

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У
МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Ярослава ОГОРОДНИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Ярослава ОГОРОДНИК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ
науковий *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*
ступінь, вчене
звання

Рецензент: к.е.н., доцент Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
науковий *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*
ступінь, вчене
звання

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

_____ Огородник Ярослави Віталіївни _____

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Роль соціально-психологічних методів у менеджменті організації

керівник кваліфікаційної роботи Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ, к.е.н.,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 р. № 51.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 15 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та навчально-методична література, періодичні видання, нормативні та законодавчі акти України, статистичні дані, звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи застосування соціально-психологічних методів у менеджменті організації.

Розділ 2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління в мережі «F.UA».

Розділ 3. Удосконалення соціально-психологічних методів управління в мережі «F.UA»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 23 » лютого 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	09.02.2026- 19.02.2026
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	23.02.2026 - 24.04.2026
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	24.04.2025 - 04.05.2026
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	04.05.2026- 15.05.2026
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.05.2026- 22.05.2026
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	25.05.2026 - 11.06.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	11.06.2026 - 15.06.2026
8.	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи	15.06.2026 - 16.06.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ярослава ОГОРОДНІК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність, класифікація та еволюція методів управління організацією.....	8
1.2. Соціально-психологічні методи управління: зміст, інструменти та механізм впливу на персонал.....	12
1.3. Роль соціально-психологічних методів у формуванні корпоративної культури та ефективності організації.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В МЕРЕЖІ «F.UA».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «F.UA».....	31
2.2. Аналіз системи менеджменту та кадрової політики компанії.....	37
2.3. Оцінка використання соціально-психологічних методів управління та їх впливу на персонал і результати діяльності.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В МЕРЕЖІ «F.UA».....	53
3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом «F.UA».....	53
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації, комунікацій та корпоративної культури.....	57
3.3. Обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. На даний час у всьому світі функціонує велика різноманітність організацій, які є самостійними суб'єктами підприємницької діяльності та займаються виробничою, науково-дослідницькою та комерційною діяльністю, головною метою яких є збільшення вартості організації та самого доходу тощо.

Основним активом будь-якої організації є персонал. Саме це обумовлює той факт, що управління персоналом стає основою управління організацією в цілому. Все більшої уваги привертають соціально-психологічні методи управління, які дозволяють компенсувати недоліки економічних і адміністративних методів. Це обумовлено тим, що співробітників не можна активізувати виключно адміністративними й економічними методами. В умовах високої емоційної напруженості керівник змушений використовувати більшою мірою соціально-психологічні інструменти впливу на їх поведінку, створювати особливий емоційний клімат, який сприяє консолідації їх зусиль. Проте український сучасний менеджмент здебільшого застосовує лише економічні та адміністративні методи управління, не беручи до уваги соціально-психологічні методи.

Теоретичні та практичні аспекти соціально-психологічних методів управління досліджували численні зарубіжні та вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії організаційної поведінки та психології управління зробили Р. Абуталібов, Р. Маммадов, Н. Л. Керр, Р. Скотт, а також сучасні зарубіжні вчені Стівен Роббінс, Тімоті Джадж, Деніел Гоулман, Емі Едмондсон та Адам Грант. Зокрема, С. Роббінс і Т. Джадж досліджують вплив організаційної поведінки на ефективність діяльності персоналу, Д. Гоулман обґрунтовує значення емоційного інтелекту в управлінні людьми, Е. Едмондсон розвиває концепцію психологічної безпеки в колективах, а А. Грант вивчає мотивацію, лідерство та розвиток організаційної культури.

Серед сучасних українських дослідників вагомий внесок у розробку соціально-психологічних аспектів менеджменту зробили Михайленко Д. Г., Овчиннікова Т. В., Васютинський В. В., Репетацька В. В., Люльчак Л. О., а також Колот А. М., Гавриш О. А., Балабанова Л. В., Савченко В. А., які досліджують проблеми мотивації персоналу, розвитку людського капіталу, формування корпоративної культури та підвищення ефективності управління персоналом в сучасних організаціях.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління організацією.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

1. розглянути соціальні методи управління;
2. проаналізувати особливості психологічних методів управління;
3. визначити вплив корпоративної культури на діяльність організації;
4. дати організаційно-економічну характеристику досліджуваній організації;
5. провести аналіз кадрової політики в організації;
6. розглянути особливості застосування соціально-психологічних методів управління у мережі «F.UA»;
7. удосконалити соціально-психологічних методи управління персоналом;
8. розробити заходи щодо підвищення ефективності мотивації, комунікацій та корпоративної культури.

