

47
19.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КОВАЛЬ Олена Станіславівна
(студентка групи МОМ-22)

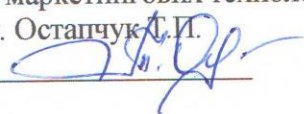


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

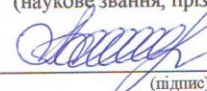
УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У
ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЕЛЕКТРОСТАЛЬ-ПОЛІССЯ-
СЕРВІС»

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

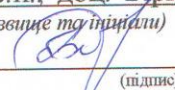
Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., доц. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Пашенко О. П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С. Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Коваль О. С. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». - Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства та визначено напрями удосконалення.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, згуртованість колективу, задоволеність працею, мотивація.

Annotation

Koval O. S. Management of the socio-psychological climate in the labor team of LLC «Electrostal-Polissya-Service». – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification work examines the peculiarities of managing the socio-psychological climate in the labor team of the enterprise were considered and the areas of improvement were determined.

Keywords: socio-psychological climate, team, team cohesion, job satisfaction, motivation.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства</i>	7
1.1. Поняття та структура соціально-психологічного клімату підприємства	7
1.2. Система управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі....	20
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	28
Висновки до розділу 1.....	35
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»</i>	37
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	37
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»	48
2.3. Оцінка системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	56
Висновки до розділу 2	65
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»</i>	67
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства..	67
3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс».....	78
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	86
Висновки до розділу 3	92
<i>Висновки</i>	94
<i>Список використаних джерел</i>	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві є одним з важливих факторів для підвищення продуктивності праці всіх співробітників підприємства. Так як працівники мають велике значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства, рівень їх зацікавленості в розвитку підприємства та позитивних результатах власної діяльності впливатиме на функціонування підприємства в цілому.

У сучасних умовах в суспільстві зростає інтерес до питання поліпшення соціально-психологічного клімату колективу. Важливість даної теми зумовлена зростанням вимог до рівня психологічної залученості працівника в його трудову діяльність та посиленням взаємозалежності соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства з ефективністю праці.

Особливе значення ця проблема відіграє при управлінській діяльності, так як для забезпечення злагодженої діяльності та розвитку підприємства керівнику необхідно, щоб працівники відчували себе командою і ефективно взаємодіяли один з одним. Для цього необхідно досягти належного рівня згуртованості, взаємовиручки та підтримки. Керівник, впроваджуючи особистісні цінності та норми поведінки в організації, повинен збудувати міцну, дружню та сильну команду, яка принесе підприємству успіх і позитивний результат. Одним із найважливіших показників колективу як команди є позитивний соціально-психологічний клімат, тобто такий стан у колективі, коли кожному працівнику надаються оптимальні умови для реалізації його власних здібностей і схильностей.

Вивчення соціально-психологічного клімату на підприємствах становить не тільки науковий, але й практичний інтерес, оскільки від цього залежить забезпечення соціальної стабільності в суспільстві, регіонах, територіальних утвореннях тощо. Також, позитивний рівень соціально-психологічного клімату на підприємстві є одним із важливих факторів підвищення продуктивності праці всіх без винятку працівників.

Соціально-психологічний клімат та його особливості досліджували Г. Андреева, С. Савчин, Н. Мансуров, А. Романов, В. Вертель, В. Воднік, О. Жданов, Б. Паригін, Н. Базалійська, П. Гук, В. Шепель. Не зважаючи на високий рівень наукових надбань у досліджуваній галузі, необхідне і подальше вивчення даної проблеми, оскільки психологічний клімат є невід'ємною частиною робочого процесу кожного індивіда на підприємстві.

Все вищезазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі, дослідження особливостей соціально-психологічного клімату колективу, а також вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність поняття соціально-психологічного клімату колективу;
- дослідити механізм управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі;
- обґрунтувати методичні засади аналізу наявного стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс».
- проаналізувати систему управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»;

- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі досліджуваного підприємства;
- визначити основні резерви удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства, **предметом** - теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі.

Методи дослідження. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний - при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії - для розкриття сутності поняття «соціально-психологічного клімату»; SWOT-аналіз - для визначення сильних та слабких сторін підприємства, визначення можливостей та загроз; балансовий та аналізу - для дослідження тенденцій функціонування підприємства; анкетне опитування - для вивчення стану соціально-психологічного клімату колективу у досліджуваній організації; графічні та табличні - для відображення результатів проведеного дослідження; синтезу - для формулювання висновків про наявний стан соціально-психологічного клімату колективу підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства, дані соціологічного опитування

працівників підприємства.

Наукова новизна роботи полягає комплексному дослідженні складових соціально-психологічного клімату підприємства, поглибленні теоретичних положень та надання практичних рекомендацій щодо поліпшення його стану на підприємстві з метою визначення шляхів його оптимізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у виробленні рекомендацій щодо поліпшення стану соціально-психологічного клімату досліджуваного підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Коваль О. С. Напрями удосконалення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. Тези III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир: ЖДТУ, 2022. С. 42.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту. Робота містить 13 таблиць та 21 рисунок. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура соціально-психологічного клімату підприємства

Працівники мають велике значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства, вони є головною цінністю організації та запорукою її функціонування. Вони мають певний рівень компетенції та досвід, необхідний для виконання функціональних обов'язків та завдань для досягнення поставлених цілей підприємства. Для забезпечення успішної та ефективної діяльності працівникові повинні бути створені відповідні умови праці, які будуть прийнятними для нього. Перш за все, це відчуття безпеки, комфорт, відчуття власної значущості, впевненість у завтрашньому дні, доброзичлива атмосфера в колективі тощо. Забезпечення належних умов спонукатимуть працівника покращувати результати своєї праці, демонструвати позитивну динаміку показників ефективності діяльності, проявляти креативне мислення, новаторство, генерувати нові ідеї, брати на себе все більший ступінь відповідальності, що в подальшому сприятливо вплине на розвиток організації.

В умовах жорсткої конкуренції сьогодення перемагають ті підприємства, які забезпечують виробіток високоякісних товарів чи надання послуг. Останнє неможливо здійснити без використання праці високопрофесійного персоналу [45, с. 205]. Суттєве значення у цьому відіграють соціально-психологічні методи та стиль управління, роль яких все більше зростає. Процес управління персоналом сучасного підприємства є складним і багатограним. Насамперед, він пов'язаний із необхідністю збереження та розвитку людського капіталу як стратегічно важливого елемента, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності того чи іншого підприємства, формування його конкурентоспроможності [39, с. 298].

З часом психологічне навантаження може стрімко зростати, що негативно впливає на продуктивність праці працівників, а отже, створює загрозу для ефективної діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність щодо створення і забезпечення сприятливих умов, стійкого соціально-психологічного клімату, як запоруки психологічного комфорту трудового колективу підприємства.

Підприємство є важливою складовою в структурі сучасного суспільства. Суспільство складається з багатьох організацій, і всі люди є членами тієї чи іншої (промислової, фінансової, комерційної, наукової, освітньої, державного управління, соціального забезпечення, соціальної, політичної, формальної, неформальної та інших) організацій, кожна з яких має власний соціально-психологічний клімат (СПК), що постійно змінюється. Вимоги до рівня психологічної інтегрованості особистості в її трудову діяльність постійно підвищуються, психічне життя людей ускладнюється, відповідно до чого зростає прагнення працівників до психологічного комфорту.

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників роботою та колективом. Соціально-психологічний клімат виникає стихійно. Проте хороший клімат - це не просто наслідок задекларованих гасел і зусиль менеджерів. Це результат систематичної психологічної роботи з членами групи, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на налагодження стосунків між керівниками та працівниками. Формування та покращення соціально-психологічного клімату є постійним практичним завданням керівників. Створення сприятливого клімату є не тільки відповідальним, але й творчим завданням, що вимагає знання його сутності та засобів регуляції, уміння передбачати можливі ситуації у взаєминах членів групи. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату вимагає, зокрема, від керівників підприємства розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, переживань, хвилювань і взаємовідносин.

Як наслідок, в колективах зі сприятливим СПК, хорошими стосунками між працівниками, активним внутрішньогруповим життям, працівники мають кращий

стан здоров'я, кращий моральний стан, вони більш захищені від зовнішнього впливу, більш сприяють розвитку організації та працюють ефективніше, ніж у тих, де є нормою постійні конфлікти і відчуття нестабільності.

У психологію термін «клімат» запозичений з метеорології і географії. Зараз це відносно стійке поняття, що характеризує невидимий, тонкий, психологічний аспект людських стосунків. Вивченням проблеми соціально-психологічного клімату підприємства займалися багато вчених: Паригіна Б. Д., Мансурова, М. С., Шепеля В. М., Буєву Л. П., Ложкіна Г. В., Р. Бенедикта, Дж. Далларда, М. Міда, Н. Міллера, Р. Сірса, Т. Френча та ін. Питання соціально-психологічного клімату є актуальним для кожного підприємства, тому необхідне і подальше вивчення даної проблеми, оскільки психологічний клімат є невід'ємною частиною робочого процесу кожного індивіда на підприємстві. Трактуювання терміну «соціально-психологічний клімат» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття соціально-психологічного клімату підприємства

Автори	Визначення
1	2
СПК як стан колективної свідомості	
Буєва Л. П., Обозов Н. Н., Платонов К. К., Уледов А. К.	Клімат розглядається як суспільно-психологічний феномен, як стан колективної свідомості. Клімат розуміється як відображення в свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їх взаємовідносинами, умовами праці, методами його стимулювання;
Кузьмін Є. С.	Під СПК необхідно розуміти такий соціально-психологічний стан малої групи, який відображає характер, зміст і спрямованість реальної психології членів організації;
О. Васильченко	Соціально-психологічний клімат трудового колективу - це соціально зумовлена, відносно стійка система відносин його членів до колективу як до цілого.
СПК як настрої групи	
Русалінова А. А., Лутошкін А. Н.	Сутнісною характеристикою СПК є загальний емоційно-психологічний настрої. Клімат розуміється як настрої групи людей;
СПК як стиль взаємовідносин	
Покровський В. А.	СПК аналізується за допомогою стилю взаємовідносин людей, що знаходяться в безпосередньому контакті один з одним. У процесі формування клімату складається система міжособистісних відносин, що визначають соціальне та психологічне самопочуття кожного члена групи;
СПК як соціальна і психологічна сумісність	
Косолапов В. В., Щербань А. Н., Коган Л. Н.	Клімат визначається в термінах соціальної і психологічної сумісності членів групи, їх морально-психологічної єдності, згуртованості, наявності загальних думок, звичаїв і традицій;

Продовження табл. 1.1

1	2
Комплексний підхід	
Паригін Б. Д	СПК колективу відображає характер взаємовідносин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний із задоволенням умовами життєдіяльності, стилем і рівнем управління й іншими факторами. (СПК як стиль взаємовідносин і як настрій групи);
Шепель В. М.	Психологічний клімат - це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникає на основі їх симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей.

Джерело: складено на основі [26].

На основі проведеного морфологічного аналізу можна стверджувати, що не існує конкретного поняття соціально-психологічного клімату, прийнятого усіма. Це зумовлено різноманітністю факторів, що здійснюють вплив на клімат, і залежить від пріоритету, який надає конкретний дослідник певному фактору.

Одним з перших зміст соціально-психологічного клімату розкрив В.М. Шепель. Соціально-психологічний клімат, на його думку - це емоційне відображення психологічних зв'язків членів колективу, що виникають на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей. [84]



Рис.1.1 Складові соціально-психологічного клімату

Джерело: складено на основі [85]

В.М. Шепель вважав, що клімат відносин між людьми складається із трьох кліматичних зон (рис.1.1):

- перша кліматична зона - соціальний клімат, що визначається тим наскільки в даній групі усвідомлені цілі та завдання, наскільки тут гарантоване дотримання всіх конституційних прав і обов'язків працівників як громадян;
- друга кліматична зона - моральний клімат, що визначається тим, які моральні цінності в даній групі є прийнятними;
- третя кліматична зона - це психологічний клімат, ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним. Психологічний клімат - це мікроклімат, зона дії якого значно локальніша за соціальний та моральний клімат.

Суттєвим елементом у загальній концепції соціально-психологічного клімату є характеристика його структури [54, с. 12]. В якості основної структурної одиниці СПК більшість дослідників виділяють категорію «відносини». Відповідно до структури СПК виділяють наявність двох основних підрозділів: відносини людей до праці та відносини один до одного.

Паригін Б. Д. пропонує відносини один до одного диференціювати на відносини між колегами та відносини у системі керівництва та підпорядкування [54, с. 13]. Все різноманіття відносин можна розглянути через призму двох основних параметрів - об'єктивного стану та суб'єктивної задоволеності (рис. 1.2).

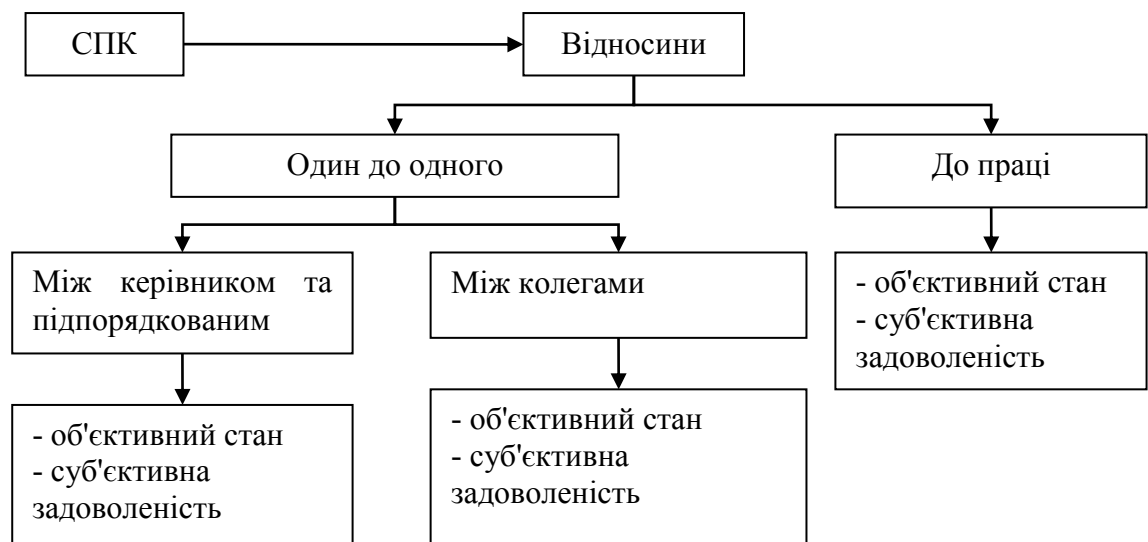


Рис. 1.2. Структура СПК у колективі

Джерело: складено на основі [54]

Психологічний клімат колективу, який виявляє себе, перш за все, у відносинах людей один до одного та до загальної справи, цим все ж не вичерпується. Він неминуче позначається і на відносинах людей до світу в цілому, на їх світовідчутті і світосприйнятті [54, с. 13].

А це, у свою чергу, може проявитися у всій системі ціннісних орієнтацій особистості, яка є членом даного колективу. Таким чином, клімат проявляється певною мірою й у ставленні кожного з членів колективу до самого себе [54, с. 13].

Враховуючи все вищезазначене, можна виділити певну структуру СПК, яка враховує не лише безпосередні елементи (відносини до спільної справи та один до одного), а й опосередковані - відносини людини до світу та до самої себе. Зарахування останніх до опосередкованих елементів пов'язане з їх залежністю не лише від ситуації даного колективу, а й від образу життя, побутового стану, фізичного здоров'я та ін.

Також слід зазначити, що структура складається не тільки з відносин людей до певних предметів, а й з проявів цих відносин. Співробітники мають власну точку зору щодо бізнесу, наявного стану справ, тощо. Але розпізнати це неможливо без комунікації, тобто без взаємовідносин.

Керуюча та керована структури підприємства являють собою складну систему спільної діяльності, що проявляється в культурі підприємства. Основою цієї культури і є соціально-психологічний клімат колективу, що охоплює як особисті стимули так і середовище, тобто робочу обстановку, що склалася на підприємстві. Концепція соціально-психологічного клімату стосується всіх аспектів ділової ситуації, які можуть впливати на особисті стимули, так як за одних обставин люди прагнуть до успіху, а за інших - до влади чи визнання. У різному середовищі проявляється різна модель поведінки, що визначає продуктивність і ступінь задоволеності членів колективу своєю роботою, а отже, все це прямо пов'язане з соціально-психологічним кліматом підприємства.

1.2. Система управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату та ефективного управління ним, необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, які значним чином впливають на його стан. Відповідно до цього виділяють фактори макросередовища і мікросередовища.

Макросередовище, в межах якого знаходиться і здійснює свою діяльність певна організація, чинить на неї опосередкований вплив. Існують наступні чинники макросередовища:

- Соціально-психологічні тенденції науково-технічного прогресу;
- Суспільно-економічна формація на конкретному етапі розвитку;
- Особливості діяльності органів управління, вищих за рівнем;
- Особливості територіального району функціонування організації;
- Ступінь демократизації суспільства;
- Рівень безробіття в регіоні;
- Імовірність банкрутства підприємства;
- Рівень розвитку культури суспільства;
- Суспільна свідомість.

Чинники макросередовища опосередковано впливають на життєдіяльність фірми, організації чи підприємства. Підприємство не може їх певним чином змінити, а може лише оптимально адаптуватися до них з мінімальними витратами та негативними наслідками для підприємства.

Мікросередовище - це безпосереднє середовище фірми, організації, повсякденна трудова діяльність працівників та ін. Існують наступні чинники мікросередовища:

- Фактори матеріально-речового середовища (характер трудових операцій, які виконуються, стан обладнання, якість сировини);
- Особливості організації праці (ступінь взаємовідносин робітників, рівень оперативно-господарської самостійності колективу);

- Санітарно-гігієнічні умови праці;
- Рациональна організація трудового процесу;
- Групові явища, які виявляються на рівні первинної робочої групи.

Чинники мікросередовища мають набагато більший вплив на соціально-психологічний клімат, порівняно з чинниками макросередовища. Соціально-психологічний клімат значною мірою залежить від того, наскільки зміст та умови праці, рівень задоволеності ними, стиль керівництва та особистість керівника, міжособистісні взаємовідносини та задоволеність ними є прийнятними для працівників.

До внутрішньо-групових факторів позитивного СПК колективу можна віднести: кооперативний характер взаємодії між працівниками, частота їхньої спільної діяльності, стиль керівництва, статусно-рольові та поведінкові характеристики членів групи, успішність виконання групових завдань.

Вивчення структури СПК колективу, а також факторів, що на нього впливають є суттєвим під час дослідження життєдіяльності трудового колективу. Успішний колектив – це такий, у якому панує сприятливий СПК, який характеризується високим рівнем працездатності його членів, довірою, взаємною допомогою та підтримкою, згуртованістю, спільними моральноціннісними орієнтирами, нормами поведінки [11, с. 42].

Важлива роль відводиться керівнику, який повинен створити сприятливі умови для працівників і нормальні взаємини між ними у процесі колективного досягнення цілей, які у результаті забезпечать високу ефективність та успішність функціонування даної фірми чи підприємства. При цьому керівник-лідер має систематично вивчати царину психології та соціально-психологічних взаємин, застосовувати та впроваджувати на практиці, повсякчас удосконалювати [86, с. 158].

Рівень сформованості СПК є прямим свідченням та показником успішності діяльності керівника. Також варто зазначити, що основні завдання керівника полягають у регулюванні соціально-психологічних процесів всередині колективу, профілактиці, уникненні та вирішенні конфліктів та різноманітних питань, що

пов'язані з СПК колективу [10, с. 724].

Якщо звернутись до наукових праць вчених, які займались вивченням даного кола питань, то можливо знайти безліч визначень та пояснень СПК. Наприклад, Р. Шакуров запропонував урахувати три особливості СПК (рис. 1.3).

Аналізуючи різноманітні думки вчених щодо дефініції соціально-психологічного клімату, робимо висновки, що це є інтегральною і динамічною характеристикою психічного та емоційного стану усіх членів колективу [1, с. 12]. Зрозуміло, що у процесі трудової діяльності працівники взаємодіють між собою, спілкуються, формують свій стиль і культуру поведінки в середовищі колег. Емоційний стан одного члена групи певним чином впливає на стан та поведінку інших членів. З одного боку, це може мотивувати колег до досягнення поставлених цілей, продуктивної діяльності, з іншого боку – спричинити стан фрустрації, депресивний настрій, небажання працювати [58, с. 312].



Рис. 1.3. Структурні елементи соціально-психологічного клімату

Джерело: складено на основі [13, с. 216; 79, с. 409]

Також варто наголосити, що на підприємстві СПК формується за рахунок таких складових, як:

- ставлення працівника до роботи;
- виконання роботи за спеціальністю;

- особисті та ділові якості керівника;
- стан обладнання;
- ритмічність праці;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- взаємовідносини підлеглих з керівником;
- підвищення кваліфікації;
- різноманітність праці;
- організація праці;
- рівень впливу керівництва на роботу та ін.

Що стосується СПК в колективі, то тут зазвичай мається на увазі певний набір характеристик. Наприклад, він включає сукупність усіх соціальнопсихологічних ставлень групи, тобто характеристик, пов'язаних з емоційними чинниками, рівнем конфліктності, розподілом ролей і т. д. Іншою важливою складовою СПК є домінуючий психологічний настрій групи, який характеризується стійкістю [41, с. 88]. Враховуючи вищезазначене, доцільно звернутися до результатів досліджень таких науковців, як Г. Назарова та А. Романова. Вони визначили домінанти СПК крізь призму комунікацій та відносин у системі «працівник-колектив-підприємство» (рис.1.4)

Діагностика СПК на підприємстві дає можливість оцінити:

- ступінь готовності колективу до спільної діяльності;
- рівень групової згуртованості працівників;
- наявність неформальних груп та їх лідерів;
- причини виникнення конфліктних ситуацій;
- джерела соціально-психологічної напруженості;
- особливості взаємодії та обміну інформацією між працівниками та підрозділами загалом;
- індивідуальні особливості працівників та прогноз їхньої поведінки [4, с. 25].

