначених проблем у ТОВ «Нова пошта» все частіше застосовують не тільки класичне економічне мотивування у вигляді високої заробітної плати, а й нефінансові способи стимулювання.

В процесі проведеного опитування працівників керівного складу було

поставлено завдання визначити, яким саме методам управління віддають перевагу представники відповідних вікових груп. Порівняльний аналіз методів, які застосовують керівники різних ланок управління ТОВ «Нова пошта» відображено графічно (рис. 2.3).

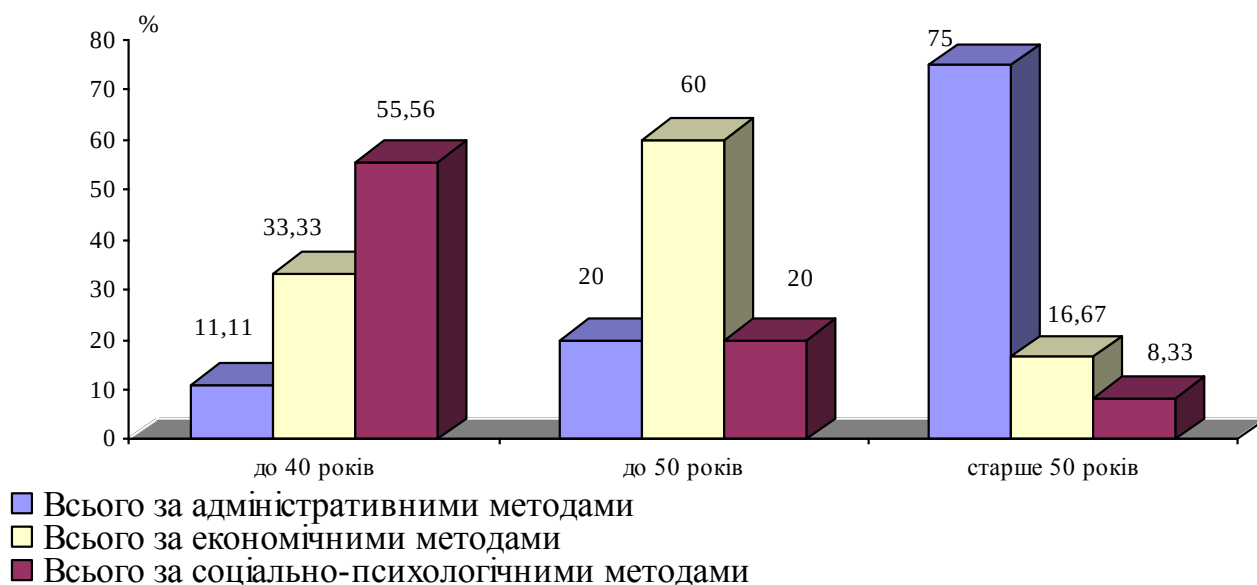


Рис. 2.3. Порівняльний аналіз співвідношення методів управління, яким віддають перевагу керівники різних ланок управління ТОВ «Нова пошта»

Найвищий показник використання соціально-психологічних методів управління у першій віковій групі – 55,56%. Одночасно структурні підрозділи, очолювані цією віковою групою, мають найвищий показник рентабельності (27,8%). Отже, ефективність управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від віку керівників та методів управління, яким вони віддають перевагу.

Щоб виявити взаємозв'язок стилів керування з об'єктивними умовами зовнішнього середовища, з рівнем взаємодії із підлеглими було опитано 92 керівників структурних підрозділів ТОВ «Нова пошта». Більшість опитаних упродовж керівної роботи та у виборі управлінських рішень віддає перевагу авторитарному (40,2%) і демократичному (53,3%) стилям. З аналізу досліджень випливає, що авторитарний стиль забезпечує непогані виробничі результати у реформаційні періоди розвитку, але він не може бути чинником довготривалого

і стабільного керівництва. Відповідно керівники демократичного стилю завдяки взаємодії з підлеглими, їхній цілковитій довірі й турботі про їхні інтереси здатні забезпечити реалізацію нової стратегії ТОВ «Нова пошта», адекватної постійно змінюваним умовам ринкової економіки.

Дослідження засвідчили, що у ТОВ «Нова пошта» використовуються такі соціально-психологічні методи управління персоналом (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Соціально-психологічні методи, що використовуються в практиці управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

Метод	Характеристика
1	2
1. Управління професійним здоров'ям персоналу.	Професійне здоров'я – одна з головних цінностей будь-якого фахівця. Завдяки нормальному його стану працівник здатен виконувати власні обов'язки на високому рівні. Саме тому необхідно мінімізувати вплив негативних чинників виробничого середовища на його рівень. Особливу увагу звертають на нервово-психологічне напруження працівника, вплив стресових ситуацій та поширення явища професійного вигорання, адже дані поняття оцінюються переважно тільки суб'єктивно.
2. Визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання.	Цей прийом стимулювання використовується на підприємстві досить активно, але не зовсім вірно. Похвала носить явно прогнозований характер, тобто визнання заслуг працівника перед підприємством приурочено до певних дат. Але за своєю суттю суспільне визнання повинно бути об'єктивним, не прогнозованим у часі, а також не повинно бути частиною урочистих заходів. Навпаки, урочистий захід з нагоди визнання заслуг повинен бути відокремленою подією, підніматися над рутинним виробничим життям організації.
3. Вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення.	Цей метод незаслужено забутий. Він вніс би змагальний характер між бригадами працівників. Тому застосування даного методу необхідне, як свідчить третє правило. Несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони стають практично незмінною частиною суспільного життя.
4. Прояв щирої уваги.	Надзвичайно позитивну роль відіграє атмосфера єдиної сім'ї, де панують взаємоповага, взаємодопомога та єдність, про це наголошує четверте правило. Відчутно підвищує ефективність праці людей контакт керівництва ТОВ «Нова пошта» із сім'ями співробітників, повідомлення їм про успіхи працівників, поздоровлення з пам'ятними датами, вирішення побутових проблем. Ступінь наближеності до керівництва дає рядовим співробітникам відчуття спільності організації.
5. Адміністративні стягнення.	Водночас поряд з позитивними засобами мотивації підприємство використовує адміністративні стягнення: штрафи за запізнення на роботу, за порушення внутрішнього розпорядку, що у повній мірі співпадає з першим правилом управління трудовою мотивацією.

1	2
6. Перерозподіл робочого часу.	Цей метод стимулювання в останні роки набув значного поширення. Реалізується наданням працівнику можливості самому визначати початок, закінчення і тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної (тижневої) норми робочого часу, обов'язкового виконання трудових норм (завдань), збереження (забезпечення) нормального ходу виробничого процесу. Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Численні дослідження і спостереження свідчать, що за достатньої кваліфікації (коли не потрібна повсякчасна допомога майстра чи бригадира) і змістовної роботи самостійне регулювання робочого часу сприяє підвищенню продуктивності праці. При цьому стають другорядними проблеми, пов'язані з невиходами на роботу у зв'язку із захворюванням, сімейними чи іншими непередбачуваними обставинами.

В контексті проблематики дослідження необхідно провести оцінювання найбільшої прихильності всередині організації щодо подальшого розвитку тих чи інших соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «Нова пошта». Будь-яка проблема являє собою складний об'єкт, що має ієрархічну структуру. При аналізі такого об'єкта дослідник, звичайно, зіштовхується зі складною системою взаємодії компонент проблеми (ресурси, мети, впливові особи й групи, політичні, економічні й інші фактори), які потрібно проаналізувати [61, с.55].

Метод аналізу ієрархій (MAI) є систематичною процедурою для ієрархічного представлення компонентів проблеми – визначення доцільності використання окремих соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «Нова пошта». Метод полягає у декомпозиції проблеми на усе більш прості складові і подальшій обробці послідовності суджень особи, що приймає рішення (ЛПР), по парних порівняннях. У результаті може бути отриманий відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) компонентів нижнього i -го рівня на компоненти верхнього $(i-1)$ -го рівня або i -го рівня на самий верхній (нульовий) рівень. Ці оцінки виражаються потім чисельно. MAI включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і пошуку альтернативних рішень [70, с.48].

