

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КУХАРЕНКО Валерія Сергіївна
(студентки групи МО-65)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОЦІНКА ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ

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

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Осташиук Т.П.

Керівник роботи:

к.е.н., доц. Вигівська І.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Поліщук І.Р.
(наукове звання та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Кухаренко В. С. Застосування соціально-психологічних методів управління підприємством: оцінка та вдосконалення – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості соціально-психологічних методів управління підприємством: оцінка та вдосконалення. Досліджено теоретичні соціально-психологічних методів управління підприємства. Представлена аналітична оцінка сучасного стану та шляхи забезпечення щодо підвищення управління соціально-психологічних методів управління підприємства.

Ключові слова: соціально-психологічні методи, працівники, мотивація, продуктивність працівників.

Annotation

Kukhareno V. S. Socio-psychological methods of enterprise management: assessment and improvement - Manuscript.

Bachelor's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «Bachelor», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification thesis examines the features of socio-psychological methods of enterprise management: assessment and improvement. The theoretical socio-psychological methods of enterprise management were studied. An analytical assessment of the current state and ways of ensuring the improvement of management of socio-psychological methods of enterprise management are presented.

Key words: socio-psychological methods, employees, motivation, employee productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Основні поняття соціально-психологічних методів управління.....	6
1.2. Роль комунікаційних процесів у застосуванні соціально-психологічних методів управління.....	12
1.3. Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності підприємства	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення застосування соціально-психологічних методів управління	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2	33
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО».....	33
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо»	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сільпо»	39
2.3. Оцінка соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо»	45
2.4. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо»	51
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах війни, коли стрес та невизначеність стали невід'ємною частиною життя, питання ефективного управління персоналом набуло особливої актуальності. Для українських підприємств, де працівники є ключовим ресурсом, важливо знайти нетрадиційні методи та підходи, щоб зберегти мотивацію та продуктивність своїх команд. Саме тому дослідження соціально-психологічних методів управління, які здатні допомогти адаптуватися до нових умов, стає надзвичайно актуальним.

Дослідженням теми займалися такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як Мейо Е., М. Джозеф, Дж. Макмулен, Петюх В., Залюбінська Л., Шубалий О., Церковна А., Харламова В., Харченко Г. А., Боровий Ю. М., Іванченко А. О., Харун О. А. та інші.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та проведення аналізу соціально-психологічних методів управління, які використовуються на підприємстві та на основі отриманих результатів розробити рекомендації щодо вдосконалення використання соціально-психологічних методів управління на ТОВ «Сільпо».

Для досягнення мети, слід вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність основних понять соціально-психологічних методів управління;
- визначити роль комунікаційних процесів у застосуванні соціально-психологічних методів управління;
- виявити, який вплив соціально-психологічних методів має управління на ефективність діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сільпо»;
- здійснити оцінку соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо»;

- виокремити напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження випускової бакалаврської роботи є застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні напрями вдосконалення соціально-психологічних методів персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Логічний аналіз, метод вивчення літературних джерел та нормативно-правових актів, теоретичне узагальнення, метод порівняння, систематизації, табличний метод та теоретичне узагальнення.

Інформаційною базою дослідження були використанні роботи вітчизняних та закордонних вчених, законодавчі та нормативні акти, збірники наукових праць, статті періодичних видань, Інтернет ресурси та фінансова звітність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у вдосконаленні соціально-психологічних методів управління та застосування їх на підприємстві.

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 59 сторінках друкованого тексту. Робота містить 4 рисунки, 6 таблиць. Список використаних джерел налічує 55 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні поняття соціально-психологічних методів управління

Управління персоналом до кінця XX століття вже сформували декілька стійких загальних критеріїв, одним з яких є оперативність. Це означає, як керівники в щоденній роботі керують співробітниками і якими методами вони керуються при цьому [15, с. 8].

В діяльності будь-якої організації ключовим елементом є управління персоналом, оскільки методи та підходи до нього можуть суттєво підвищити його ефективність. Поняття «управління персоналом» має два основних напрямки: функціональний та організаційний. У функціональному напрямку, управління персоналом включає виконання важливих завдань, таких як визначення загальної стратегії, планування потреб у персоналі, набір, відбір і оцінка працівників, професійний розвиток персоналу, системи кар'єрного просування, політика заробітної плати та соціальних послуг, а також управління витратами [12].

З організаційної точки зору управління персоналом охоплює всіх працівників і структурні підрозділи компанії, відповідаючи за всі аспекти роботи з людьми [31].

Соціально-психологічні методи базуються на принципах психології та соціології. Вони мають значне значення в управлінні персоналом, оскільки допомагають визначити роль і положення працівників у колективі, виявити лідерів та підтримувати їх, пов'язувати мотивацію співробітників з результатами їхньої роботи, забезпечувати ефективну комунікацію та вирішення конфліктів у колективі [56].

Мета соціально-психологічних методів управління полягає в застосуванні психологічних законів для покращення психологічних явищ та процесів, що сприятиме як суспільству, так і окремим особам [36, с. 100].

Засновником сучасного соціально-психологічного менеджменту вважається Мейо Е. Він виявив, що існує залежність між умовами праці, взаємовідносинами між людьми та продуктивністю, що було встановлено на основі Хоторнського ефекту та рекомендував менеджерам зосереджуватись на соціально-психологічних аспектах трудової діяльності колективу, аргументуючи це необхідністю вирішення соціальних конфліктів між працівниками для забезпечення соціальної стабільності та ефективної роботи підприємства [41].

Сучасні дослідження соціально-психологічних методів управління, що проводяться іноземними науковцями, є різноманітними та обширними. Наприклад, Р. Стівенсон та його послідовники, такі як М. Джозеф і Дж. Макмулен, пропонують аналізувати ці управлінські відносини через проведення рандомізованих експериментів у сфері кадрового управління підприємствами [7].

Питання використання соціально-психологічних методів управління підприємством набувають широкого розгляду в роботах вітчизняних науковців, які більш детально розкривають сутність цих методів для умов українського бізнесу. Наприклад, Петюх В. визначає ці методи як сукупність специфічних прийомів впливу на міжособистісні відносини в трудовому колективі та на систему національних соціальних процесів, що відбуваються між працівниками [43].

У свою чергу, Залюбінська Л. розширює розуміння соціально-психологічних методів управління, підкреслюючи їх процесний характер. Вона визначає їх як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні відносини та взаємозв'язки працівників у трудовому колективі, а також на соціальні процеси, що відбуваються в організації [21].

Шубалий О. визначає соціально-психологічну методологію управління як набір методів і засобів соціального та психологічного впливу на трудовий колектив загалом і на окремих працівників, з метою підвищення їхньої трудової та творчої активності в контексті національного бізнес-середовища.

Автор статті Гега Т. Р. дає таке визначення поняттю що, соціально-психологічні методи управління персоналом - це набір засобів, процедур та технік, які використовують менеджери з персоналу. Ці методи відповідають вимогам

різних типів і рівнів розвитку організацій і спрямовані на формування кадрового складу, підтримку його продуктивності та оптимізацію потенціалу персоналу [13].

Церковна А. та Харламова В. розглядають сучасні соціально-психологічні методи управління як способи здійснення управлінського впливу на персонал підприємства, які базуються на традиційних принципах соціології та психології [58, с. 224].

Як зазначає Харченко Г. А., Боровий Ю. М., соціально-психологічні методи управління представляють собою поєднання соціального і психологічного впливу на трудові колективи загалом і окремих працівників зокрема. Вони сприяють формуванню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задовольняють соціальні та духовні потреби, підвищують активність та ініціативу працівників, створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [57].

Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні моральних стимулів до праці та впливають на персонал через психологічні механізми з метою зміцнення свідомого відношення до адміністративних завдань і перетворення їх на внутрішню потребу людини. У наборі соціально-психологічних методів управління присутні такі ефективні засоби, як навчання та розвиток персоналу, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування та соціальний захист персоналу. Їхній особливий характер полягає у великій мірі використання неформальних чинників, індивідуальних і групових інтересів у процесі управління персоналом, як зазначено в статті Іванченко А. О.

Також була використана методологія формалізації для адаптації сучасного розуміння соціально-психологічних методів у кадровому менеджменті та синтезу для об'єднання різноманітних елементів системи сучасного управління персоналом підприємства та практик впливу на нього в єдине ціле [59].

На основі вище викладеного, в табл. 1.1 сформовано поняття з різними підходами та визначеннями соціально-психологічних методів управління.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «соціально-психологічні методи управління»

№	Автори	Визначення
1.	Мейо Е.	Вирішення соціальних конфліктів та забезпечення стабільності і ефективності роботи підприємства.
2.	Р. Стівенсон, М. Джозеф, Дж. Макмулен	Пропонують аналізувати управлінські відносини через рандомізовані експерименти у сфері кадрового управління підприємствами.
3.	Петюх В.	Визначає методи як сукупність специфічних прийомів впливу на міжособистісні відносини в трудовому колективі та на систему національних соціальних процесів між працівниками.
4.	Залюбінська Л.	Підкреслює процесний характер методів, визначаючи їх як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні відносини та соціальні процеси в організації.
5.	Шубалий О.	Визначає методологію як набір методів і засобів соціального та психологічного впливу на колектив та окремих працівників для підвищення трудової та творчої активності.
6.	Церковна А., Харламова В.	Розглядають методи як способи управлінського впливу на персонал, засновані на традиційних принципах соціології та психології, спрямовані на окремі групи працівників чи визначених співробітників.
7.	Харченко Г. А., Боровий Ю. М.	Методи представляють поєднання соціального і психологічного впливу на трудові колективи та окремих працівників, сприяють формуванню позитивних взаємовідносин, задовольняють соціальні та духовні потреби, підвищують активність і ініціативу, створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат.
8.	Іванченко А. О.	Соціально-психологічні методи управління спираються на моральні стимули до праці та впливають на персонал через психологічні механізми з метою зміцнення свідомого ставлення до адміністративних завдань і перетворення їх на внутрішню потребу людини. Вони включають такі ефективні засоби, як навчання та розвиток персоналу, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування та соціальний захист персоналу.
9.	Харун О. А.	Соціально-психологічні методи ґрунтуються на принципах психології та соціології та відіграють важливу роль у керівництві персоналом, сприяючи визначенню ролі та статусу працівників у колективі, виявленню та підтримці лідерів, зв'язуванню мотивації працівників з результатами їхньої роботи, забезпеченню ефективної комунікації та вирішенню конфліктів у колективі.
10.	Гега Т. Р.	Соціально-психологічні методи управління персоналом - це різноманітні інструменти, стратегії та прийоми, які використовують керівники для керування персоналом організації.

Джерело: складено автором на основі [13, 21,25, 56, 57, 58]

На основі викладених підходів та визначень, сформуємо узагальнене визначення соціально-психологічних методів управління, що визначає сукупність специфічних прийомів, засобів та способів впливу на трудові колективи та окремих

працівників, які базуються на закономірностях соціології та психології. Ці методи спрямовані на вирішення соціальних конфліктів, забезпечення стабільності та ефективності роботи підприємства, підвищення трудової та творчої активності працівників, формування позитивних взаємовідносин, задоволення соціальних та духовних потреб, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Вміння керувати трудовим колективом і створювати сприятливу соціально-психологічну атмосферу є ключовою здібністю успішного керівника і основою для процвітання компанії. Ефективне використання методів мотивації персоналу для оптимального розподілу обов'язків у виробничому процесі гарантує швидке досягнення поставлених цілей керівництва підприємства та його успішну фінансову стабільність [59, с. 206].

Зростання важливості соціально-психологічних методів управління обумовлене кількома чинниками. По-перше, умови сучасної економіки та розвитку інноваційного суспільства вимагають стимулювання креативності персоналу, що можливо лише за умови врахування їхніх індивідуальних інтересів та відсутності пригнічення. По-друге, розвиток демократичних принципів управління також підкреслює значення соціально-психологічних методів. По-третє, значна кількість працівників, які одночасно є акціонерами компаній, також підвищує потребу у застосуванні цих методів, оскільки вони мають вплив на ефективність і задоволеність працівників, а також на загальний успіх підприємства [13, с. 37].

На рисунку 1.1 наведено детальну класифікацію соціально-психологічних методів управління, яка систематизує різноманітні підходи та прийоми, що використовуються у процесі управління персоналом. Це дозволяє керівництву та менеджерам управління персоналом систематично підходити до вирішення різноманітних завдань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами в організації.



Рис. 1.1. Класифікація соціально-психологічних методів управління [13]

На основі розглянутої класифікації соціально-психологічних методів управління можна зробити такі висновки:

✓ Соціальні методи управління спрямовані на формування єдиної та ефективної робочої групи, включаючи аналіз, прогнозування, планування, нормування, регулювання та моральне стимулювання.

✓ Психологічні методи управління спрямовані на регулювання взаємовідносин між працівниками та стимулювання їхньої мотивації до праці. Вони включають в себе прийоми психологічного впливу, гуманізації робочого процесу та формування оптимального психологічного середовища.

Отже, соціально-психологічні методи управління складаються з різноманітних засобів та стратегій, спрямованих на поліпшення співпраці та досягнення стратегічних цілей організації.

За допомогою розглянутої класифікації соціально-психологічних методів управління можна визначити їхню важливу роль у покращенні співпраці в колективі та досягненні стратегічних цілей підприємства. Соціальні методи управління спрямовані на формування єдиної та ефективної робочої групи шляхом проведення аналізу, планування, нормування, регулювання та морального стимулювання. Ці методи сприяють зміцненню командного духу, встановленню довіри між співробітниками та підвищенню загального рівня мотивації.