Об'єктом кваліфікаційної дипломної роботи виступає мультиформатна мережа «F.UA».

Предметом кваліфікаційної дипломної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних засад щодо удосконалення соціально-психологічних методів управління організацією.

Методи дослідження. У роботі використані такі методи, економіко-статистичні, математичні, порівняння, порівняльний, графічний, анкетування.

Основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України. Офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота, зміст якої викладено на 69 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 найменувань, та містить 14 таблиць і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, класифікація та еволюція методів управління організацією

Привести в дію організовану систему, щоб отримати потрібний результат, можливо лише шляхом впливу на неї керівного органу чи особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу, які використовуються менеджерами для активізації ініціативи і творчості персоналу фірми й забезпечують досягнення поставлених перед організацією цілей. Такими інструментами слугують методи управління.

Методи посідають особливе місце в управлінні, оскільки на їхній основі відбувається взаємне збагачення теорії і практики управління. За допомогою методів управління керівна система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує й регулює їхню діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний і ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи з поставлених завдань і цілей [19, с. 35]

За допомогою методів управління керуюча система встановлює правила дій та поведінки, що є обов'язковими для всіх керованих об'єктів, які безпосередньо підпорядковуються цій системі, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їх діяльність у часі та просторі, забезпечує безперервний та ритмічний розвиток у певному напрямку, виходячи із поставлених задач та цілей організації.

Ефективність функціонування організації та його підрозділів значною мірою залежить від правильності застосування різноманітних методів

управління, на що впливає рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка поставлених завдань та інші чинники.

Основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої діяльності. Зв'язок між потребами, мотивами та методами управління може бути проілюстрований схемою, зображеною на рис. 1.1 [37, с. 65], на якій виділено чотири основні групи методів: економічні, організаційно-розпорядчі (або адміністративні), соціально-психологічні та комбіновані.