На основі діагностики СПК, що ґрунтується на колективному характері праці і актуальних проблемах ефективного управління людськими ресурсами,

можна досягти високих показників ефективності та результативності роботи персоналу, розробити та запропонувати управлінські рішення та оптимальні заходи щодо створення сприятливого СПК, шляхом профілактичних заходів щодо усунення чи уникнення трудових спорів і конфліктів, підвищення командної єдності та згуртованості і дотримання основних складових корпоративної культури підприємства [21].

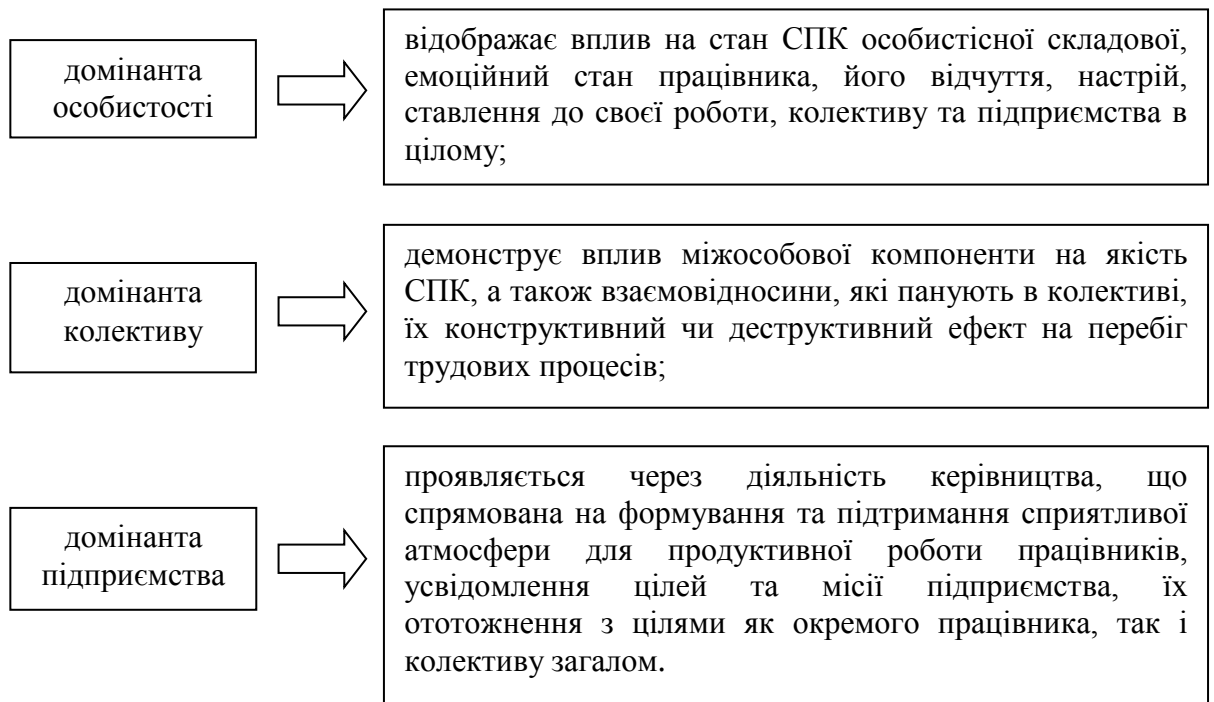


Рис. 1.4. Домінанти соціально-психологічного клімату

Джерело: складено на основі: [50, с. 81]

Позитивний, злагоджений, приємний СПК в колективі організації сприяє згуртованості усіх працівників, від взаємодії яких залежить ефективність діяльності організації. Міжособистісна взаємодія формує СПК у колективі. [28, с. 251]. Так, настрої одного працівника впливає на настрої іншого, відображається на поведінці і процесі трудової діяльності зокрема. (рис. 1.5.)

Сприятливий СПК установлюється при застосуванні тих методів та стилю управління, які позитивно сприймаються усіма членами колективу. Якщо ж менеджер є надто вимогливим та суворим, то у колективі буде відчуватися групова незадоволеність, що призведе до загального погіршення мікроклімату і супроводжуватиметься нехтуванням вказівок та розпоряджень, порушенням

дисципліни. Якщо керівництво є слабким, а колектив повністю піддається потуранню, то СПК характеризується як незрілий та несприятливий [64, с. 249].

Сприятливий СПК можна визначити за такими ознаками: оптимізм у колективі, довіра, взаємодопомога й підтримка, відкритість колег одне до одного, відчуття захищеності, безпеки й комфорту, добрі та теплі взаємини, міжособистісні симпатії, дружні відносини, відкритість, налагоджені комунікації, можливості для кожного працівника вільно висловлювати власну думку, ініціювати ідею, творчо мислити, креативно підходити до вирішення завдань, активно займатись саморозвитком у професійному та інтелектуальному напрямках, робити особистий внесок у розвиток колективу, організації, лояльність з боку керівництва у вирішенні питань працівників і т. д. Несприятливий СПК характеризує песимістичний настрій в групі, недовіра одне до одного, високий рівень нервової напруги, наявність частих непорозумінь і конфліктів між працівниками, страх покарання і помилки, незадоволеність умовами праці, а відтак зниження продуктивності праці і т. д. [38, с. 222].

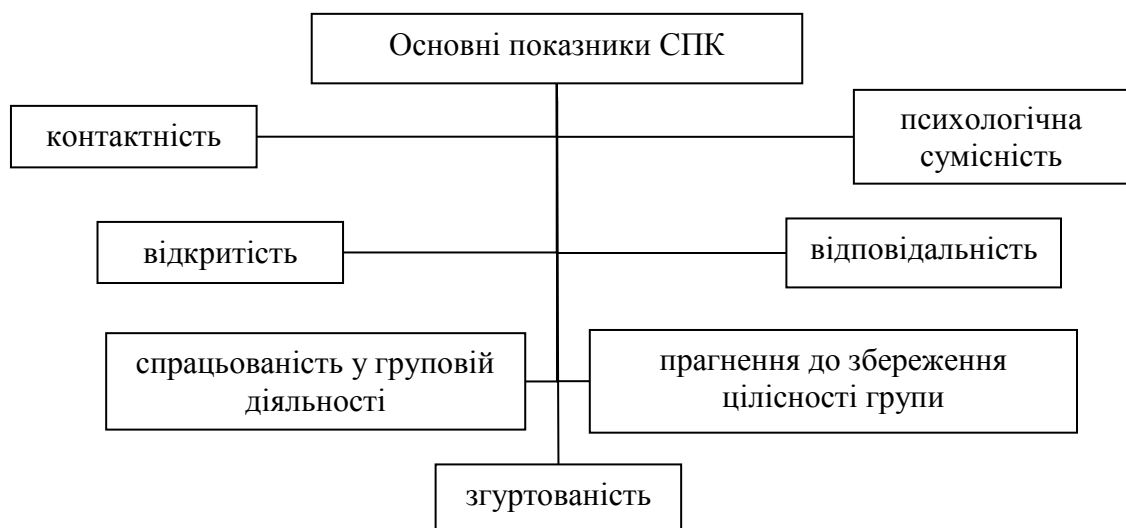


Рис. 1.5. Основні показники соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено на основі: [64, с.251]

Значення СПК полягає в тому, що він може виступати фактором ефективності тих чи інших соціальних явищ і процесів, слугувати показником, що відображає їх стан і зміни під впливом соціального та науково-технічного прогресу. Він також характеризує рівень психологічної включеності працівника в

трудова діяльність, ефективність його діяльності, рівень психологічного потенціалу особистості і колективу в цілому, можливості та бар'єри на шляху до реалізації психологічного резерву колективу [2, с. 123].

Потрібно взяти до уваги, що ефективність спільної діяльності у великій мірі залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей. Невимушена, сприятлива атмосфера не лише продуктивно позначається на результатах праці, але й позитивно перелаштовує працівника, формує його нові можливості, проявляє потенціал. Тому вкрай важливо забезпечити сприятливий морально-психологічний мікроклімат, оптимізувати стиль міжособистісної взаємодії [66, с. 212].

СПК найчастіше виступає як характеристика цілісного емоційного стану колективу, його настрою, міжособистісних відносин. Для ефективного управління СПК необхідне професійне вміння HR-менеджера проводити моніторинг та аналіз складових психологічної структури колективу, у яку входять: колективна думка, настрої та взаємовідносини [5, с. 123].

Для покращення соціально-психологічного клімату використовують систему засобів і важелів впливу на діяльність організації та її окремих працівників. До них належать:

- соціальне прогнозування;
- соціальне планування;
- моральне стимулювання;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Разом з тим, соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не формується стихійно сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва, а є тривалим і копітким процесом його розвитку та становлення. Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає відношення керівника до суспільства в цілому, до всієї організації і до кожної людини окремо.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату у трудовому колективі

Ефективність підприємства можна визначити на основі ряду показників. Для розрахунку комплексної оцінки ефективності підприємства необхідно врахувати об'єктивні (економічні) і суб'єктивні (соціально-психологічні) фактори. Важливою умовою ефективності функціонування будь-якого підприємства є наявність сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, який включає фактори, розглянуті в рис. 1.6.

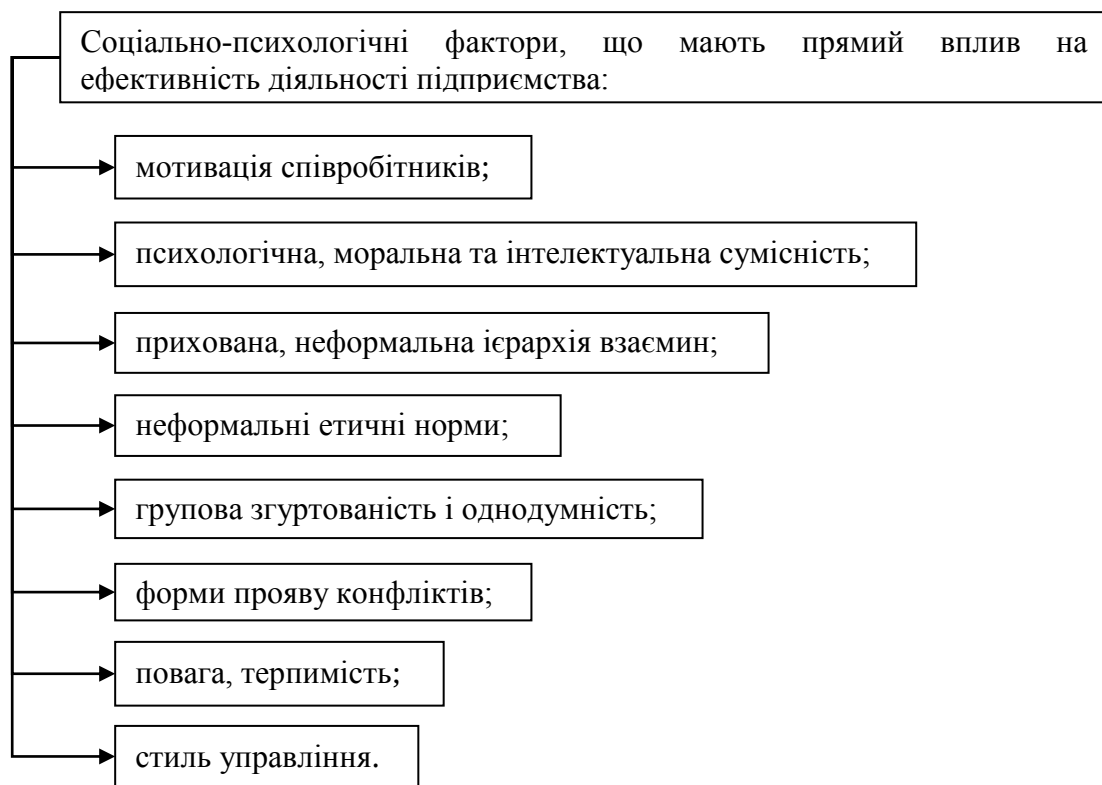


Рис.1.6. Соціально-психологічні фактори, що мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємства

Джерело: складено на основі: [65]

Серед зазначених чинників у формуванні соціально-психологічного клімату особливу роль відіграють рівень управлінської діяльності, рівень відносин у системі «керівник-підлеглий», стиль управління та весь комплекс функцій, які виконує керівництво. Сприятливий клімат створюється лише тоді, коли керівництво на практиці підтримує прагнення працівників до морального та

матеріального успіху.

На формування соціально-психологічного клімату істотно впливають також фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Управлінські цінності, економічні умови, організаційна структура, структура персоналу, розмір підприємства, робоче навантаження та стиль управління є вирішальними при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату.

Таким чином, соціально-психологічний клімат - це інтегральний показник соціального та психологічного стану підприємства, що виражається в спільній діяльності колективів керуючої і керованої підсистем.

Однією з найбільш об'єктивних характеристик соціально-психологічного клімату є задоволеність власною роботою, яка проявляється через складний емоційний стан, зумовлений мотивацією особистості, пов'язаною з об'єктивними факторами операційної діяльності, насамперед з умовами, змістом і організацією праці.

Ф. Герцберг, один з авторів змістовної теорії мотивації, вивчаючи потреби, дійшов висновку, що існують два типи факторів, які викликають у людини задоволеність чи незадоволеність роботою. Потреби, що викликають незадоволеність, він назвав гігієнічними факторами, а ті, які формують задоволеність роботою, він визначив як мотиваційні. Дані цих досліджень привертають увагу до співвідношення між мотивацією і характером праці. Вони свідчать про те, що нудна і монотонна робота створює багато труднощів, таких як плинність кадрів, низькі продуктивність і якість праці, конфлікти і страйки. І навпаки, цікава робота стимулює більше позитивне відношення до неї. У результаті цих досліджень багато провідних підприємств почали розглядати планування і організацію праці, способи його поліпшення як засобу, що сприяють формуванню задоволеності роботою.

Сприятливий соціально-психологічний клімат є підсумком значної кількості проведених заходів, систематичної роботи керівників, менеджерів, психологів та всіх співробітників підприємства. Існує взаємозв'язок між ефективністю діяльності будь-якого підприємства і його соціально-психологічним кліматом.

Внаслідок створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі значно підвищується продуктивність праці співробітників та зменшується плинність кадрів, що має велике значення для досягнення успіху в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Результати праці працівників значною мірою визначаються умовами праці, створеними для них на підприємстві. В сучасних умовах недостатньо наймати кваліфікований персонал, який має досвід роботи в тій чи іншій галузі. Підприємству необхідно забезпечити відповідні умови для роботи співробітників, надати можливість для розвитку навичок та підвищення кваліфікації, застосовувати адекватну систему винагороди за якісно виконану роботу і, перш за все, створити позитивний морально-психологічний клімат у трудовому колективі підприємства. (рис. 1.7)

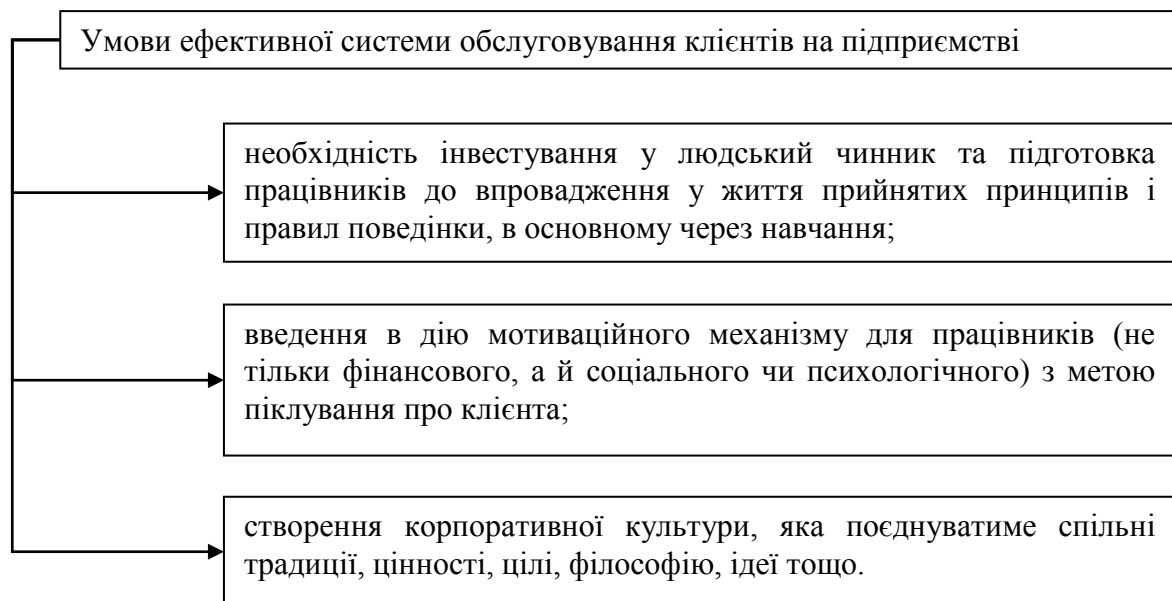


Рис. 1.7. Умови забезпечення ефективної системи обслуговування клієнтів на підприємстві

Джерело: складено на основі: [36]

Основою діяльності будь-якого підприємства є кваліфікований персонал, який бере участь в управлінських, виробничих, обслуговуючих та інших процесах. Для забезпечення максимального задоволення потреб клієнтів, необхідно щоб потреби співробітників підприємства також були задоволеними. Наприклад, існують випадки, коли кваліфікований персонал не справляється з

поставленими завданнями, або ж не виправдовує покладених на нього очікувань. У таких випадках причина цьому може критися не лише у співробітниках, але й в створених умовах для їх праці.

Персонал підприємства, приступаючи до виконання трудових обов'язків, завжди зацікавлений у:

- справедливому винагородженні його роботи;
- гідних умовах праці;
- гарному ставленні до нього з боку вищого керівництва;
- прозорій та зрозумілій системі мотивації, нарахування премій, бонусів тощо;
- позитивному морально-психологічному клімату в трудовому колективі;
- відкритості з боку вищого керівництва та повній довірі;
- перспективах кар'єрного росту, програмах забезпечення їх розвитку та підвищення кваліфікації тощо.

При формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві важливе значення надається забезпеченню згуртованості трудового колективу. Від забезпечення згуртованості співробітників залежить їх комунікація і взаємодія на підприємстві, цілеспрямованість, продуктивність праці, оперативність вирішення спірних організаційних та інших питань тощо. Перед менеджером стоїть завдання не лише наймати людей відповідної кваліфікації для потрібної роботи, але й розробити способи їх утримання і забезпечити згуртованість трудового колективу.

Згуртованість - це єдність поведінки працівників підприємства, що формується на основі спільності їх інтересів, цінностей, моральних норм, поставлених цілей і дій щодо їх досягнення.

Згуртованість є головною соціологічною рисою трудового колективу. За своєю спрямованістю вона може бути позитивною (функціональною) та негативною (дисфункціональною). Перша спрямована на досягнення спільних цілей трудового колективу, друга є егоїстичною та націлена на досягнення власних цілей, які суперечать прийнятим у трудовому колективі суспільним

цілям. Бажаною для підприємства є функціональна згуртованість трудового колективу, яка базується на співробітництві, взаємодопомозі, тісній взаємодії, повазі один до одного. Колективи, для яких характерна згуртованість, з більшою ймовірністю досягнуть успіху в проектах, так як працівники більш мотивовані працювати задля досягнення цілей команди.

Формування згуртованого трудового колективу є досить складним завданням, так як кожен співробітник є особистістю з різними інтересами, цілями та вподобаннями. Згуртованості трудового колективу можливо досягнути формуванням спільних цілей, стандартів, норм поведінки, які підтримуються всіма членами колективу. Перш за все при формуванні згуртованості трудового колективу менеджеру необхідно розуміти справжні цілі кожного з працівників та намагатися об'єднати їх у спільну систему цінностей.

Процес формування згуртованості трудового колективу розпочинається при залученні перших співробітників на підприємство та триває постійно, доки функціонує підприємство. Безперервність даного процесу зумовлена незворотними змінами у кадровому складі підприємства, переоцінкою цінностей, залученням нових працівників з новими ідеями, змінами середовища функціонування компанії тощо.

Посилення згуртованості команди на робочому місці призводить до підвищення ймовірності досягнення позитивних результатів, зростання задоволення від роботи, поліпшення самооцінки членів трудового колективу та зменшення тривожності.

Згуртованість в трудовому колективі досягається єдністю команди співробітників, що працюють для досягнення спільної мети. Внаслідок формування згуртованого трудового колективу підприємство не лише досягає власних встановлених цілей, але й забезпечує відчуття значимості кожного, так як кожний працівник відчуває, що зробив свій внесок у загальний успіх. Співробітники згуртованого трудового колективу більше зосереджуються на досягненні цілей підприємства і вони більше вмотивовані продуктивно працювати задля досягнення позитивних результатів.

Г.В. Назарова та А.Д. Романов виділяють три типи трудового колективу в залежності від рівня згуртованості:

- згуртований (консолідований);
- розчленований (слабкозгуртований);
- роз'єднаний (конфліктний). (рис.1.8.)

Відповідно до вищезазначеного переліку, найоптимальнішим варіантом для підприємства буде консолідований тип згуртованості трудового колективу.