З іншого боку, психологічні методи управління орієнтовані на регулювання міжособистісних відносин та стимулювання працівників до продуктивної діяльності. Ці методи включають в себе такі прийоми, як переконання, мотивація, психологічний тренінг та психологічне консультування. Вони сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі, розвитку комунікаційних навичок та забезпеченню психологічної підтримки співробітників.

Враховуючи це, соціально-психологічні методи управління виступають як комплексний підхід до організації робочого процесу, спрямований на забезпечення сприятливого робочого середовища, підвищення мотивації працівників та досягнення успішних результатів підприємства.

1.2. Роль комунікаційних процесів у застосуванні соціально-психологічних методів управління

В сучасному світі, де організації стають все більш складними та динамічними, роль комунікаційних процесів у застосуванні соціально-психологічних методів управління стає особливо актуальною. Ефективна комунікація не лише сприяє передачі інформації та ідей, але й формує основу для побудови міцних стосунків, взаєморозуміння та співпраці між людьми. Це, в свою

чергу, є ключовим фактором для успішного впровадження соціально-психологічних методів управління та досягнення поставлених цілей.

Комунікаційні процеси становлять основу успішного функціонування будь-якої організації, а особливо важливі вони в контексті застосування соціально-психологічних методів управління. Взаємодія між керівництвом та співробітниками, а також між самими працівниками є ключовим елементом для досягнення успіху та підтримки позитивного організаційного клімату.

Комунікація в організації не лише передає інформацію та ідеї, але й сприяє формуванню спільної мети, збереженню єдності в колективі та підтримці взаєморозуміння. Вона дозволяє виявляти потреби та очікування персоналу, ефективно реагувати на зміни та вирішувати конфлікти. Крім того, комунікаційні процеси сприяють підвищенню мотивації працівників, підтримці корпоративної культури та розвитку лідерських якостей серед персоналу.

Різні типи комунікації використовуються у соціально-психологічних методах управління для досягнення певних цілей [33]:

1. Формальна комунікація використовується для передачі офіційної інформації в межах організаційної структури підприємства. Вона дозволяє керівництву ефективно контролювати потік інформації та забезпечувати виконання задач і цілей підприємства.

2. Неформальна комунікація може використовуватися для сприяння взаєморозумінню між працівниками та підвищенню їхнього довіри до керівництва. Вона дозволяє передавати інформацію швидко та ефективно, особливо в ситуаціях, де формальні канали комунікації можуть бути обмеженими або неефективними.

3. Горизонтальна комунікація використовується для координації дій та співпраці між відділами та працівниками на одному рівні ієрархії. Вона сприяє обміну інформацією, вирішенню проблем та досягненню спільних цілей.

4. Міжособистісна комунікація використовується для встановлення та збереження позитивних міжособистісних відносин між працівниками та керівництвом. Вона дозволяє вирішувати конфлікти, підтримувати моральний дух та підвищувати загальну ефективність команди.

Ідеальна модель комунікацій всередині організації передбачає, що рішення керівництва повинні бути обговорені та передані до підлеглих, а самі рішення мають базуватися на інформації, що надходить від різних структурних підрозділів за наявності ефективних комунікаційних зв'язків. За наявності такої налагодженої системи комунікацій організація може реалізувати єдині стандарти, методи роботи та корпоративні цінності, що сприяє зменшенню текучості кадрів. Це особливо актуально для організацій з розгалуженою структурою та великою територіальною розкиданістю структурних підрозділів.

Головні ознаки якісної комунікації включають активну участь співробітників у взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність ефективно працювати з великими обсягами інформації. Важливо, щоб спілкування в організації мало неформальний характер і сприяло встановленню довіри. Також ключовими є ефективне використання різноманітних комунікаційних технологій та існування різноманітних каналів комунікації. До цього слід додати сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасне розповсюдження інформації [33, с. 19].

Організаційні стандарти комунікації на підприємстві формуються через взаємодію керівників, менеджерів та співробітників на всіх рівнях. У ідеальному випадку, організаційна комунікація сприяє ефективному обміну інформацією, плануванню заходів, координації проектів та соціальній взаємодії. Недосконала система комунікації та неефективне функціонування засобів зв'язку можуть призвести до хаосу, зниження мотивації та втрати продуктивності. Керівництво повинно створити чітку систему або навіть план комунікації та інформаційних каналів, щоб забезпечити співробітників необхідною інформацією та можливістю спілкування між собою [26].

Фактори, що заважають комунікації в організації, можна розділити на особисті, психосоціальні, технічні та структурні. Вони виникають на двох рівнях: на індивідуальному рівні з особистісної точки зору та на рівні організації з організаційної перспективи [40].

Лідерство вважається однією з найважливіших організаційних змінних для успішного управління процесом організаційної комунікації. Роль та значення

лідерства та лідерів у ефективному організаційному комунікаційному процесі є неперспективними. Лідери грають ключову роль у керуванні організаційною комунікацією завдяки своїм навичкам як ефективних комунікаторів, так і іншим важливим характеристикам [10].

Щоб побудувати міцні ділові зв'язки, комунікації в бізнес-організації повинні відповідати певним вимогам[26, с. 114]:

1. **Правильність:** Інформація повинна бути граматично правильною, точною, своєчасною та адаптованою до потреб адресата. Повідомлення повинно складатися з фактичних даних та цифр.

2. **Повнота інформації:** Повідомлення має містити всю необхідну інформацію для повного розуміння ситуації або проблеми, включаючи всі необхідні факти та довідкові матеріали.

3. **Стислість:** Інформацію потрібно передавати за можливістю коротко, враховуючи час та увагу одержувача.

4. **Ясність та зрозумілість:** Кожна деталь має бути зрозумілою та легко сприйнятною для адресата. Відправник повинен використовувати зрозумілу мову, правильну інтонацію та тон.

5. **Конкретність:** Інформація повинна відповідати темі та меті повідомлення, бути чіткою та практичною.

6. **Ввічливість:** Менеджери мають виявляти повагу до одержувача інформації та старатися підтримувати позитивні відносини.

7. **Увага:** Як відправник, так і одержувач повинні бути максимально уважними та сконцентованими на змісті інформації та її значущості.

Перешкоди в обміні інформацією в організації можна класифікувати наступним чином [33, с. 19]:

1. Люди реагують не на реальність, а на свою інтерпретацію отриманої інформації. Повідомлення можуть трактуватися по-різному в залежності від професійного досвіду, спеціальності, а також в умовах недовіри або конфліктів.

2. Вищому керівництву часто надають правдиву інформацію, проте підлеглі можуть утримуватися від повідомлення поганих новин через страх перед

санкціями. Якщо керівник не забезпечує сприятливий клімат у колективі, він отримує лише мінімум необхідної інформації.

3. Різні розуміння і трактування слів, жестів та інтонацій. Слова та жести можуть мати різні значення залежно від освіти, професійної підготовки, знання мов або культурних особливостей.

4. Використання невербальних символів, таких як погляди, вираз обличчя та жести (усмішка, підняті брови, інтонація голосу), які можуть по-різному трактуватися.

5. Недостатній зворотний зв'язок знижує ефективність комунікації. Це часто пов'язано з відсутністю навичок слухання, таких як переривання розмови, відсутність сприяння висловлюванню думок, надмірна емоційність або небажання задавати питання.

6. Основні перешкоди включають інформаційне перевантаження керівника, недосконалу структуру управління та технічні проблеми. Також вони можуть бути пов'язані з фізичними та психологічними аспектами, такими як втома, слабка пам'ять, неуважність, імпульсивність, зайва емоційність і нестриманість, що можуть завадити ефективному обміну інформацією та призвести до неправильних управлінських рішень.

На основі досліджених джерел, сформуємо функції комунікаційних процесів у соціально-психологічному управлінні.

1. Інформаційна функція

Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у забезпеченні обміну інформацією в організації:

- Передачу інформації про організаційні цілі, завдання та стратегії: Це включає роз'яснення місії, бачення та довгострокових планів організації для всіх працівників.
- Обмін інформацією між керівництвом та працівниками: Регулярна комунікація забезпечує розуміння підлеглими своїх ролей та обов'язків, а також інформування про зміни в політиці чи стратегії.

- Зворотний зв'язок: Надає можливість працівникам виразити свої потреби, пропозиції та проблеми, що дозволяє керівництву адаптувати свої дії відповідно до ситуації на місцях.

2. Інтегративна функція

Комунікаційні процеси допомагають у створенні єдності та спільності в організації через:

- Об'єднання працівників навколо спільних цілей та цінностей: Це сприяє формуванню колективної ідентичності та лояльності до організації.
- Формування єдиного колективу: Сприяє розвитку почуття спільності та єдності серед співробітників.
- Створення атмосфери довіри та взаємної підтримки: Відкриті та чесні комунікації допомагають створити довірливі відносини між працівниками та керівництвом.

3. Мотиваційна функція

Комунікаційні процеси відіграють важливу роль у підвищенні мотивації працівників через:

- Підвищення мотивації до виконання обов'язків: Чітке роз'яснення завдань та очікувань допомагає працівникам краще розуміти свої ролі та відповідальність.
- Заохочення ініціативності та творчості: Відкрита комунікація стимулює працівників до висловлення своїх ідей та пропозицій.
- Створення сприятливого клімату для розвитку та самореалізації: Комунікаційні процеси сприяють створенню умов, в яких працівники можуть розвиватися та реалізовувати свій потенціал.

4. Регулятивна функція

Комунікаційні процеси забезпечують координацію та регулювання діяльності в організації через:

- Координацію дій між підрозділами: Забезпечення ефективної співпраці між різними відділами та командами.

- **Забезпечення виконання планів та завдань:** Регулярні комунікації допомагають слідкувати за виконанням планів та оперативно реагувати на відхилення.

- **Вирішення конфліктів та проблем:** Ефективні комунікаційні канали допомагають швидко ідентифікувати та вирішувати конфлікти та проблеми.

5. Контрольна функція

Комунікаційні процеси допомагають в моніторингу та оцінці діяльності працівників через:

- **Моніторинг та оцінка ефективності роботи:** Регулярна зворотний зв'язок та звітування допомагають керівництву оцінювати продуктивність працівників.

- **Забезпечення дотримання норм та правил:** Комунікація допомагає нагадувати працівникам про організаційні політики та стандарти.

- **Стимулювання та заохочення кращих працівників:** Відкрита комунікація дозволяє вчасно визнавати та нагороджувати працівників за їхні досягнення, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у застосуванні соціально-психологічних методів управління в організації. Вони забезпечують ефективний обмін інформацією, інтеграцію колективу, мотивацію працівників, регулювання діяльності та контроль за виконанням завдань.

По-перше, інформаційна функція комунікаційних процесів дозволяє організації своєчасно передавати інформацію про цілі, завдання та стратегії, а також отримувати зворотний зв'язок від працівників. Це сприяє усвідомленню працівниками своїх ролей і підвищенню їхньої залученості в робочий процес.

По-друге, інтегративна функція допомагає об'єднувати людей навколо спільних цінностей та цілей, формуючи почуття єдності і колективізму. Це створює атмосферу довіри та підтримки, що є основою для успішного функціонування організації.

По-третє, мотиваційна функція комунікаційних процесів сприяє підвищенню мотивації працівників через заохочення ініціативи, творчості та активності.

Відкрита та чесна комунікація сприяє створенню сприятливого клімату для розвитку та самореалізації працівників.

По-четверте, регулятивна функція забезпечує координацію дій та співпраці між підрозділами, що дозволяє ефективно виконувати плани та завдання організації, а також швидко вирішувати конфлікти та проблеми.

По-п'яте, контрольна функція комунікаційних процесів дозволяє здійснювати моніторинг та оцінку ефективності роботи працівників, забезпечувати дотримання норм та правил організації, а також стимулювати та заохочувати кращих працівників.

Таким чином, комунікаційні процеси є фундаментальними для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління в організації. Вони відіграють вирішальну роль у забезпеченні інформаційного обміну, об'єднанні колективу, мотивації працівників, регулюванні діяльності та контролі за виконанням завдань.

1.3. Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності підприємства

Соціально-психологічні методи управління мають значний вплив на функціонування організацій, сприяючи підвищенню ефективності роботи, мотивації працівників і зміцненню корпоративної культури. Вони охоплюють широкий спектр підходів і технік, орієнтованих на людський фактор і взаємодію між співробітниками.

Покращення системи мотивації передбачає комплекс заходів, які включають матеріальне стимулювання (удосконалення заробітної плати, преміювання тощо), покращення організації праці (поліпшення умов праці, використання гнучких графіків тощо), підвищення кваліфікації працівників, залучення персоналу до процесу управління та застосування моральних чинників заохочення. Ідеальною є ситуація, коли мотиваційні цілі кожного працівника співпадають з інтересами

підприємства, що в кінцевому підсумку сприяє успіху підприємства. Правильно організована система мотивації допомагає значно підвищити ефективність роботи персоналу, збільшити обсяги продажу, покращити виробничий процес і рівень обслуговування клієнтів без суттєвих матеріальних витрат для підприємства [11, с. 112].

Соціально-психологічні методи, такі як визнання досягнень, заохочення ініціативи та надання можливостей для професійного розвитку, підвищують мотивацію працівників. Мотивовані співробітники працюють ефективніше та продуктивніше, що позитивно впливає на загальні результати організації.