Теорія систем надала концептуальну основу для побудови нової

методології, що дозволяє, описувати систему і її проблеми в термінах взаємозалежної ієрархічної структури. Ця методологія пропонує засоби для встановлення упорядкування пріоритетів і виміру інтенсивності взаємодії компонент, що описують структуру системи ієрархії. Методологія враховує роль людини (як елемента ієрархії) у складних соціальних і організаційних системах і приміряє численні і суперечливі устремління, що мають у людей, чий інтереси торкаються поводження системи. Метод аналізу ієрархій включає наступні основні етапи [60, с.165]:

- формулювання проблеми (постановка задачі);
- декомпозиція проблеми (задачі);
- побудова ієрархічної структури моделі проблеми (задачі) з чітким визначенням сутності і місця кожного елемента в ній;
- експертне оцінювання переваг;
- встановлення локальних пріоритетів відносно загальної проблеми;
- оцінка погодженості суджень;
- синтез локальних пріоритетів;
- висновки й пропозиції для прийняття рішень.

Метод аналізу ієрархій при побудові єдиної шкали для різних компонентів проблеми використовує міру ступеня впливу кожного фактора одного рівня на фактори верхнього рівня або на кінцеву мету. Ця міра утвориться в результаті висловлення суджень про ступінь впливу (важливості) цих факторів [6].

Американський фахівець із системного аналізу Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості (значимості, переваги) представлену в таблиці 2.13.

Вибір дискретної шкали «1 – 9» для оцінки порівняльної міри важливості (значимості або рівня переваг), одержуваної в результаті висловлення суджень експертом, ґрунтується на наступних передумовах [42, с.412]:

1. Якісні розходження значимі на практиці і мають елемент точності, коли величина порівнюваних об'єктів (предметів, явищ, процесів, видів діяльності) одного порядку або об'єкти близькі щодо властивості, по якій вони порівнюються.

Таблиця 2.13

Шкала відносної важливості (значимості, переваги одного об'єкта над іншим, яка вимірюється в балах переваги від 1 до 9)

Ступінь переваги одного об'єкта перед іншим	Міра важливості (значимості) переваги
Рівна важливість (значимість). Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Слабка перевага.	3
Істотна або сильна перевага по важливості(значимості). Сильна перевага.	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значимості). Дуже сильна перевага.	7
Абсолютна перевага.	9
Проміжна оцінка міри переваги між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

2. Психометричні властивості людини дозволяють досить добре проводити якісні розмежування мір властивостей порівнюваних об'єктів по наступним рівням: немає розходження, слабке розходження, сильне розходження, дуже сильне розходження, абсолютне розходження. З огляду на компромісні оцінки розходження між перерахованими вище рівнями значимості (важливості), одержуємо дев'ять рівнів (ступенів) розходження, що можуть бути добре погоджені.

3. У психології існує поняття психологічної межі здатності людини одночасно розрізняти якесь число предметів по якійсь властивості. Ця межа дорівнює 7 ± 2 , тобто для створення шкали, на якій ці предмети будуть розбірливі, необхідно 9 точок. З огляду на вищесказане, шкалу Сааті іноді називають психометричною шкалою аналізу соціально-психологічної мотивованості.

У пошуках напрямів підвищення ефективності мотивації праці ТОВ «Нова пошта» запропонований метод аналізу ієрархій [42, с.413].

Метод аналізу ієрархій був запропонований в кінці 1970-х рр. американським математиком Т. Сааті. Метод полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і поетапне встановлення пріоритетів оцінюваних компонент з використанням парних (попарних) порівнянь [4, с.20].

Процес здійснюється за послідовністю ієрархій. У найбільш простій

ієрархії, названої Сааті домінантною, визначається три рівні: верхній рівень - мета, середній - критерії, нижній - перелік альтернатив. Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижчого рівня [5, с.60].

Для дослідження моделі управління соціально-психологічним стимулюванням на ТОВ «Нова пошта» запропонований метод аналізу ієрархій будемо користуватися наступними характеристиками:

Група 1 – персонал, яка включає в собі 3 підгрупи персоналу:

- Група А (директор, головний бухгалтер): група з середнім рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, з середнім рівнем продуктивності, трудова активність висока.

- Група Б (керівник фінансового відділу, адміністратори): група з великим рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.

- Група В (складський персонал, виробничий персонал) : група з середнім рівнем згуртованості, з незадовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.

На першому етапі представляємо проблему у вигляді ієрархій. Для кожного виду активності визначаємо критерії: організаційна активність, виробничо-трудова активність, психологічна активність.

Для кожного критерію виділяємо субкритерії:

1. Субкритерії рівня мотивації та професійно-кваліфікаційного рівня: професійне здоров'я та визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання.

2. Субкритерії рівня ефективності праці та виробничо-трудової діяльності: каральні стимули та перерозподіл робочого часу.

3 Субкритерії рівня впевненості в собі та психологічної активності: вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення та прояв щирої уваги.

На другому етапі встановлюємо пріоритети критеріїв і оцінюємо кожну з

альтернатив за критеріями, визначивши найважливішу з них.

Будуємо матрицю попарних порівнянь з точки зору критеріїв, важливих для підвищення ефективності соціально-психологічної мотивації праці, тобто критеріїв виробничо-трудової активності, а саме рівня мотивації ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Матриця попарних порівнянь критеріїв, важливих для забезпечення ефективності соціально-психологічної мотивації праці ТОВ «Нова пошта»

Субкритерії	Професійне здоров'я	Визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання	Каральні стимули	Перерозподіл робочого часу	Вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення	Прояв щирої уваги
Професійне здоров'я	1	4	5	6	6	7
Визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання	1/4	1	3	4	4	6
Каральні стимули	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Перерозподіл робочого часу	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Прояв щирої уваги	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1
Вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення	1/6	1/4	4	3	1	6

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці (таблиці 2.15) [3, с.200]:

$$V_1 = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.15

Компонента власного вектора локального пріоритету методів соціально-психологічної мотивації праці ТОВ «Нова пошта»

Субкри-терії	Профе-сійне здоров'я	Визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання	Каральні стимули	Пере-розподіл робочого часу	Вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення	Прояв щирої уваги	Головний власний вектор
Профе-сійне здоров'я	1	4	5	6	6	7	4,14
Визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання	1/4	1	3	4	4	6	2,04
Каральні стимули	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57
Перероз-поділ робочого часу	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77
Прояв щирої уваги	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23
Вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20

де a_{ij} – елемент i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектора пріоритетів обчислюється як нормоване значення головного власного вектора (таблиця 2.16) [3, с.201]:

$$P_1 = \frac{V_1}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (2.2)$$

Таблиця 2.16

Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь методів соціально-психологічної мотивації праці ТОВ «Нова пошта»

Субкритерії	Професійне здоров'я	Визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання	Каральні стимули	Перерозподіл робочого часу	Вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення	Прояв щирої уваги	ГВВ	ВП
Професійне здоров'я	1	4	5	6	6	7	4,14	0,46
Визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання	1/4	1	3	4	4	6	2,04	0,23
Каральні стимули	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57	0,06
Перерозподіл робочого часу	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77	0,09
Прояв щирої уваги	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23	0,13
Вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20	0,03

Розрахуємо $\lambda_{\max}$. Наближені значення $\lambda_{\max}$ для оцінки відносини погодженості можна розрахувати за наступною формулою [3, с.202]:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j \quad (2.3)$$

де – M_j - сума елементів i -го стовпця матриці; P_j – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

$$\lambda_{\max} = 6,9.$$

Далі визначимо індекс погодженості [3, с.203]:

$$III = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2.4)$$

$$III = 0,18$$

Для того щоб оцінити, чи є отримане узгодження прийнятним чи ні, його порівнюють із випадковим індексом (ВІ).

Випадковим індексом називають індекс погодженості, розрахований для квадратної n -мірної позитивної зворотно симетричної матриці, елементи якої генеровані датчиком випадкових чисел, розподілених по рівномірному закону для інтервалу значень: $1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$. Для матриці з фіксованим значенням n індекс розраховується як середнє значення для вибірки N . Величини випадкового індексу для різних матриць порядку від 2 до 15 представлені у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Величина випадкового індексу для різних матриць

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Порядок нашої матриці – 6, тому випадковий індекс 1,24.