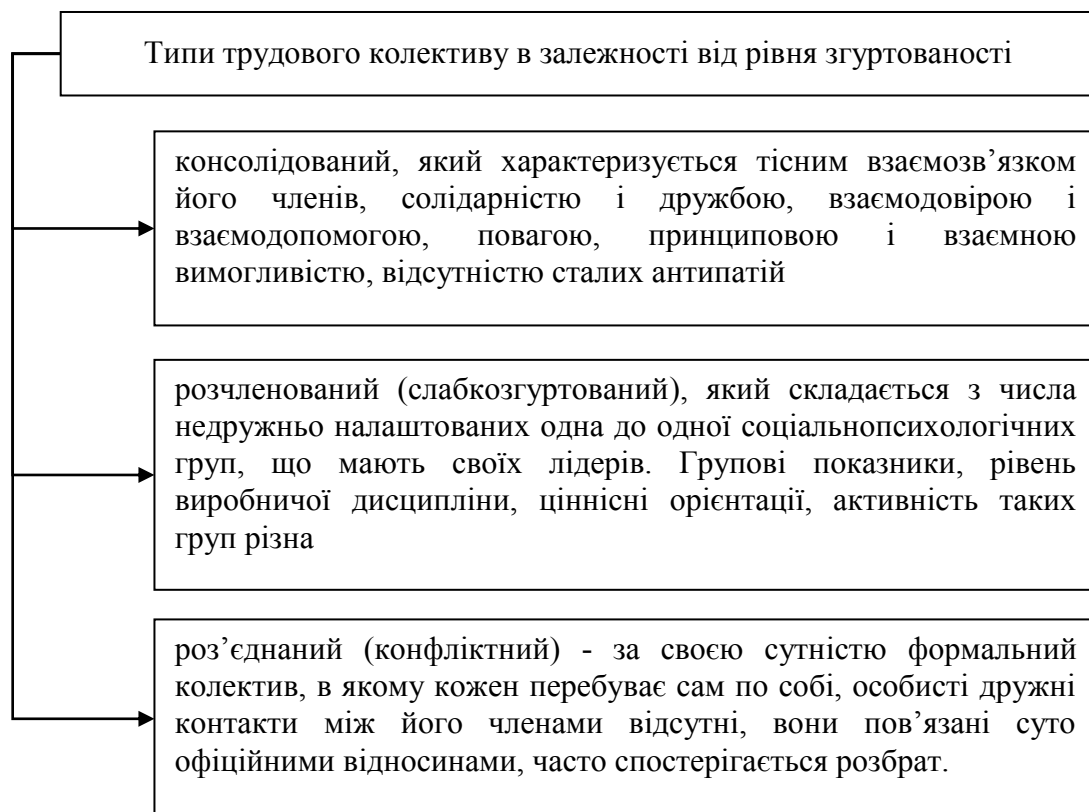


Рис.1.8. Типи трудового колективу в залежності від рівня згуртованості

Джерело: складено на основі: [50]

Виділяють наступні характерні ознаки згуртованого трудового колективу підприємства:

- Єдині цінності, традиції, стандарти, загальна місія та цілі;
- Узгоджена поведінка на досягнення спільної мети;
- Позитивне емоційне відношення один до одного;
- Демократизм групових взаємовідносин;

- Прийнятна для усіх рівність соціального статусу і походження членів команди;
- Загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі.

Згуртованість трудового колективу забезпечується створенням належних умов, коли працівники відчують свою приналежність до колективу, розуміють свою цінність і віддають себе як своїм, так і бажаним організаційним результатам. Формування та підтримка згуртованих відносин на підприємстві часто є важливою умовою для його успіху. Для формування дійсно згуртованого трудового колективу менеджерам необхідно докласти значних зусиль та витратити значні обсяги часу. Водночас така робота по формуванню згуртованості колективу неодмінно принесе позитивні наслідки як для окремої групи залучених працівників, так і для підприємства в цілому. Згуртований трудовий колектив сприяє зростанню продуктивності праці, збільшенню обсягів продажу, зниженню витрат, покращенню рівня обслуговування клієнтів і в кінцевому рахунку збільшенню прибутку підприємства. Переваги згуртованого колективу зазначені на рис.1.9

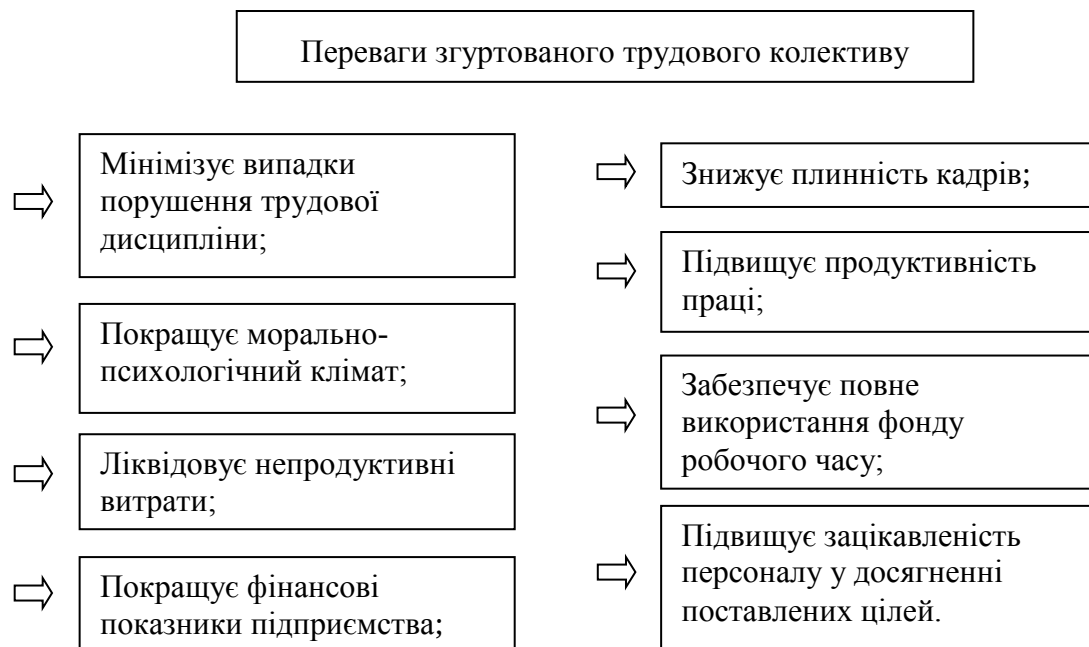


Рис. 1.9. Переваги, що надає підприємству згуртований трудовий колектив

Джерело: складено на основі: [14]

Початок XX століття ознаменувався розробкою різних психологічних методів з вивчення мікроклімату в колективі, виявлення прихованих конфліктів і зокрема, були виявлені групи чинників, що визначають успішність інтеграції тієї чи іншої особистості в колектив:

- зовнішні фактори;
- особистісні особливості;
- командні фактори;
- фактори, пов'язані з керівництвом групою.

Щоб обчислити коефіцієнт згуртованості колективу, необхідно спочатку зібрати і розрахувати всі дані для соціометричної матриці, після чого вже можна приступати до визначення показників роз'єднаності і згуртованості. Однак, крім тривалих і трудомістких розрахунків, є і більш проста методика п'яти питань, що дозволяє оцінити індекс згуртованості колективу.

Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу можливо використати тест К. Сішора. Він ґрунтується на проведенні анкетування працівників підприємства, яким пропонується відповісти на декілька питань. На основі їх відповідей можна буде зробити відповідний висновок про рівень згуртованості членів трудового колективу. Методика оцінки згуртованості колективу за авторством Сішора буде корисна при дослідженні вже сформованих робочих груп, які тривалий час відчувають проблеми з міжособистісними відносинами.

Тест К. Сішора передбачає отримання відповіді на 5 ключових питань, за якими пропонується вибір одного з варіантів відповідей. Далі кожній відповіді присвоюється відповідний бал за 5-бальною шкалою. Кількість балів підсумовується й отримане значення ділиться на кількість учасників анкетування. Відповідно загальна оцінка рівня згуртованості трудового колективу визначається за формулою [74]:

$$S_{\text{тк}} = S / n \quad (1.1)$$

де $S_{\text{тк}}$ - рівень згуртованості трудового колективу; S - загальна кількість балів, набрана всіма членами колективу за всіма показниками; n - кількість респондентів, що приймали участь в дослідженні.

Чим вищим є рівень згуртованості трудового колективу, тим це краще для підприємства, і навпаки. Кількість респондентів є необмеженою, але для підприємств рекомендовано залучати 10-20 осіб. Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу представлена у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу

Кількісне значення рівня згуртованості трудового колективу	Характеристика рівня згуртованості трудового колективу
≤ 7	Незадовільний рівень згуртованості трудового колективу, у якому переважають конфлікти, напружені відносини між його членами, кожен з працівників ставить власні амбіції вище спільних цілей. Дружні відносини в трудовому колективі лише формальні та базуються через суто офіційні відносини;
7,1-11	Нижче середнього рівень згуртованості трудового колективу, який характеризується нездоровим морально-психологічним мікрокліматом, наявністю різного роду конфліктів, неузгодженістю дій, різними цінностями співробітників;
11,1-15	Середній рівень згуртованості трудового колективу характеризується наявністю спільних цілей та місії. Водночас ціннісні орієнтації співробітників залишаються різними, що досить часто перешкоджає досягненню спільних цілей та породжує високий рівень плинності кадрів;
15,1-18	Вище середнього рівень згуртованості трудового колективу: більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. У такому трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, взаємодопомоги. Персонал об'єднаний загальною філософією, корпоративною політикою, етичними нормами поведінки тощо;
>18	Високий рівень згуртованості трудового колективу, який є еталоном, але дуже рідко зустрічається на практиці. Такі трудові колективи об'єднані спільними цілями, місією, розділяють єдині цінності та норми.

Джерело: Складено на основі [67].

Оцінку рівня згуртованості трудового колективу слід проводити систематично, для того щоб вчасно діагностувати зміну рівня згуртованості, визначити наявні проблеми і вжити відповідних заходів з метою підвищення ефективності функціонування групи. Навіть прихід одного нового співробітника в трудовий колектив може порушити сформовану рівновагу та згуртованість, тому важливо ще на етапі підбору кадрів приділяти належну увагу вивченню можливих претендентів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Всі правові відносини визначають взаємозв'язок прав та обов'язків їх учасників, встановлені нормою права. Змістом правовідносин із колективно-договірного регулювання трудових відносин є взаємні права та обов'язки суб'єктів цих відносин. Правовідносини із колективно-договірного регулювання трудових відносин характеризується тим, що здійснюються лише на паритетних засадах. А це, в свою чергу, сприяє не лише рівності суб'єктів цих правовідносин, але й тому, що жодна сторона не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, робочого часу, часу відпочинку, нормування праці тощо, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами і колективними договорами. Якщо ж під час колективно-договірного регулювання між суб'єктами виникають певні непорозуміння, законодавцем передбачено примирну процедуру їх розв'язання.

Суб'єктами колективно-договірного регулювання трудових відносин є працівники; професійні спілки, об'єднання профспілок; роботодавці або їх об'єднання; органи державної влади та місцевого самоврядування. Роботодавець як суб'єкт трудового права виступає стороною у різних правовідносинах. Певні права та обов'язки роботодавець набуває у відносинах з колективом працівників.

При прийнятті на роботу працівника роботодавець зобов'язаний ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором, працівник зобов'язаний ознайомитися з правилами охорони праці. Він повинен вжити необхідних заходів для підтримки безпечних умов праці та уникнення шкоди іншим людям на роботі. Працівник може відмовитися від подальшої роботи, якщо така робота може завдати йому чи іншим особам серйозної шкоди. Роботодавець зобов'язаний забезпечити працівника безпечним робочим місцем, необхідним обладнанням, інструментом, технічною документацією та іншими засобами, необхідними для виконання ним трудових обов'язків. Також забезпечувати працівників спеціальним одягом та іншими

засобами індивідуального захисту та профілактичним харчуванням у випадках, передбачених законодавством.

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

Право громадянина України на працю гарантує Конституція України, згідно з якою (ст. 43) кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищається законом.

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працюючих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини;

2. Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття;

3. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння

регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців;

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові і організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними;

5. Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання (далі – підприємства), а також із окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функцій заробітної плати;

6. Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні;

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Цей закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця, як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення робітників, членів колгоспів та інших категорій працюючих. Законом гарантується соціальна захищеність пенсіонерів шляхом встановлення пенсій на рівні, орієнтованому на прожитковий мінімум, а також регулярного перегляду їх розмірів у зв'язку із збільшенням розміру мінімального споживчого бюджету і підвищенням ефективності національної економіки.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять до їхньої компетенції. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в галузі трудового законодавства є юридичний відділ.

Власник, який прагне створити на підприємстві атмосферу ділової співпраці, має достатній арсенал правових засобів для контролю ситуації з морально-психологічним кліматом. В першу чергу роботу в цьому напрямку слід проводити на етапі прийняття на роботу співробітників, коли психолог може працювати з кандидатом на іншу посаду. Виявивши індивідуальні особливості людини, яка приймається на роботу, з'ясувавши її темперамент, комунікабельність, ступінь психологічної сумісності, інтереси та інші питання, фахівець може порекомендувати включити його в той чи інший мікроколектив. Такі бесіди також слід проводити під час роботи, коли перевіряється правильність вихідних висновків і можуть бути внесені відповідні коригування. Власник,

виходячи з необхідності підтримки належного морально-психологічного клімату в колективі підрозділу, має право перевести працівника, який порушує ділову обстановку в колективі, в інший структурний підрозділ, на іншу ділянку, в інший колектив. Але не слід забувати, що у створенні відповідного морально-психологічного клімату бере участь не тільки кожен конкретний працівник, що це обов'язок керівників процесу праці.

Перш за все, керівник повинен сам мати високі моральні якості та відповідати вимогам щодо міжособистісного спілкування в колективі. По-друге, він зобов'язаний створювати відповідні умови для роботи кожному працівнику, і це впливає із трудового договору. По-третє, керівник-власник як ніхто інший зацікавлений у створенні відповідної ділової та доброзичливої атмосфери, оскільки це обов'язково позначиться на результатах праці.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління під час її функціонування. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи документації (уніфіковані та спеціальні). Відсутність достовірної та повної інформації є причиною ухвалення неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи управління персоналом. Соціальна спрямованість роботи з персоналом ставить задачу збору достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Характер такої інформації істотно відрізняється від суто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці. Дані про результати оцінювання персоналу визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності,

вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації керівників.

Основу інформаційної системи повинен складати єдиний масив даних, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, відомості про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. Серед головним вимог, які висувуються до інформаційної системи, слід зазначити широке застосування сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання тощо.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації шляхом впровадження інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розробки та ухвалення кадрових рішень.

Висновки до розділу 1

Сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є результатом систематичної психологічної роботи з членами групи, наслідком здійснення спеціальних заходів, спрямованих на налагодження стосунків між керівниками та працівниками. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату вимагає від керівників підприємства розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, переживань, хвилювань і взаємовідносин.

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату та ефективного управління ним, необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ, які значним чином впливають на його стан. Чинники макросередовища опосередковано впливають на життєдіяльність підприємства, підприємству необхідно адаптуватися до них з мінімізацією витрат та негативних наслідків. Чинники мікросередовища мають набагато більший вплив на соціально-психологічний клімат підприємства, оскільки він значною мірою залежить від того, наскільки зміст та умови праці, рівень задоволеності ними, стиль керівництва та особистість керівника, міжособистісні взаємовідносини та задоволеність ними є прийнятними для працівників.

Важлива роль при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату відводиться керівнику, до завдань якого відноситься створення сприятливих умов для працівників і формування гарних взаємин між ними у процесі колективного досягнення цілей, які у результаті забезпечать високу ефективність та успішність функціонування підприємства. Рівень сформованості СПК є прямим свідченням та показником успішності діяльності керівника. Основні завдання керівника полягають у регулюванні соціально-психологічних процесів всередині колективу, профілактиці, уникненні та вирішенні конфліктів та різноманітних питань, що пов'язані з СПК колективу. Позитивний та злагоджений соціально-психологічний клімат в колективі сприяє згуртованості усіх працівників, від взаємодії яких залежить ефективність діяльності організації.

Згуртований трудовий колектив - це сукупність працівників, об'єднаних

спільними цілями, цінностями, традиціями, стандартами, ідеями та єдиною місією. Досягти згуртованості персоналу є досить складним завданням, яке вимагає значних витрат часу та зусиль. Згуртований трудовий колектив сприяє зростанню продуктивності праці, збільшенню обсягів продажу, зниженню неефективних витрат, покращенню рівня обслуговування клієнтів і в кінцевому рахунку збільшенню прибутку підприємства.

Сприятливий СПК устанавлюється при застосуванні тих методів та стилю управління, які позитивно сприймаються всіма членами колективу.

Однією з найбільш об'єктивних характеристик соціально-психологічного клімату є задоволеність власною роботою, яка проявляється через складний емоційний стан, зумовлений мотивацією особистості, пов'язаною з об'єктивними факторами операційної діяльності, насамперед з умовами, змістом і організацією праці. Цікава робота стимулює в працівника більш позитивне відношення до неї. Співробітники хочуть працювати в середовищі, яке змушує їх почувати себе належними, цінними і можуть дотримуватися бажаних як особистих, так і корпоративних результатів.

Результати праці працівників значною мірою визначаються умовами праці, створеними для них на підприємстві.

Посилення згуртованості команди на робочому місці призводить до підвищення ймовірності досягнення позитивних результатів, зростання задоволення від роботи, поліпшення самооцінки членів трудового колективу та зменшення їх тривожності.

Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу можливо використати тест К. Сішора. Він ґрунтується на проведенні анкетування працівників підприємства, яким пропонується відповісти на декілька питань. На основі їх відповідей можна зробити відповідний висновок про наявний рівень згуртованості членів трудового колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЕЛЕКТРОСТАЛЬ-ПОЛІССЯ-СЕРВІС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом для дослідження у даній кваліфікаційній роботі було обрано ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». Досліджуване підприємство спеціалізується на поставках промислового устаткування і матеріалів. Здійснення діяльності підприємства забезпечується наявністю згуртованого трудового колективу, що в подальшому буде більш детально розглянутий відповідно до теми магістерської кваліфікаційної роботи.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Електросталь-Полісся-Сервіс» створено відповідно до законодавства України і зареєстровано в 2008 році. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установі банків, печатку зі своєю назвою, товарний знак та інші реквізити. У своїй діяльності підприємство спирається на Конституцію України, Цивільний та Господарський Кодекси України, низки Законів України, що стосуються підприємницької діяльності та приватної власності.

У своїй діяльності компанія займає гідну нішу і має ряд конкурентних переваг, що дозволяють їй посилювати присутність на ринку, постійно поповнюючи складські запаси товарами, попит на які особливо високий. Основною метою створення підприємства є здійснення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» є неспеціалізована оптова торгівля. Підприємство є регіональним лідером в Житомирській області по поставкам електродвигунів потужністю від 0,12 до 37 кВт, консольних та глибинних насосів, промислових вентиляторів.

Крім електромоторів, насосів і вентиляторів підприємство постачає:

- Робочий одяг, взуття, засоби захисту, респіратори
- Метизну продукцію (болти, гайки, шайби, шпильки та інше кріплення)
- Зварювальне обладнання (електроди, зварювальний дріт)
- Інструмент (різці, сверла, ключі, круги)
- Матеріали (набивки, пароніт, фторопласт, текстоліт)
- Сантехнічне обладнання (фланці, крани, вентиля, засувки)
- Манометри, термометри, лічильники

Продукція досліджуваного підприємства спрямована на задоволення виробничих потреб підприємств промисловості у сировині, матеріалах, напівфабрикатах та комплектуючих виробках, устаткуванні. Маркетингова діяльність досліджуваного підприємства має на меті підвищення збуту товарів виробничого призначення шляхом дослідження та задоволення наявного попиту на промислову продукцію та промислові послуги.

Для досліджуваного підприємства при здійсненні власної діяльності характерні наступні принципи:

- самостійний вибір мети діяльності та стратегії розвитку підприємства;
- адаптація організації збуту товарів відповідно до актуальних потреб споживачів;
- цілеспрямований вплив на формування попиту щодо фактичного асортименту продукції;
- гнучкість діяльності при здійсненні заходів щодо досягнення поставлених цілей та швидка адаптація до змін зовнішнього середовища;
- комплексний підхід до вирішення проблем, відповідно до наявних ресурсів і можливостей організації.

Покупцями даної продукції промислового призначення є інші підприємства, що здійснюють свою діяльність в сфері виробництва, оптової та роздрібної торгівлі, та державні підприємства, що купують товари та послуги виробничого призначення для подальшого виробництва, використання в межах організації або перепродажу іншим споживачам.

Ринок товарів промислового призначення має власні особливості, так як для нього є характерним невелика кількість покупців, що закупають продукцію в великих обсягах, та сконцентровані відповідно до географічних ознак в залежності від географічного розподілу промислових об'єктів. Попит на товари промислового призначення залежний від попиту на споживчі товари, та відповідно є нееластичним, також для даної продукції є характерними різкі зміни попиту.

Для покупців промислових товарів найважливішими особливостями товару та заходів щодо його підтримки на ринку, які враховуються при прийнятті рішення про придбання товару є:

- технічні характеристики товару та його якість;
- ціна закупівлі та можливі варіанти знижок;
- експлуатаційна ціна та співвідношення ціни до якості товару;
- умови, обсяги та терміни доставки;
- умови та якість передпродажного та післяпродажного обслуговування;
- можливість модернізації товарів, наприклад, виробничого обладнання;
- можливість придбання набору товарів, таких як верстати, інструменти для них та засоби зв'язку із системами автоматизованого проектування виробів та технологіями їх виробництва, а також із централізованими комп'ютерними системами управління;
- репутація постачальника продукції тощо.

Основною діяльністю підприємства є збут промислового устаткування і матеріалів. Відповідно до рисунку 2.1, збутова діяльність досліджуваного підприємства включає дві фази: розподіл і обіг.

На фазі розподілу відбувається визначення напрямків збуту продукції шляхом пошуку партнерів, встановлення партнерських зв'язків та укладання угод. Розподіл поєднує та регулює всі виробничі заходи, які спрямовані на переміщення продукції у часі та просторі до місця її споживання. З розподілом пов'язані всі рішення, які виникають при організації потоків, що супроводжують рух товару. В загальному, розподіл можливо розглядати як сукупність рішень та заходів, що

впроваджуються під час здійснення збутової діяльності та спрямовуються на забезпечення процесу пересування продукції від підприємства до кінцевого споживача, а також відповідний контроль за цим процесом.