Корпоративна культура проявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях та нормах поведінки. Вона регламентує поведінку працівників і дозволяє передбачити їхні реакції в критичних ситуаціях. Основна мета корпоративної культури полягає в тому, щоб допомогти працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки та отримувати від цього задоволення. Це, у свою чергу, сприяє покращенню економічної ефективності організації в цілому. Згуртований колектив, об'єднаний спільною метою, принесе набагато більше користі, ніж група людей без спільної спрямованості та мети [16].

Таким чином, підтримка спільних цінностей, традицій і норм поведінки допомагає створити єдність у колективі, полегшуючи досягнення спільних цілей і покращуючи загальний клімат в організації.

Використовуючи світові практики для розвитку підприємства, важливо враховувати, що при їх впровадженні на українському ринку можуть виникнути різноманітні конфліктні ситуації. Тому важливо зрозуміти основні причини та особливості впливу конфліктів у трудовому колективі, визначити ключові елементи конфліктних ситуацій, охарактеризувати фактори, що впливають на рівень конфліктності в організації, та проаналізувати причини їх виникнення. Це допоможе зменшити кількість конфліктів на підприємстві. Загалом, конфлікт можна визначити як конкуренцію за задоволення власних потреб, протиріччя в поглядах, ідеях, цілях та думках, що виникають при взаємодії та зіткненні людей,

супроводжуючись негативними емоціями, які виходять за межі загальноприйнятих стандартів.

Фактори, що впливають на виникнення конфліктів на підприємстві, можна поділити на внутрішні та зовнішні [30]:

Внутрішні фактори:

- Невиконання керівництвом своїх обіцянок та небажання пояснити реальний стан справ.
- Неможливість для працівників добре заробити.
- Відсутність видимих результатів у поліпшенні умов праці, побуту та відпочинку працівників.
- Конфронтація між управлінцями та працівниками через несправедливий розподіл матеріальних благ та фонду оплати праці.
- Впровадження інноваційних технологій та радикальних змін без врахування інтересів працівників.
- Підбурююча діяльність неформальних лідерів.

Зовнішні фактори:

- Дестабілізація ситуації в країні та зіткнення інтересів різних політичних груп.
- Виникнення гострого дефіциту на продукти та товари першої необхідності.
- Обмеження соціальних пільг у нових законодавчих актах.
- Різке ослаблення правового та соціального захисту інтересів працівників.
- Незаконне збагачення окремих громадян.

Методи соціально-психологічного управління допомагають ефективно вирішувати конфлікти в колективі. Використання технік медіації, активного слухання та переговорів дозволяє керівникам знаходити компромісні рішення і знижувати рівень стресу серед працівників.

На рисунку 1.2 розглянемо, як вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності підприємства може проявлятися через різні

аспекти організаційної культури, мотивації працівників, комунікаційних процесів та управління конфліктами.

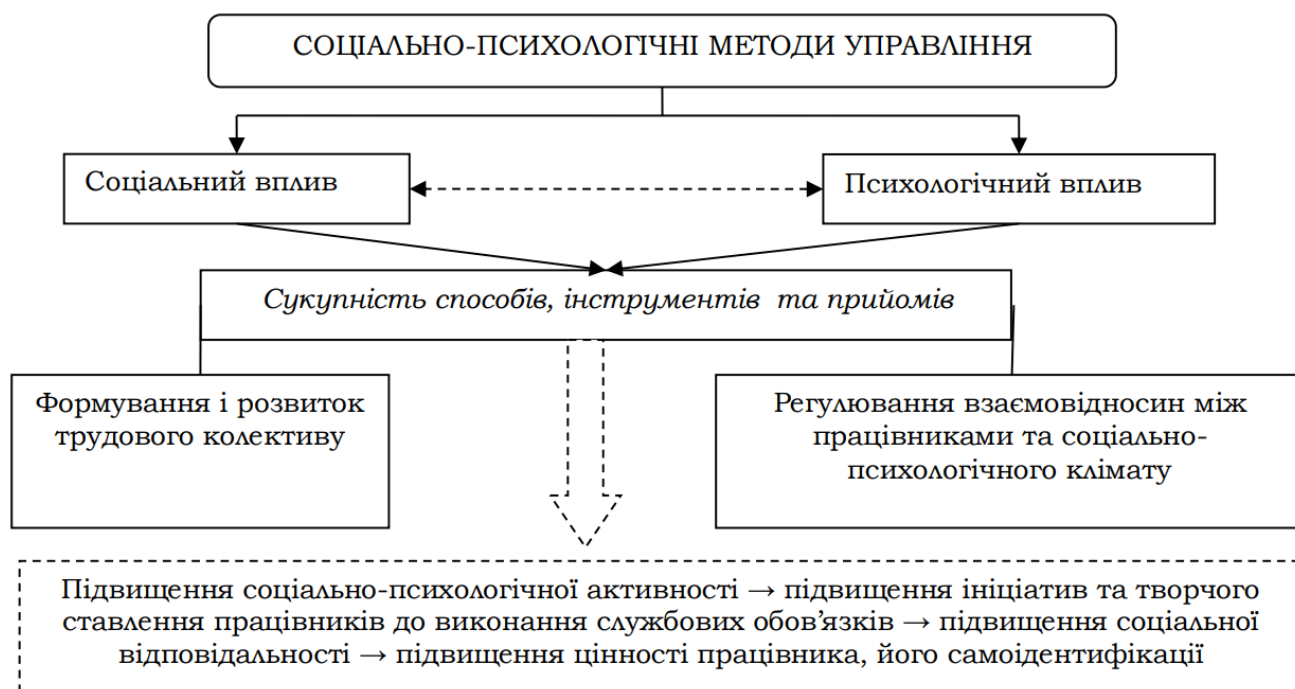


Рис. 1.2. Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності підприємства [59, с. 207]

На рисунку 1.2 демонструється, як соціально-психологічні методи управління позитивно впливають на ефективність діяльності підприємства через два основні види впливу: соціальний та психологічний.

1. Соціальний вплив включає формування і розвиток трудового колективу, а також регулювання взаємовідносин між працівниками та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Це сприяє згуртованості колективу, підвищенню взаємної довіри та підтримки.

2. Психологічний вплив акцентується на підвищенні соціально-психологічної активності працівників, що стимулює ініціативу та творче ставлення до виконання службових обов'язків. Це призводить до підвищення соціальної відповідальності та цінності кожного працівника, сприяє його самоідентифікації та самореалізації.

Застосування цих методів сприяє створенню продуктивного робочого середовища, що веде до підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення виробничих процесів та загального рівня задоволеності працівників.

На основі вище згаданої інформації, розглянемо на рис. 1.3 класифікаційну характеристику соціально-психологічних методів управління підприємством.

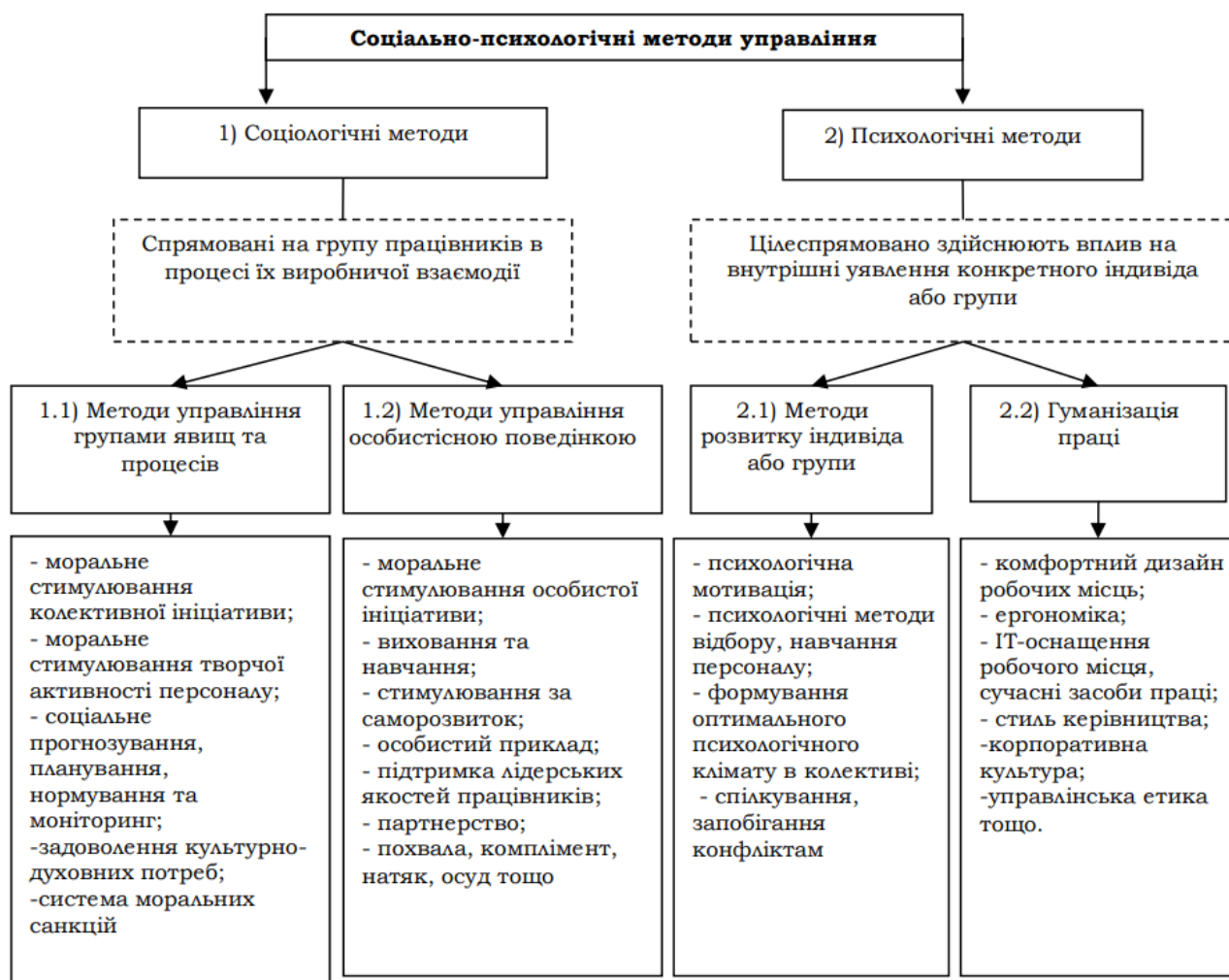


Рис. 1.3. Класифікаційна характеристика соціально-психологічних методів управління підприємством [59, с. 208]

Класифікаційна характеристика соціально-психологічних методів управління підприємством поділяє ці методи на дві основні категорії: соціальні та психологічні методи. Соціальні методи управління зосереджені на управлінні групами явищ та процесів, а також на управлінні особистісною поведінкою.

Таким чином, соціально-психологічні методи управління охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства через поліпшення соціальної і психологічної складової трудового процесу. Вони не лише сприяють розвитку індивідуальних здібностей працівників, але й забезпечують гармонійні взаємовідносини в колективі, що в кінцевому результаті підвищує загальну продуктивність та успішність підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення застосування соціально-психологічних методів управління

Ефективне застосування соціально-психологічних методів управління в організації вимагає належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Це забезпечення визначає рамки, в яких здійснюється управління, та надає необхідну інформаційну підтримку для прийняття рішень і реалізації управлінських процесів. Дотримання правових норм і використання актуальної інформації сприяє підвищенню ефективності та прозорості управління, забезпечуючи захист прав працівників та підтримку їхньої мотивації.

Дослідимо нормативно-правове забезпечення, що включає такі пункти:

1. Трудовий кодекс України (ТКУ) – це основоположний законодавчий акт, що регулює трудові відносини в Україні. Він визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, встановлює гарантії та умови праці, а також механізми вирішення трудових спорів.

Ось деякі з ключових положень ТКУ [51]:

- **Право на працю:** Кожен громадянин України має право на працю, що реалізується вільним вибором роботи за професією, родом занять або спеціальністю відповідно до своїх нахилів, здібностей, фахової підготовки та освіти.

- Заборона дискримінації: Ніхто не може бути обмежений у правах залежно від походження, раси, кольору шкіри, статі, віку, інвалідності, релігійних переконань, політичних поглядів, членства у профспілках тощо.
- Гарантії та умови праці: ТКУ гарантує працівникам безпечні та здорові умови праці, справедливу оплату праці, право на відпочинок, соціальне забезпечення та інші права.
- Механізми вирішення трудових спорів: ТКУ встановлює механізми вирішення трудових спорів, які включають переговори, звернення до комісії з трудових спорів, судового захисту тощо.

Проект Трудового кодексу України 2024 року спрямований на суттєву модернізацію трудових відносин і адаптацію їх до сучасних потреб ринку праці. Основні зміни, які пропонує проект, включають [44]:

- Збільшення гнучкості трудових відносин: Укладення строкових трудових договорів на термін до 5 років, введення контракту з визначеним результатом роботи, а також розширення можливостей для дистанційної та надомної роботи забезпечують більшу адаптивність трудових відносин до потреб як працівників, так і роботодавців.
- Посилення прав працівників: Встановлення мінімальної заробітної плати, збільшення тривалості оплачуваної відпустки, введення додаткової відпустки за доглядом за дитиною та розширення можливостей для професійного розвитку і навчання працівників сприяють підвищенню рівня соціального захисту і професійного зростання працівників.
- Зміни в системі оплати праці: Запровадження погодинної оплати праці як основної форми, зменшення кількості надбавок та доплат, а також зміни правил індексації заробітної плати роблять систему оплати більш прозорою і гнучкою, що відповідає потребам сучасного ринку праці.
- Оновлення норм про охорону праці: Введення нових вимог до безпечних і здорових умов праці, підвищення відповідальності роботодавців за дотримання норм охорони праці та розширення можливостей для соціального

захисту працівників, які постраждали на виробництві, підвищують безпеку та захист працівників на робочих місцях.