Одержавши в результаті розрахунку індекс погодженості i , вибравши з таблиці випадковий індекс для заданого порядку матриці, розраховується відношення погодженості (ВП):

$$ВП = \frac{III}{VI} \quad (2.5)$$

$$ВП = 0,14.$$

Якщо величина ВП менше 0,1, то ступінь погодженості варто вважати гарним. У деяких випадках прийнятним ступенем погодженості можна вважати діапазон (0,1 – 0,3). Це, як правило, відноситься до проблем, для яких прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних

наслідків. У противному випадку (якщо $ВП > 0,3$) експерту рекомендується переглянути свої судження. Для цього необхідно виявити ті позиції в матриці суджень, що вносять максимальний вклад у величину відношення погодженості, і спробувати змінити міру непогодженості в меншу сторону на основі більш глибокого аналізу питання.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що для ТОВ «Нова пошта» пріоритетним напрямом соціально-психологічних методів управління визначено вдосконалення системи управління професійним здоров'ям працівників.

Умови сьогодення декларують розуміння того, що в динамічному й інформаційно-насиченому середовищі лише здорова людина може успішно вирішувати професійні завдання, а сам феномен професійного здоров'я розглядається дослідниками як вагомий ресурс повноцінної й професійно-спроможної особистості.

Особливого значення для вивчення професійного здоров'я фахівців, професіоналів та керівників набувають саме нервово-психічні та соціально-психологічні фактори, які потребують дослідження та контролю з боку вищого керівництва ТОВ «Нова пошта».

2.4. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Дослідження показали, що в системі напрямків вдосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві важливо покращити стимулюючий ефект управління професійним здоров'ям працівників ТОВ «Нова пошта».

У процесі дослідження та оцінки системи управління професійним здоров'ям працівників у ТОВ «Нова пошта» необхідно проаналізувати показники оцінки соціальної ефективності системи управління професійним здоров'ям працівників, що наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Динаміка показників оцінки соціальної ефективності системи управління
професійним здоров'ям працівників ТОВ «Нова пошта»**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Коефіцієнт кількості робочих місць, що не відповідають вимогам нормативних актів щодо безпеки праці	0,13	0,15	0,17	0,04	30,77
Коефіцієнт чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм	0,09	0,06	0,11	0,02	22,22
Коефіцієнт кількості машин, механізмів, приведених до вимог норм безпеки праці	0,83	0,84	0,86	0,03	3,61
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	0,06	0,07	0,06	0,00	0,00
Коефіцієнт тяжкості захворювання	6,7	9,3	8,2	1,5	22,39
Коефіцієнт кількості випадків виходу на інвалідність внаслідок травматизму чи професійної захворюваності	0,02	0,01	0,01	-0,01	-50,00
Коефіцієнт плинності кадрів через незадовільні умови праці	0,07	0,06	0,08	0,01	14,29

На підставі результатів аналізу можна зробити висновок, що є певні позитивні зрушення у формуванні соціальної ефективності системи управління професійним здоров'ям працівників ТОВ «Нова пошта». Так, компанія характеризується низьким рівнем коефіцієнтів виробничого травматизму та професійних захворювань. Рівень втрати працездатності внаслідок травм чи професійних захворювань надзвичайно малий, а його динаміка зменшується. Водночас у 2020 році на підприємстві зафіксовано 17% робочих місць, які не відповідають вимогам нормативних актів про безпеку виробництва та 11% від кількості працюючих працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм. Водночас, спостерігається негативне збільшення значень цих показників у динаміці, що негативно сприяє зниженню рівня мотивації персоналу до ефективної роботи у неналежних умовах.

Дослідження показали, що у ТОВ «Нова пошта» спостерігаються певні негативні тенденції, що може свідчити про високий рівень стресу та накопичення ознак втоми у персоналу, що негативно позначиться на їх професійному здоров'ї в майбутньому. Водночас для компанії характерний посередній рівень мотиваційної соціально-психологічної спрямованості системи управління професійним здоров'ям працівників.

Вважаємо, що для вдосконалення соціально-психологічних методів мотивації управління на основі інтегрованого управління професійним здоров'ям працівників ТОВ «Нова пошта» можна застосувати такі заходи (рис. 2.4).

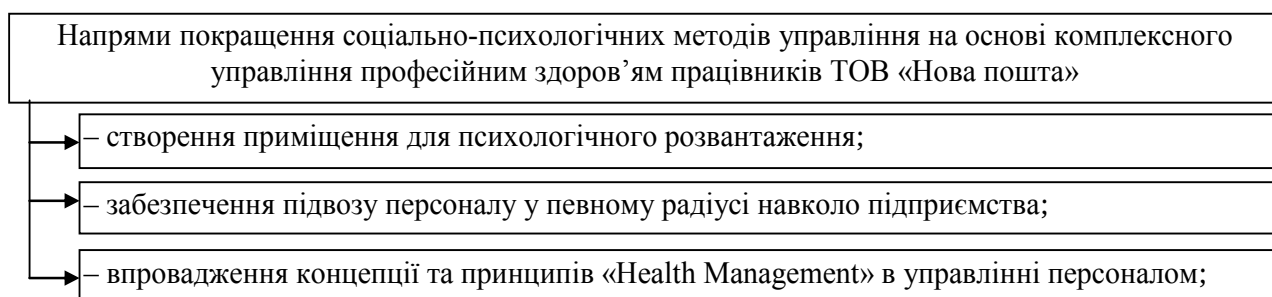
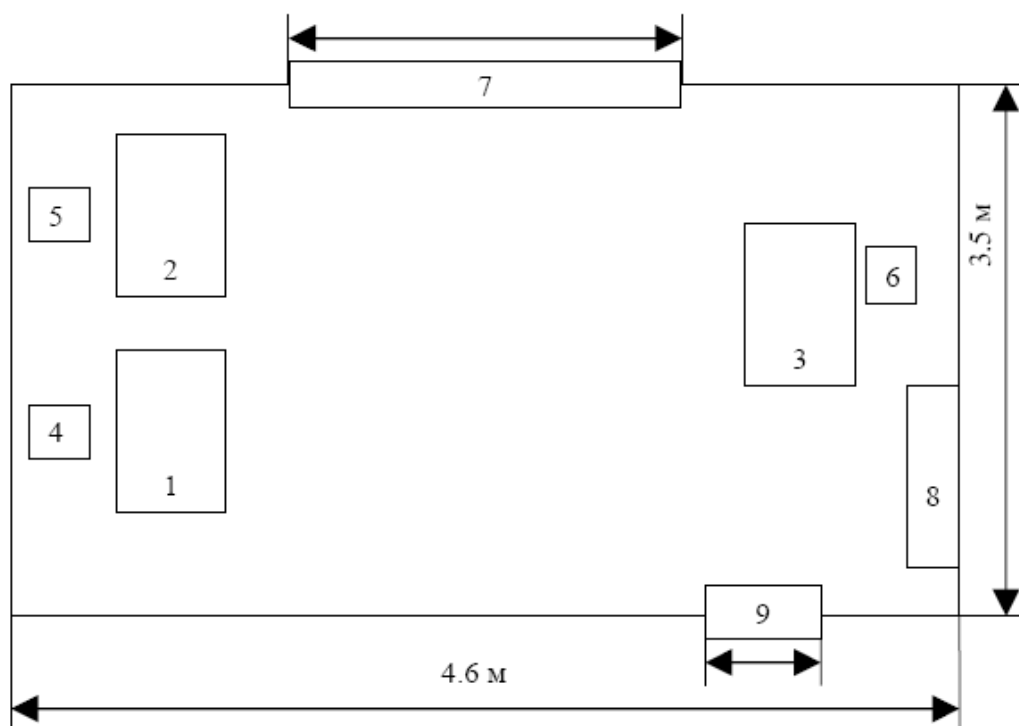


Рис. 2.4. Напрями покращення соціально-психологічних методів управління на основі комплексного управління професійним здоров'ям працівників ТОВ «Нова пошта»

1. Створення кімнати для психологічного розвантаження. У більшості іноземних компаній, особливо великих, є приміщення для психологічної допомоги, кабінети масажу, психологи, акваріуми і навіть гірки, за допомогою яких працівники можуть швидко переїхати з другого поверху на перший або з робочої зони, наприклад, до їдальні (такий спосіб практикує Google). На жаль, українські компанії не слідують цій тенденції, хоча дочірні компанії іноземних компаній дедалі частіше пов'язують світову практику, так би мовити, психологічного розвантаження та задоволення морально-психологічних потреб працівників [12, с.337].