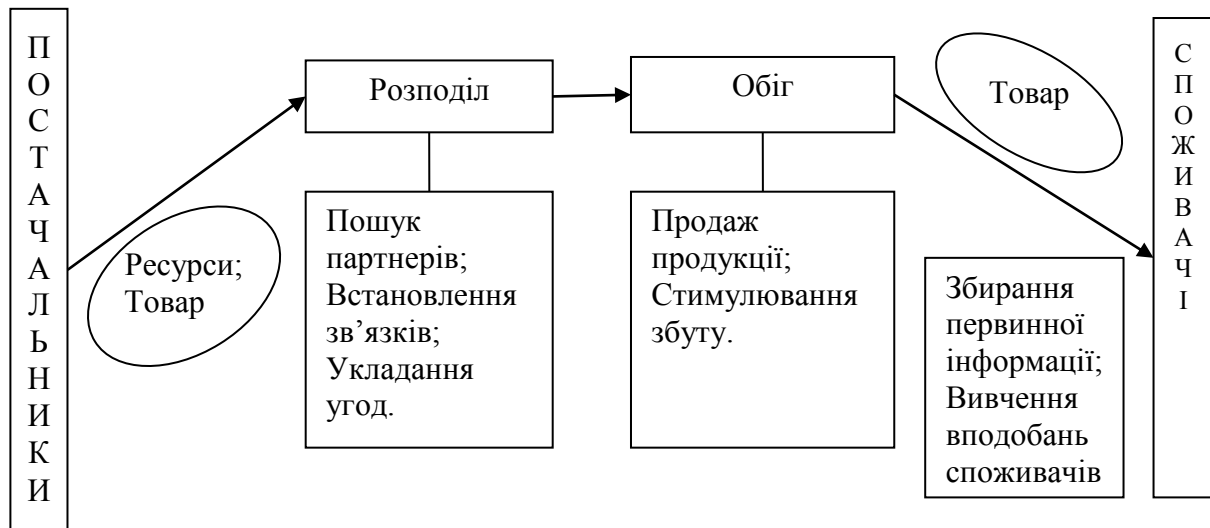


Рис 2.1. Процес здійснення збутової діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Другою складовою збутової діяльності підприємства є обіг, сутність якого полягає в забезпеченні обміну продуктів праці, грошей та інших об'єктів власності шляхом купівлі-продажу. Також обіг може виступати як економічна форма доведення результатів виробництва певного товару до його кінцевих споживачів в умовах товарно-грошових відносин. У сфері обігу відбувається здійснення обміну, в якому беруть участь не менше двох сторін, кожна з яких бажає отримати від іншої сторони певний продукт.

В процесі просування реалізація продукції відбувається шляхом комунікаційному зв'язку між продавцем та споживачем продукції. Збут продукції є першочерговим завданням щодо реалізації місії підприємства.

Місія досліджуваного підприємства звучить так: «Покупці у нас зможуть правильно вибрати і купити саме те, що їм необхідно і їм не доведеться витратити зайве». При формулюванні місії основний акцент робиться на формуванні взаємовідносин при роботі з клієнтами та на філософії підприємства, основних поглядах і цінностях, що полягають в необхідності відповідного забезпечення потреб клієнта з наданням якісного сервісу та консультації. Також

місія приділяє увагу конкурентним перевагам, таким як економічність та відповідність до потреб споживачів.

При здійсненні діяльності підприємства виникають наступні завдання:

- визначення існуючого та формування потенційного попиту на продукцію промислового призначення;
- планування подальшої виробничої, збутової та фінансової діяльності організації;
- розроблення та реалізація цінової політики підприємства;
- організація розподілу та транспортування продукції промислового призначення;
- створення ефективної системи маркетингових комунікацій;
- забезпечення відповідного контролю маркетингової діяльності та аналіз результативності її здійснення.

Чисельність працівників на даному підприємстві становить 12 осіб. На основі чого можливо стверджувати, що ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» слід відносити до малих підприємств. Головною вимогою до управління малим підприємством в умовах ринку є забезпечення його гнучкості та пристосованості до мінливих умов господарювання.

Система управління в компанії відповідно до ринкових умов проста та гнучка. Основним критерієм системи управління підприємства є забезпечення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності. Діяльність у сфері управління на підприємстві полягає у забезпеченні ефективного виконання управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Підприємство приділяє значну увагу стратегічному плануванню, яке являє собою набір ідей та рішень, що використовує керівництво, та сприяє розробці конкретних стратегій для досягнення цілей компанії.

Відповідно до проведеного аналізу на ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» застосовується лінійна організаційна структура управління (рис. 2.2). Для даної структури характерно що у кожного підрозділу є свій керівник, який здійснює повний комплекс дій по управлінню і керівництву підлеглими співробітниками.

Його рішення, які передаються ланцюговим методам зверху до низу, є обов'язковими для виконання всім нижчим ланкам ланцюга.



Рис. 2.2. Організаційна структура на підприємстві

Джерело: складено на основі даних підприємства

Управління підприємством здійснює директор підприємства (рис. 2.3). До його завдань відноситься: планування і координація всіх видів діяльності підприємства; визначення напрямів розвитку підприємства у формуванні цінової політики; організація роботи і ефективної взаємодії персоналу підприємства; забезпечення розробки, укладання і виконання колективного договору; забезпечення підтримки трудової і виробничої дисципліни; сприяння розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників; вирішення поточних питань в межах наданих йому прав та делегування виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам; представляє підприємство у взаємовідносинах з партнерами.



Рис.2.3. Структура управління на підприємстві

Джерело: складено на основі даних підприємства

Головний бухгалтер керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства, розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки. До його

завдань відноситься: забезпечення ведення бухгалтерського обліку; контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в встановлені строки користувачам; здійснення заходів щодо надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства; забезпечення перерахування податків та зборів, передбачених законодавством; здійснення розрахунків з кредиторами відповідно до договірних зобов'язань; здійснення контролю за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; прийняття участі у проведенні інвентаризаційної роботи на підприємстві.

Начальник відділу збуту забезпечує ефективне функціонування відділу збуту та керує працівниками даного відділу. До його завдань відноситься: визначення стратегії і тактики збуту продукції; розроблення рекомендацій щодо удосконалення асортименту і якості продукції; організація робіт з аналізу ефективності використання каналів збуту; прийняття участі в організації виставок, ярмарків, рекламуванні продукції підприємства; внесення коректив до збутової діяльності підприємства в разі зміни зовнішнього середовища чи зіткнення з певними проблемами; здійснення організації збуту продукції підприємства згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження споживачам у встановлених обсягах; вживає заходів щодо виконання плану реалізації продукції; забезпечує контроль за виконанням замовлень, договірних зобов'язань у встановлені строки; забезпечує облік виконання замовлень і договорів, своєчасне оформлення документації зі збуту, складання передбаченої звітності зі збуту (постачання), виконання плану реалізації, тощо.

Завідувач складу забезпечує зберігання товарно-матеріальних цінностей на складі підприємства та керує працівниками складу. До його завдань відноситься: керування роботами, які охоплюють процеси приймання, зберігання і відпуск товарно-матеріальних цінностей на складі, їх розміщення з урахуванням найбільш

раціонального використання складських площ; забезпечення дотримання правил зберігання продукції підприємства, техніки безпеки, протипожежного захисту; забезпечення дотримання правил оформлення і здачі прибутково-видаткових документів, складення встановленої звітності; організація проведення вантажно-розвантажувальних робіт на складі; прийняття участі в проведенні інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей.

Мотивація персоналу має важливе значення для забезпечення діяльності підприємства в цілому, так як є рушійною силою для досягнення працівниками встановлених цілей або мети організації. Для підвищення мотивації і спонукання працівників до ефективних дій на даному підприємстві застосовують певні винагороди та заохочення. На підприємстві використовуються наступні методи управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Економічні методи полягають у використанні економічних стимулів за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Матеріальна мотивація включає в себе заробітну плату, премії, бонуси. Приводом до виплати премії можуть бути високі трудові показники, зразкове виконання працівником своїх обов'язків, досягнення певних цілей, виконання зазначених компанією критеріїв. Також застосовуються індивідуальну доплати, наприклад, винагорода за володіння певними навичками, що потрібні компанії у той чи інший момент.

Для адміністративних методів характерний прямий вплив на об'єкт управління, обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур, строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень. Для даного методу характерне використання різних видів покарання, наприклад позбавлення премії, а в деяких випадках навіть звільнення. До позбавлення премії можуть призвести такі фактори, як невиконання своїх обов'язків, ігнорування норм охорони праці, прогули, поява на роботі в нетверезому стані.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів і впливають на працівників за допомогою психологічних механізмів з

урахуванням конкретних умов, форми колективної роботи, індивідуальності кожного працівника. Характерними стимулами при цьому є формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери, особистий приклад керівника. Прикладами нематеріальної мотивації є кар'єрний ріст, можливість підвищення кваліфікації, продаж продукції підприємства за нижчими цінами, гнучкий графік роботи, привітання зі святами, корпоративні заходи, сприятливі умови праці, відношення керівництва, усна подяка в присутності колег, задоволення культурних і духовних потреб працівників, врахування керівництвом раціональних думок працівників при прийнятті управлінських рішень.

Значна увага при здійсненні управління персоналом приділяється формуванню згуртованого колективу та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату. Модель управління в даному випадку ґрунтується на уявленні про організацію як про окрему людську спільність, колектив. Таким чином, можливо зробити висновок, що використовується модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці.

Ця модель базується на визначенні організації як колективу, створеного за принципом розподілу праці, тобто стверджує, що найважливішим фактором продуктивності праці на підприємстві є людина як соціальна особистість. Елементами цієї моделі є такі компоненти, як увага до працівників, мотивація, спілкування, лояльність, участь у прийнятті рішень. Пріоритет надається створенню системи підтримки людських відносин в організації. Характерним є надання особливої уваги стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею.

Переважно використовується демократичний стиль, який відповідно забезпечує повне розкриття навичок працівників, залучаючи їх не тільки до процесу впровадження, але й до процесу розробки управлінських рішень. Ця модель характеризується тим, що кожен працівник має однакові права представляти проблеми та пропозиції щодо прийняття рішень в організації.

Функція контролю має важливе значення для забезпечення діяльності

підприємства, оскільки надає можливість оцінити поточні результати роботи підприємства та інформує про наявні проблеми. Відповідно до цього, за допомогою контролю можливо вчасно виявити і ліквідувати загрози, знайти резерви для підвищення ефективності діяльності підприємства. Для забезпечення функціонування підприємства керівництво використовує наступні види контролю: попередній, поточний, заключний.

За допомогою попереднього контролю визначаються необхідність і можливість досягнення поставленої мети підприємства, кількісної, якісної й структурної характеристики оптимального варіанта операцій, які плануються, шляхом їхнього моделювання в часі й просторі. Прикладами попереднього контролю на даному підприємстві можуть бути: розрахунок потенційної потреби в продукції, певних роботах чи послугах, капіталовкладеннях, інших ресурсах.

Поточний контроль заснований на його застосуванні в процесі виконання роботи. Цей вид контролю на операційному рівні прагне забезпечити виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до плану. При виконанні поточного контролю на стратегічному рівні зосереджується увага на квартальних результатах і на ключових моментах для того, щоб спостерігати організаційний процес і вчасно вносити необхідні корективи.

Заключний контроль (зворотний) зосереджений на результатах діяльності організації після завершення процесу реалізації продукції. Зворотний контроль на стратегічному рівні забезпечує керівництво інформацією, яку можна використати для коректування або зміни майбутніх планів фірми. Прикладом заключного контролю може служити ревізія використаних трудових ресурсів і фонду заробітної плати, фінансових результатів і рентабельності роботи підприємства за минулий місяць, квартал, рік.

Для забезпечення ефективного планування діяльності підприємства необхідно бути обізнаними щодо сильних та слабких сторін підприємства, щоб підтримувати перші, та здійснити заходи для зменшення впливу других. Також необхідно визначити можливості для організації, що можуть виникнути внаслідок сприятливих для неї умов, та встановити загрози, що можуть зашкодити

функціонуванню підприємства в майбутньому. З метою оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, було проведено SWOT-аналіз (табл.2.1)

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»

	Можливості	Загрози
	1. Розширення ринків збуту; 2. Розширення асортименту товарів; 3. Збільшення обсягів збуту; 4. Підвищення попиту на продукцію підприємства.	1. Зменшення грошових доходів населення; 2. Високий рівень інфляції; 3. Зростання кількості основних конкурентів; 4. Зниження попиту на продукцію підприємства; 5. Зростання плинності кадрів.
Сильні сторони	1. Збільшення обсягів збуту за рахунок швидкості оборотності готової продукції; 2. Розширення асортименту товарів за рахунок впровадження в продаж нових товарів; 3. Проведення заходів з метою стимулювання збуту і підвищення обізнаності споживачів щодо продукції підприємства.	1. За рахунок гнучкої системи управління забезпечується вчасна адаптація до змін зовнішнього середовища; 2. Високий рівень кваліфікації кадрів та низька їх плинність забезпечує конкурентні переваги.
Слабкі сторони	1. Збільшити рівень конкурентоспроможності можливо шляхом вдосконалення асортименту продукції, цінової політики, використанням рекламних заходів; 2. Підвищити рівень згуртованості трудового колективу можливо шляхом проведення різних заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату.	1. Зниження попиту на продукцію або загострення конкуренції може призвести до зменшення обсягів збуту; 2. Високий рівень інфляції може призвести до значного росту цін на продукцію підприємства; 3. Погіршення соціально-психологічного клімату колективу може призвести до зростання плинності кадрів.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

На основі складеної матриці SWOT-аналізу можна визначити основні сильні сторони досліджуваного підприємства. Високий рівень кваліфікації співробітників забезпечує наявність необхідних навичок та компетенцій. Низька

плинність кадрів забезпечує зменшення витрат часу та коштів на навчання працівників, забезпечує стабільність соціально-психологічного клімату трудового колективу. Швидке прийняття управлінських рішень та ґручність підприємства надають йому змогу успішно адаптуватися до змін мінливого зовнішнього середовища. Високий коефіцієнт автономії та значна частка швидко ліквідних активів надає можливість швидко погасити заборгованість підприємства перед кредиторами і забезпечує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Також на основі складеної матриці SWOT-аналізу можна визначити основні слабкі сторони досліджуваного підприємства. Високий рівень конкуренції в галузі може негативно вплинути на обсяги збуту продукції підприємства, відповідно до цього існує потреба постійно вживати заходів щодо підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Обмеженість фінансових ресурсів певним чином перешкоджає подальшому розвитку підприємства і обмежує його діяльність на ринку. Недостатньо згуртований колектив погано впливає на кінцеві результати діяльності кожного окремого працівника і зменшує їх зацікавленість в виконанні своїх робочих завдань, може призвести до зростання плинності кадрів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»

Для забезпечення швидкого реагування та вчасного прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення фінансового стану та забезпечення фінансової стабільності в майбутньому, проводиться аналіз та оцінка фінансового стану підприємства. Внаслідок проведення аналізу фінансового стану можливо визначити наявні недоліки в діяльності організації, виявити та мобілізувати внутрішні резерви, забезпечити зростання доходів та прибутків, зменшити фактичні витрати, підвищити прибутковість та покращити фінансово-господарську діяльність. Також аналітичні матеріали можливо використовувати в процесі фінансового планування та прогнозування.

Аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства надає можливість зрозуміти ефективність діяльності підприємства в певний момент часу, визначити причини фактичного стану підприємства, і передбачити можливі наслідки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	1476,80	1259,60	1462,80	-14,00	-0,94
2	Валовий прибуток, тис. грн.	439,90	361,00	404,10	-35,80	-8,14
3	Чистий прибуток, тис. грн.	16,30	22,30	61,30	+45,00	+3,76
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	902,10	845,25	887,20	-14,90	-1,65
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1,20	1,25	1,35	+0,15	+12,50
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	900,90	844,00	885,85	-15,05	-1,67
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16,00	12,00	12,00	-4,00	-25,00
8	Фондовіддача	40,75	74,33	76,50	+35,75	+87,73
9	Фондомісткість	0,02	0,01	0,01	-0,01	-50,00
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	3,33	2,50	1,67	-1,66	-49,85
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	92,30	104,97	121,90	+29,6	+32,07
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,64	1,49	1,65	+0,01	+0,61

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведених в таблиці 2.2 розрахунків спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 0,94% в 2021 році порівняно з 2019 роком. Таким чином можливо зробити висновок про зменшення обсягу товарообороту підприємства у звітному періоді, що може вказувати на погіршення результатів діяльності підприємства. Валовий прибуток в 2021 році зменшився на 8,14% в порівнянні з 2019 роком. Також відбулося зростання чистого прибутку в 2020 порівняно з 2018 на 3,76%. Середньооблікова

чисельність працівників зменшилась в звітньому періоді на 33,3%, тобто відбулося скорочення наявного персоналу.

Середньорічна вартість активів підприємства зменшилась порівняно з попереднім періодом на 1,65%. В т.ч. середньорічна вартість оборотних активів станом на 2021 рік зменшилась на 1,67% порівняно даними за 2019 рік, що свідчить про зменшення грошових коштів та їх еквівалентів, та кількості активів, що призначені для реалізації протягом дванадцяти місяців з дати балансу. Відхилення вартості необоротних активів 2021 року до 2019 становить 12,50%, що свідчить про залучення нових необоротних активів підприємством.

Показник фондівдачі зріс на 87,73% порівняно з попереднім роком. Так як фондівдача є відношенням обсягу випуску продукції у вартісному вигляді до середньорічної вартості основних засобів, можливо зробити висновок, що на 1 гривню вартості основних засобів припадає 35,75 гривні випущеної продукції підприємства у 2021 році. Відхилення показника фондомісткості 2021 року відповідно до даного показника 2019 року складає 50,00%. В звітному 2021 році цей показник складає 0,01 гривень середньорічної вартості основних засобів на 1 гривню випущеної підприємством продукції. Фондоозброєність звітному періоді зменшилась порівняно з даними за 2019 рік на 49,85%, що вказує на зменшення частки вартості основних засобів, яка припадає на одного працівника.

Показник продуктивності праці зріс в звітному році на 32,07%, що вказує на зростання ефективності виконання робочих завдань працівниками підприємства. Спричинити зростання даного показника могли такі фактори як вдосконалення системи мотивації та стабілізація стану соціально психологічного клімату в колективі, що покращився порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 0,61%, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів, строк використання яких менше ніж один рік, залучених для організації діяльності підприємства.

Відповідно до поданих в таблиці 2.3 даних можливо визначити фактичний стан матеріально-фінансового забезпечення підприємства та його зміни протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування
за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	1,20	0,13	1,30	0,17	1,40	0,14	+0,20	+16,67	+0,01
в т.ч. основні засоби	0,40	0,04	0,30	0,04	0,20	0,02	-0,20	-50,00	-0,02
2. Оборотні активи	921,20	99,87	766,80	99,83	1004,90	99,86	+83,70	+9,08	-0,01
в т.ч. запаси	624,20	67,67	459,10	59,77	674,20	70,00	+50,00	+8,01	+2,33
дебіторська заборгованість	209,30	22,69	202,70	26,39	217,40	21,60	+8,10	+3,87	-1,09
грошові кошти	30,70	3,33	45,40	5,91	52,10	5,18	+21,40	+69,71	+1,85
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	848,20	91,96	683,30	88,96	924,10	91,83	+75,90	+8,95	-0,13
в т.ч. зареєстрований капітал	95,00	10,30	95,00	12,36	95,00	9,44	-0,86	-8,35	-0,86
нерозподілений прибуток	753,20	81,66	588,30	76,59	829,10	82,39	+75,90	+10,08	+0,73
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	74,20	8,04	84,80	11,04	82,20	8,17	+8,00	+10,78	+0,13
БАЛАНС:	922,40	100,00	768,10	100,00	1006,30	100,00	+83,90	+9,09	-

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведених в таблиці 2.3 розрахунків відхилення необоротних активів порівняно з 2019 роком становить 0,2 тис. грн. (+16,67%), а їх частка в структурі активів збільшилась на 0,01 п.с., таким чином можна зробити висновок, що впродовж звітнього періоду відбулось незначне засобів виробництва, тривалістю використання більше одного року.

Відхилення оборотних активів становить 83,7 тис. грн. (+9,08%), частка

оборотних активів в структурі активів зменшилась порівняно з попереднім роком 0,01 п.с., що вказує на зменшення частки активів, строк використання яких менше ніж один рік, в структурі майна досліджуваного підприємства. В т. ч., відхилення запасів порівняно з даними за попередній період становить 50,00 тис. грн. (+8,01), що вказує на зростання обсягів діяльності.

Відхилення суми дебіторської заборгованості порівняно з даними за попередній рік становить 8,10 тис. грн., що має негативний вплив для підприємства, так як виникає ризик формування безнадійної дебіторської заборгованості. Відхилення суми грошових коштів становить 21,40 тис. грн. (+69,71%), що вказує на зростання суми найліквідніших активів підприємства, що має позитивне значення для підприємства, оскільки вказує на підвищення його платоспроможності.

Відхилення власного капіталу становить 75,90 тис.грн. (+8,95%), що вказує на тенденцію до зростання власних коштів підприємства порівняно з запозиченими. Зменшилась на 0,13 п.с. частка власного капіталу в структурі пасивів підприємства, що вказує на незначне зростання залежності підприємства від запозичених коштів, але так як коефіцієнт автономії (табл.3) є достатньо високим, для підприємства в даний момент часу це не спричинить значних негативних наслідків. Частка статутного капіталу в структурі джерел формування майна підприємства зменшилась на 8,35%, нерозподілений прибуток - зріс на 10,08%.

Протягом досліджуваного періоду в балансі підприємства відсутні дані щодо довгострокових зобов'язань і забезпечень.

Відхилення поточних зобов'язань і забезпечення становить 8,00 тис. грн. (+10,78%), що вказує на зростання суми зобов'язань, які мають бути погашені протягом операційного циклу підприємства або повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу. Це має негативні наслідки, так як зростає залежність підприємства від запозичених коштів. Одним з основних джерел формування короткострокової заборгованості на прикладі даного підприємства є розрахунки з постачальниками, таким чином існує необхідність в

швидкому і відповідному погашенні зобов'язань для забезпечення сприятливого іміджу підприємства. Частка поточних зобов'язань і забезпечення в структурі джерел формування майна підприємства зросла порівняно з попереднім періодом на 0,13 п.с. що вказує на незначне зростання залежності підприємства від запозичених коштів.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+	%
				-	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1476,80	1259,60	1462,80	-14,00	-0,94
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1036,90	898,60	1058,70	+21,80	+2,10
Валовий: прибуток (збиток)	439,90	361,00	404,10	-35,80	-8,14
Інші операційні витрати	423,60	337,90	342,40	-81,20	-19,17
Інші витрати	0	0,80	0,40	+0,30	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	16,30	22,30	61,30	+45,00	+3,76
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	16,30	22,30	61,30	+45,00	+3,76

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведених в таблиці 2.4 розрахунків можливо зробити висновки щодо динаміки розвитку діяльності підприємства протягом 2019-2021 років.

Відповідно до проведених розрахунків, спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 0,94% в 2021 році порівняно з 2019 роком, що вказує на зменшення обсягу товарообороту підприємства у звітному періоді порівняно з попереднім.