– Зміни в системі вирішення трудових спорів: Спрощення процедури вирішення трудових спорів, розширення можливостей для медіації та альтернативних методів вирішення спорів, а також зміни правил судового розгляду трудових спорів сприяють швидшому та ефективнішому вирішенню конфліктів між працівниками і роботодавцями.

Проект Трудового кодексу України 2024 року спрямований на створення більш гнучкої, справедливої та захищеної системи трудових відносин, що відповідає сучасним викликам і потребам як працівників, так і роботодавців.

2. Закон України «Про охорону праці» є ключовим нормативним актом, що регулює питання безпеки та здоров'я працівників на робочих місцях.

Цей закон визначає права і обов'язки роботодавців і працівників щодо забезпечення здорових і безпечних умов праці. Важливий аспект цього закону - акцент на психологічне здоров'я працівників, яке є невід'ємною складовою загальної системи охорони праці [20]:

– Встановлює обов'язки роботодавців щодо забезпечення безпечних і здорових умов праці.

– Визначає вимоги до організації роботи, яка сприяє збереженню фізичного і психологічного здоров'я працівників.

– Регламентує проведення навчання з охорони праці, включаючи аспекти психологічного здоров'я.

3. В Україні діє низка антидискримінаційних законів, які забороняють дискримінацію за різними ознаками.

Ось декілька ключових антидискримінаційних законів України:

– Конституція України: Стаття 24 гарантує рівність усіх громадян перед законом незалежно від раси, кольору шкіри, походження, етнічної та національної приналежності, мови, релігії, вірувань, політичних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, місця проживання, майнового стану, походження, освіти, мови, раси,

кольору шкіри, статі, віку, інвалідності, місця проживання, майнового стану, походження, освіти, мови, раси, кольору шкіри, статі, віку, інвалідності, місця проживання, майнового стану, походження, освіти, мови [29].

– Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» - це базовий закон, який визначає основні принципи та заходи щодо запобігання та протидії дискримінації [18].

– Закон України «Про колективні договори і угоди», що сприяє впровадженню соціально-психологічних методів через укладення колективних договорів, які враховують питання морального стимулювання, розвитку корпоративної культури та психологічного клімату в колективі [19].

Інформаційне забезпечення серед сучасних досліджень з соціально-психологічного управління можна виділити такі роботи, як «Соціально-психологічні методи управління персоналом» від А.В. Петровського та М.А. Макаркіної, а також «Психологія менеджменту» від І.Т. Лісового та О.В. Опанасюк.

Наукові збірки включають в себе матеріали наукових конференцій та семінарів, що присвячені аспектам соціально-психологічного управління.

Теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління персоналом розглядаються в роботі Левенчука М. та Кримої М. Оригінальне дослідження Мельника І. О. та Разговорової А. А. у журналі «Modern Economics» аналізує застосування цих методів для управління колективом. Робота Чхеайло А. А. та Ткаченко І. А. у журналі «Соціальна економіка» присвячена аналізу сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. Гега Т. Р. та Коваль Н. В. в своїй публікації розглядають сутність та класифікацію соціально-психологічних методів управління. Робота Сазонової Т. О. та Даниленка В. В. у науковому віснику Ужгородського національного університету аналізує застосування психологічних методів управління персоналом в конкурентних умовах господарювання. Нечепуренко А. І. розглядає роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту.

Курси підвищення кваліфікації, семінари та тренінги відіграють важливу

роль у підготовці менеджерів та HR-спеціалістів, які прагнуть оволодіти методами управління на основі соціально-психологічного підходу:

- Отримати теоретичні знання про психологічні закономірності розвитку особистості, формування груп, мотивації праці, лідерства та інших аспектів, що впливають на ефективність управління.
- Ознайомитися з практичними методами соціально-психологічного впливу, такими як тренінги, коучинг, психологічна діагностика, вирішення конфліктів, командування тощо.
- Розвинути навички застосування соціально-психологічних методів у реальних управлінських ситуаціях.
- Підвищити свою кваліфікацію та стати більш конкурентоспроможним на ринку праці.

В Україні є певні освітні програми та тренінги з питань соціально-психологічного управління [27, 28, 34, 39, 55]:

- До прикладу в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка є факультет психології та Інститут післядипломної освіти, які пропонують курси та тренінги з соціально-психологічного управління.
- Серед тем, які присутні на курсах є: мотивація та стимулювання праці, психологічний клімат у колективі, вирішення конфліктів, лідерство та командування.
- Інститут психології імені Костюка Г.С. проводить семінари та тренінги з соціально-психологічного управління.
- Теми включають соціальну психологію організацій, психологію управління персоналом та інші.
- У Львівському національному університеті імені Івана Франка є факультет психології, який пропонує курси та тренінги з соціально-психологічного управління.
- Теми включають психологію спілкування, переговорів та медіації, управління часом, стресостійкість.

- В Харківському національному університеті імені В.Н. Каразіна є факультет психології, який організовує курси та тренінги з соціально-психологічного управління.

- Теми включають психологію мотивації, конфліктів, лідерства, командування.

Системи управління персоналом (HRM) стають дедалі більш досконалішими, пропонуючи модулі для оцінки психологічного стану працівників та моніторингу соціального клімату у колективі. Ці модулі допомагають компаніям:

- Підвищити продуктивність праці: Дослідження показують, що щасливі та задоволені працівники більш продуктивні. Оцінка психологічного стану працівників та моніторинг соціального клімату у колективі дозволяє виявити проблеми, які можуть негативно впливати на моральний дух та продуктивність, і вжити заходів щодо їх вирішення.

- Знизити плинність кадрів: Високий рівень плинності кадрів може бути дорогим для компаній. Оцінка психологічного стану працівників та моніторинг соціального клімату у колективі дозволяє виявити фактори, які можуть призвести до того, що працівники звільняться, і вжити заходів щодо їх утримання.

- Створити позитивну робочу атмосферу: Позитивна робоча атмосфера може покращити моральний дух, продуктивність та креативність працівників. Оцінка психологічного стану працівників та моніторинг соціального клімату у колективі дозволяє виявити проблеми, які можуть негативно впливати на атмосферу, і вжити заходів щодо їх вирішення.

HRM-системи з модулями для оцінки психологічного стану працівників та моніторингу соціального клімату у колективі [5, 6, 9]:

- SAP SuccessFactors: Платформа має модуль «Employee Central», який забезпечує можливість оцінки психологічного стану працівників через проведення опитувань та анкетування.

- Oracle HCM Cloud: Вона включає модуль «PeopleSoft Employee Self Service», де працюють функції для моніторингу соціального клімату у колективі через організацію форумів та групових обговорень.

– Workday Human Capital Management: Ця система пропонує модуль «Wellbeing», який дозволяє оцінювати психологічний стан працівників та моніторити соціальний клімат за допомогою проведення опитувань, анкет і форумів.

На основі розглянутої інформації, можна зробити висновок, що нормативно-правове та інформаційне забезпечення є ключовими компонентами успішного застосування соціально-психологічних методів управління.

Нормативно-правове забезпечення включає закони, підзаконні акти, постанови, накази та інструкції, які конкретизують загальні положення законів та регулюють практичне застосування соціально-психологічних методів у різних галузях. Зокрема, Закон України «Про охорону праці» та інші нормативні акти створюють правову базу для впровадження цих методів, забезпечуючи дотримання норм і стандартів.

Інформаційне забезпечення включає наукові дослідження, публікації, освітні програми та тренінги, інформаційні системи та бази даних, а також діяльність консультаційних та дослідницьких організацій. Важливими є наукові статті, монографії та матеріали наукових конференцій, які висвітлюють теоретичні і практичні аспекти соціально-психологічних методів управління. Освітні програми та тренінги, що проводяться провідними університетами та навчальними центрами, сприяють підвищенню кваліфікації менеджерів та HR-спеціалістів у цій галузі.

HRM-системи з модулями для оцінки психологічного стану працівників та моніторингу соціального клімату у колективі, такі як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud та Workday Human Capital Management, надають сучасні інструменти для впровадження соціально-психологічних методів управління на практиці.

Загалом, комплексне нормативно-правове та інформаційне забезпечення створює необхідні умови для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню рівня задоволеності працівників.

Висновки до розділу 1

Соціально-психологічні методи управління поділяються на соціальні та психологічні. Соціальні методи орієнтовані на регулювання взаємовідносин у колективі, створення сприятливих умов для командної роботи та підтримання високого рівня морального духу. Психологічні методи, у свою чергу, спрямовані на вплив на внутрішні уявлення та мотивацію працівників, розвиток їх особистих та професійних якостей.

Отже, теоретичні аспекти застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві включають широкий спектр підходів та інструментів, що сприяють ефективному управлінню персоналом. Соціально-психологічні методи управління, поділяючись на соціальні та психологічні, забезпечують регулювання взаємовідносин у колективі, підтримку високого морального духу, розвиток особистісних та професійних якостей працівників.

Основні методи, такі як моральне стимулювання, виховання, навчання, психологічна мотивація, створення комфортних умов праці, розвиток лідерських якостей та партнерства, допомагають керівникам підприємств підвищувати продуктивність праці та забезпечувати гармонійний розвиток трудового колективу. Вони сприяють формуванню згуртованості колективу, підвищенню взаємної довіри та підтримки, а також стимулюють ініціативу та творче ставлення до роботи.

Ключову роль у застосуванні соціально-психологічних методів управління відіграють комунікаційні процеси, які забезпечують ефективний обмін інформацією, інтеграцію колективу, мотивацію працівників, регулювання діяльності та контроль за виконанням завдань. Вони дозволяють організації своєчасно передавати інформацію про цілі, завдання та стратегії, отримувати зворотний зв'язок від працівників, об'єднувати людей навколо спільних цінностей та цілей, а також підтримувати високу мотивацію працівників.

Застосування соціально-психологічних методів управління сприяє створенню продуктивного робочого середовища, що веде до підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення виробничих процесів та загального рівня задоволеності працівників. Вони не лише підвищують соціальну

відповідальність та цінність кожного працівника, але й сприяють їхній самоідентифікації та самореалізації.

Завдяки нормативно-правовому та інформаційному забезпеченню, включаючи законодавчі акти, наукові дослідження, освітні програми та інформаційні системи, підприємства мають змогу ефективно впроваджувати ці методи. Це створює надійний фундамент для впровадження соціально-психологічних методів управління, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності та успішності підприємства.

Отже, соціально-психологічні методи управління є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства, створення продуктивного робочого середовища та забезпечення гармонійного розвитку трудового колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо»

«Сільпо» є однією з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні та флагманським бізнесом Fozzy Group[49].

Мережа супермаркетів «Сільпо» розпочала свою історію у 1998 році з відкриття першого магазину у м. Києві на вулиці Філатова, 7. Подальший розвиток мережі відбувався швидкими темпами: від відкриття 5 супермаркетів у Києві до розширення в інші міста, такі як Одеса, Дніпро та Запоріжжя.

У 2002-2005 роки мережа продовжила зростати, досягнувши 23 супермаркетів, а згодом і до 81 супермаркету, розміщених у 14 містах України. Крім того в 2006 році, була запущена власна торгова марка «Премія» і реалізовані проекти з виробництва та продажу готових страв, напівфабрикатів, а також власних пекарень.

У 2007 році мережа продовжувала розвиватися, досягаючи 143 супермаркетів, впроваджуючи програми для постійних клієнтів, такі як «Власний Рахунок», та запускаючи нові торгові марки, такі як «Повна Чаша» і «Премія Рікі Тікі» для товарів для дітей.

Також починаючи з 2009-2019 роки було оновлено обладнання в супермаркетах і запущено нові формати, такі як делікатес-маркети Le Silpo і дизайнерські супермаркети.

До складу Fozzy Group входять також мережі Фора, Thrash! та Fozzy. Станом на середину жовтня 2022 року магазини «Сільпо» функціонують у всіх неокупованих регіонах України [47].

ТОВ «Сільпо-Фуд» було засноване у 2016 році. Контроль над цією компанією здійснює ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний

інвестиційний фонд «Рітейл Капітал», який належить ТОВ «Фоззі Груп» (материнська компанія).

Основна діяльність компанії полягає в оптовій та роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах. Торгівельна мережа «Сільпо» є однією з найбільших національних мереж супермаркетів продовольчих товарів [50].

Зараз в Україні працює понад 300 супермаркетів у 60 містах, а також 4 делікатес-маркети Le Silpo в Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі. Незважаючи на блекаут, більшість магазинів продовжують працювати. Під час підключення генераторів створюються Світальні – зони в торгових залах, де можна зарядити гаджети, попрацювати, випити гарячий чай або підігріти їжу.

Завдяки Старлінкам в магазинах завжди є інтернет-зв'язок. У київському "Сільпо" біля Комфорт Тауну є авто коворкінг – на паркінгу біля магазину доступний вай-фай, а також можна замовити каву і випічку.

Незалежно від планових чи екстрених відключень електроенергії, «Сільпо» продовжує надавати планову доставку, а в Києві також працює швидка доставка ЛОКО [37].

Уникаючи прямої цінової конкуренції з АТБ, «Сільпо» обрала позиціонування у середньому+ ціновому сегменті. Основна діяльність мережі зосереджена у Київському регіоні, де купівельна спроможність вища за середню по країні. Завдяки вигідним локаціям супермаркетів, «Сільпо» завжди досягало високих показників виторгу на одиницю торговельної площі, навіть не будучи мережею з низькими цінами.