Створення кімнати або кабінету для психологічного розвантаження - це тривалий процес, який вимагає створення передумов для його здійснення. План

внутрішнього облаштування кімнати відпочинку працівників центрального відділення ТОВ «Нова пошта» у м. Житомир з чисельністю працівників – 84 особи представлений на рис. 2.5.



1, 2 – столи для прийому їжі; 3 – стіл для настільних ігор; 4, 5, 6 – стільці; 7 – вікно; 8 – диван; 9 – вхідні двері.

Рис. 2.5. План внутрішнього облаштування кімнати для психологічного розвантаження працівників ТОВ «Нова пошта»

Відповідно до вимог, площа кімнати відпочинку в робочий час розраховується виходячи з норми 0,9 кв.м на людину. Зрозуміло, що всі працівники не відпочивають одночасно. На підприємстві ТОВ «Нова пошта» складено графік, згідно з яким працівники можуть чергувати у десятиметровій кімнаті.

Площа місця для прийому їжі визначається з розрахунку 1 кв. для кожного відвідувача. ТОВ «Нова пошта» об'єктивно не може дозволити собі обладнати дві окремі кімнати для відпочинку та харчування - оренда дійсно дорога. Але їсти на робочому місці негігієнічно. Отже, вам доведеться поєднувати їжу та відпочинок в одній кімнаті.

Дослідження показали, що виробничий персонал компанії дуже втомлений,

особливо в умовах інтенсивного руху. Умови праці у виробничих приміщеннях одноманітні. За таких умов бажано проводити масажні процедури працівникам компанії у кімнаті відпочинку. На ринку послуг комплексного терапевтичного масажу коштує близько 500 грн / годину. Якщо ми плануємо процедури масажу навіть раз на місяць для кожного працівника відповідно до практики міжнародних компаній, ми отримаємо: $500 \text{ грн} / \text{год} * 12 = 6000 \text{ грн.}$ раз на місяць компанія витратить на послуги масажу, що становить 72000. на рік. Тому ми пропонуємо центральному відділенню ТОВ «Нова пошта» у м. Житомир придбати автоматичне масажне крісло Casada Smart V. Це масажне крісло, яке автоматично виконує 6 видів масажу.

Якщо взяти до уваги 7-годинний робочий день, то працівники можуть використовувати один із видів масажу один раз на день, наприклад, після роботи.

Розміри стільця складають $71 * 115 * 98 \text{ см}$ в розкладеному положенні, що не займає багато місця і не охоплює іншого вільного простору у вітальні. Максимальна вага користувача - 120 кг. Ціна крісла - 55 000 грн. Термін придатності від 10 років.

Тобто, якщо всі працівники хоча б раз на тиждень протягом 10 років будуть користуватися масажним кріслом, вартість одного використання для всіх 84 працівників становитиме приблизно 65 грн.

2. Забезпечення доставки персоналу у відповідному радіусі навколо підприємства. Перейдемо до іншого методу управління нематеріальним стимулюванням працівників ТОВ «Нова пошта», який практикується багатьма компаніями, в тому числі і українськими. Здавалося б, яка користь для компанії витратити фінансові ресурси на перевезення персоналу, якщо це лише витрати. І чому багато великих компаній використовують цей метод. Яка вигода для підприємства, яке витрачає фінансові ресурси на підвозу працівників:

- оптимізація графіка роботи;
- підвищити дисциплінованість, лояльність та повагу до керівництва;
- підвищення ефективності та продуктивності праці.

3. Реалізація соціально орієнтованої концепції та принципів «Health Management» в управлінні персоналом.

Здоров'я та добробут персоналу повинні бути важливими факторами успішної та продуктивної роботи трудових колективів ТОВ «Нова пошта». Підтримка працездатності та попередження інвалідності, пов'язаної з роботою, за допомогою відповідних профілактичних заходів та загального зміцнення здоров'я повинні бути одними з найвищих пріоритетів соціально-психологічного механізму управління ТОВ «Нова пошта».

В контексті дослідження можна сформулювати «здорову модель» фахівців ТОВ «Нова пошта». Це перелік якостей, які характеризують спеціаліста як людину, що має набір професійних компетенцій (рис. 2.6).

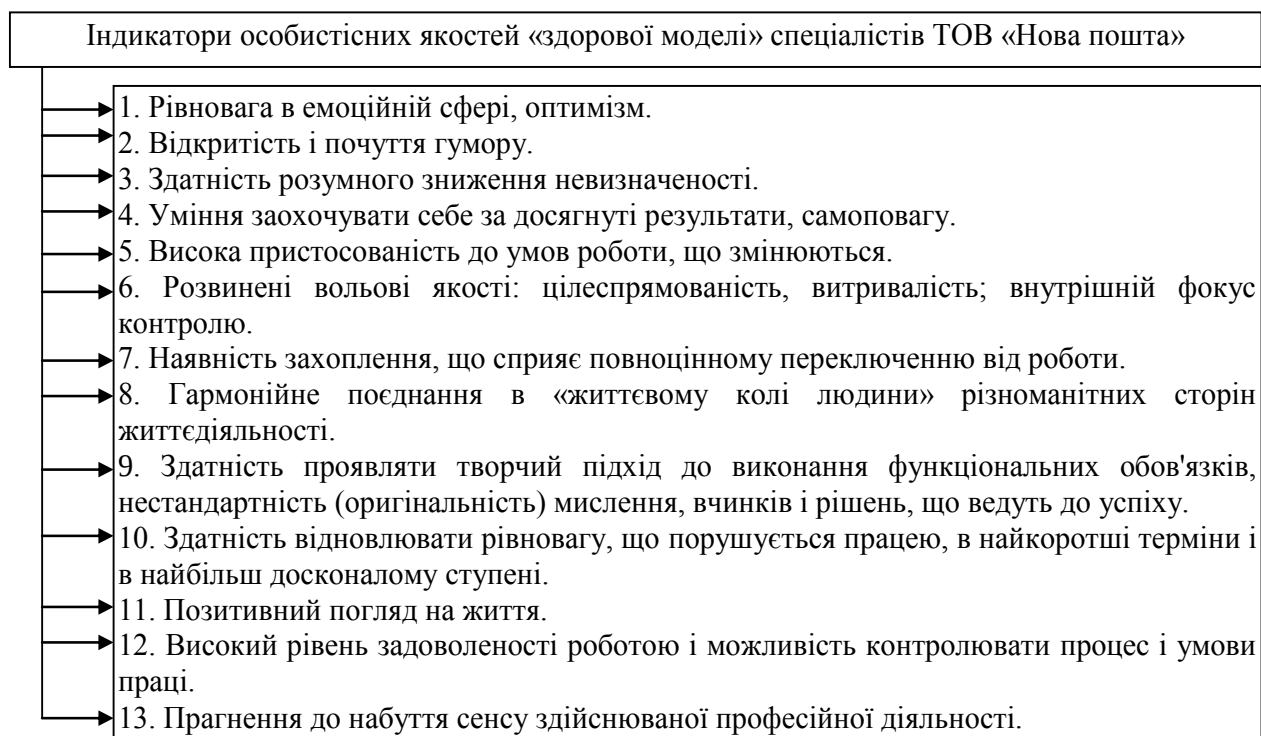


Рис. 2.6. Індикатори особистісних якостей «здорової моделі» спеціалістів ТОВ «Нова пошта»

Вважаємо, що в процесі вдосконалення управління професійним здоров'ям працівників ТОВ «Нова пошта» доцільно враховувати досвід західних компаній у вирішенні цієї проблеми. Найчастіше в західних компаніях програми зміцнення здоров'я на виробництві є сукупністю організаційних та

індивідуальних заходів, спрямованих на запобігання стресу та розробку способів боротьби з їх наслідками [23, с.68].