Собівартість реалізованої продукції зросла в 2021 на 2,10% порівняно з 2019. Зростання собівартості продукції могло бути спричинено зростанням цін на складові продукції, що вплинуло на підвищення витрат на кінцевий товар.

Спостерігається зменшення валового прибутку в 2021 порівнянні з 2019 на 8,14%. Причиною скорочення валового прибутку є швидке зростання собівартості продукції при низькому темпі зростання чистого доходу та зростання рівня

зменшення попиту на продукцію підприємства.

Чистий прибуток підприємства в 2021 зріс на 3,76% порівняно з 2019 роком, що вказує на проведені зміни в ціновій політиці підприємства та зміни в асортименті, шляхом виключення неприбуткових товарів.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019	2020	2021	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	12,41	9,04	12,22	-0,19	-1,53
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,41	0,53	0,63	+0,22	+53,66
3. Чистий оборотний капітал	847,00	682,00	922,70	+75,70	+8,94
4. Коефіцієнт автономії	0,92	0,89	0,91	-0,01	-1,09
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	11,43	8,06	11,24	-0,19	-1,66
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,92	0,89	0,91	-0,01	-1,09
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,64	1,49	1,65	+0,01	+0,61
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,78	1,65	1,82	+0,04	+2,25
9. Рентабельність господарської діяльності, %	1,12	1,80	4,37	+3,25	-
10. Рентабельність власного капіталу, %	1,92	3,26	6,63	+4,71	-
11. Рентабельність продукції, %	1,57	2,48	5,79	+4,22	-

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведених в таблиці 2.5 розрахунків можливо зробити висновки щодо динаміки показників оцінки фінансового стану підприємства 2019-2021 років.

Коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 1,53%. Це вказує на зменшення суми поточних активів підприємства, що припадають на одну гривню поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності є вищим нормативу, що свідчить про достатність поточних активів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 53,66%, це свідчить про зростання платоспроможності підприємства. Коефіцієнт є вищим нормативу, що свідчить про можливість підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Чистий оборотний капітал зріс на 75,70 тис. грн. (8,94%), що вказує на

збільшення різниці між оборотними активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями порівняно з даними за попередній рік.

Коефіцієнт автономії зменшився на 1,09%, що вказує зменшення частки власного капіталу в загальній сумі коштів, вкладених у діяльність підприємства. Для досліджуваного підприємства характерний високий рівень коефіцієнту автономії, що вказує на фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

Коефіцієнт фінансової стабільності зменшився на 1,66%, що вказує на зменшення здатності підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями. Для досліджуваного підприємства характерний високий рівень коефіцієнту фінансової стабільності.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами на зменшився 1,09%, що вказує зменшення рівня платоспроможності та кредитоспроможності підприємства. Для досліджуваного підприємства характерний високий рівень коефіцієнту забезпеченості власними засобами.

Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0.61%. Зростання коефіцієнту оборотності активів вказує на підвищення ефективності використання ресурсів, залучених для організації діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 2,25%, що вказує на зростання швидкості обороту власного капіталу, тобто, на зростання ефективності управління власним капіталом.

Рентабельність господарської діяльності зросла на 3,25%, що вказує на зростання ефективності підприємницької діяльності.

Рентабельність власного капіталу зросла на 4,71% ,що вказує на підвищення ефективності використання активів, створених за власний рахунок.

Рентабельність продукції зросла на 63,16%, що вказує на зростання ефективності реалізації продукції. Зростання показників рентабельності свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства

На основі проведених розрахунків можна стверджувати про спроможність підприємства розвиватися за умов змінного внутрішнього і зовнішнього

середовища. Підприємство має гнучку структуру фінансових ресурсів, здатне у встановлений термін і в повному обсязі розрахуватися за раніше отримані кредити (позики) з оплатою належних відсотків, можливістю у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел.

Основною причиною зменшення показників підприємства є пандемія Covid-19, що значним чином негативно вплинула на діяльність підприємства в цілому. Так як товар підприємства націлений не лише на кінцевих споживачів, а на інші підприємства, які певним чином також були змушені зменшували обсяги власної діяльності. Невпевненість в майбутньому також відіграла значну роль, що заважала збуту продукції. Обмеження на карантин фактично блокувало діяльність підприємства на певний час, що також негативно вплинуло на кінцеві результати діяльності підприємства.

2.3. Оцінка системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Позитивний рівень соціально-психологічного клімату на підприємстві є важливою умовою для підвищення продуктивності праці всіх без винятку працівників підприємства. Сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі значно підвищує задоволеність працівників робочим процесом, та відповідно впливає на кінцеві результати їх діяльності.

З метою визначення наявного стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі досліджуваного підприємства було проведено опитування працівників ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». У дослідженні взяли участь 12 працівників. Серед респондентів: керівники - 25%, фахівці - 58%, робітники - 17%; мають професійно-технічну освіту - 16%, базову вищу освіту - 25%, повну вищу освіту - 59%; чоловіків - 58%, жінок - 42%.

Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» було використано тест К. Сішора. Він ґрунтується на проведенні анкетування працівників підприємства, яким пропонується відповісти на декілька

питань. На основі їх відповідей можна буде зробити відповідний висновок про наявний рівень згуртованості членів трудового колективу. Тест К. Сішора передбачає отримання відповіді на 5 ключових питань, за якими пропонується вибір одного з варіантів відповідей. Анкета для опитування представлена у додатку А.

Питання №1 «Як би ви оцінили свою приналежність до трудового колективу?» надає можливість оцінити чи поєднує себе певний представник колективу з самим колективом. Значення відповіді на це питання полягає в формулюванні відчуття належності працівника до групи, що є фактором, який певним чином характеризує наявний стан соціально-психологічного клімату колективу. Графічне зображення результатів опитування за даним питанням зображено на рис. 2.4.

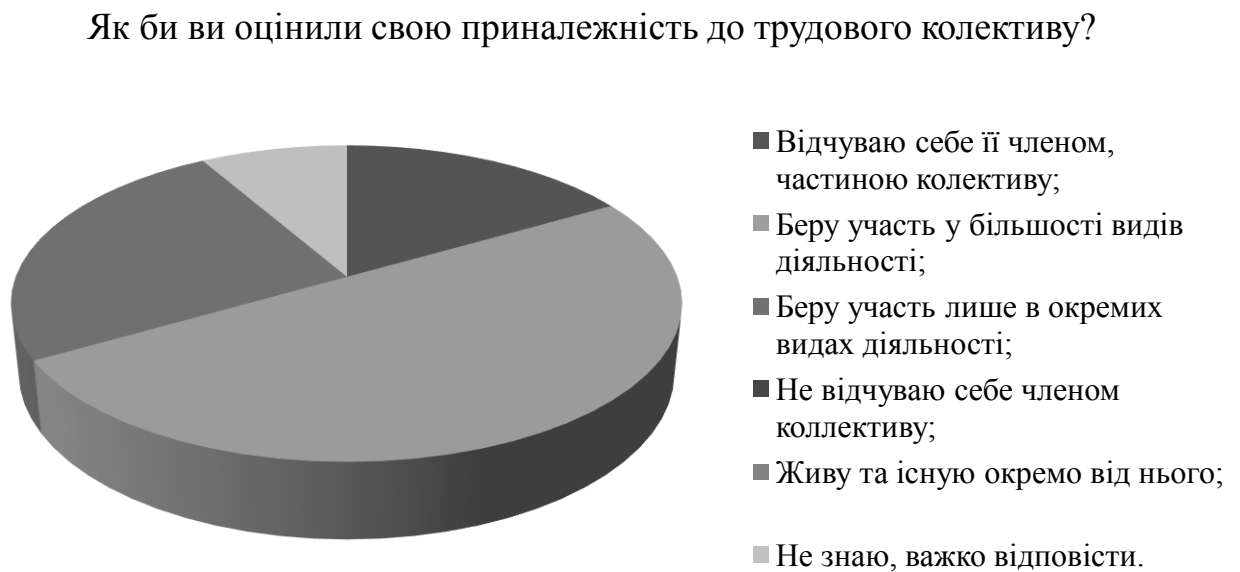


Рис 2.4. Структура відповідей на питання «Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?»

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведеного опитування, більшість респондентів обрали відповідь «беру участь у більшості видів діяльності», що вказує на певну залученість працівників до багатьох видів діяльності і формування на підприємстві згуртованого колективу. Значна частина колективу має відчуття належності до колективу або залучена до певних видів діяльності. Результат

опитування за даним питанням вказує високий рівень згуртованості колективу підприємства, але існує необхідність проведення заходів щодо підвищення рівня згуртованості працівників.

Питання №2. « Чи перейшли би ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?» надає можливість оцінити зацікавленість працівників в роботі саме на цьому підприємстві, що відповідно також характеризує їх рівень приналежності до колективу. На основі цього питання можливо оцінити чи зацікавленні працівники в взаємодії саме з наявним колективом на підприємстві, що відповідно певним чином характеризує стан соціально-психологічного клімату підприємства. Графічне зображення результатів опитування за даним питанням зображено на рис. 2.5.

Чи перейшли би ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?



Рис 2.5. Структура відповідей на питання «Чи перейшли би ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?»

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведеного опитування, більшість респондентів обрали відповідь «швидше залишив(ла)ся б працювати на підприємстві», що вказує на зацікавленість працівників в роботі саме на цьому підприємстві, що сприятливо характеризує їх рівень приналежності до колективу. Отримані результати щодо даного питання вказують на відсутність загрози високої плинності кадрів, що

відповідно забезпечує стабільність функціонування підприємства. Результат опитування за даним питанням вказує високий рівень згуртованість колективу досліджуваного підприємства, але існує необхідність проведення заходів щодо підвищення згуртованості працівників.

Питання №3 «Які взаємини між колегами у вашому трудовому колективі?» надає можливість оцінити наявний стан взаємовідносин в колективі підприємства. Це питання безпосередньо характеризує наявний стан соціально-психологічного клімату в трудовому колективі досліджуваного підприємства. Взаємовідносини між співробітниками впливають на рівень згуртованості колективу, продуктивність праці, мотивацію, лояльність до підприємства. Це питання є взаємопов'язане з першими двома питаннями, оскільки приналежність до колективу чи підприємства певним чином визначається ставленням працівників один до одного. Графічне зображення результатів опитування за даним питанням зображено на рис. 2.6.

Які взаємини між колегами у вашому трудовому колективі?

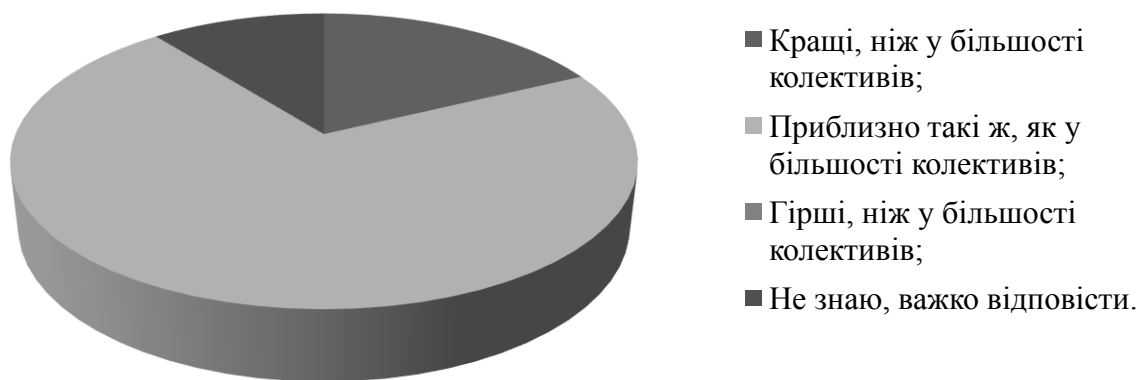


Рис 2.6. Структура відповідей на питання «Які взаємини між колегами у вашому трудовому колективі?»

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведеного опитування, більшість респондентів обрали відповідь «Приблизно такі ж, як у більшості колективів», що вказує на стабільні взаємовідносини в колективі. Результати даного питання вказують на потребу підвищення згуртованості колективу досліджуваного підприємства, так як є

загроза для погіршення стану соціально-психологічного клімату. Також можливим є існування певних суперечностей чи конфліктів між працівниками, що може негативно вплинути на результати їх діяльності. Результат опитування за даним питанням вказує на необхідність проведення заходів щодо підвищення згуртованості колективу.

Питання №4 «Які у вас стосунки з керівництвом?» надає можливість оцінити стан взаємовідносин працівників і керівництва досліджуваного підприємства. Це питання надає інформацію про ефективність управлінської діяльності керівника, та вказує на ставлення працівників до керівництва. Взаємовідносини між працівниками і керівником значно впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі. Керівнику для забезпечення ефективної діяльності підприємства необхідно мати авторитет серед працівників і відповідні навички управління, ефективність яких можливо охарактеризувати внаслідок вивчення отриманих результатів даного питання. Це питання також є взаємопов'язане з першими двома питаннями, оскільки приналежність до колективу чи підприємства певним чином визначається ставленням працівників до керівництва підприємства. Графічне зображення результатів опитування за даним питанням зображено на рис. 2.7.



Рис 2.7. Структура відповідей на питання «Які у вас стосунки з керівництвом?»

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведеного опитування, більшість респондентів обрали відповідь «Приблизно такі ж, як у більшості колективів», що вказує на стабільні взаємини керівництва підприємства та його працівників. Отримані результати даного питання можуть вказувати на існування певних суперечностей між працівниками і керівництвом підприємства, що може негативно вплинути на діяльність підприємства в цілому, і в тому числі на стан соціально-психологічного клімату в колективі. На основі результатів щодо даного питання можна зробити висновок, що існує потреба в проведенні заходів щодо підвищення рівня згуртованості трудового колективу досліджуваного підприємства.

Питання №5 «Яке ставлення до праці у вашому колективі?» надає можливість оцінити наскільки працівники задоволені власною роботою. Зацікавленість працівника в своїй праці значним чином впливає на його мотивацію і продуктивність, і як наслідок, на кінцеві результати його діяльності. Ставлення колективу в цілому до виконуваної роботи значним чином впливає на кожного окремого працівника, оскільки певним чином формує його особисте ставлення до роботи. Графічне зображення результатів опитування за даним питанням зображено на рис. 2.8.

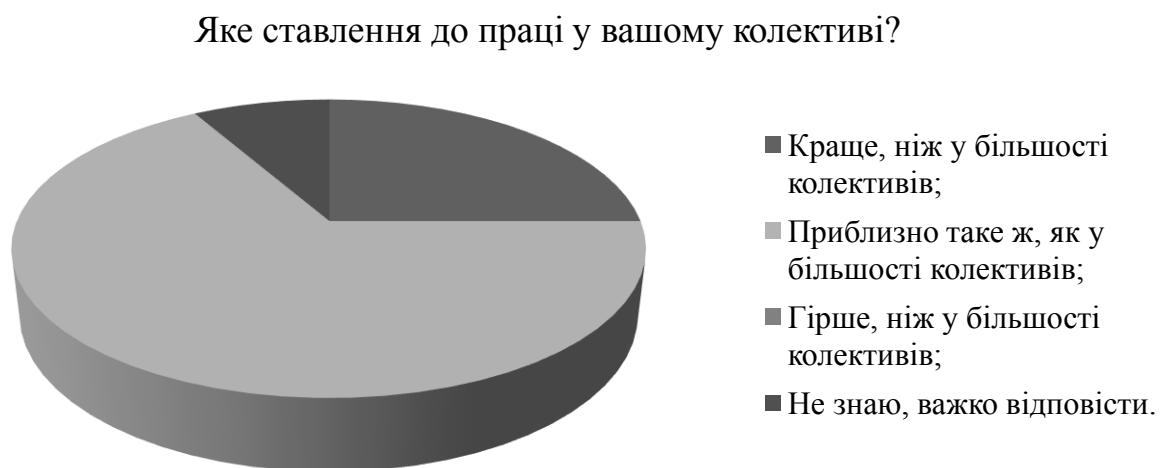


Рис 2.8. Структура відповідей на питання «Яке ставлення до праці у вашому колективі?»

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведеного опитування, більшість респондентів обрали відповідь «Приблизно такі ж, як у більшості колективів», що вказує на середній

рівень задоволеності працівників власною роботою. Таким чином, існує необхідність в проведенні заходів щодо підвищення згуртованості колективу, що може позитивно вплинути на зацікавленість працівників власною працею. Зростання мотивації співробітників значно покращить кінцеві результати їх діяльності.

Наступною дією є присвоєння кожній відповіді відповідний бал за 5-бальною шкалою. Кількість балів підсумовується й отримане значення ділиться на кількість учасників анкетування. Загальна оцінка рівня згуртованості трудового колективу досліджуваного підприємства визначається наступним чином:

$$S_{\text{тк}}=168/12=14,0$$

Оскільки на даний момент на ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» працює 12 осіб, всіх їх було залучено до даного дослідження. У табл. 2.6 представлено результати тесту на визначення рівня згуртованості трудового колективу ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс».

Таблиця 2.6

Тест на визначення рівня згуртованості трудового колективу
ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»

№	Питання	Варіанти відповіді	Бали за відповіді	К-ть відповідей
1	2	3	4	5
1	Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?	Відчуваю себе її членом, частиною колективу;	5	2
		Беру участь у більшості видів діяльності;	4	6
		Беру участь лише в окремих видах діяльності;	3	3
		Не відчуваю себе членом колективу;	2	0
		Живу та існую окремо від нього;	1	0
		Не знаю, важко відповісти.	1	1
2	Чи перейшли би ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?	Так, дуже хотів(ла) би перейти;	1	0
		Швидше перейшов(ла) би, ніж zostав(ла)ся;	2	0
		Не бачу ніякої різниці;	3	2
		Швидше залишив(ла)ся б працювати на підприємстві;	4	7

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
		Дуже хотів(ла) би залишитись далі працювати на підприємстві;	5	3
		Не знаю, важко відповісти.	1	0
3	Які взаємини між колегами у вашому трудовому колективі?	Кращі, ніж у більшості колективів;	3	2
		Приблизно такі ж, як у більшості колективів;	2	8
		Гірші, ніж у більшості колективів;	1	0
		Не знаю, важко відповісти.	1	2
4	Які у вас стосунки з керівництвом?	Кращі, ніж у більшості колективів;	3	3
		Приблизно такі ж, як у більшості колективів;	2	7
		Гірші, ніж у більшості колективів;	1	1
		Не знаю, важко відповісти.	1	1
5	Яке ставлення до праці у вашому колективі?	Краще, ніж у більшості колективів;	3	3
		Приблизно таке ж, як у більшості колективів;	2	8
		Гірше, ніж у більшості колективів;	1	0
		Не знаю, важко відповісти.	1	1
Рівень згуртованості трудового колективу ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»			14,0	

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

За результатами тесту К. Сішора, у якому взяли участь співробітники досліджуваного підприємства, встановлено що рівень згуртованості трудового колективу ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» має 14,0 балів та відповідно знаходиться у діапазоні середнього рівня. Середній рівень згуртованості трудового колективу характеризується наявністю спільних цілей та місії. Водночас ціннісні орієнтації співробітників залишаються різними, що може значно перешкоджати досягненню спільних цілей.

Відповідно до проведеного дослідження, основними факторами що негативно впливають на стан соціально-психологічного клімату трудового колективу досліджуваного підприємства є недостатньо міцні взаємовідносини з колегами та керівництвом підприємства, та середній рівень зацікавленості в власній праці.

Причинами існування недостатньо високого рівня згуртованості колективу можуть бути наявність певних невирішених конфліктів між самими

працівниками, або з керівництвом підприємства. Не зважаючи на те, що отримані внаслідок опитування результати є непоганими, все ще існує ризик загострення певних невиявлених конфліктів в майбутньому, що може негативно вплинути на діяльність самих працівників та підприємства в цілому. Також спричинити недостатньо високий рівень згуртованості колективу може взаємодія між працівниками лише в межах виконуваних обов'язків, і як наслідок відсутність формування між ними певної прив'язаності один до одного. Це може бути спричинено значними відмінностями один від одного, наприклад, за різними вподобаннями та інтересами, відсутністю спільних тем для взаємодії, різною професійною підготовкою, особистісними рисами.

Середній рівень зацікавленості в роботі може бути викликаний звиканням до неї і надто одноманітним робочим процесом. Збереження тенденції до погіршення ставлення до виконуваної праці може спричинити вигорання в працівників, що значно вплине на функціонування підприємства. Також зменшення зацікавленості в роботі може бути спричинене відсутністю чіткого розподілу обов'язків у колективі, чітких завдань і наявність суперечливих вказівок. Це негативно впливає на працівника в якого формується відчуття невизначеності, що може спричинити зменшення мотивація до роботи. Ще однією причиною може бути недостатній рівень мотивації працівників. Якщо колектив не отримує достатньої фінансової мотивації у вигляді премій за високі результати або бонусів за якісне обслуговування, їм немає сенсу щось змінювати у своїй діяльності і досягати кращих результатів.

Проведене дослідження вказує на те, що на підприємстві існують певні проблеми щодо рівня згуртованості трудового колективу. Це вказує на необхідність проведення заходів для підвищення згуртування колективу підприємства.

Висновки до розділу 2

Об'єктом для дослідження було обрано ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». Основним видом економічної діяльності даного підприємства є неспеціалізована оптова торгівля, підприємство спеціалізується на поставках промислового устаткування і матеріалів.

Продукція досліджуваного підприємства спрямована на задоволення виробничих потреб підприємств промисловості у сировині, матеріалах, напівфабрикатах та комплектуючих виробів, устаткуванні. Покупцями даної продукції промислового призначення є інші підприємства, що здійснюють свою діяльність в сфері виробництва, оптової та роздрібною торгівлі. Попит на товари промислового призначення залежний від попиту на споживчі товари, та відповідно є нееластичним, також для даної продукції є характерними різкі зміни попиту.

Чисельність працівників на даному підприємстві становить 12 осіб. На підприємстві використовуються економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління. Економічні методи полягають у використанні економічних стимулів за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Адміністративні полягають в прямому впливі на працівників через необхідність виконання адміністративних рішень, визначеній відповідальності за невиконання вказівок та розпоряджень. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів і впливають на працівників за допомогою психологічних механізмів.

Значна увага при здійсненні управління персоналом приділяється формуванню згуртованого колективу та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату. Переважно використовується демократичний стиль управління, який забезпечує повне розкриття навичок працівників та надає можливість висловлювати свої пропозиції щодо прийняття рішень в організації.