У своєму цільовому сегменті основним конкурентом «Сільпо» є мережа Novus, яка також активно розвивається в Київському регіоні.

Однак, «Сільпо» зробила крок далі, створивши концепцію унікальних дизайнерських магазинів. За цією концепцією кожен магазин має свою власну історію, стиль і дизайн. Компанія прагнула надати своїм споживачам унікальний досвід і враження, тим самим виділяючись серед інших мереж [47].

«Сільпо» прагне стати для своїх відвідувачів не просто місцем для покупок,

а справжнім джерелом радості, емоцій і гастрономічних відкриттів. Основний принцип компанії – створювати такі враження, які спонукатимуть Гостей повертатися знову і знову.

У «Сільпо» немає покупців чи клієнтів, є лише Гості. Стратегія компанії полягає в тому, щоб дарувати Гостям радість. «Сільпо» завжди прагне робити більше, ніж просто продавати товари. Компанія постійно працює над створенням унікальних тематичних супермаркетів, відкриває фудхоли в магазинах, організовує дегустаційні зони, тестує нові сервіси та проводить гастрофестивали. Цей напрямок діяльності отримав назву Retailtainment, що означає інтеграцію розваг і вражень у процес покупок. Завдяки цьому підходу, «Сільпо» переходить від ринку товарів і послуг до ринку вражень. Саме такі бренди, які зосереджуються на створенні вражень, здобувають лояльність своїх Гостей [37].

Вторгнення агресора в Україну, яке розпочалося в лютому 2022 року, значно вплинуло на роботу мережі.

У лютому та березні компанія змушена була тимчасово закрити 38 магазинів у Київській, Харківській, Чернігівській та Сумській областях. Проте до кінця серпня всі ці магазини відновили свою діяльність. У зонах бойових дій та на окупованих територіях мережа втратила 31 супермаркет, частина яких була частково або повністю зруйнована. Крім того, один із розподільчих центрів компанії в Київській області був знищений через бойові дії.

Компанія активно домовлялася з орендодавцями про зниження орендної плати за торгові площі, а також частково скоротила витрати на оплату праці.

Була проведена реструктуризація виплат за кредитним портфелем компанії. Завдяки цим заходам «Сільпо» не лише стабілізувало свою операційну діяльність, але й продовжило відкривати нові супермаркети. У вересні-жовтні були відкриті нові дизайнерські магазини в Ужгороді та Рівному, і станом на середину жовтня мережа знову налічувала 300 функціонуючих супермаркетів [47].

Матеріально-технічна база ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з різних складових: 329 нерухомих об'єктів, 2829 ліцензій, 16 земельних ділянок, 6 розподільчих центрів та 417 автотранспортних засобів [17].

Організаційна структура компанії «Сільпо-Фуд» спрямована на досягнення загальної мети підприємства: забезпечення високої якості товарів і послуг, задоволення потреб споживачів та успішне функціонування на ринку. Кожен вузол в цій структурі виконує свої функції, спрямовані на досягнення цих стратегічних цілей (див. рис. 2.1).

У структурі ТОВ «Сільпо-Фуд» лінійно-функціональна модель організації є оптимальною. Генеральний директор є основним керівником, якому підпорядковуються керівники ключових відділів та директор з операційної діяльності. Останній керує декількома відділами або департаментами, кожен з яких має свої підрозділи, якими керують відповідальні керівники. Кожен департамент відповідає за свою функціональну область та забезпечує ефективне функціонування свого відділу та керівництво своїми підлеглими. Така структура дозволяє забезпечити системну та координовану роботу всіх підрозділів компанії для досягнення стратегічних цілей підприємства.

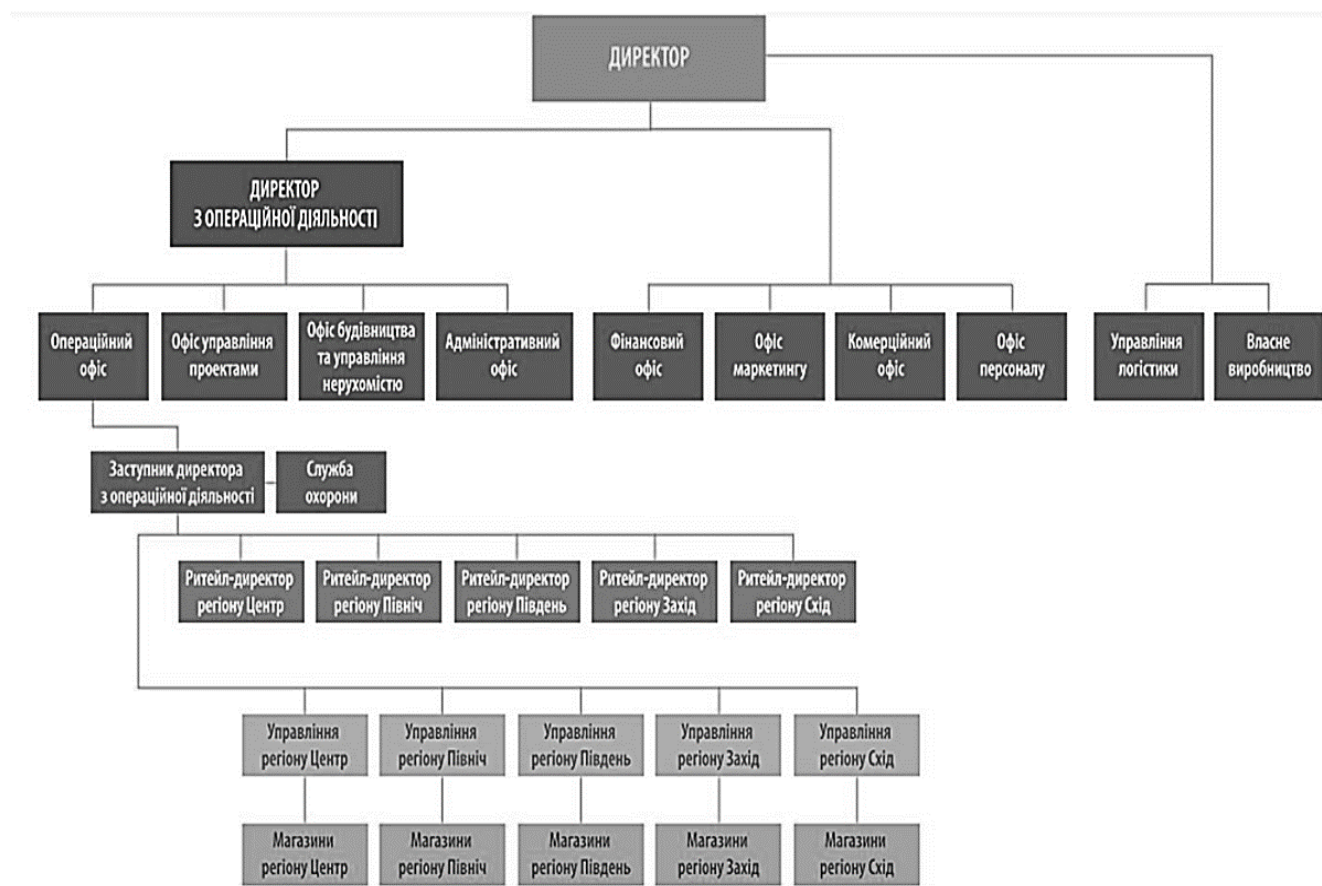


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо» [22]

З аналізу рисунку 2.1 можна зробити висновок, що управління супермаркетами «Сільпо» має комбіновану структуру, яка поєднує елементи як лінійної, так і функціональної організаційних моделей. З одного боку, відображена чітка лінійна структура, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – керівники відділів. Це створює ієрархічну організацію, де кожен керівник має своїх підлеглих. З іншого боку, структура також є функціональною, оскільки кожен відділ відповідає за конкретні функції (наприклад, молочний відділ, рибний відділ, м'ясний відділ тощо) та керує своїми підлеглими. Це сприяє більш ефективному виконанню специфічних завдань і забезпечує вищу якість роботи кожного відділу.

Основні цінності ТОВ «Сільпо»:

1. Якість продуктів: Компанія завжди прагне забезпечувати своїм клієнтам тільки найсвіжіші та найвищої якості продукти харчування. Це досягається завдяки ретельному відбору постачальників, контролю за усіма етапами виробництва та зберігання продуктів, а також постійному вдосконаленню технологій.

2. Доступність: Компанія вірить, що якісна їжа має бути доступною для всіх. Тому вона пропонує широкий асортимент продуктів за конкурентними цінами та регулярно проводить акції та розпродажі.

3. Інновації: «Сільпо» постійно шукає нові способи покращити досвід покупок своїх клієнтів. Компанія впроваджує інноваційні формати магазинів, використовує сучасні технології та розробляє нові послуги.

4. Лояльність до клієнтів: «Сільпо» ставить своїх клієнтів на перше місце. Компанія прагне, щоб кожен покупець відчував себе цінним та шанованим. Для цього вона пропонує високий рівень обслуговування, зручні програми лояльності та постійно збирає відгуки клієнтів.

5. Відповідальність: «Сільпо» розуміє свою відповідальність перед суспільством та довкіллям. Компанія використовує екологічно чисті продукти та технології, підтримує місцевих виробників та дбає про добробут своїх

співробітників.

Ці цінності є не лише складовими частинами діяльності компанії, але й глибоко вбудовані у її корпоративну культуру.

Основні стратегічні цілі ТОВ «Сільпо» можна узагальнити наступним чином:

1. Збереження лідерства на ринку роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування в Україні:

- Розширення мережі магазинів, зокрема у малих містах та населених пунктах.
- Збільшення частки власних торгових марок.
- Розвиток онлайн-торгівлі та мобільних додатків для замовлень та доставки.

– Впровадження нових інноваційних форматів магазинів.

2. Підвищення рівня лояльності та задоволеності клієнтів:

Введення нових програм лояльності та персоналізованих пропозицій.

- Покращення якості обслуговування клієнтів.
- Розширення асортименту продуктів, що відповідають потребам клієнтів.

– Організація кулінарних шкіл та майстер-класів.

3. Зміцнення позицій як екологічно відповідального бізнесу:

- Збільшення частки екологічно чистих продуктів.
- Використання енергоефективних технологій та зменшення використання пластикової упаковки.

– Підтримка проектів з охорони довкілля та сталого розвитку.

4. Підвищення ефективності роботи та оптимізація витрат:

- Впровадження нових систем управління та автоматизація рутинних завдань.

– Оптимізація маршрутів доставки продуктів та перехід на енергоефективне обладнання.

5. Розвиток та навчання персоналу:

- Впровадження програм навчання та розвитку для співробітників на всіх рівнях.
- Створення сприятливих умов для роботи та кар'єрного зростання.
- Підвищення мотивації та залучення співробітників до діяльності компанії.

Завдяки своїм сильним сторонам, чітко окресленій стратегії та орієнтації на клієнта, ТОВ «Сільпо» має всі шанси зберегти лідерські позиції на українському ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та напоями.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сільпо»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є ключовим етапом у розумінні його поточного положення та визначенні стратегічних напрямків подальшого розвитку. У даному звіті буде проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Сільпо», щоб виявити його основні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для оптимізації фінансової діяльності та підвищення ефективності управління.

На початку 2022 року компанія мала невиплачені кредити, що значно впливало на її ліквідність і фінансові показники. Ця ситуація примусила переглянути стратегію діяльності компанії і провести реструктуризацію боргів, щоб уникнути погашення основної суми боргу за встановленим графіком передбаченим до початку військових подій в Україні.

Давайте розглянемо таблицю 2.1, що відображає фінансові результати діяльності «Сільпо».

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності «Сільпо»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. до 2021р.	Відносне відхилення 2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72 784 232	69 990 601	84 727 987	11943755	16,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52 182 936	50 688 420	60 419 457	8236521	15,8
Валовий: прибуток	20 601 296	19 302 181	24 308 530	3707234	17,9
Інші операційні доходи	412 332	724 753	906 959	494627	119,9
Адміністративні витрати	2 775 765	3 380 049	4 342 286	1566521	56,4
Витрати на збут	18 533 954	17 643 976	19 651 866	1117912	6,04
Інші операційні витрати	121 299	160 302	63 819	-57480	-47,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	-	-	1 157 518	1 157 518	100
збиток	417 390	1 157 393	-	-	-
Інші фінансові доходи	314 875	58 748	384 148	69273	22
Інші доходи	969 415	515 357	577 306	-392109	-40,4
Фінансові витрати	2 358 809	2 503 139	2 931 523	572714	24,2
Інші витрати	422 546	4 274 382	1 028 186	605640	143,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-	-	-	-
збиток	1 846 179	7 334 656	1 850 405	4226	0,22

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Дані табл. 2.1 показують, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на

11943755 тис. грн. у 2023 порівняно з 2021 роком. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 16.4% свідчить про ефективність стратегії розширення та вдосконалення послуг. Це показує, що компанія успішно залучає більше клієнтів і збільшує обсяги продажів.

Зростання собівартості реалізованої продукції на 15.8% може свідчити про збільшення витрат на виробництво або закупівлю товарів. Збільшення валового прибутку на 17.9% є позитивним показником, що свідчить про покращення ефективності продажів та можливість компанії збільшувати свої прибутки.