Організаційні заходи західних компаній включають [26, с.115]:

- створення сприятливого організаційного клімату, надання працівникам можливості організувати свою роботу, чітке визначення службових обов'язків працівників;
- усунення причин, що призводять до заторів та не завантаженості;
- соціальна підтримка, програми боротьби зі стресом (які надають спеціальні консультації в організаціях), фітнес-програми (загальні програми охорони здоров'я).

До індивідуальних методів запобігання та боротьби зі стресом належать: програми вправ, тренування в техніках релаксації, біологічний зворотний зв'язок, модифікація поведінки [39, с.100].

Вважаємо, що в процесі вдосконалення управління охороною праці працівників ТОВ «Нова пошта» необхідно здійснити комплекс організаційних заходів. Провідним підходом у цьому напрямку слід вважати реалізацію концепції та принципів «Health Management» у соціально-психологічному управлінні персоналом ТОВ «Нова пошта».

Турбота про здоров'я працівників сьогодні є необхідною, якщо компанія хоче, щоб вони працювали довго і продуктивно. Керівництво прогресивних компаній розуміє, що необхідний догляд за здоров'ям персоналу - це не лише допомога в надзвичайних ситуаціях, це сукупність щоденних заходів, яку все частіше називають «Health Management».

Неможливо піклуватися про клієнтів, і саме цього вимагає керівництво від своїх працівників, якщо воно не відчуває турботи про персонал. Говорячи про реальну допомогу, вони повинні розуміти, наскільки важливим є здоров'я працівника для ефективної роботи ТОВ «Нова пошта».

У ситуації, коли у працівника не вистачає часу, роботодавець повинен керувати здоров'ям своїх працівників. Для цього західні країни у HR-і давно

використовують технологію управління охороною здоров'я (Health Management), яка включає два компоненти [27, с.45]:

Управління охороною здоров'я - має бути інструментом успішної кадрової політики ТОВ «Нова пошта». Компанії можуть зробити клієнта щасливим лише в тому випадку, якщо їх працівники оточені турботою та повагою [47, с.89].

За даними британської страхової компанії BUPA, люди з хорошим станом здоров'я в середньому на 20% ефективніші за людей із поганим здоров'ям. Розробляючи програми для зміцнення професійного здоров'я менеджерів, підвищення їх стійкості, ми повинні виходити з позиції, що необхідно не фрагментувати цю життєво важливу сферу професіонала (навіть у формі навчання з управління стресом), використання системного підходу - управління охороною здоров'я, що дозволяє використовувати енергію інстинкту самозбереження, і не стільки для простого виживання, скільки для досягнення такої якості успішного життя, яку людина може вибрати собі.

При реалізації концепції управління охороною здоров'я ефективним способом її практичної реалізації є система коучингу з питань управління професійним здоров'ям та соціально-психологічної адаптації працівників ТОВ «Нова пошта».

Мета проекту впровадження системи коучингу концепції «Health Management» в ТОВ «Нова пошта» - оптимізувати досягнення цілей компанії шляхом підвищення обізнаності, прагнення до здорового способу життя, розкриття потенціалу та використання прихованих ресурсів своїх співробітників та команди в цілому.

Основними завданнями проекту впровадження коучингової системи концепції «Health Management» в ТОВ «Нова пошта» є наступні (рис. 2.7).

Іншими словами, проект впровадження коучингової системи концепції «Health Management» в ТОВ «Нова пошта» доречний для завдань, де немає чіткого рішення.

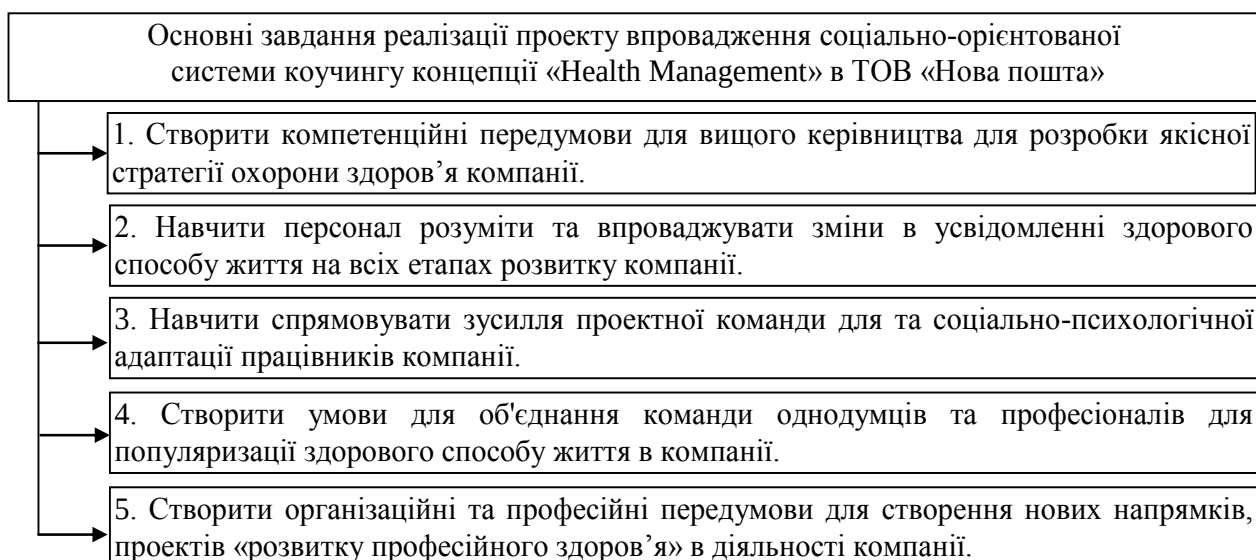


Рис. 2.7. Основні завдання реалізації проекту впровадження соціально-орієнтованої системи коучингу концепції «Health Management» в ТОВ «Нова пошта»

Загалом коучинг-підхід у системі навчання персоналу ТОВ «Нова пошта» буде спрямований на організацію пошуку найбільш ефективних шляхів досягнення цілей компанії та реалізації їх самими працівниками. Водночас він додатково вирішує проблему розвитку співробітників у ТОВ «Нова пошта».

Проект впровадження системи коучингу «Health Management» в ТОВ «Нова пошта» буде реалізовуватися шляхом найму персоналу компанії на тимчасовій основі (за трудовою угодою) тренерів (коучів) з психологічного розвитку та професійного здоров'я. Усі коучі - це сильна команда цілеспрямованих та креативних людей. Ядро компанії - консультанти, тренери та спеціалісти - практики в різних сферах «Менеджменту охорони здоров'я».

Планується залучити трьох тренерів, які спеціалізуються на різних сучасних методах «Health Management»:

Коуч 1. Спеціалізується на проведенні тренерських занять для перших осіб, керівників та менеджерів. Проводить корпоративні навчальні програми з «Health Management».

Коуч 2. Спеціалізується на розробці та впровадженні навчальних програм у таких сферах, як: управління здоров'ям, запобігання травматизму, розвиток

колективної роботи в системі управління здоров'ям тощо.

Коуч 3. Спеціалізується на особистому консультуванні в галузі «Health Management», розробці HR-стратегій, спрямованих на врахування основ безпечної роботи.

Реалізація проекту впровадження коучингової системи «Health Management» в ТОВ «Нова пошта» матиме, насамперед, соціальний ефект. Можна кількісно оцінити вплив коучингу на розвиток «Health Management» в ТОВ «Нова пошта». Виявилося, що компанії, які замовили коучинг для їх керівництва, спостерігали значні покращення в різних сферах мотивації (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Кількісні індикатори мотиваційного розвитку підприємств, які впроваджували коучинг «Health Management»

Аналіз показав, що 53% опитаних керівників відзначили зростання продуктивності праці. Майже половина з них стверджували, що із впровадженням тренінгу з управління охороною здоров'я їхня компанія стає потужнішою, і в той же час якість роботи з клієнтами значно зростає (зазначають 39% менеджерів), а кількість скарг від них зменшується. Не менш важливим є зменшення управлінського обороту, оскільки чим вищий рівень

менеджера залишає компанію, тим більше фінансових втрат це тягне за собою.