На основі проведених в підрозділі 2.2 розрахунків можна стверджувати що підприємство має гнучку структуру фінансових ресурсів, здатне у встановлений

термін і в повному обсязі розрахуватися за раніше отримані позики з оплатою належних відсотків, має можливість у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел. Для досліджуваного підприємства характерний високий рівень коефіцієнту фінансової стабільності та коефіцієнту автономії, що вказує на фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Коефіцієнти загальної ліквідності та абсолютної ліквідності є вищими нормативу, що свідчить про можливість підприємства швидко погасити власну кредиторську заборгованість.

Також можливо зробити висновок про зменшення обсягу товарообороту підприємства у звітному періоді, що може вказувати на погіршення результатів діяльності підприємства. Основною причиною зменшення показників підприємства є пандемія Covid-19, що значним чином негативно вплинула на діяльність підприємства в цілому. Товар підприємства націлений не лише на кінцевих споживачів, а на інші підприємства, які певним чином також були змушені зменшувати обсяги власної діяльності. Невпевненість в майбутньому також відіграла значну роль, що заважала збуту продукції і негативно вплинула на соціально-психологічний клімат в колективі.

З метою визначення наявного стану соціально-психологічного клімату у трудовому колективі досліджуваного підприємства було проведено опитування працівників ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу було використано тест К. Сішора.

За результатами тесту К. Сішора, у якому взяли участь співробітники досліджуваного підприємства, встановлено що рівень згуртованості трудового колективу ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» має 14,0 балів та відповідно знаходиться у діапазоні середнього рівня. Основними факторами що негативно впливають на стан соціально-психологічного клімату трудового колективу досліджуваного підприємства є недостатньо міцні взаємовідносини з колегами та керівництвом підприємства, та середній рівень зацікавленості в власній праці.

Проведене дослідження вказує на те, що існує необхідність проведення заходів для підвищення згуртованості колективу підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЕЛЕКТРОСТАЛЬ-ПОЛІССЯ-СЕРВІС»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю підприємства

Наявність ефективної системи управління є необхідною умовою для забезпечення функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Система управління на досліджуваному підприємстві є гнучкою, так як для забезпечення ефективної діяльності в ринкових умовах підприємству необхідно мати швидку реакцію на стрімкий розвиток подій та зміни, що спричиняються ймовірними ризиками.

Основним критерієм системи управління даного підприємства є забезпечення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності. Діяльність у сфері управління на підприємстві полягає у забезпеченні ефективного виконання управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю.

Основним видом економічної діяльності даного підприємства є збутова діяльність, так як підприємство спеціалізується на поставках промислового устаткування і матеріалів. Управління збутовою діяльністю підприємства зорієнтоване на максимально ефективне, швидке та якісне задоволення потреб споживачів при збереженні високої ефективності господарської діяльності та її фінансових результатів. При плануванні збутової діяльності визначається збутова стратегія, тобто як саме має бути організована система просування товару до споживача. Метою механізму управління збутовою діяльністю є створення комплексних умов, які забезпечать ефективне здійснення функцій управління для досягнення кінцевої мети в процесі просування товару від виробника до споживача.

Значна увага при здійсненні управління персоналом приділяється формуванню згуртованого колективу та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату. Модель управління в даному випадку ґрунтується на уявленні про організацію як про окрему людську спільність, колектив. Таким чином, можливо зробити висновок, що на підприємстві використовується модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Відповідно до цієї моделі, найважливішим фактором продуктивності праці на підприємстві є людина як соціальна особистість. Елементами цієї моделі є такі компоненти, як увага до працівників, мотивація, спілкування, лояльність, участь у прийнятті рішень. Пріоритет надається створенню системи підтримки людських відносин в організації. Характерним є надання особливої уваги стилю управління і його впливу на показники продуктивності і задоволеності працівників своєю працею. Переважно використовується демократичний стиль управління, який забезпечує повне розкриття навичок працівників. Ця модель характеризується тим, що кожен працівник має однакові права представляти проблеми та пропозиції щодо прийняття рішень в організації.

Внаслідок вивчення системи управління досліджуваного підприємства було визначено наступні проблеми, що спричиняють негативний вплив та створюють загрозу для діяльності підприємства. (рис.3.1).

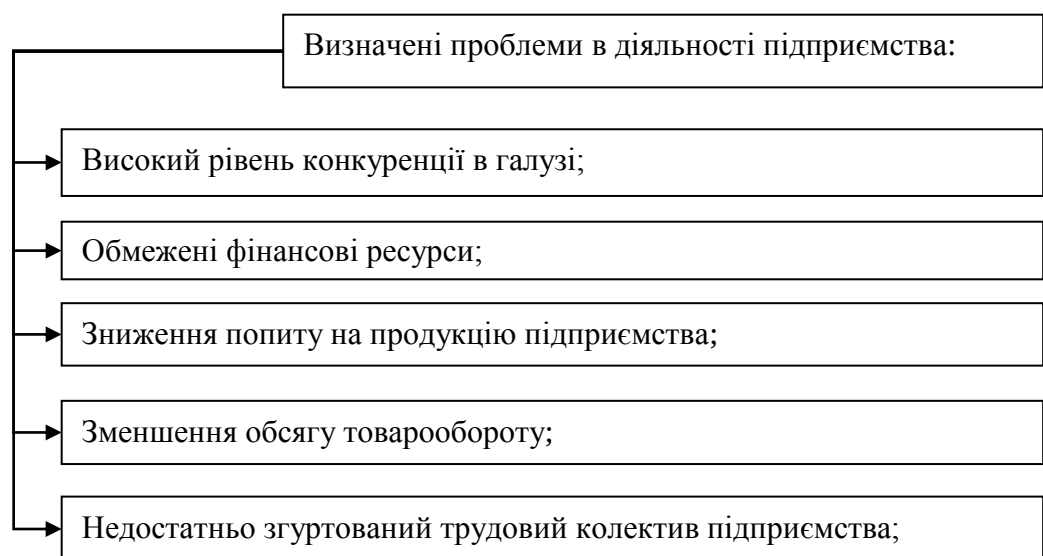


Рис. 3.1. Поточні проблеми підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Високий рівень конкуренції та постійне зростання кількості конкурентів в галузі може негативно вплинути на обсяги збуту продукції підприємства, відповідно до цього існує потреба постійно вживати заходів щодо підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Конкуренція примушує підприємство постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. Іншими словами, зростання рівня конкуренції створює необхідність постійного удосконалення підприємства, що вимагає постійних витрат, щоб забезпечити такий випуск продукції, який можна було б успішно реалізувати на конкурентному ринку.

Обмежені фінансові ресурси певним чином перешкоджають подальшому розвитку підприємства і обмежують його діяльність на ринку. Обмежені фінансові ресурси негативно впливають на стан платоспроможності підприємства та зменшують його шанси вистояти у конкурентній боротьбі, що може призвести до значного скорочення діяльності. Обмеженість фінансових ресурсів значно скорочує можливості підприємства щодо розширення власної діяльності при сприятливій кон'юктурі ринку.

Зниження попиту на продукцію підприємства могло бути спричинено зростанням цін і зменшенням потреби споживачів в товарі підприємства. Основною причиною скорочення потреби споживачів в продукції підприємства є пандемія Covid-19, так як товар підприємства націлений не лише на кінцевих споживачів, а на інші підприємства, які певним чином також були змушені зменшувати обсяги власної діяльності, і відповідно й використання продукції досліджуваного підприємства в процесі виробництва власних товарів. Невпевненість в майбутньому також відіграла значну роль, що негативно вплинула на рівень попиту щодо продукції підприємства. Також одним з факторів було зниження попиту зростання цін на продукцію внаслідок інфляції. Високий рівень зростання цін на продукцію порівняно з середньо-ринковим та цінами конкурентів негативно вплинув на економічну зацікавленість покупців у

придбанні товарів підприємства.

Зменшення обсягу товарообороту могло бути спричинене скороченням обсягів надходження товарів у зв'язку з погіршенням постачання запасів і зменшенням укладених контрактів порівняно з попередніми роками. Обсяг товарообороту підприємства залежить від наявності товарної пропозиції, обсягів товарних запасів та їх зміни протягом певного періоду, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів. Вагомим фактором є зміна обсягів надходження товарів, так як нормальний розвиток торгівлі може здійснюватися тільки при постійному збільшенні товарного потоку, що забезпечується регулярним надходженням товарів від підприємств-виробників та інших постачальників товарів. Також зменшення обсягу товарообороту могло бути спричинено зменшенням потреби споживачів в товарі підприємства або їх зацікавленості в придбанні товару. Таким чином, для забезпечення зростання обсягів товарообороту необхідно здійснити заходи щодо стимулювання збутової діяльності.

Недостатньо згуртований колектив погано впливає на кінцеві результати діяльності кожного окремого працівника, зменшує їх зацікавленість в виконанні своїх робочих завдань, може спричинити зменшення продуктивності праці та негативно вплинути на діяльність підприємства в цілому. Для досліджуваного підприємства характерний середній рівень згуртованості трудового колективу, що характеризується наявністю спільних цілей та місії, але ціннісні орієнтації співробітників залишаються різними. Причинами існування недостатньо високого рівня згуртованості колективу можуть бути наявність певних невирішених конфліктів між самими працівниками, або з керівництвом підприємства, взаємодія між працівниками лише в межах виконуваних обов'язків, і як наслідок відсутність формування між ними певної прив'язаності один до одного. Також зменшення згуртованості колективу може бути спричинено значними відмінностями працівників один від одного, наприклад, за різними вподобаннями та інтересами, відсутністю спільних тем для взаємодії, різною професійною підготовкою, особистісними рисами. Ще однією причиною може бути недостатній рівень мотивації працівників та стомленість працівників від виконуваної роботи, і як

наслідок, втрати зацікавленості в роботі.

Таким чином, основною зазначеною проблемою підприємства є необхідність удосконалення збутової діяльності підприємства шляхом залучення нових споживачів і втримання постійних. Здійснення заходів щодо стимулювання збутової діяльності призведе до збільшення обсягів збуту продукції, що позитивно вплине на кінцеві результати діяльності підприємства. Відповідно до розглянутих проблем визначено наступні цілі підприємства щодо удосконалення системи управління (рис. 3.2).

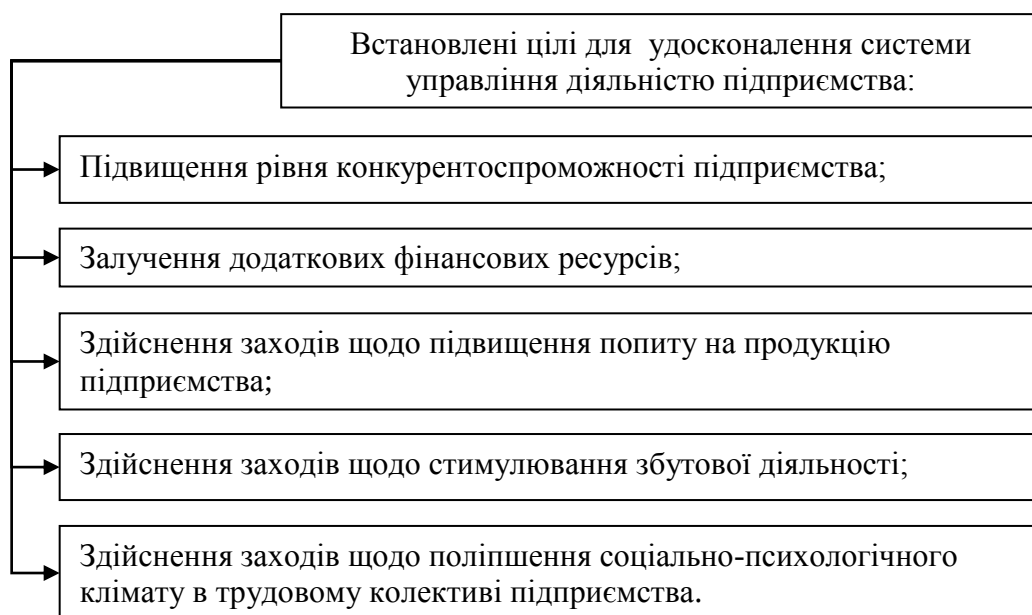


Рис. 3.2. Поточні цілі підприємства

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Встановлені цілі виступають орієнтиром для визначення напрямів удосконалення існуючої системи управління на підприємстві. Таким чином, відповідно до встановлених цілей необхідно визначити заходи, які забезпечать їх досягнення і визначити очікуваний ефект від реалізації даних заходів. Здійснення запропонованих заходів призведе до зростання конкурентних переваг підприємства, отримання додаткових фінансових ресурсів, забезпечить залучення нових споживачів, сформує сприятливий імідж підприємства, збільшить обсяги збуту продукції, і як наслідок, позитивно вплине на загальний стан підприємства. Запропоновані заходи та очікуваний від їх впровадження ефект представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи щодо удосконалення системи управління діяльністю підприємства

Ціль	Заходи для досягнення цілі	Очікуваний ефект
1. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;	Використання рекламних заходів;	Зростання клієнтської обізнаності щодо продукції підприємства; Залучення нових споживачів;
	Підвищення рівня якості безпосереднього обслуговування споживачів;	Створення позитивного іміджу підприємства; Формування лояльності споживачів до підприємства; Зростання клієнтської обізнаності щодо продукції підприємства;
	Проведення тренінгів для забезпечення більш ефективного консультування споживачів.	Навчання співробітників необхідним компетентностям; Покращення наявних знань і навичок працівників; Підвищення рівня обслуговування споживачів.
2. Залучення додаткових фінансових ресурсів;	Залучення зовнішніх джерел фінансування шляхом отримання банківського кредиту.	Залучення додаткових коштів для розвитку діяльності підприємства; Розширення частки ринку внаслідок зростання обсягів збуту.
3. Здійснення заходів щодо підвищення попиту на продукцію підприємства;	Розвиток позамагазинних форм збуту товарів;	Створення позитивного іміджу підприємства; Розширення господарських зв'язків; Укладання угод з споживачами та зростання клієнтської обізнаності.
	Зміни цінової політики;	Зростання зацікавленості споживачів придбати певний товар; Збільшення обсягів продажу продукції.
	Зміни в асортименті відповідно до наявних потреб споживачів.	Відповідність продукції підприємства потребам споживачів; Зменшення складських запасів; Зменшення непродуктивних витрат шляхом виключення неприбуткових товарів.
4. Здійснення заходів щодо стимулювання збутової діяльності.	Здійснення продуманої викладки товарів (мерчандайзинг);	Підвищення зацікавленості споживачів запропонованими товарами; Зростання обсягу товарообороту.
	Використання методу «виставки-продажі».	Зростання обсягу реалізації продукції підприємства; Реклама і популяризація нових товарів; Вивчення коливання попиту споживачів на пропоновані товари.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Заходи з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства полягають в забезпеченні формування конкурентних переваг. Ринкова економіка створює необхідність завоювання міцних позицій для підприємства, виявлення

можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, зваженої політики ціноутворення тощо. Відповідно до таблиці 3.1. підприємству пропонується збільшити використання рекламних заходів, підвищити рівень якості безпосереднього обслуговування споживачів та провести тренінги серед співробітників з метою забезпечення більш ефективного консультування споживачів.

Використання рекламних заходів створює цілеспрямований вплив підприємства на споживачів з метою привертання уваги до власної продукції. Реалізувати це можливо шляхом безоплатної роздачі каталогів підприємства або листівок. За допомогою даного методу можливо привернути увагу покупців до продукції підприємства, надати їм можливість ознайомитися з нею та залишити контакти для зворотного зв'язку. Також ефективним є створення для постійних клієнтів програм лояльності, шляхом надання знижок або купонів. Таким чином можливо звернути увагу покупців на додаткові товари або послуги, також даний захід поліпшить відношення покупців до підприємства.

Підвищення рівня якості безпосереднього обслуговування споживачів є важливим фактором для формування позитивного враження нових споживачів щодо підприємства і збереження лояльності постійних. Для того, щоб здобути та утримати клієнтів підприємству необхідно орієнтуватися на поточні потреби клієнта та якісно їх задовольнити за допомогою ефективно організованої та впровадженої системи обслуговування. Для цього підприємству потрібно забезпечити відповідний сервіс, що розглядається як система обслуговування покупців. Основна мета сервісу полягає в тому, щоб запропонувати покупцям потрібний товар і надати допомогу в забезпеченні отримання найбільшої користі від придбаного товару шляхом консультації. У загальному розумінні якість обслуговування в торгівлі це відповідність рівня сервісу зовнішнім або внутрішнім стандартам обслуговування торговельного підприємства. Внутрішні стандарти встановлюються керівництвом підприємства з урахуванням існуючих зовнішніх і є зазвичай значно вищими від них.

Високий рівень сервісу є вагомим фактором для забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Для забезпечення належного рівня сервісу рекомендується налагодити ефективний зворотний зв'язок із споживачами товарів, наприклад, організовувати прийом скарг і пропозицій, рекомендацій, претензій і постійно та вчасно реагувати на них.

Також при купівлі товару важливим фактором є те, чи здатне підприємство забезпечити післяпродажний сервіс, доставку, монтаж, технічне обслуговування й ремонт, постачання запасних частин і деталей. Післяпродажний сервіс являє собою гарантійне й післягарантійне обслуговування в процесі експлуатації товару. Технічне обслуговування є гарантійним, якщо впродовж терміну гарантії покупець не оплачує ремонт, заміну частин і деталей придбаного їм товару. По закінченні гарантійного періоду власник товару може укласти платний договір на післягарантійне обслуговування. Завдяки сервісному обслуговуванню й введенню системи гарантій фірма створює сприятливі довірчі відносини з покупцями й формує основи для продовження ефективних комерційних комунікацій.

Проведення тренінгів серед співробітників для забезпечення більш ефективного консультування споживачів забезпечить наявність персоналу відповідної кваліфікації та відповідних компетенцій. Персонал підприємства є важливим фактором у конкурентній боротьбі, тому навчання та розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації, обізнаність у власній справі мають важливе значення для забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, рекомендується проведення тренінгів для персоналу. Тренінги проводяться з метою виробити та покращити рівень професійних навичок співробітників. Наслідками проведення тренінгу є вдосконалення навичок ведення переговорів, оптимізація техніки продажу, підвищення згуртованості колективу довкола однієї спільної мети. Тренінги сприяють перегляду цінностей та пріоритетів працівника, розвивають та удосконалюють конкретні якості та властивості особистості, допомагають працівнику обрати такі форми та методи поведінки, які відповідають визначеній ситуації.

Під час проведення тренінгу необхідно забезпечити таке спілкування учасників, яке надасть групі достатню кількість варіантів для вирішення поточних проблем, сприятиме динамічному розвитку групи, міжособистісним відносинам і нормам. Дана методика проведення навчальних заходів робить процес навчання цікавим та необтяжливим, заохочує учасників до пізнання, розвитку та співпраці. Для тренінгу характерні особливі риси, які відрізняють його від інших навчальних заходів:

- дотримання певних принципів групової роботи;
- наявність постійної групи;
- певна просторова організація;
- використання активних та інтерактивних методів роботи;
- об'єктивація суб'єктивних почуттів, емоцій, думок, знань учасників групи стосовно подій, які відбуваються в групі.

Важливою умовою є те, що тривалість тренінгів не повинна перевищувати тривалість робочого часу та повинна містити перерви. При недотриманні даних умов тренінг буде неефективним, адже слухачі будуть перевантажені поданою інформацією, та не зможуть максимально ефективно засвоїти її, що може зіпсувати всі докладені зусилля та не дати ніяких позитивних змін під час роботи.

Збільшення фінансових ресурсів підприємства можливо здійснити шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування, наприклад, отриманням банківського кредиту. Здійснення даного заходу призведе до прискорення руху грошових і матеріальних ресурсів, забезпечить вищий фінансовий потенціал розвитку підприємства і збільшення приросту рентабельності. Ефективність використання позикового капіталу вища, ніж власного, але з його використанням пов'язаний більший фінансовий ризик і зменшення фінансової стійкості підприємства. Тому також є важливим забезпечення оптимальної структури джерел фінансування підприємства.

Здійснення заходів щодо підвищення попиту на продукцію підприємства має на меті забезпечення зростання зацікавленості споживачів в придбанні продукції підприємства. Для забезпечення реалізації даної цілі рекомендується

здійснити розвиток позамагазинних форм збуту товарів, внести зміни до наявної цінової та асортиментної політики підприємства.

Одним з поширених видів позамагазинних форм реалізації товарів є ярмарки, що проводяться в певній місцевості у визначений термін часу, і які є приуроченими до певних дат або традицій. Існують оптові та роздрібні ярмарки. На ярмарки зазвичай запрошується оптові та роздрібні підприємства, виробники товарів, культурно-освітні установи для організації концертів, конкурсів, виставок тощо. Участь підприємства на ярмарках надасть можливість залучити нових споживачів шляхом демонстрації власної продукції, також це підвищить обізнаність потенційних покупців щодо підприємства, що позитивно вплине на розширення діяльності підприємства.

Також важливим фактором формування попиту на продукцію підприємства являється ціна товару порівняно з середньо-ринковою та цінами конкурентів. Покупець при рішенні зробити замовлення визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів в магазині є забезпечення співставлення товарів з різною ціною, для забезпечення максимального задоволення потреб споживачів. Також з метою зростання обсягу товарообороту рекомендується зниження ціни реалізації окремих видів товарів при умові зростання кількості реалізованих товарів за рахунок залучення додаткових покупців або зростання обсягу придбання товарів одним покупцем.

З метою підвищення попиту на продукцію підприємства рекомендується здійснити зміни асортименту для більш ефективного задоволення поточних потреб споживачів. При формуванні асортименту товарів важливою вимогою є забезпечення максимального задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки. Формування асортиментної політики відбувається з врахуванням цілого ряду наступних факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п. Потреби покупців швидко змінюються, і як наслідок, підприємство вимушене постійно оновлювати власний асортимент.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства рекомендується здійснити зміни асортименту шляхом зменшення частки неприбуткових товарів і зростання частки найприбутковіших товарів. Для цього першочергово необхідно визначити які товари підприємства приносять найбільший прибуток, а які є збитковими. Асортиментна політика підприємства при цьому переорієнтовується на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Основним орієнтиром при зміні асортименту продукції є поточні та прогнозовані потреби споживачів в продукції промислового призначення, відповідно до чого підприємство може коригувати власні об'єми продукції, розраховані на конкретного покупця та або цільову групу. Запропоновані зміни асортиментної політики формують конкурентні переваги підприємства, так як дають змогу збільшити частку ринку, отримати більшу суму прибутку і випередити конкурентів, або втримати власну позицію на ринку.