Зростання інших операційних доходів на 119.9% може вказувати на успішне впровадження додаткових джерел доходу або ефективне управління активами компанії. Значне зростання адміністративних витрат на 56.4% вказує на підвищення операційних витрат компанії, що може бути пов'язано з розширенням діяльності, підвищенням заробітної плати.

Зменшення інших операційних витрат на 47.3% є позитивним сигналом, що вказує на оптимізацію витрат та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Поява прибутку від операційної діяльності у 2023 році 1 157 518 тис. грн. свідчить про покращення фінансової стабільності компанії та ефективність її основної діяльності. Зростання інших фінансових доходів на 22% вказує на успішне управління фінансовими активами та додаткові джерела доходу. Зростання фінансових витрат на 24.2% вказує на збільшення витрат, пов'язаних з фінансуванням, що може включати виплати за кредитами або відсотками.

Фінансові показники ТОВ «Сільпо» демонструють зростання доходів і валового прибутку, свідчаючи про успішність стратегії розширення та покращення операційної діяльності. Незважаючи на вплив війни та збитки у 2022 році, компанія змогла оптимізувати витрати, підвищити фінансову стабільність і знайти додаткові джерела доходу.

Динаміка та склад активів ТОВ «Сільпо» відображають фінансовий стан та стабільність компанії. Активи компанії складаються з різноманітних ресурсів, включаючи нерухомість, обладнання, товарні запаси та фінансові інструменти. Аналіз динаміки активів дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами,

визначити основні напрямки інвестицій та з'ясувати, як зміни в економічному середовищі впливають на діяльність компанії.

Тому в табл. 2.2 дослідимо динаміку та склад активів ТОВ «Сільпо» за останні три роки.

Таблиця 2.2

Динаміка та склад активів ТОВ «Сільпо»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. до 2021р.	Відносне відхилення 2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	4 226 036	2 951 855	2 155 614	-2 070 422	-49
Основні засоби	16 590 031	16 907 634	15 304 540	-1 285 491	-7,75
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	272 809	252 234	252 016	-20793	-7,7
Інші фінансові інвестиції	1 400 396	1 074 549	953 171	-447 225	-31,9
Інші необоротні активи	711 069	310 626	374 721	-336 348	-47,3
Усього нефінансових активів	23 652 373	22 480 532	20 227 353	-3 425 020	-144,8
Запаси	6 461 632	6 005 844	4 819 319	-1642313	-25,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3 540 581	1 682 266	3 228 925	-311 656	-8,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	605 535	557 049	372 571	-232 964	-38,5
з бюджетом	51 946	46 201	40 278	-11 668	-22,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 336 641	365 196	2 895 556	1 558 915	116,6
Поточні фінансові інвестиції	635 910	-	77 995	-557915	-87,7
Гроші та їх еквіваленти	1 163 038	1 066 300	1 418 482	255 444	22

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Готівка	225 097	204 572	250 660	25 563	11,3
Рахунки в банках	210 596	148 093	732 864	522 268	248
Інші оборотні активи	137 550	201 163	116 716	-20 834	-15,15
Усього фінансових активів	15 008 092	11 485 989	12 971 767	-2 036 325	-13,6
ВСЬОГО	38 660 465	33 966 521	33 199 120	-5 461 345	-14,2

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця 2.2 показує аналіз активів ТОВ «Сільпо» за період з 2021 по 2023 рік, який демонструє загальне зниження вартості активів, що є наслідком складних економічних умов та впливу війни. Нематеріальні активи знизилися на 49%, що свідчить про значне зменшення їхньої вартості через амортизацію. Основні засоби зменшилися на 7,75%, що може бути пов'язано з продажем або знеціненням частини активів. Довгострокові фінансові інвестиції, як ті, що обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, так і інші фінансові інвестиції, знизилися на 7,7% відповідно, що вказує на зменшення інвестиційної активності або втрати у вартості інвестицій. Інші необоротні активи зменшилися на 47,3%, що також вказує на зниження їхньої вартості або ліквідацію частини цих активів. Усього нефінансових активів зменшилися на 14,48%, що відображає загальне зниження вартості необоротних активів. Запаси зменшилися на 25,4%, що може свідчити про зменшення обсягів закупівель або продажів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги знизилася на 8,8%, що вказує на покращення у зборі платежів або зменшення обсягів продажу. Дебіторська заборгованість за виданими авансами та з бюджетом зменшилася на 38,5% та 22,5% відповідно, що свідчить про зменшення авансових платежів та податкових зобов'язань. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 116,6%, що може свідчити про збільшення інших видів дебіторської заборгованості. Поточні фінансові інвестиції знизилися на 87,7%, що вказує на значне зменшення короткострокових інвестицій. Гроші та їх еквіваленти зросли на 22%, що може

свідчити про збільшення ліквідності компанії. Інші оборотні активи знизилися на 15,15%, що вказує на зменшення обсягу інших короткострокових активів. Загалом, усі фінансові активи зменшилися на 13,6%, що відображає загальне зниження ліквідних активів

Всього активів зменшилося на 14,2%, що свідчить про загальне скорочення активів компанії у зв'язку зі складними економічними умовами.

Отже, аналіз активів ТОВ «Сільпо» показує значні зміни у структурі та вартості активів компанії протягом 2021-2023 років. Значне зменшення вартості нематеріальних активів, основних засобів та фінансових інвестицій вказує на виклики, з якими зіткнулася компанія внаслідок зовнішніх економічних факторів та впливу війни. Незважаючи на зростання грошових коштів, загальна тенденція зниження активів підкреслює необхідність стратегічного переосмислення управління активами для забезпечення стабільності та ефективності діяльності ТОВ «Сільпо» в майбутньому.

Динаміка та структура власного капіталу і фінансових зобов'язань ТОВ «Сільпо» відображають фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами компанії. Аналіз цих показників дозволяє оцінити, як компанія справляється з фінансовими викликами, зокрема у складних економічних умовах (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка та склад власного капіталу і фінансових зобов'язань ТОВ
«Сільпо»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2023 р. до 2021р.	Відносне відхилення 2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Власний капітал	13 047 703	13 047 703	15 188 703	2 141 000	16,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-16 042 417	-23 439 097	-25 622 844	-9 580 427	59,8
Усього	-2 994 714	-10 391 394	-10 434 098	-7 439 384	248,5
Довгострокові кредити банків	1 464 696	2 711 272	1 673 193	208 497	14,2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Інші довгострокові зобов'язання	12 147 214	14 600 778	12 235 267	88 053	0,7
Усього зобов'язань	15 148 922	17 312 050	13 908 460	-1 240 462	-8,1
Усього поточних зобов'язань та забезпечень	26 506 257	27 045 865	29 724 758	3 218 501	12,2
Всього	38 660 345	33 966 521	33 199 120	-5 461 225	-14,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Динаміка та структура власного капіталу і фінансових зобов'язань ТОВ «Сільпо» показує зростання власного капіталу на 16,4% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Однак негативний рух нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) зріс на 59,8%, що призвело до збільшення загальних фінансових зобов'язань на 248,5%. Щодо довгострокових зобов'язань, кредити банків зросли на 14,2%, тоді як інші довгострокові зобов'язання збільшилися на 0,7%. Усього зобов'язань відзначено зниження на 8,1%. У той же час поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 12,2%, що вказує на збільшення обсягів короткострокових зобов'язань. Враховуючи ці показники, загальна сума активів зменшилася на 14,1% за звітний період.

2.3. Оцінка соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо»

ТОВ «Сільпо» - це українська мережа супермаркетів, яка успішно діє протягом 23 років і продовжує активно розвиватися. Компанія відзначається своєю постійною динамікою та постійними зусиллями у вдосконаленні своїх процесів. Особлива увага приділяється соціально-психологічному управлінню персоналом, використанню різноманітних методів для мотивації працівників та створення

комфортного та сприятливого робочого середовища, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності.

На основі вище згаданої інформації, ми вияснили, що психологічні методи включають індивідуальну та групову роботу, методи мотивації, розвитку персоналу та психологічного регулювання. Індивідуальна робота включає співбесіди, тестування та коучинг, тоді як групова робота передбачає тренінги, семінари та командні вправи. Методи мотивації охоплюють матеріальні та нематеріальні стимули, системи винагород та визнання. Методи розвитку персоналу забезпечують навчання та підвищення кваліфікації. Методи психологічного регулювання включають контроль стресу та релаксацію.

Соціальні методи орієнтовані на формування сприятливого мікроклімату, соціальні гарантії, корпоративну культуру, участь у житті співробітників та соціальну відповідальність.

Безпосередньо ТОВ «Сільпо» використовує широкий спектр соціально-психологічних методів управління для мотивації співробітників, створення сприятливого мікроклімату в колективі та підвищення їхньої продуктивності.

ТОВ «Сільпо» використовує багатогранну систему заохочень та мотивації працівників, яка ґрунтується на визнанні їхніх досягнень, підтримці командного духу та розвитку професійних навичок:

1. Визнання індивідуальних досягнень: фотографії кращих працівників розміщуються на дошці пошани, щоб відзначити їхні професійні успіхи та позитивні якості.

2. Колективне визнання: запроваджено систему таємного голосування, де колеги можуть обирати кращих працівників, підкреслюючи важливість командної роботи та взаємної підтримки.

3. Підтримка сімей працівників: організовуються екскурсії та майстер-класи для дітей співробітників, щоб залучити їх до життя компанії та зміцнити зв'язок між працівниками та роботодавцем.

4. Підвищення кваліфікації: співробітникам надається можливість відвідувати підприємства-постачальники, щоб ознайомитися з виробничим

процесом та покращити якість обслуговування клієнтів.

До соціальних методів управління належить:

Програма медичного страхування - матеріальна стимуляція.

- Ціль: Забезпечити співробітників доступною медичною допомогою, підвищити їхню соціальну захищеність.

- Очікуваний результат: Зниження рівня захворюваності, покращення самопочуття співробітників, підвищення їхньої лояльності до компанії.

2. Програма абонементів до спортзалу - нематеріальна стимуляція.

- Ціль: Заохотити співробітників до ведення здорового способу життя, підвищити їхню фізичну активність.

- Очікуваний результат: Покращення фізичного стану співробітників, зниження рівня стресу, підвищення працездатності.

3. Курси іноземних мов - нематеріальна стимуляція, метод розвитку персоналу.

- Ціль: Допомогти співробітникам вивчити нову мову, підвищити їхню кваліфікацію, розширити можливості для кар'єрного зростання.

- Очікуваний результат: Підвищення рівня володіння іноземними мовами серед співробітників, покращення комунікації з іноземними партнерами, підвищення конкурентоспроможності компанії.

4. Оздоровлення дітей співробітників - нематеріальна стимуляція.

- Ціль: Покращити здоров'я дітей співробітників, створити позитивний імідж компанії.

- Очікуваний результат: Підвищення лояльності співробітників до компанії, покращення їхнього настрою та мотивації до роботи.

ТОВ «Сільпо» активно використовує різноманітні програми навчання та тренінгів для розвитку своїх співробітників.

Оцінюючи ефективність цих програм, можна виділити такі позитивні аспекти:

- Широкий спектр тем: ТОВ «Сільпо» пропонує навчання з 19 тем, які охоплюють важливі аспекти роботи, такі як командна робота, лідерство, обслуговування клієнтів та безпека продукції.

- Значна кількість учасників: У 2019 році 4 456 співробітників відвідали ознайомлювальні лекції, тренінги та майстер-класи, а 15 430 працівників взяли участь у міні-тренінгах. Це свідчить про те, що компанія прагне охопити максимальну кількість своїх співробітників програмами навчання.

- Залучення керівництва: Керівники та їхні заступники проводять міні-тренінги, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та поширенню корпоративних цінностей.

- Регулярність проведення заходів: У 2019 році було проведено 485 ознайомлювальних лекцій, тренінгів та майстер-класів, а також 6 591 міні-тренінг.

ТОВ «Сільпо» активно впроваджує онлайн-навчання (e-learning) як один із методів управління та розвитку своїх співробітників.

Оцінка ефективності цього методу на основі даних за 2022 рік дає підстави для таких висновків:

1. Зростання доступності та охоплення:

- Створення 39 електронних програм навчання та 3 тренінгів у форматі електронних курсів робить навчання більш доступним для співробітників з різних відділів та рівнів кваліфікації.

- 76 унікальних інтерактивних курсів, що входять до нових програм навчання, дозволяють гнучко підбирати теми та темпи навчання.

2. Підвищення залученості та мотивації:

- Інтерактивні курси з різноманітними форматами навчання (відео, текст, тести, ігри) роблять процес навчання більш цікавим та захоплюючим.

- Можливість проходити навчання у зручний час та з будь-якого місця робить його більш доступним та мотивує співробітників до самостійного розвитку.

3. Покращення знань та навичок:

- Працівниками, які пройшли найкраще навчання, було пройдено 23806 інтерактивних курсів та виконано 1088 електронних програм навчання.

- Всього за 2022 рік було пройдено 9412 програм навчання, що свідчить про значну залученість співробітників до процесу навчання.

4. Економічна ефективність:

- Перехід на онлайн-навчання дозволяє економити час та кошти на організацію та проведення офлайн-заходів.

- Електронні курси та програми навчання можна використовувати повторно, що робить їх більш економічно вигідними.

Також було відкрито Штаб підтримки співробітників, спрямований на надання допомоги працівникам, що постраждали від війни в Україні.

Основні напрямки роботи Штабу включають евакуацію, пошук житла та ліків, надання продуктових наборів, консультацій та перезапуск внутрішньої програми «Рука допомоги», яка надає матеріальну допомогу та психологічну підтримку співробітникам. Ця ініціатива сприяє підтримці працівників у важкий час, покращує імідж компанії як соціально відповідального роботодавця, сприяє згуртуванню колективу та підтримці економіки країни через збереження робочих місць та активне відновлення працівників.