Також відбуваються зміни у свідомості самих менеджерів, і це дозволяє вдосконалити низку аспектів (рис. 2.9).

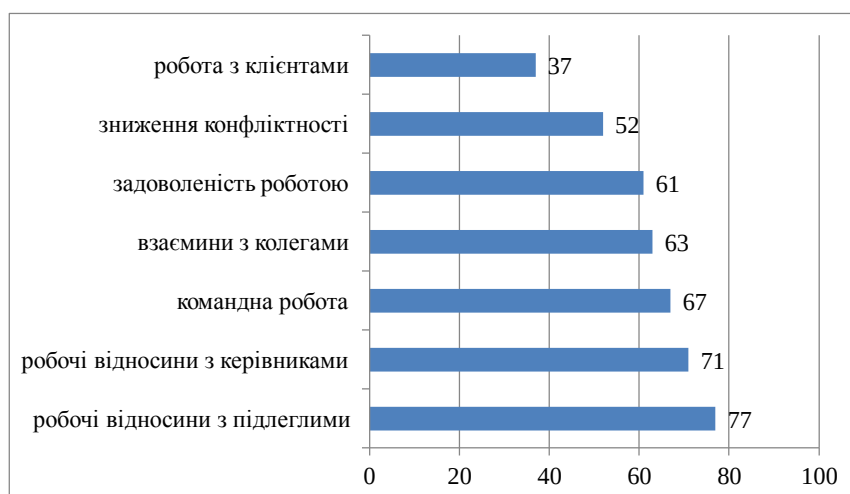
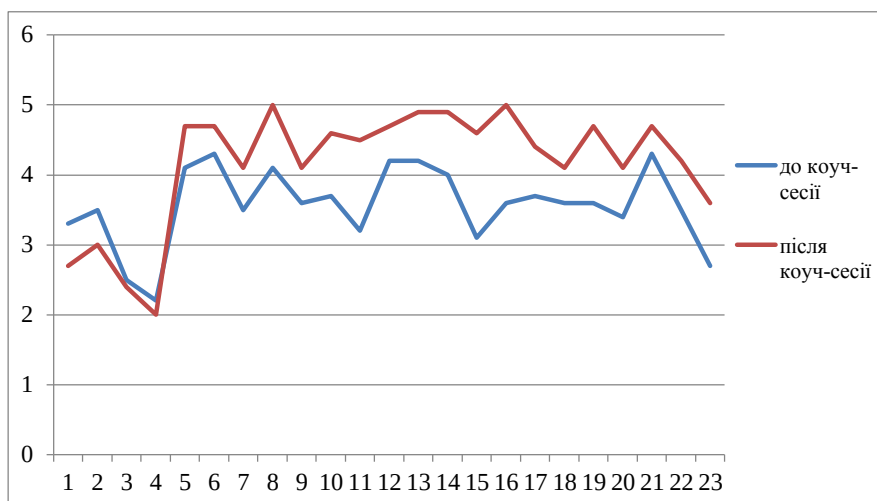


Рис. 2.9. Кількісні показники покращення особистих якостей керівників підприємств, які впроваджували коучинг «Health Management»

Для того, щоб оцінити всі інші компоненти соціально-психологічної мотивації персоналу, було запропоновано визначити фактичний та бажаний стан досліджуваного предмета, використовуючи 5-бальну якісно-кількісну шкалу, де 5 - відповіді "так", 4 - відповіді "швидше так, ніж ні", 3 - "швидше за все", 2 - "ні", 1 - "важко відповісти або не знаю". Фактичний та бажаний рівень мотиваційного потенціалу працівників проектних команд, охоплених коучинговим проектом «Health Management» в ТОВ «Нова пошта», представлений на рис. 2.10.

Аналізуючи рис. 2.10 можна зазначити, що фактичний рівень мотивації перевищить базовий рівень, а це означає, що є резерви для підвищення рівня соціально-психологічної мотивації персоналу в результаті впровадження коучингу «Health Management» в ТОВ «Нова пошта».



Пояснення: працюю з повною віддачею сил, тому що: 1 – існує дисципліна праці; 2 – керує почуття боргу; 3 – за звичкою; 4 – так працюють інші; 5 – цікава робота; на робочому місці я задовольняю потребу: 6 – заробити гроші; 7 – мати постійне робоче місце; 8 – спілкуватися із цікавими людьми; 9 – самоствердитися; 10 – зробити кар'єру; 11 – реалізувати творчі здібності; 12 – розвинене постійне прагнення до досягнення успіху; 13 – розвинене бажання бути хазяїном своєї долі; 14 – розвинене прагнення до повної волі й незалежності; 15 – розвинена ініціативність у всьому; 16 – розвинена завзятість у досягненні мети; 17 – розвинена схильність до розумного ризику; 18 – розвинена відсутність страху взяти на себе відповідальність; 19 – розвинене вміння спокійно аналізувати будь-які ситуації; 20 – розвинені вміння переконувати інших людей; 21 – розвинена працездатність; 22 – розвинені вміння добувати й використовувати інформацію за вигодою; 23 – розвинені здібності до торгівлі, підприємництва.

Рис. 2.9. Рівень мотиваційного потенціалу роботи персоналу до та після проведення коуч-сесії з «Health Management» у ТОВ «Нова пошта»

Тому реалізація цього проекту матиме важливе соціальне значення, оскільки підвищить рівень обізнаності працівників щодо здорового способу життя. Таким чином, коучинг розвиває компанію зсередини, починаючи з найменшого елемента - пересічного працівника та менеджера. Показники дослідження пояснюють бажання менеджерів використовувати коучинг «Health Management» як вдосконалений, інноваційний, ефективний спосіб управлінського консультування в галузі охорони праці та мотиваційного менеджменту.

В основі розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів

приймається умова, що частина послуг з коучінгу «Health Management» на базі ТОВ «Нова пошта» буде здійснюватись для персоналу інших підприємств сфери експрес-доставки вантажів, таких як, «Міст-Експрес», ТНТ, Укрпошта. З цією метою пропонується створити коучинг-центр «Health Management».

Виробнича політика коучинг-центру «Health Management» буде встановлюватися, виходячи з виду тренінгових програм, що надаються, платоспроможності клієнтів і бажання (потреба в даному виді коуч-тренінгу).

План надання послуг (коуч-тренінгів) коучинг-центру «Health Management» для зовнішніх замовників наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

План надання послуг (бізнес-тренінгів) коучинг-центру
«Health Management» для зовнішніх замовників за місяць

Виробнича послуга	План надання комплексу послуг, од.	Вартість одного коуч-тренінгу, грн.
Теоретичний тренінг для вищих керівників підприємств сфери експрес-доставки	10	6000
Практичний тренінг для вищих керівників підприємств сфери експрес-доставки	10	8000
Практичний тренінг для менеджерів «Health Management»	15	10000
Практичний тренінг для основного виробничого персоналу «Health Management»	15	10000
Практичний тренінг для допоміжного виробничого персоналу «Health Management»	15	10000

Загальний обсяг інвестиційних потреб коучинг-центру «Health Management» у ТОВ «Нова пошта» можна розрахувати по таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Обсяг інвестиційних потреб коучинг-центру «Health Management»
у ТОВ «Нова пошта», грн.

Назва статті витрат	Сума, грн.
Дозвільні документи	10000
Транспортні витрати	15000
Обладнання для бізнес-тренінгів	60000
Обладнання для офісу	50000
Маркетингові заходи	50000

Продовження таблиці 2.19

Витратні матеріали	5000
Монтаж меблів та обладнання	5000
Інші витрати	10000
Загальна вартість	205000

Джерелами фінансування інвестиційних проектів є: власні кошти ТОВ «Нова пошта» (мобілізація внутрішніх активів, прибуток, амортизація, статутний капітал).

Планові витрати на функціонування коучинг-центру «Health Management» представлено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Планові операційні витрати (бюджет) діяльності
коучинг-центру «Health Management», грн./міс.