Здійснення заходів щодо стимулювання збутової діяльності підприємства полягає в прямому заохоченні споживачів придбати продукцію підприємства. Для забезпечення стимулювання збутової діяльності підприємству рекомендується використати методи «виставки-продажі» і мерчандайзинг.

Одним з запропонованих заходів щодо стимулювання збутової діяльності є мерчандайзинг, який полягає в забезпеченні зручного розміщення торговельного устаткування, ефективному розташуванні товарів та створенні сприятливої атмосфери в магазині. Для забезпечення підвищення ефективності збутової діяльності підприємству необхідно забезпечити оптимальне розташування устаткування в торговельному залі та здійснити зручну для покупця викладку товару. Таким чином, при здійсненні мерчандайзингу виникає необхідність у створенні плану магазину. При цьому важливе значення надається методам, які спонукають покупців так рухатись по торговому залу, щоб вони могли зацікавитись більшою кількістю товарів. Рациональне використання площі торгового підприємства означає, що кожен квадратний метр приміщення враховується в операційному процесі і виконує в ньому певну власну функцію. Наслідком здійснення заходів мерчандайзингу є підвищення зацікавленості

споживачів запропонованими товарами та відповідно зростання обсягу збуту продукції підприємства. Впровадження даного заходу вимагає від підприємства постійного моніторингу торгового приміщення з метою найбільш ефективного його використання.

Наступний зазначений метод стимулювання збутової діяльності «виставки-продажі» проводиться з ціллю розширення обсягів реалізації продукції, рекламування та підвищення обізнаності споживачів щодо продукції підприємства. При використанні даного методу здійснюється вивчення попиту на наявну продукцію підприємства з метою визначення найбільш вживаних товарів і подальшим корегуванням асортименту. Також, коли у продаж виходить новий товар, рекомендується гарно його презентувати. Підприємству необхідно розповісти про його переваги і особливості, щоб проінформувати та зацікавити потенційних клієнтів. Даний метод можна застосовувати як і до товарів, виготовлених одним підприємством, так і до однорідних товарів, що вироблені різними товаровиробниками та з метою введення нових товарів. Виставки-продажі можуть бути сезонними або проводитися протягом року.

Виконання запропонованих заходів з метою удосконалення системи управління діяльністю підприємства позитивно вплине на кінцеві результати діяльності підприємства та забезпечить його подальший розвиток. Розрахунок ефекту від впровадження даних заходів представлений в підрозділі 3.3.

3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс»

Результати проведеного дослідження у підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи вказують на незадовільний рівень соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». Як наслідок, це негативно впливає на кінцеві результати роботи працівників досліджуваного підприємства. Таким чином, існує необхідність проведення заходів щодо

поліпшення стану соціально-психологічного клімату в колективі з метою забезпечення підвищення продуктивності праці працівників підприємства.

Для забезпечення поліпшення соціально-психологічного клімату трудового колективу пропонується вжити наступних заходів:

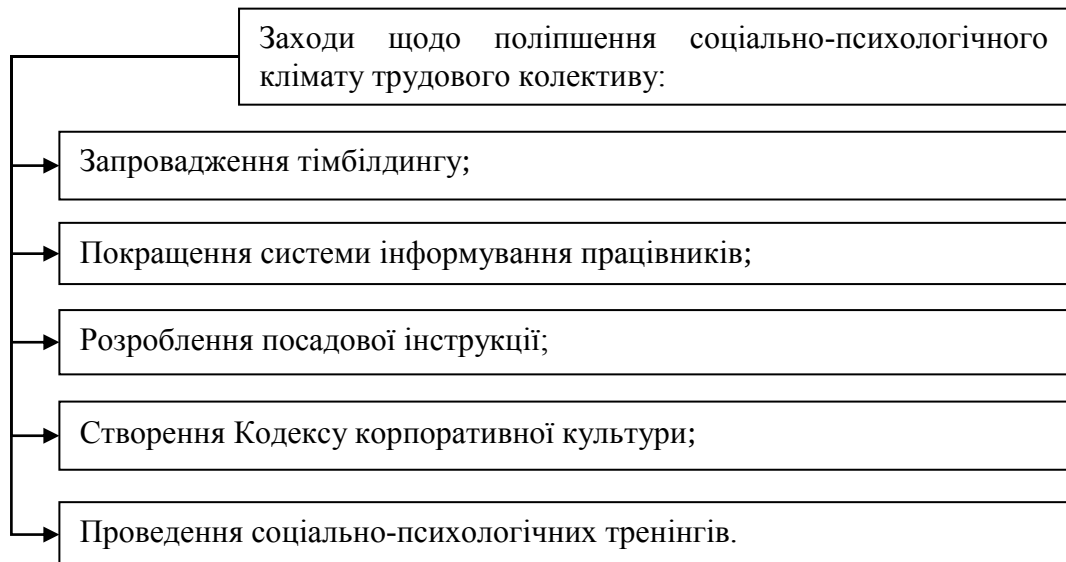


Рис. 3.3. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Першим рекомендаційним заходом є впровадження тимблдингу. Цей метод призначений для підвищення ефективності командної роботи та формування дружніх відносин в колективі. Ефективність здійснення даного заходу призведе до отримання позитивних результатів лише в тому випадку, якщо він буде застосовуватися регулярно, так як одиничне здійснення тимблдингових заходів не спричинить бажаного ефекту підвищення згуртованості колективу. Систематичне здійснення тимблдингових заходів забезпечить зміцнення згуртованості трудового колективу, поліпшить соціально-психологічний клімат та взаємодію співробітників. Результативність від здійснення заходів з тимблдингу слід розглядати в довгостроковій перспективі.

Також при здійсненні даного заходу необхідно враховувати, що інтереси кожного працюючого можуть різнитися, відповідно до чого одна програма тимблдингу може не підійти для всього трудового колективу. Так як тимблдинг повинен бути організований у відповідності до потреб та інтересів трудового колективу підприємства слід проводити опитування на предмет зацікавленості

працівників у тих чи інших заходах. На основі проведеного опитування слід розробляти тимблдингові заходи., так як в іншому випадку в учасників пропаде будь-який інтерес до таких заходів та посилиться психологічний дискомфорт від їх проведення. Тимблдингові заходи повинні у першу чергу бути спрямовані на задоволення інтересів працівників.

Також важливим фактором є прийняття участі у таких заходах керівника, так як це надасть йому можливість краще поладнати з колективом, дізнатися важливу інформацію і запобігти можливим конфліктам. Також участь керівника у даних заходах підвищить лояльність працівників до власного керівництва та до самого підприємства.

З метою поліпшення системи інформування працівників ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» рекомендується використати сучасні інформаційні технології та програмне забезпечення. Наприклад, можливо створити групу у зручному для всіх членів колективу месенджері, що стане вагомим засобом розповсюдження актуальної для працівників інформації. Таким чином, працівники трудового колективу будуть мати можливість задавати питання, ділитися корисною інформацією, обговорювати проблемні питання тощо. Керівництво за допомогою цього заходу зможе швидко передати потрібну інформацію, повідомляти про поточні плани та цілі, інші важливі події. Основною перевагою даного заходу є те, для його реалізації не потрібно витрачати значну кількість часу чи залучати фінансові інвестиції. Здійснення даного заходу сприятиме зміцненню згуртованості трудового колективу, покращить рівень комунікації і зменшить витрати часу на надання загальної інформації одночасно всім працівникам підприємства.

Надто розмите поняття повноважень та наявність дублювання функцій призводить до неефективного використання робочого часу. Необхідно забезпечити виконання конкретних завдань за певним працівником відповідно до його обов'язків і повноважень. Застосування чіткого розподілення завдань покращить впевненість працівників у виконуваній праці. Досягти цього можливо шляхом розроблення посадової інструкції.

Посадова інструкція - це первинний кадровий документ, який має юридичну силу та сприяє правовому захисту на підприємстві, в установі, організації.

Посадові інструкції регулюють організаційно-правовий статус працівників і визначають їхні конкретні завдання та обов'язки, права, повноваження, відповідальність, знання та кваліфікацію, потрібні для забезпечення ефективної роботи працівників.

При розробці посадової інструкції необхідно дотримуватися наступних правил:

- усі посадові інструкції мають бути взаємопов'язаними, щоб не спричинити дублювання функцій;
- посадові інструкції мають відображати повний перелік завдань та обов'язків працівника, його повноважень та відповідальності;
- посадові інструкції повинні бути затверджені наказом керівника;
- після того, як посадова інструкція буде затверджена керівником, вона обов'язково має бути доведена до відома працівника під підпис.

Таким чином, відповідно до розробленої посадової інструкції працівник буде чітко знати власні права та обов'язки, що зменшить ймовірність конфлікту між ним та керівником з приводу їхнього виконання. Значення посадових інструкцій полягає в тому, що завдяки їм:

- установлюють та закріплюють конкретні завдання й обов'язки працівників, їхні права, відповідальність;
- вони є нормативним підґрунтям для застосування до працівника заходів впливу;
- інформують працівника про його дії, яких від нього очікують, критерії оцінювання результатів його праці та орієнтири щодо підвищення рівня кваліфікації в межах конкретної професії.

Розроблення посадової інструкції надасть можливість запобігти дублюванню функцій, довільному трактуванню працівниками їхніх функцій та повноважень, забезпечить інформування працівників щодо їхніх обов'язків, заощадить час кожного нового працівника під час ознайомлення з його

професійними обов'язками.

Наступним рекомендованим заходом є створення Кодексу корпоративної культури, що забезпечить згуртування всіх співробітників навколо загальної місії і спільних цілей, забезпечить наявність особистих цінностей та традицій підприємства. Внаслідок опитування колективу підприємства було виявлено, що певна частка працівників має недостатньо високий рівень відчуття належності до колективу або недостатньо залучена до певних видів діяльності. Вищезазначену проблему можна вирішити створивши спільний для всіх працівників орієнтир корпоративної культури підприємства. Внаслідок запровадження Кодексу корпоративної культури у працівників зникне відчуття відокремленості від трудового колективу.

Кодекс корпоративної культури представляє собою документ, у якому будуть задекларовані будуть головні принципи, цінності, погляди, ідеї, які визначатимуть поведінку членів трудового колективу ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». Наявність кодексу забезпечить формування єдиної корпоративної культури, яка буде поширюватися на всіх членів трудового колективу, а дотримання її основних постулатів буде обов'язковим для всіх працівників. Кодекс корпоративної культури стане основою для саморегуляції поведінки працівників підприємства, знання та дотримання його норм буде одним з головних засобів формування згуртованого трудового колективу.

Впровадження Кодексу корпоративної культури надає можливість вирішити наступні завдання:

- оформити та закріпити сформовану корпоративну культуру підприємства;
- зміцнити імідж підприємства;
- залучити в компанію нових співробітників з відповідними цінностями;
- продемонструвати своїм клієнтам наявність чітких стандартів корпоративного управління;
- зафіксувати єдині корпоративні стандарти і загальні принципи ведення бізнесу.

Орієнтуючись на Кодекс корпоративної культури кожен співробітник

знатиме, яка поведінка допускається на підприємстві, яких цінностей та традицій дотримуються колеги, яким чином проводиться обслуговування споживачів. Цей захід не лише підвищить рівень згуртованості колективу, а й позитивно характеризуватиме підприємство перед потенційними клієнтами та створить нові конкурентні переваги.

Наступний захід полягає у проведенні соціально-психологічних тренінгів колективу з метою підвищення самооцінки членів трудового колективу, розвитку впевненості у собі, подолання власних страхів та комплексів, усунення тривожності. Внаслідок здійснення важливих змін у свідомості учасників, пропоновані тренінги сприятимуть їхньому особистісному та професійному зростанню.

Соціально-психологічний тренінг є сферою практичної психології, що орієнтована на використання активних методів різних видів групової психологічної роботи з метою розвитку компетентності у спілкуванні й особистісного зростання працівників. Для забезпечення поліпшення соціально-психологічного клімату трудового колективу рекомендується застосовувати інструментально-орієнтовані тренінги, до яких безпосередньо відноситься соціально-психологічний тренінг поведінки. Він ґрунтується на біхевіоральному напрямі в теорії особистості, коли індивід розглядається з точки зору різних моделей його поведінки і можливості певними стимулами і методами змінювати його поведінку і формувати нову. Метою даного групового підходу є освоєння нових ефективних моделей поведінки. При досягненні встановленої мети соціально-психологічного тренінгу поведінки відбувається зміна установок працівника, і як наслідок цього, подальша зміна його поведінки.

Відповідно до встановлених очікуваних результатів від проведення заходу рекомендовано використання наступних методів тренінгу:

- групова дискусія;
- ігрові методи.

Групова дискусія у психологічному тренінгу - це спільне обговорення якого-небудь загального питання, що дозволяє прояснити думки, позиції й

установки учасників групи у процесі безпосереднього спілкування.

Гра як метод групової психологічної роботи вважається одним з найбільш ефективних методів модифікації особистості. Найважливішим структурним елементом у грі є моделювання, тобто заміна безпосереднього експериментування створенням і маніпулюванням об'єктами, що заміщають реальний об'єкт. Щодо даного методу рекомендується використовувати ділові ігри та організаційно-діяльнісні ігри.

Ділові ігри визначаються як метод імітації ухвалення управлінських рішень у різних ситуаціях. Основною сферою використання ділових ігор є ухвалення управлінських рішень у соціально-економічних ситуаціях. На основі моделі соціально-економічної системи імітується процес діяльності керівних працівників і фахівців підприємств з вироблення управлінських рішень. Ігрова діяльність задається через імітацію функціонування соціальних інститутів і поведінки гравців як представників тих або інших організацій.

Організаційно-діяльнісні ігри полягають в міркуванні про діяльність, проте, реальне програвання і маніпулювання з моделлю відсутнє. Організаційно-діяльнісні ігри поділяються на:

- проектувальні ігри, що полягають в вирішенні різноманітних проблем організації, пов'язані зі створенням або реформуванням існуючих організаційних структур;
- проблемно-орієнтовні ігри, що здійснюються з метою постановки і пошуку вирішення проблеми, пошуку оптимального рішення;
- дослідницькі ігри, що спрямовані на розкриття закономірностей в економічних, соціальних, громадських науках.

Також рекомендується використання тренінгу особистісного зростання з метою підвищення самовдосконалення працівників підприємства. Тренінг особистісного зростання є особливим вид групової психологічної роботи, що фокусується на особистісному рості учасників тренінгу. Основними параметрами міжособистісних взаємодій у тренінгу особистісного зростання є:

- концентрація на власних почуттях і переживаннях;

- усвідомлення самого себе та власного почуття відповідальності;
- саморозкриття;
- фокусування на тому, що відбувається в реальному часі.

Використання тренінгу особистісного зростання допомагає учасникам групи зрозуміти суть власного досвіду, дослідити позитивні та негативні його сторони, усвідомити і приймати їх.

Внаслідок проведення пропонованих заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату трудового колективу створюється атмосфера уважного ставлення і взаємної підтримки, у працівників підприємства формується почуття групової ідентичності. Згуртованість колективу сприяє формуванню емоційної прихильності і лояльного ставлення до підприємства, забезпечує стійкість групи, покращує комунікацію між співробітниками, зменшує плинність кадрів, надає можливість запобігти конфліктам або сприяє їх швидкому вирішенню.

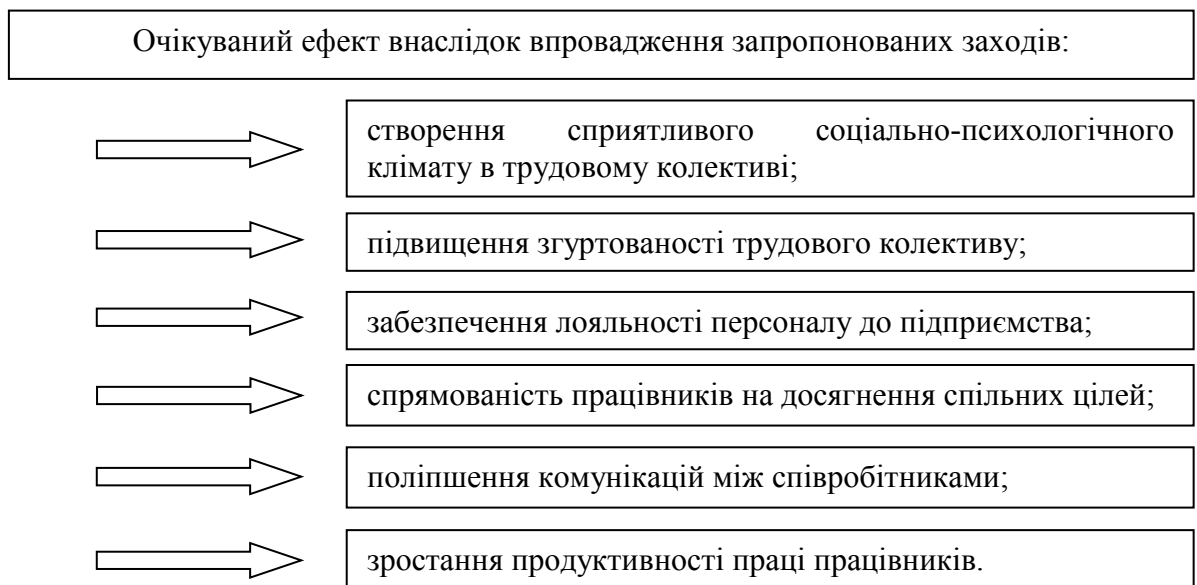


Рис. 3.4. Очікуваний ефект внаслідок впровадження запропонованих заходів

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Виконання запропонованих заходів з метою удосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі позитивно вплине на рівень згуртованості трудового колективу та забезпечить стабільний сприятливий соціально-психологічний клімат в майбутньому. Розрахунок ефекту від впровадження даних заходів представлений в підрозділі 3.3.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Практична цінність магістерської кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих заходів, що підтверджується відповідними розрахунками та визначенням економічного ефекту, який буде отриманий внаслідок впровадження комплексу запропонованих заходів у практику.

Потужність реклами визначається аудиторією, яка може з нею ознайомитися. Для цього важливо визначити коефіцієнт обігу (повторного використання) - середнє число споживачів, через руки яких пройде один примірник даного носія інформації. Його визначають:

$$K_{o.p.} = S / Q \quad (3.1)$$

де $K_{o.p.}$ - коефіцієнт обігу реклами; S - чисельність аудиторії, на яку розрахована реклама; Q - обсяг реалізації реклами (кількість примірників).

Міра інтенсивності рекламної кампанії характеризується рівнем доведення повідомлення до споживача, та визначається:

$$GRP = \text{обсяг} * \text{частота} \quad (3.2)$$

де обсяг - виражена у відсотках частка потенційних споживачів цільового ринку, які мали хоча б одну можливість для ознайомлення з рекламою у визначений період часу; частота - кількість можливостей для ознайомлення з рекламою у визначений період часу.

Вибір ефективного засобу масової інформації для розміщення реклами здійснюють на підставі поєднання ціни реклами та вартості реклами відповідно до кількості читачів:

$$B_p = B / Ч * \text{численність читачів} \quad (3.3)$$

де B_p - вартість реклами з розрахунку на 1000 чоловік; B - загальна вартість реклами; $Ч$ - число примірників.

Використання рекламних заходів розглянемо на прикладі використання 100 каталогів і 1000 листівок. Розрахунки ефективності даного заходу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності використання рекламних заходів

Розрахунок ефективності	Використання 100 каталогів	Використання 1000 листівок
Коефіцієнт обігу реклами	$K_{o.p.} = 100 / 100 = 1,0$	$K_{o.p.} = 1000 / 1000 = 1,0$
Міра інтенсивності рекламної кампанії	$GRP = 0,3 * 100 = 30,0$	$GRP = 0,1 * 1000 = 100,0$
Вартість реклами відповідно до кількості читачів	$B_p = 4820 / 100 * 30 = 1446,0$ $B = 4820,0$	$B_p = 1660 / 1000 * 100 = 166,0$ $B = 1660,0$
Результат рекламної діяльності	$18000 - 4820 = 13180,0$ $13180 - 2372,4 = 10807,6$ $10807,6 / 61300 = 0,176$ $\Delta P = 17,6\%$	$3000 - 1660 = 1360,0$ $1360 - 244,8 = 1115,2$ $1115,2 / 61300 = 0,018$ $\Delta P = 1,8\%$

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведених розрахунків можливо зробити висновок про забезпечення зростання прибутку підприємства на 17,6 % внаслідок використання каталогів і на 1,8% внаслідок використання листівок.

Наступним заходом є залучення зовнішніх джерел фінансування шляхом отримання банківського кредиту. Даний захід рекомендується реалізувати шляхом залучення коштів на суму 100 тис. грн. при 20% річних, та відповідно визначити доцільність їх залучення.

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності залучення додаткових фінансових ресурсів

Місяць	Інвестиції на початок періоду, тис. грн.	Дохід, тис. грн.	Накладні витрати, тис. грн.	Інвестиції на кінець періоду, тис. грн.
Розрахунок фінансових результатів без отримання кредиту				
1	1006,30	404,10	202,05	1208,35
12	1208,35	520,20	260,10	1468,45
24	1468,45	596,40	298,20	1766,65
Розрахунок фінансових результатів при умові отримання кредиту				
1	1106,30	490,40	245,20	1351,50
12	1351,50	560,20	400,10	1751,60
24	1751,60	820,40	410,20	2161,80

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Відповідно до проведених розрахунків, можливо визначити, що через рік підприємство поверне банку кредит та сплатить відсотки за користування. Внаслідок залучення додаткових фінансових ресурсів підприємство розширило обсяги власної діяльності та відповідно збільшило власний дохід на 37,6% протягом досліджуваного періоду порівняно з альтернативними результатами. На

основі проведених розрахунків можливо зробити висновок про те, що для підприємства доречно буде залучити позикові кошти.

Наступним рекомендованим заходом є використання позамагазинних форм збуту товарів шляхом проведення виставкової діяльності на ярмарку. Розрахунок ефективності даного заходу полягає співставленні витрат, що будуть вкладені в реалізацію даного заходу, і отриманого доходу внаслідок проведення даного заходу.