У рамках оцінки соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо», було виявлено ряд ініціатив, спрямованих на підтримку працівників:

1. Реалізація відновлювальних програм у літньому таборі для дітей працівників.

2. Забезпечення безкоштовної програми психологічної підтримки для співробітників.

3. Надання можливості безкоштовного навчання першій домедичній допомозі.

4. Організація новорічних подарунків для дітей працівників.

5. Створення дитячої кімнати в хед офісі для забезпечення комфорту працюючих батьків.

6. Проведення офісного десанту в грудні для стимулювання спільної діяльності та взаємодії.

7. Реалізація мотиваційної програми в рамках «Біржі змін» для стимулювання ініціативності та розвитку працівників.

8. Впровадження конс'єрж-сервісу, який забезпечує різноманітні послуги, такі як юридичні консультації, пошук навчальних курсів, клінінг та хімчистка, банківські консультації та інші.

Здійснення SWOT-аналізу допоможе виявити сильні та слабкі сторони цих методів, а також визначити можливості для подальшого вдосконалення та потенційні загрози, які можуть виникнути.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз соціально-психологічних методів управління на ТОВ

«Сільпо»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Широкий спектр методів • Комплексний підхід • Орієнтація на результат • Врахування потреб співробітників •	• Необхідність постійного вдосконалення • Складність оцінки ефективності • Висока вартість: деякі методи (наприклад, навчання та тренінги) можуть бути досить витратними.
Можливості	Загрози
• Використання нових технологій • Вихід на нові ринки • Збільшення конкуренції • Зростання соціальної відповідальності:	• Економічна нестабільність • Зміна законодавства • Втрата кваліфікованих кадрів • Зміна соціальних очікувань

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз соціально-психологічних методів управління на ТОВ «Сільпо» відображає різноманітні аспекти їхньої ефективності та впливу на компанію.

Використовує різноманітні соціально-психологічні методи управління, які спрямовані на досягнення конкретних цілей, таких як підвищення мотивації співробітників та покращення якості роботи. Ці методи використовуються комплексно, з урахуванням потреб та інтересів персоналу, та активно впроваджуються з урахуванням інноваційних підходів.

Постійне вдосконалення та складність оцінки ефективності можуть ускладнити впровадження соціально-психологічних методів. Висока вартість деяких з них може обмежувати їх доступність.

Можливості, такі як використання нових технологій та виход на нові ринки, можуть підвищити ефективність управління. Збільшення конкуренції може стимулювати подальше удосконалення методів. Однак економічна нестабільність, зміни в законодавстві та втрата кваліфікованих кадрів можуть ускладнити впровадження методів управління.

Соціально-психологічні методи управління на підприємстві ТОВ «Сільпо» є дієвими засобами покращення якості роботи та згуртування колективу. Вони сприяють підвищенню мотивації співробітників, збереженню лояльності та позитивному іміджу компанії. Однак, для максимальної ефективності, потрібно постійно вдосконалювати методи та враховувати економічні та соціальні фактори, які можуть впливати на їхню реалізацію.

2.4. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо»

Головна мета використання соціально-психологічних методів полягає у створенні сприятливого психологічного середовища в колективі, яке стимулює працівників до активності, самостійності та ініціативи [45].

Соціально-психологічні методи дозволяють оптимально використовувати людський потенціал, враховуючи як їхні професійні, так і особисті якості. Ці методи сприяють гармонійному поєднанню соціального впливу та психологічного взаємодії з персоналом для досягнення кращих результатів у роботі та підвищення загальної ефективності управління [38].

Наразі на підприємстві ТОВ «Сільпо» спостерігається активне впровадження соціально-психологічних методів управління, однак завжди є можливість для їхнього подальшого удосконалення.

Тому на основі проведеного аналізу, можна виділити наступні напрямки удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо»:

Врахування індивідуальних потреб співробітників:

- Розширення використання інструментів діагностики особистісних характеристик та мотивації співробітників. Це дозволить краще зрозуміти потреби, цінності та очікування кожного співробітника.
- Розробка та впровадження індивідуальних програм розвитку та навчання. Це допоможе кожному співробітнику розвинути свої сильні сторони та подолати слабкі, що в свою чергу призведе до підвищення їхньої кваліфікації та продуктивності.
- Створення гнучких систем оплати праці та заохочення, які враховують індивідуальні досягнення та внесок кожного співробітника. Це допоможе стимулювати їх до кращої роботи та підвищити їхню задоволеність роботою.

2. Покращення системи комунікації:

- Регулярне проведення зустрічей та зборів з співробітниками для обміну інформацією та зворотного зв'язку. Це дозволить керівництву бути в курсі проблем та потреб співробітників, а також дасть їм можливість ділитися своїми планами та ідеями з колективом.
- Створення каналів зворотного зв'язку, які дозволяють співробітникам анонімно висловлювати свою думку. Це допоможе керівництву виявити проблеми та недоліки в роботі компанії, які вони інакше могли б не помітити.
- Використання сучасних комунікаційних технологій для більш ефективного інформування співробітників. Це може включати в себе корпоративну пошту, чати, соціальні мережі та інші онлайн-платформи.

3. Розширення можливостей для кар'єрного росту:

- Створення чітких кар'єрних маршрутів для різних посад. Це допоможе співробітникам зрозуміти, які можливості для кар'єрного зросту їм доступні, і мотивувати їх до кращої роботи.
- Розробка та впровадження програм наставництва. Це допоможе молодим та недосвідченим співробітникам швидше адаптуватися до роботи в компанії та розвинути свої навички.

- Забезпечення можливості співробітникам отримати необхідну освіту та кваліфікацію для кар'єрного зростання. Це може включати в себе фінансування навчання, участь у тренінгах та семінарах, а також відшкодування витрат на освіту.

4. Покращення психологічного клімату в колективі:

- Проведення тренінгів та семінарів з командоутворення та розвитку навичок ефективної комунікації. Це допоможе співробітникам краще розуміти один одного, працювати разом більш ефективно та вирішувати конфлікти мирним шляхом.

- Створення умов для неформального спілкування співробітників. Це може включати в себе організацію корпоративних заходів, спортивних змагань та інших спільних активностей.

- Заохочення до взаємодопомоги та підтримки в колективі, що допоможе створити атмосферу довіри та взаєморозуміння, а також підвищити моральний дух співробітників.

5. Використання сучасних технологій управління персоналом:

- Впровадження систем HRM, які дозволяють автоматизувати рутинні задачі та більше уваги приділяти стратегічним аспектам управління персоналом. Це може включати в себе системи обліку робочого часу, ведення кадрового документообігу, оцінки персоналу та інші.

- Використання онлайн-платформ для навчання та розвитку співробітників. Це дозволить їм навчатися в зручний для них час та місце, а також мати доступ до найактуальніших навчальних матеріалів.

- Застосування методів аналітики даних для вивчення потреб та мотивів співробітників. Це допоможе керівництву краще розуміти, що мотивує та демотивує співробітників, а також розробити більш ефективні методи управління ними.

6. Постійне вивчення та вдосконалення методів управління персоналом:

- Моніторинг ефективності використовуваних методів та внесення необхідних змін. Це допоможе керівництву переконатися, що методи, які вони використовують, є ефективними та дають очікувані результати.

- Вивчення передового досвіду інших компаній, що може включати в себе участь у конференціях, семінарах та тренінгах, а також читання книг та статей з управління персоналом.

- Залучення консультантів з питань управління персоналом буде корисно, якщо керівництво відчуває, що їм не вистачає знань або досвіду для вдосконалення своїх методів управління персоналом.

З огляду на складні умови, спричинені війною, ТОВ «Сільпо» може розглянути додаткові напрямки удосконалення соціально-психологічних методів управління, щоб допомогти своїм співробітникам впоратися зі стресом, тривогою та іншими психологічними проблемами, а також зберегти мотивацію та продуктивність:

1. Забезпечення доступу до психологічної допомоги:

- Співпраця з психологами та психотерапевтами для надання індивідуальних консультацій та групових тренінгів з подолання стресу, тривоги та інших психологічних проблем.

- Створення гарячої лінії психологічної підтримки для співробітників.

- Розповсюдження інформаційних матеріалів про те, як подбати про своє психічне здоров'я в умовах війни.

- Підтримка ментального здоров'я:

- Заохочення співробітників до використання відпусток, в тому числі й без оплати, для відновлення сил та психічного здоров'я.

- Створення зон відпочинку та релаксації в офісах та на робочих місцях.

- Проведення заходів, спрямованих на зниження рівня стресу, наприклад, йога, медитація, арт-терапія.

2. Підтримка фінансового благополуччя:

- Надання фінансової допомоги:

- Виплата одноразової допомоги співробітникам, які постраждали внаслідок війни.

- Надання пільгових кредитів або відстрочки платежів за кредитами.

- Допомога у пошуку роботи для членів сімей співробітників, які втратили роботу через війну.

3. Зниження фінансового навантаження:

1. Перегляд та оптимізація соціального пакету для співробітників, щоб він максимально відповідав їхнім потребам в умовах війни.

2. Надання можливості співробітникам скоригувати графік роботи або перейти на дистанційну роботу, щоб краще поєднувати роботу з особистим життям.

3. Запропонувати співробітникам знижки на товари та послуги, які пропонує компанія.

4. Підтримка соціальної єдності:

- Заохочення до єднання та взаємодопомоги:
- Організація спільних заходів для співробітників та їхніх сімей, спрямованих на згуртування колективу та надання емоційної підтримки.

- Створення волонтерських груп для допомоги постраждалим від війни.
- Заохочення співробітників до донейтства на потреби армії та постраждалих від війни.

5. Підтримка спілкування та обміну інформацією:

- Створення онлайн-платформ для спілкування та обміну інформацією між співробітниками.

- Проведення регулярних онлайн-зустрічей та брифінгів для інформування співробітників про ситуацію в компанії та країні.

- Заохочення співробітників до відкритого спілкування та висловлення своїх думок та емоцій.

6. Підтримка професійного розвитку:

- Забезпечення доступу до навчання та розвитку:
- Проведення онлайн-тренінгів та вебінарів з актуальних тем, пов'язаних з роботою та особистим розвитком.

- Надання можливості співробітникам пройти курси перепідготовки або підвищення кваліфікації.

- Фінансування навчання співробітників.

7. Підтримка мотивації та прагнення до досягнень:

- Визнання та заохочення досягнень співробітників, навіть у складних умовах.
- Створення можливостей для кар'єрного зросту та розвитку.
- Забезпечення справедливої та прозорої системи оплати праці.

В умовах війни ТОВ «Сільпо» може значно підвищити ефективність своїх соціально-психологічних методів управління, запровадивши ряд удосконалень, які спрямовані на підтримку співробітників у цей складний час. Основні напрями вдосконалення включають забезпечення доступу до психологічної допомоги, підтримку ментального здоров'я, фінансове благополуччя, зниження фінансового навантаження, зміцнення соціальної єдності, підтримку комунікації та обміну інформацією, професійного розвитку, а також мотивації та прагнення до досягнень.

В табл. 2.5 наведемо декілька основних напрямків удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві ТОВ «Сільпо» та їх вплив на самих співробітників.

Таблиця 2.5

Основні напрямки удосконалення соціально-психологічних методів управління на ТОВ «Сільпо»

№	Напрямок	Дії	Оцінка ефективності
1	2	3	4
1.	Індивідуальні консультації з психологами	HR-відділ займається укладенням договорів з професійними психологами	Кількість проведених консультацій, відгуки співробітників
2.	Створення гарячої лінії психологічної підтримки	ІТ-відділ, HR-відділ займаються створенням гарячої лінії	Кількість зверень, ефективність надання допомоги
3.	Проведення тренінгів з подолання стресу	HR-відділ, запрошені тренери, які займаються плануванням та організацією тренінгів	Оцінка учасників, зміна рівня стресу
4.	Створення зон відпочинку	HR-відділ, адміністрація обирає місця та облаштування зон відпочинку	Кількість відвідувачів, відгуки співробітників
5.	Заходи на зниження рівня стресу	Організація йоги, арт-терапії	Рівень задоволеності співробітників, зміна рівня стресу

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
6.	Надання фінансової допомоги	Фінансовий відділ здійснює виплату одноразової допомоги співробітникам	Кількість наданих допомог, задоволеність співробітників
8.	Допомога у працевлаштуванні членів сімей	HR-відділ співпрацює з рекрутинговими агентствами для допомоги у пошуку роботи	Кількість працевлаштованих, відгуки сімей
9.	Заохочення до єднання та взаємодопомоги	HR-відділ, PR-відділ організують спільні заходи для співробітників та їх сімей	Рівень участі, відгуки співробітників
10.	Створення волонтерських груп	HR-відділ займається організацією волонтерських груп для допомоги постраждалим	Кількість волонтерів, ефективність допомоги
11.	Онлайн-платформи для спілкування	IT-відділ створює онлайн-платформи для спілкування	Кількість активних користувачів, зворотний зв'язок
12.	Регулярні онлайн-зустрічі та брифінги	HR-відділ, керівництво проводять регулярні онлайн-зустрічі та брифінги	Рівень поінформованості співробітників, зворотний зв'язок
13.	Доступ до навчання та розвитку	HR-відділ організовує онлайн-тренінги, вебінари та курси перепідготовки	Кількість проведених тренінгів, відгуки співробітників
14.	Визнання та заохочення досягнень	HR-відділ, PR-відділ організують церемонії нагородження та інші заходи	Рівень задоволеності, кількість нагороджених
15.	Кар'єрне зростання	HR-відділ створює можливості для кар'єрного зросту	Рівень задоволеності, кількість підвищень

Джерело: складено автором

Забезпечення доступу до індивідуальних консультацій з психологами, створення гарячої лінії психологічної підтримки та проведення тренінгів з подолання стресу допоможуть співробітникам краще справлятися з психологічними викликами. Підтримка ментального здоров'я, через створення зон відпочинку та заходи на зниження рівня стресу, також сприятиме відновленню внутрішньої рівноваги працівників.