Інвестиційна потреба	Всього
Матеріальні витрати	60000
Витрати на оплату праці та соціальні заходи	56000
Амортизація	10000
Інші операційні витрати	30000
Разом	156000

Як бачимо, основу операційних витрат за місяць коучинг-центру «Health Management» складають матеріальні витрати (60000грн) та витрати на оплату праці та соціальні заходи (56000грн). Загальні місячні операційні витрати коучинг-центру «Health Management» плануються на рівні 156000 грн., що забезпечить виконання визначених завдань довгострокового розвитку на ринку коуч-тренінгів м.Житомир.

Оцінку економічної ефективності проекту створення коучинг-центру «Health Management» на базі підприємства ТОВ «Нова пошта» представимо з урахуванням надходжень початкових одноразових інвестиційних коштів в обсязі 205000 грн.

Розрахуємо наступні показники ефективності проекту створення постійно діючого коучинг-центру «Health Management»:

1. Показник періоду окупності інвестиційного проекту показує час

(місяців, років) за який, інвестиційні витрати, вкладені в проект відшкодуються отриманим чистим прибутком від реалізації продукції.

2. Показник індекс доходності інвестицій потребує для розрахунку дані про чистий грошовий потік за проектом. Розраховується відношення чистого грошового потоку і загальної суми інвестиційних витрат за проектом.

3. Прибутковість проекту характеризує показник чистої теперішньої вартості, який є різницею між величиною чистого грошового потоку і сумою інвестиційних витрат за проектом.

Розрахунок показників ефективності інвестицій у реалізацію проекту створення постійно діючого коучинг-центру «Health Management» на базі підприємства ТОВ «Нова пошта» представлено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Розрахунок ефективності інвестицій за проектом створення постійно діючого коучинг-центру «Health Management» на базі ТОВ «Нова пошта»

№ п/п	Показники	Значення
1	Початкові інвестиційні витрати за проектом, грн.	205000
2	Чистий грошовий потік за проектом, грн.	335000
3	Обсяг чистого прибутку від реалізації проекту, грн.	570000
4	Період окупності інвестиційного проекту, року	0,36
5	Індекс доходності за інвестиційним проектом	1,63
6	Чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом, грн.	130000

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність даного бізнес-проекту. Період окупності початкових інвестицій в обсязі 205000 грн., вкладених в даний проект склав 0,36 року. Індекс доходності за інвестиційним проектом має значення, вище за 1,0, що говорить про ефективність проекту. Чиста теперішня вартість за даним проектом становить 130000 грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проекту для інвестування. З економічної точки зору реалізація проекту створення коучинг-центру «Health Management» на базі ТОВ «Нова пошта» принесе прибуток в обсягах, достатніх для відшкодування залучених коштів і продовження розвитку на ринку.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення застосування соціально-психологічних методів управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Нова пошта» - це заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. Мета діяльності ТОВ «Нова пошта» – ефективне використання майна підприємства, спільна діяльність трудового колективу по запровадженню нових технологій, форм організації послуг, задоволення потреб населення у продукції та послугах підприємства.

2. Аналіз показав, що ТОВ «Нова пошта» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020 році склав 903758 тис.грн., або на 600288 тис.грн. або у 1,97 раз більше, ніж у 2018 році. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2018-2020 роках. Якщо в 2018 році він становив 12818 тис.грн., то в 2020 році значення цього показника становило 69750 тис.грн. або у 4,44 рази більше від рівня 2018 року. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до збільшення рівня рентабельності на 3,49 пункти в порівнянні з 2018 роком.

3. За результатами проведеного дослідження встановлено, що фонд оплати праці на підприємстві у 2020 році склав 179023 тис.грн., що на 124056 тис.грн., або е 2,25 разів більше, ніж у 2018 році. Основою матеріального стимулювання на підприємстві є основна оплата праці. Водночас, у ТОВ «Нова пошта» велика сума коштів виділяється на додаткове стимулювання та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

4. Встановлено, що найвищий показник використання соціально-психологічних методів управління у першій віковій групі – 55,56%. Одночасно структурні підрозділи, очолювані цією віковою групою, мають найвищий

показник рентабельності (27,8%). Отже, ефективність управлінської діяльності перебуває у прямій залежності від віку керівників та методів управління, яким вони віддають перевагу.

5. за результатами проведеного дослідження встановлено, що для ТОВ «Нова пошта» пріоритетним напрямом соціально-психологічних методів управління визначено вдосконалення системи управління професійним здоров'ям працівників. Умови сьогодення декларують розуміння того, що в динамічному й інформаційно-насиченому середовищі лише здорова людина може успішно вирішувати професійні завдання, а сам феномен професійного здоров'я розглядається дослідниками як вагомий ресурс повноцінної й професійно-спроможної особистості.

6. Обґрунтовано, що в процесі вдосконалення управління охороною праці працівників ТОВ «Нова пошта» необхідно здійснити комплекс організаційних заходів. Провідним підходом у цьому напрямку слід вважати реалізацію концепції та принципів «Health Management» у соціально-психологічному управлінні персоналом ТОВ «Нова пошта». Мета проекту впровадження системи коучингу концепції «Health Management» в ТОВ «Нова пошта» - оптимізувати досягнення цілей компанії шляхом підвищення обізнаності, прагнення до здорового способу життя, розкриття потенціалу та використання прихованих ресурсів своїх співробітників та команди в цілому.

7. Узагальнено, що реалізація проекту впровадження коучингової системи «Health Management» в ТОВ «Нова пошта» матиме, насамперед, соціальний ефект. Аналіз показав, що 53% опитаних керівників відзначили зростання продуктивності праці. Майже половина з них стверджували, що із впровадженням тренінгу з управління охороною здоров'я їхня компанія стає потужнішою, і в той же час якість роботи з клієнтами значно зростає (азначають 39% менеджерів), а кількість скарг від них зменшується. Не менш важливим є зменшення управлінського обороту, оскільки чим вищий рівень менеджера залишає компанію, тим більше фінансових втрат це тягне за собою.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження оцінки та вдосконалення застосування соціально-психологічних методів управління підприємством можна зробити наступні висновки:

1. За результатами проведеного дослідження літературних джерел визначено, що соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на мотивації потреб і інтересів особистості, колективу, на їх професійні зв'язки і спілкуванні, ініціюють творчу і професійну активність. Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників і економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи.

2. Обґрунтовано, що соціально-психологічні методи діють як регулятори соціальних, психологічних, ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає керівнику цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп.

3. Доведено, що налагодження міжособистісних стосунків у колективі за допомогою соціально-психологічних методів на сьогодні є одним із найважливіших аспектів управління персоналом. Систематичне застосування цих методів на всіх етапах формування та розвитку колективу дозволяє об'єднати колектив, виявити потенційних лідерів, сформувати корпоративний імідж, встановити корпоративні цінності та стандарти та вирішити проблему неефективної командної роботи через невідповідність економічних типів працівників, їх професійних та моральних якостей.

4. Встановлено, що необхідно застосовувати сучасні методи управління персоналом, орієнтовані на кожного співробітника. Сучасні методи управління

персоналом та його мотивації – це прийоми, що враховують особистість кожного співробітника, рівень його інтелекту і працездатності. Ефективними методами, що підвищують ефективність праці та лояльність працівника є гнучкий графік роботи та дистанційна робота.

5. Визначено, що система регулювання мотивації персоналу в Україні складається з чотирьох підсистем: державного регулювання; договірної регулювання; ринкового регулювання; регулювання зарплат на підприємствах, в установах і організаціях. Таке відокремлення цих підсистем мотивується тим, що вони є відносно самостійними. Правове регулювання мотивуючого соціально-психологічного впливу в Україні забезпечується системою законодавчих актів. При цьому, на наш погляд, усі законодавчі акти в цьому аспекті можна поділити залежно від нормативно-правового регулювання джерела впливу на оптимізацію соціально-психологічного клімату.

6. Встановлено, що ТОВ «Нова пошта» - це заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу. Місія компанії ТОВ «Нова пошта» – робити доставку легкою для життя і бізнесу, спрощувати життя клієнтам. Для цього команда «Нова пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та кращий світовий досвід.