Таблиця 3.4

Витрати підприємства на участь у виставці

№	Статті витрат	Сума витрат, грн.
1.	Витрати на участь у виставці	1660,0
2.	Виготовлення виставкового обладнання	5400,0
3.	Транспортування виставкового обладнання	1480,0
4.	Витрати на відрядження	1500,0
5.	Виготовлення рекламних матеріалів	4070,0

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Для виміру економічної ефективності виставкового проекту необхідно економічний ефект віднести до загальних витрат підприємства на виставкову діяльність:

$$E_v = E / V \quad (3.4)$$

Де E_v - економічна ефективність від участі у виставці; E - економічний приріст чистого доходу від реалізації продукції та послуг за рахунок додаткового отримання контрактів; V - загальні витрати підприємства на виставкову діяльність.

$$E_v = 35600 / 14110 = 2,52$$

На основі проведеного розрахунку можна стверджувати що прийняття участі в рекомендованому заході принесе 2,5 гривні доходу на 1 гривню витрат. Відповідно до чого можливо зробити висновок, що проведення даного заходу є економічно обґрунтованим для досліджуваного підприємства.

Для здійснення продуманої викладки товарів необхідно визначити ефективність розподілу загальної площі підприємства на торговий зал та підсобні приміщення. Коефіцієнт ефективності використання загальної площі магазину

визначається:

$$K_e = S_T / S_{\text{заг}}, \quad (3.5)$$

де K_e - коефіцієнт ефективності; S_T - торгова площа магазину (площа торговельного залу); $S_{\text{заг}}$ - загальна площа магазину.

$$K_e = 49 \text{ м}^2 / 80 \text{ м}^2 = 0,61$$

Коефіцієнт ефективності дорівнює 0,61, що свідчить про те, що торгова площа займає 61% від площі магазину та відповідно використовується ефективно.

Наступний показник - коефіцієнт установчої площі. Планування вважається вдалим, якщо досягнута рівновага між комфортом для покупців і ефективним використанням торгового простору.

Коефіцієнт установчої площі (K_y) розраховується за формулою:

$$K_y = S_y / S_T, \quad (3.6)$$

де K_y - коефіцієнт установчої площі; S_y - установча площа магазину; S_T - торгова площа магазину.

Коефіцієнт установчої площі існуючим плануванням K_{y1} , та після перепланування K_{y2} становить:

$$K_{y1} = 21 \text{ м}^2 / 59 \text{ м}^2 = 0,36$$

$$K_{y2} = 25 \text{ м}^2 / 59 \text{ м}^2 = 0,42$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що в наслідок перепланування коефіцієнт установчої площі зростає до 0,42. Це означає, що перепланування дає можливість розмістити більшу кількість обладнання, що в свою чергу дозволяє розмістити більшу кількість товарних груп, внаслідок чого зросте конкурентоспроможність підприємства.

Наступний показник - коефіцієнт експозиційної площі ($K_{\text{експ}}$) - характеризує ступінь використання площі торгового залу під викладення товарів, та визначається:

$$K_{\text{експ}} = S_{\text{експ.}} / S_T, \quad (3.7)$$

де $K_{\text{експ}}$ - коефіцієнт експозиційної площі; $S_{\text{експ.}}$ - експозиційна площа магазину; S_T - торгова площа магазину.

Оптимальним між експозиційною площею і площею торговельного залу

вважається співвідношення, приблизно рівне 0,7 - 1,7. Але необхідно враховувати, що зростання Кексп за рахунок використання острівних гірок чи стелажів великої висоти може призвести до погіршення видимості товарів та створити незручності при їх викладенні, а також погіршити відбір товарів покупцями.

Розраховано коефіцієнт експозиційної площі з існуючим плануванням Кексп1, та після перепланування Кексп2:

$$\text{Кексп 1} = 68 \text{ м}^2 / 49 \text{ м}^2 = 1,39$$

$$\text{Кексп 2} = 72 \text{ м}^2 / 49 \text{ м}^2 = 1,47$$

На основі проведених розрахунків можливо зробити висновок, що в результаті перепланування коефіцієнт експозиційної площі зростає до 1,47, що свідчить про можливість розміщення більшого асортименту товарів, що в свою чергу спричинить зростання конкурентоспроможності підприємства.

Систематизовані розрахунки економічного ефекту від пропонованих заходів щодо удосконалення системи управління розміщені в таблиці 3.5

Табл.3.5

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Запропонований захід	Розрахований ефект від впровадження
1	2
Використання рекламних заходів;	Відповідно до проведених розрахунків можливо зробити висновок про зростання прибутку підприємства на 17,6% внаслідок використання каталогів і на 1,8% внаслідок використання листівок;
Підвищення рівня сервісу та проведення тренінгів для забезпечення більш ефективного консультування споживачів;	Забезпечить лояльність покупців і підвищить ймовірність того, що покупець повернеться в майбутньому;
Залучення зовнішніх джерел фінансування шляхом отримання банківського кредиту;	Відповідно до розрахунків підприємство поверне банку кредит протягом року та відповідно збільшить власний дохід на 37,6 % протягом досліджуваного періоду порівняно з аналогічним періодом, якщо не залучатиме позикові кошти;
Розвиток позамагазинних форм збуту товарів;	На основі проведеного розрахунку можна стверджувати що взяття участі в ярмарку принесе на 1 гривню витрат 2,5 гривні доходу, відповідно проведення даного заходу є економічно обґрунтованим для досліджуваного підприємства;
Зміни цінової політики;	Надання знижки служить засобом стимулювання покупця, спонукаючи його купувати більше товару; економія по витратах в зв'язку зі скорочення витрат з складування та підтримці товарного запасу;

Продовження табл. 3.5

1	2
Зміни в асортименті відповідно до наявних потреб споживачів;	Економічний ефект даного заходу полягає в зростання швидкості товарообороту і зменшенні витрат на складування продукції;
Здійснення продуманої викладки товарів (мерчандайзинг).	В результаті перепланування коефіцієнт експозиційної площі зростає від 1,39 до 1,47, що свідчить про можливість розміщення більшого асортименту товарів.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Основною метою проведення заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату є підвищення згуртованості трудового колективу підприємства. Підвищення згуртованості колективу призведе до зростання продуктивності праці. Розрахунок продуктивності праці здійснено відповідно до наступної формули:

$$Пп = Т / Ч \quad (3.8)$$

де Т - обсяг товарообігу; Ч - середньооблікова чисельність персоналу.

$$Ппб = 1462,8 / 12 = 121,9$$

Прогнозоване зростання продуктивності праці внаслідок впровадження даних заходів складає 20%

$$Ппп = (121,9 * 0,2) + 121,9 = 146,3$$

$$Тп = 146,3 * 12 = 1755,6$$

$$1755,6 - 1462,8 = 292,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Внаслідок підвищення згуртованості працівників продуктивність праці зростає на 20%, що спричинить зростання обсягу товарообороту підприємства на 292,8 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Внаслідок вивчення системи управління досліджуваного підприємства було визначено наявні проблеми та відповідно до них встановлено цілі, що виступають орієнтиром для визначення напрямів удосконалення існуючої системи управління на підприємстві. Відповідно до встановлених цілей визначено заходи, які забезпечать удосконалення системи управління діяльністю підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємству пропонується збільшити використання рекламних заходів, підвищити рівень якості безпосереднього обслуговування споживачів та провести тренінги серед співробітників. Забезпечити використання рекламних заходів можливо шляхом безоплатної роздачі каталогів підприємства або листівок, створення для постійних клієнтів програм лояльності шляхом надання знижок або купонів. Підвищення безпосереднього обслуговування споживачів полягає в забезпеченні відповідного сервісу та наданні гарантій. Проведення тренінгів серед співробітників забезпечить більш ефективне консультування споживачів.

Збільшення фінансових ресурсів підприємства можливо здійснити шляхом отримання банківського кредиту.

Підвищення попиту на продукцію підприємства рекомендується здійснити шляхом розвитку позамагазинних форм збуту товарів, внести зміни до наявної цінової та асортиментної політики підприємства. Одним з поширених видів позамагазинних форм реалізації товарів є ярмарки, участь на яких надасть можливість залучити нових споживачів шляхом демонстрації власної продукції та підвищить обізнаність потенційних покупців щодо підприємства. Удосконалення цінової політики можливо здійснити шляхом забезпечення співставлення товарів з різною ціною, зниження ціни реалізації окремих видів товарів при умові зростання кількості реалізованих товарів за рахунок залучення додаткових покупців або зростання обсягу придбання товарів одним покупцем. Здійснити зміни асортименту можливо шляхом зменшення частки неприбуткових товарів і зростання частки найприбутковіших товарів, тобто зосередити увагу на

продукції, що користується попитом і є рентабельною.

Здійснення заходів щодо стимулювання збутової діяльності підприємства можливе шляхом використання методів «виставки-продажі» і мерчандайзингу. Мерчандайзинг полягає в забезпеченні зручного розміщення торговельного устаткування, ефективному розташуванні товарів та створенні сприятливої атмосфери в магазині. Метод «виставки-продажі» здійснюється з ціллю розширення обсягів реалізації продукції, рекламування та підвищення обізнаності споживачів щодо продукції підприємства.

Відповідно до теми магістерської кваліфікаційної роботи існує необхідність проведення заходів щодо поліпшення стану соціально-психологічного клімату в колективі з метою забезпечення підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Рекомендується використати наступні заходи: впровадження тимблдингу, поліпшення системи інформування працівників, розроблення посадової інструкції, створення Кодексу корпоративної культури, проведення соціально-психологічних тренінгів. Впровадження тимблдингу забезпечить підвищення ефективності командної роботи та формування дружніх відносин в колективі. Поліпшення системи інформування працівників рекомендується здійснити шляхом створення групи у месенджері, що стане вагомим засобом розповсюдження актуальної для працівників інформації. Розроблення посадової інструкції надасть можливість запобігти дублюванню функцій, довільному трактуванню працівниками їхніх функцій та повноважень, забезпечить інформування працівників щодо їхніх обов'язків. Кодекс корпоративної культури забезпечить формування єдиної корпоративної культури, яка буде поширюватися на всіх працівників підприємства. Проведення соціально-психологічних тренінгів забезпечить підвищення самооцінки членів трудового колективу, розвитку впевненості у собі, подолання власних страхів та комплексів, усунення тривожності.

Здійснення запропонованих заходів призведе до зростання конкурентних переваг, отримання додаткових фінансових ресурсів, забезпечить залучення нових споживачів та сформує сприятливий імідж підприємства.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу надало можливість зробити наступні висновки.

1. Соціально-психологічний клімат - це інтегральний показник соціального та психологічного стану підприємства, що виражається в спільній діяльності колективів керуючої і керованої підсистем. Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників роботою та колективом.

2. Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату та ефективного управління ним, необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Чинники макросередовища опосередковано впливають на життєдіяльність підприємства, підприємству необхідно адаптуватися до них з мінімізацією витрат та негативних наслідків. Чинники мікросередовища мають набагато більший вплив на соціально-психологічний клімат підприємства, оскільки він значною мірою залежить від того, наскільки зміст та умови праці, рівень задоволеності ними, стиль керівництва та особистість керівника, міжособистісні взаємовідносини та задоволеність ними є прийнятними для працівників.

3. При формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві важливе значення надається забезпеченню згуртованості трудового колективу. Згуртованість - це єдність поведінки працівників підприємства, що формується на основі спільності їх інтересів, цінностей, моральних норм, поставлених цілей і дій щодо їх досягнення. Згуртованість є головною соціологічною рисою трудового колективу. За своєю спрямованістю вона може бути позитивною (функціональною) та негативною (дисфункціональною). Згуртованість в трудовому колективі досягається єдністю команди співробітників, що працюють для досягнення спільної мети. Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу можливо використати тест К. Сішора, який

ґрунтується на проведенні анкетування працівників підприємства.

4. Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства включає в себе комплекс нормативних та правових документів, котрі складаються із законодавчої бази (Закони України та підзаконні нормативно-правові акти у сфері регулювання трудової діяльності) та внутрішньофірмової системи юридичних та нормативних актів (колективні договори і угоди).

5. Об'єктом для дослідження у даній кваліфікаційній роботі було обрано ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс». Досліджуване підприємство спеціалізується на поставках промислового устаткування і матеріалів. У своїй діяльності підприємство займає гідну нішу і має ряд конкурентних переваг. Основною метою створення підприємства є здійснення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Продукція досліджуваного підприємства спрямована на задоволення виробничих потреб підприємств промисловості у сировині, матеріалах, напівфабрикатах та комплектуючих виробках, устаткуванні. Маркетингова діяльність досліджуваного підприємства має на меті підвищення збуту товарів виробничого призначення шляхом дослідження та задоволення наявного попиту на промислову продукцію та промислові послуги. На підприємстві застосовується лінійна організаційна структура управління, для якої характерно що у кожного підрозділу є свій керівник, який здійснює повний комплекс дій по управлінню і керівництву підлеглими співробітниками.

6. Підприємство має гнучку структуру фінансових ресурсів, здатне у встановлений термін і в повному обсязі розрахуватися за раніше отримані позики з оплатою належних відсотків, має можливість у разі необхідності мобілізувати кошти з різних джерел. Для досліджуваного підприємства характерний високий рівень коефіцієнту фінансової стабільності та коефіцієнту автономії, що вказує на фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Коефіцієнти загальної ліквідності та абсолютної ліквідності є вищими нормативу, що свідчить про можливість підприємства швидко погасити власну кредиторську заборгованість.

7. Для оцінки наявного рівня згуртованості трудового колективу було використано тест К. Сішора, за якого встановлено що рівень згуртованості трудового колективу ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» має 14,0 балів та відповідно знаходиться у діапазоні середнього рівня. Основними факторами що негативно впливають на стан соціально-психологічного клімату трудового колективу досліджуваного підприємства є недостатньо міцні взаємовідносини з колегами та керівництвом підприємства, та середній рівень зацікавленості в власній праці.

8. За результатами проведених досліджень усі заходи щодо удосконалення системи управління господарською діяльністю підприємства доцільно звести у чотири основні напрями: підвищення конкурентоспроможності підприємства (пропонується збільшити використання рекламних заходів, підвищити рівень якості безпосереднього обслуговування споживачів та провести тренінги серед співробітників), збільшення фінансових ресурсів підприємства (шляхом отримання банківського кредиту), підвищення попиту на продукцію підприємства (шляхом розвитку позамагазинних форм збуту товарів, внесення змін до наявної цінової та асортиментної політики підприємства); здійснення заходів щодо стимулювання збутової діяльності підприємства (використання методів «виставки-продажі» і мерчандайзинг). Здійснення запропонованих заходів призведе до зростання конкурентних переваг, отримання додаткових фінансових ресурсів, забезпечить залучення нових споживачів та сформує сприятливий імідж підприємства.

9. З метою поліпшення стану соціально-психологічного клімату рекомендується використати наступні заходи: впровадження тимблдингу, поліпшення системи інформування працівників, розроблення посадової інструкції, створення Кодексу корпоративної культури, проведення соціально-психологічних тренінгів.

10. Внаслідок підвищення згуртованості працівників продуктивність праці зросте на 20%, що спричинить зростання обсягу товарообороту підприємства на 292,8 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева М.П. Професійні завдання соціальної психології в новій ситуації. Психологічний журнал. Т. 26. № 5. С. 9-13.
2. Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія: навч. посіб., К.: МАУП, 2009. 216 с.
3. Базалійська Н.П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка, 21(2). 2016. С. 56–60. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5014>
4. Базалійська Н.П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Економіка та управління підприємством. 2017. № 1. С. 24-31.
5. Базилевич Р. М. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 252-254.
6. Бакало Н.В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії. Бізнес-процеси у туризмі: кол. моногр. Poznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. С. 95-102.
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 391-417.
8. Беляєва Н. М. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 5. С. 144–153.
9. Вертель В. В., Комашня А. О., Федорчук І. В. Соціальнопсихологічний клімат колективу. Вісник економіки транспорту та промисловості. 2012. №40. С. 292-295.
10. Виноградська Н. А. Формування технології регулювання соціально-психологічного клімату в колективі. Значення інтеграції науки і вирішення

- актуальних проблем при організації виробництва в підприємствах текстильної промисловості. 2017. С. 720-725.
- 11.Воднік В. І. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Бюлетень. 2009. № 5. С. 36-70.
 - 12.Войтенко Л. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. Управління розвитком. 2010. № 13(89). С. 105-106.
 - 13.Волкова Н. П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. Академія. 2001. 460 с.
 - 14.Гарват О.А. Особливості управління персоналом туристичних компаній. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 6. Т. 2. С. 66-74.
 - 15.Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія. 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
 - 16.Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
 - 17.Дарміць Р.З., Горішна Г.П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778. С. 26-34.
 - 18.Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 71-75.
 - 19.Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування. 2017. № 2. С. 78-80.
 - 20.Дяків О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
 - 21.Жданов О. І. Соціально-психологічний клімат в колективі. Актуальні проблеми психології. 2015. Т.1. Вип. 53.

22. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 2(1). С. 374–383.
23. Залюбінська Л.М., Скорик. М.Л. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: ОНУ, 2017. 558 с.
24. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65-71.
25. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
26. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 116-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_53
27. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3%282%29__17
28. Ковпакова П. В. Методи і засоби формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації державної служби. Наука і освіта: зберігаючи минуле, створюємо майбутнє. 2018. С. 251-253.
29. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50.
30. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально–психологічний аспект): монографія. К.: МАУП, 2000. 286 с.
31. Корольов Л. М. Психологія управління. Дашков, 2009. 188 с.
32. Кравець І.М., Совира Н.Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. International scientific conference

- «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions». 2016. Вип. 2 . С. 73-76.
- 33.Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101-103.
 - 34.Крамаренко В. І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.
 - 35.Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
 - 36.Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник. К.: Знання, 2012. 343 с.
 - 37.Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2017. 234 с.
 - 38.Луцик Р. С. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. Ефективна економіка. 2016. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>.
 - 39.Максимович А.А Управління соціально-психологічним кліматом колективу. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221- 224.
 - 40.Максимович А.А Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 297-299.
 - 41.Мансуров Н. С. Морально-психологічний клімат і його вивчення. К.: Центр учбової літератури, 2004. 235 с.
 - 42.Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376-380.
 - 43.Марков І. М., Рудик Я. О. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. 2014. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf>].

- 44.Марциняк-Дорош О. Б., Букатов С. С. Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві машинобудування. Молодий вчений. 2017. Вип .9(49). С. 98–101.
- 45.Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації . Економічний аналіз. 2011. Вип. 9, ч. 1. 2011. С. 203-206.
- 46.Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. №18. С. 99-105.
- 47.Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. Інноваційна економіка. 2015. №1. С. 216–219.
- 48.Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. НАН України. Ін-т економіки. К., 2011. 22 с.
- 49.Москаленко В. В. Соціальна психологія: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
- 50.Назарова Г. В., Романов А.Д. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип.14 (1). С. 79-84.
- 51.Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 725-728.
- 52.Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Вчені записки університету «КРОК». 2013. Вип. 33. С. 189-196.
- 53.Паригін Б. Д. Регуляція соціально-психологічного клімату трудового колективу. Методи і тести: навч. посібник. К.: Наука, 2000. 405 с.
- 54.Паригін Б. Д. Соціально-психологічний клімат колективу: шляхи та методи вивчення: навч. посібник. К.: Наука 1991. 192 с.
- 55.Петруня Ю.Є., Коляда С.П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум : навч. посібник. 2-ге вид. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

56. Подоляк Я. В. Психологія управління: теорія і практика менеджменту. 2004. С. 51-56.
57. Попова Т. В. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність організації. Наукове товариство студентів. 2016. С. 107-110.
58. Степанов О.М. Психологічна енциклопедія. К.: «Академвидав», 2006. 424 с.
59. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162.
60. Пушкар З.М., Войтович Г.М. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 133-143.
61. Радіонова М. О. Формування системи комплексної програми мотивації на підприємстві. Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. 2009. № 6. С. 33-38.
62. Романов А. М. Дослідження факторів впливу на соціальнопсихологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. №2. С. 229–233.
63. Романов А.Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Бізнес-інформ. 2015. № 8. С. 303-308.
64. Савчин С. Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. 2010. № 3(45). С. 245-251.
65. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Андрієнко Н.В., Альохіна Н.В. Соціально-психологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. Харків: НФаУ, 2020. 251 с.
66. Сич В. І. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. 2015. № 2. С. 204-217.
67. Скриньковський Р. М. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Траєкторія науки. 2018. Вип. 4(2). С. 1024-1032.

- 68.Скриньковський Р. М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 4. С. 268-273.
- 69.Скриньковський Р. С., Павловські Г. Т. Діагностика в системі менеджменту підприємства. Проблеми економіки. 2016. №3. С 199–205.
- 70.Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 440-443.
- 71.Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106-112.
- 72.Ткаченко М.І., Ткаченко О.В., Жукова О.В. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.
- 73.ТОВ «Електросталь-Полісся-Сервіс» офіційний сайт. URL: <https://electrostal.com.ua/>
- 74.Фетіскін Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості та малих груп. 2002. С.179-180.
- 75.Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41-47.
- 76.Фількіна Л. Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації. Молодь і наука. 2017. № 2. С. 95-98.
- 77.Хмелевська А. В. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. №1. С 107-113.
- 78.Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: навч. посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 608 с.
- 79.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. 78-85.

80. Черниш І. В., Бакало Н. В., Маховка В. М. Формування корпоративної культури як фактору конкурентоспроможності підприємств сфери туризму. *Primedia eLaunch*. 2020. С. 141-146.
81. Чечель А. О., Кириченко І. М., Бібікова Я. Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*. Вип. 4 (136). 2015. С. 79–81.
82. Чхеайло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
83. Шакірі М. М. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. 2013. № 2. С. 145–150.
84. Шепель В. М. *Управлінська психологія*. К.: Академія, 1986. С. 90.
85. Шкердіна А. А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 6-3. С. 402-404.
86. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент: навч. посібник*. Тернопіль: Крок, 2017. 351 с.
87. Щербак В.Г. *Управління персоналом підприємства*. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.
88. Щукіна О. Ф. Соціально-психологічний клімат колективу і його вплив на підвищення ефективності діяльності установи. *Соціальна робота*. 2015. № 6. С. 31-34.