Посилення соціальної єдності через організацію спільних заходів, волонтерську діяльність, підтримка комунікації та обміну інформацією через онлайн-платформи та регулярні зустрічі зміцнять колективний дух та підвищать рівень взаємопідтримки. Професійний розвиток, забезпечення доступу до

навчання, перепідготовки та фінансування навчання дозволять співробітникам продовжувати особистий та професійний ріст.

Впровадження цих напрямків удосконалення допоможе ТОВ «Сільпо» не лише підтримати своїх співробітників, але й зберегти їхню лояльність, продуктивність та злагоджену роботу колективу, що є критично важливим для успіху компанії.

Висновки до розділу 2

Компанія ТОВ «Сільпо» є великою мережею супермаркетів, що має торгові об'єкти по всій території України. Основна діяльність ТОВ «Сільпо» полягає в торгівлі через мережу супермаркетів. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє стабільний розвиток та ефективне управління. Протягом досліджуваного періоду компанія демонструвала стабільний розвиток та ефективне управління. Однак у 2022 році фінансовий стан ТОВ «Сільпо» похитнувся. Незважаючи на це, з 2021 по 2023 рік спостерігається позитивна динаміка.

Управління супермаркетами «Сільпо» має комбіновану організаційну структуру, яка поєднує елементи лінійної та функціональної моделей. Директору підпорядковуються заступники, а заступникам – керівники відділів, створюючи чітку ієрархію. Одночасно кожен відділ відповідає за конкретні функції, що сприяє більш ефективному виконанню завдань і підвищенню якості роботи.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства виявив, що у «Сільпо» у період з 2021-2023 роки, що фінансовий стан відображає зростання обсягів доходів та валового прибутку, що свідчить про успішну реалізацію стратегії розширення та покращення операцій. Навіть за умов впливу війни та зазначених збитків у 2022 році, компанія зуміла раціоналізувати витрати, підвищити фінансову стійкість та знайти додаткові джерела прибутку.

Оцінка соціально-психологічних методів управління на підприємстві показала, що підприємство включає систему заохочень, навчання, програми

підтримки, та створення сприятливої атмосфери, що свідчить про комплексний підхід до управління персоналом.

Загалом, система соціально-психологічних методів управління на ТОВ «Сільпо» виявляється досить ефективною та цілеспрямованою, проте існує потенціал для подальшого удосконалення, зокрема, у забезпеченні постійного вдосконалення, оцінки ефективності та зменшення витрат.

Завдяки запропонованим соціально-психологічним методам ТОВ «Сільпо», завдяки своїм зусиллям, зможе створити сприятливий психологічний клімат в колективі, який стимулюватиме працівників до активності, самостійності та ініціативи.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління та сформовано напрями вдосконалення на підприємстві ТОВ «Сільпо».

1. Соціально-психологічні методи управління на підприємстві включають комплексний підхід, спрямований на створення сприятливого робочого середовища, підвищення мотивації працівників та досягнення успішних результатів.

2. Ефективна комунікація в організації не лише передає інформацію та ідеї, але й формує основу для побудови міцних стосунків, взаєморозуміння та співпраці між людьми. Взаємодія між керівництвом та співробітниками, а також між самими працівниками є ключовим елементом для досягнення успіху та підтримки позитивного організаційного клімату. Комунікаційні процеси допомагають виявляти потреби та очікування персоналу, ефективно реагувати на зміни та вирішувати конфлікти, а також сприяють підвищенню мотивації працівників та розвитку лідерських якостей.

3. Соціально-психологічні методи управління дійсно мають велике значення для організацій. Вони сприяють підвищенню ефективності роботи, мотивації працівників та зміцненню корпоративної культури. Ці методи базуються на закономірностях соціології та психології, і включають різноманітний арсенал способів і прийомів. Вони допомагають впливати на духовні інтереси людей, регулюють міжособистісні відносини та сприяють формуванню та розвитку трудового колективу. Ці методи включають такі завдання, як діагностика професійної придатності працівників, оптимальний підбір кадрів, регулювання міжособистісних відносин, підвищення ефективності стимулювання діяльності працівників, виховна робота в колективі та раціоналізація трудових процесів.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення створює необхідні умови для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління,

що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню рівня задоволеності працівників.

5. Дослідження було здійснено на підприємстві ТОВ «Сільпо», основною діяльністю якого була торгівля через мережу супермаркетів. Підприємство має комбіновану організаційну структуру, яка поєднує елементи лінійної та функціональної моделей. Зараз в Україні працює понад 300 супермаркетів у 60 містах, а також 4 делікатес-маркети Le Silpo. Незважаючи на блекауты, більшість магазинів продовжують працювати звадяки генераторам створюються Світальні – зони в торгових залах, де можна зарядити гаджети, попрацювати, випити гарячий чай або підігріти їжу.

6. Фінансові показники ТОВ «Сільпо» демонструють зростання доходів і валового прибутку, свідчаючи про успішність стратегії розширення та покращення операційної діяльності. Незважаючи на вплив війни та збитки у 2022 році, компанія змогла оптимізувати витрати, підвищити фінансову стабільність і знайти додаткові джерела доходу. аналіз активів ТОВ «Сільпо» показує значні зміни у структурі та вартості активів компанії протягом 2021-2023 років. Значне зменшення вартості нематеріальних активів, основних засобів та фінансових інвестицій вказує на виклики, з якими зіткнулася компанія внаслідок зовнішніх економічних факторів та впливу війни.

7. Було сформовано SWOT-аналіз соціально-психологічних методів управління на ТОВ «Сільпо» та з'ясовано, що соціально-психологічні методи управління на ТОВ «Сільпо» дійсно є дієвими засобами покращення якості роботи та згуртування колективу. Вони сприяють підвищенню мотивації співробітників, збереженню лояльності та позитивному іміджу компанії. Однак, для максимальної ефективності, потрібно постійно вдосконалювати методи та враховувати економічні та соціальні фактори, які можуть впливати на їхню реалізацію.

8. Забезпечення доступу до індивідуальних консультацій з психологами, створення гарячої лінії психологічної підтримки та проведення тренінгів з подолання стресу допоможуть співробітникам краще справлятися з психологічними викликами. Підтримка ментального здоров'я, через створення зон

відпочинку та заходи на зниження рівня стресу, також сприятиме відновленню внутрішньої рівноваги працівників. Посилення соціальної єдності через організацію спільних заходів, волонтерську діяльність, підтримка комунікації та обміну інформацією через онлайн-платформи та регулярні зустрічі зміцнить колективний дух та підвищать рівень взаємо підтримки. Професійний розвиток, забезпечення доступу до навчання, перепідготовки та фінансування навчання дозволять співробітникам продовжувати особистий та професійний ріст. Впровадження цих напрямків удосконалення допоможе ТОВ «Сільпо» не лише підтримати своїх співробітників, але й зберегти їхню лояльність, продуктивність та злагоджену роботу колективу, що є критично важливим для успіху компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Breakwell G. M., Rowett C. Social Work: the Social Psychological Approach. Dordrecht : Springer Netherlands, 1982. URL: <https://doi.org/10.1007/978-94-009-7302-2>
2. Chell E. Participation and Organization. London : Palgrave Macmillan UK, 1985. URL: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-17810-0>
3. Lai Y.-L., Ishizaka A. The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychological perspective. Journal of Business Research. 2020. Vol. 109. P. 637–647. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.027>
4. McDonald M., Bubna-Litic D. Applied Social Psychology: A Critical Theoretical Perspective. Social and Personality Psychology Compass. 2012. Vol. 6, no. 12. P. 853–864. URL: <https://doi.org/10.1111/spc3.12004>
5. Oracle HCM Cloud. URL: <https://www.oracle.com/human-capital-management/>
6. SAP SuccessFactors. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html>
7. Stevenson R., Josefy M., McMullen J. S., Shepherd D. Organizational and management theorizing using experiment-based entrepreneurship research: Covered terrain and new frontiers Academy of Management Annals. 2020. Vol. 14(2). URL: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0152>
8. The SAGE Model of Social Psychological Research / S. A. Power et al. Perspectives on Psychological Science. 2018. Vol. 13, no. 3. P. 359–372. URL: <https://doi.org/10.1177/1745691617734863>
9. Workday Human Capital Management. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/overview.html>
10. Афоніна Д. В., Невмержицька С. М. Формування ефективного лідерства в організації. Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: Збірник тез II Всеукраїнської науково-

практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених. м. Київ : КНУТД, 2021. С. 101-103.

11. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 3. С. 210-214.

12. Ведерніков М. Д.Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони.Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 72-78.

13. Гега Т. Р., Коваль Н. В. Соціально-психологічні методи управління: сутність, класифікація. Редакційна колегія, 2023. С. 36. URL: <http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/9729>

14. Герасименко О.Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.

15. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Паламарчук І. В., Семенцова О. В. Управління персоналом : навчальний посібник, м. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

16. Долга Г. В. Вплив корпоративної культури на управління персоналом підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», 2018. №7. С. 60-67.

17. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». YouControl : сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#expressuniversal-fil>

18. Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні»: від 15 листопада 2012 року № 5207-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 51-52. Ст. 5755. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17>

19. Закон України «Про колективні договори і угоди»: від 1 липня 1993 р. № 3356-XII. № 33. Ст. 488. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2937-20>

20. Закон України «Про охорону праці» : від 14 жовт. 1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

21. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 558 с.
22. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF>
23. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019 рік. URL: URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf>
24. Звіти про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/reports>
25. Іванченко А. О. Роль соціально-психологічних аспектів в системі управління персоналом організації. Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: тези виступів VI Міжнар. наук.- практ.конф. – Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 641 с.
26. Іванченко Галина Валеріївна. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. *Регіональна економіка та управління*, 2019, № 2 (24). С. 112-115.
27. Київський національний університет імені Тараса Шевченка: Інститут післядипломної освіти: URL: <https://ipe.knu.ua/>
28. Київський національний університет імені Тараса Шевченка: Факультет психології: URL: <https://psy.knu.ua/>
29. Конституція України : прийнята 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 25. – Ст. 645. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
30. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія" Регіональна економіка"*, 2021, 18 (71): 101-111.
31. Левенчук М., Кримова М. Теоретичні аспекти соціально-психологічних методів управління персоналом. *Матеріали конференцій МНЛ*, 2022. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conferenceproceedings/article/view/168>
32. Лісовий І. Т., Опанасюк О. В. Психологія менеджменту. 2020. URL: <http://psychology-naes-ua.institute/read/1620/>

33. Лозовський О. М. Семененко Н. Ю. Роль комунікації в організації. *Роль інновацій в трансформації сучасної науки*, 2017. С.17.
34. Львівський національний університет імені Івана Франка: Факультет психології: URL: <https://admission.lnu.edu.ua/specialization/psychology/>
35. Макаркіна М. А., Петровський А. В. Соціально-психологічні методи управління персоналом. 2014. URL: <https://studfile.net/preview/5013396/page:4/>
36. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99-105.
37. МЕРЕЖА СУПЕРМАРКЕТІВ «СІЛЬПО». URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/
38. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х.: ХНАУ. 2018. 278 с.
39. Національна академія наук України: Інститут психології імені Костюка. URL: <http://www.psychology-naes-ua.institute/>
40. Невмержицька Світлана Миколаївна, Лещинська Лілія Андріївна. Комунікаційна взаємодія в організації. *The 8th International scientific and practical conference "Integration of scientific and modern ideas into practice" (November 15-18, 2022) Stockholm, Sweden. International Science Group. 2022. С. 344.*
41. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1(17). С. 68.
42. Опендабот. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198>
43. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
44. Проект Трудового кодексу 2024: ключові моменти. URL: <https://trudovi.org.ua/analytics/proekt-trudovoho-kodeksu-2024-kliuchovi-momenty/>
45. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навч. посіб. К, 2011. 312 с.

46. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 142-147.
47. Сільпо - історія, кількість магазинів, фінансовий стан. URL: http://shareupotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html
48. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про управління за 2018 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF>
49. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ЗА 2022 РІК. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
50. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf>
51. Трудовий кодекс України: прийнятий 21 грудня 2001 року № 2808-IV, 2021. 1120 с. URL: hrliga.com/docs/Trudovoy_kodeks.htm
52. Фінансова звітність за 2021 рік. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2021
53. Фінансова звітність за 2022 рік. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2022
54. Фінансова звітність за 2023 рік. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД». URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2023
55. Харківський національний університет імені Каразіна В.Н.: Факультет психології. URL: <https://psychology.karazin.ua>
56. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10. С. 121-125.

57. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 53 (1026). С. 178-181.
58. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 222-235.
59. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
60. Як влаштований Сільпо. Володимир Костельман побудував бізнес на 100 млрд. Попереду — АТБ. URL: <https://allretail.ua/analytics/69471-yak-vlashtovaniy-silpo-volodimir-kostelman-pobuduvav-biznes-na-100-mlrd-poperedu-atb>