7. Аналіз показав, що ТОВ «Нова пошта» діє прибутково, про що свідчать дані показників чистої виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2020 році склав 903758 тис.грн., або на 600288 тис.грн. або у 1,97 раз більше, ніж у 2018 році. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2018-2020 роках. Якщо в 2018 році він становив 12818 тис.грн., то в 2020 році значення цього показника становило 69750 тис.грн. або у 4,44 рази більше від рівня 2018 року. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, однак в 2020 році спостерігалась тенденція до збільшення рівня рентабельності на 3,49 пункти в порівнянні з 2018 роком.

8. Дослідження засвідчили, що основою управлінського впливу на

персонал на підприємстві вважається саме матеріальне стимулювання у формі основної, додаткової оплати праці та інших заохочувальних виплат. За результатами проведеного дослідження встановлено, що фонд оплати праці на підприємстві у 2020 році склав 179023 тис.грн., що на 124056 тис.грн., або є 2,25 разів більше, ніж у 2018 році. Основою матеріального стимулювання на підприємстві є основна оплата праці.

9. В контексті проблематики дослідження проведено оцінювання найбільшої прихильності всередині організації щодо подальшого розвитку тих чи інших соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «Нова пошта». Будь-яка проблема являє собою складний об'єкт, що має ієрархічну структуру. За результатами проведеного дослідження встановлено, що для ТОВ «Нова пошта» пріоритетним напрямом соціально-психологічних методів управління визначено вдосконалення системи управління професійним здоров'ям працівників.

10. Дослідження показали, що у ТОВ «Нова пошта» спостерігаються певні негативні тенденції, що може свідчити про високий рівень стресу та накопичення ознак втоми у персоналу, що негативно позначиться на їх професійному здоров'ї в майбутньому. Водночас для компанії характерний посередній рівень мотиваційної соціально-психологічної спрямованості системи управління професійним здоров'ям працівників.

11. Доведено, що в процесі вдосконалення управління професійним здоров'ям працівників ТОВ «Нова пошта» доцільно враховувати досвід західних компаній у вирішенні цієї проблеми. В процесі вдосконалення управління охороною праці працівників ТОВ «Нова пошта» необхідно здійснити комплекс організаційних заходів. Провідним підходом у цьому напрямку слід вважати реалізацію концепції та принципів «Health Management» у соціально-психологічному управлінні персоналом ТОВ «Нова пошта». Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність даного бізнес-проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В.Н. Мотивація і стимулювання праці. Одеса : ОКФА, 2017. 260 с.
2. Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку працівників організації. Управління персоналом. К.: Основи, 2015. 89 с.
3. Андрейцева І.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту. Кам'янець-Поділ.: 2015. 232 с.
4. Андрушків Б.М. Основи менеджменту. Тернопіль: Лілея, 2017. 293 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. К. : Центр учбової літератури, 2015. 468 с.
6. Балановська Т.І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>
7. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2020. № 2 (4). С. 54-66.
8. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. Актуальні проблеми економіки. 2018. №1(55). С. 185-190.
9. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посіб. К.: Знання-Прес, 2015. 313 с.
10. Бюджетний Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI в редакції від 26.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
11. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 2-е вид., виправл. і доп. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.
12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2016. 504 с.
13. Виплати працівникам : Положення (стандарт бухгалтерського обліку) від 28.10.2003 р. №601 в редакції від 10.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03>.
14. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А.

Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.

15. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 504 с.

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

17. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 3-є. вид., випр. і доп. К.: Знання, 2017. 559 с.

18. Гураль Н. Структурні компоненти системи стратегічного управління відтворенням трудового потенціалу торговельного підприємства. Бізнес-інформ. 2015. № 6. С. 223–228.

19. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посібн. К. : КНЕУ, 2014. 398 с.

20. Данюк В.М. Організація праці менеджера: навчальний. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 276 с.

21. Дементьев Н. Не кнут, а пряник. Одиннадцать правил управления мотивацией. Социальный труд. 2019. № 3. С. 86-90.

22. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень; пер. з англ. Р. А. Семків, Р. Л. Ткачук. К. : Всеувиито, Наукова думка, 2015. 242 с.

23. Економіка праці і соціально-трудові відносини: курс лекцій / В. С. Поліщук, П.А. Стрельбіцький, Л. П. Дидко. Кам'янець-Поділ.: Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, 2014. 220 с.

24. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учб. л-ри, 2012. 328 с.

25. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2016. 711 с.

26. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.:

КНЕУ, 2017. 304 с.

27. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посібн. К. : Либідь, 2015. 304 с.

28. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2021. № 3. С. 21-23.

29. Казановський А. В. Актуальні проблеми розробки адаптаційної моделі стратегічного управління персоналом. Бюл. ІПК ДСЗУ. 2020. № 1. С.16–37.

30. Коваленко О.В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління персоналом підприємства. Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ „ХПІ”. 2017. № 5. С. 99-106.

31. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

32. Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2019. № 10. С. 249-250.

33. Коломієць В.М. Вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економіка та держава. 2019. №6. С. 54–56.

34. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручн. К. : КНЕУ, 2015. 337 с.

35. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

36. Конституція України від 28.06.1996 р. в редакції від 01.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

37. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.

38. Литовченко О.Ю. Концептуальні основи механізму антикризового управління персоналом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 39. С. 302-307.

39. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. 3-є вид., стер. Львів: Новий Світ-2000, 2018. 248 с.

40. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: кол. монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ: Ін-т демографії та соціал. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2016. 328 с.

41. Мельник І.О., Разговорнова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. № 18. С. 99–105. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/18-2019/melnyk.pdf>

42. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.

43. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: монографія. К.: Центр учб. л-ри, 2015. 388 с.

44. Міненко В. Взаємодія механізмів державного регулювання і саморегулювання ринку праці в умовах інтеграції України у світову економіку. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. № 1. С. 105–112.

45. Офіційний сайт компанії ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>

46. Перелік видів виплат, що здійснюються за рахунок коштів роботодавців, на які не нараховується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : постанова Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2010 р. в редакції від 12.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2010-п>.

47. Петюх В.М. Ринок праці : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 288 с.

48. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI в редакції від 02.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

49. Про відпустки : закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР в редакції від 17.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.

50. Про зайнятість населення : закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI в редакції від 02.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

51. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : закон України від 08.07.10 р. № 2464-VI в редакції від 02.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>.

52. Про колективні договори і угоди : закон України від 01.07.1993 року № 3356-XII в редакції від 27.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

53. Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95–ВР в редакції від 13.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

54. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 р. в редакції від 01.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-п>.

55. Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII в редакції від 27.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

56. Продіус І. П. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Труды Одесского политехнического университета. 2019. Вып. 1 (31). С. 181–184.

57. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. Вип. 34. С. 140–147.

58. Ринок праці в Україні продовжує зростати. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricsociety/2188199-rinok-praci-v-ukraini-prodovzue-zrostati-workua.html>.

59. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ВД “Професіонал”, 2015. 336 с.

60. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

61. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати: монографія / Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, В. М. Шамота та ін.

Київ: Ін-т економіки НАН України, 2015. 300 с.

62. Трахаир Р. Гуманістичний характер : життя і творчість Елтона Мейо, книги угоди. Нью-Джерсі, 2018. 389 с.

63. Трифонова О.В., Щасливець Є.А. Використання соціально-психологічних методів в сфері нематеріальної мотивації на підприємствах України. Економіка і регіон. 2020. № 3(34). С. 198-201.

64. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД „Професіонал”, 2015. 576 с.

65. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.

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

67. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеуuito, Наукова думка, 2012. 566 с.

68. Хміль Ф.І. Управління персоналом Текст: підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2014. 488 с.

69. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. № 3(37). С. 222–237. URL: [file:///C:/Users/HP/Downloads/123720-Текст%20статті-263559-1-10-20180216%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/123720-Текст%20статті-263559-1-10-20180216%20(4).pdf)

70. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2015. 288 с.

71. Черкашина Д. Соціально-психологічна мотивація персоналу. Контракти. 2018. № 22. С. 25–27.

ДОДАТКИ