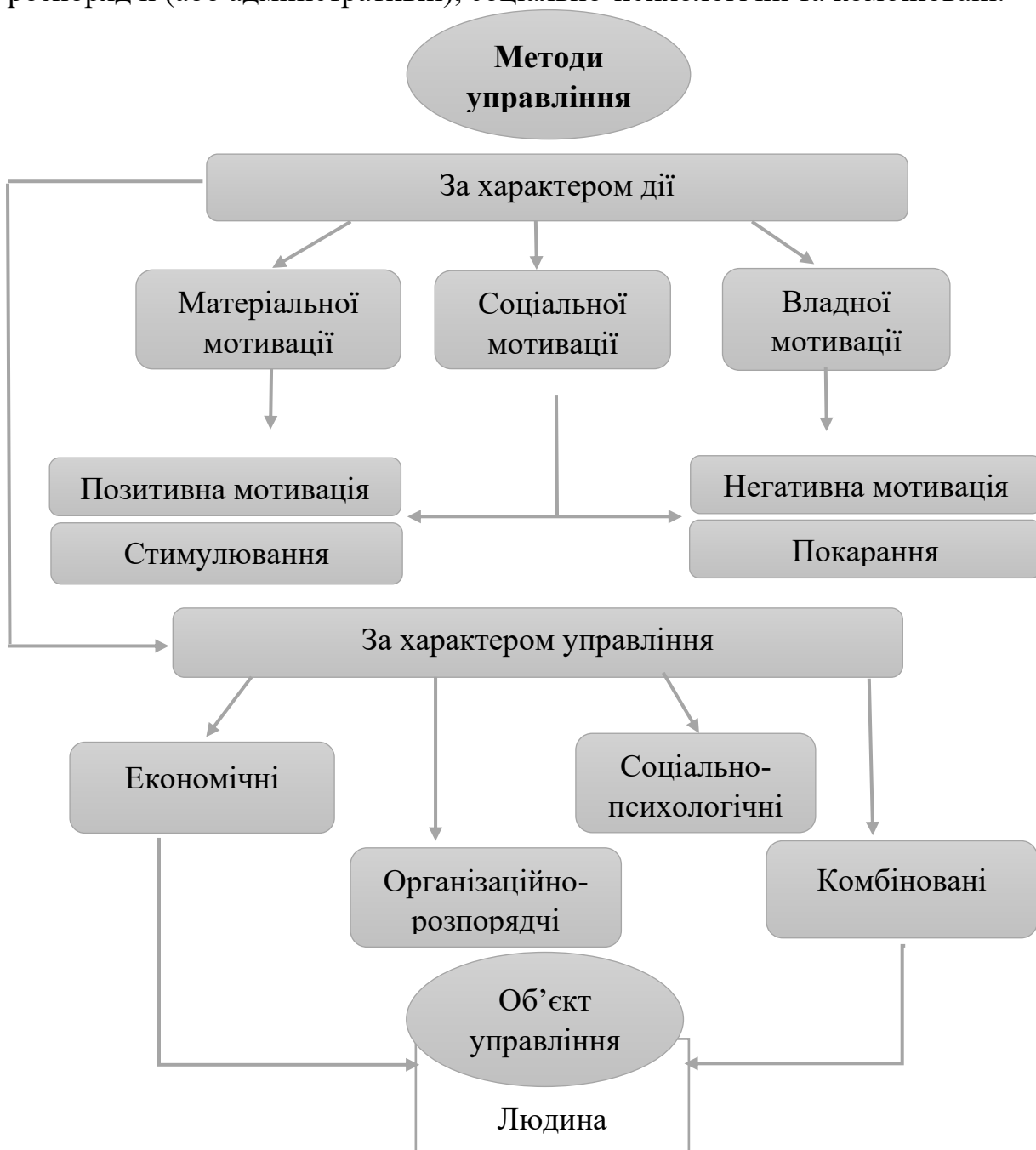


Рис. 1.1. Методи управління організацією

Джерело: побудовано на основі [37, с. 65].

Вони прямо або опосередковано впливають на поведінку, інтереси і потреби людей. А оскільки домінуючими у процесі мотивації є незадоволені потреби, то реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки потреба не буде задоволена. Тобто тривале використання одного і того ж методу управління, нехай навіть і ефективного спочатку, поступово веде до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керуючу дію. Тому використання методів управління у тій чи іншій ситуації не може бути шаблонним, воно вимагає постійного пошуку найкращого способу впливу на об'єкт управління, такого, який дозволяв би досягати бажаних результатів своєчасно і з найменшими зусиллями.

Методи управління використовуються не ізольовано, а в поєднанні один з одним. Тому управлінська діяльність проявляється як результуюча різноспрямованих методів і засобів їх реалізації. Разом з тим кожна група методів має свої специфічні особливості, власні форми прояву і межі застосування [5, с.7]

У вивченні та вирішенні управлінських проблем важливу роль відіграє конкретно-історичний підхід, відповідно до якого кожне явище має розглядатися в динаміці. Так, розвиток будь-якого об'єкта управління характеризується стадіями його життєвого циклу: виникнення, зростання, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно різняться, що викликає необхідність застосування для їх вирішення найадекватніших методів.

Методи соціологічних досліджень знайшли широке застосування у вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Вони дають можливість зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємовідносин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження й самоспостереження, вивчення документів та ін. Зібрана інформація дає змогу менеджерам

прогнозувати реакцію персоналу на ті чи інші рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

Загальнонаукова методологія формує фундамент системи методів управління [36, с. 145] Підходи, прийоми, способи, за допомогою яких виконуються різноманітні види управлінської діяльності, називаються конкретними або специфічними методами. Вони поділяються на три групи:

- методи управління функціональними підсистемами;
- методи виконання функцій управління;
- методи прийняття управлінських рішень.

Група методів управління функціональними підсистемами організації тісно пов'язана з організаційною структурою, яка будується з урахуванням функціонального розподілу праці за такими видами робіт, як маркетинг, фінанси, інновації, управління персоналом, виробництвом тощо. Функціональні підсистеми мають свою специфіку і свій інструментарій для вирішення відповідних управлінських завдань. Зокрема, управління підсистемою "Виробництво" потребує застосування таких методів, як контроль якості, функціонально-вартісний аналіз, дослідження операцій, програмування, факторний аналіз, планування й контроль за перебігом виробничого процесу, облік витрат тощо. Підсистема "Маркетинг" має у своєму арсеналі методи діагностики ринкової ситуації, дослідження потреб у нових видах продукції, розробки маркетингової концепції, аналізу можливостей організації на потенційних ринках та ін. У підсистемі "Персонал" велика увага приділяється методам аналізу та формування системи управління персоналом, планування потреб організації у робочій силі, організації праці персоналу та її оплати, управління діловою кар'єрою тощо. Ці та інші методи розглядатимуться далі, у розділах, присвячених функціональному аспекту управління організаціями [6, с. 127]

Ідентифікація потреб та інтересів дають змогу вибрати той вид впливу на поведінку людей у процесі організації їхньої спільної діяльності, який

сприятиме задоволенню цих потреб. Водночас слід зауважити, що ефективність управління персоналом значною мірою залежить від правильності застосування і співвідношення названих методів управління, на що впливають рівень досконалості інституційного середовища, форма власності, специфіка поставлених завдань та інші фактори.

Методи мотивації включають усі види і форми спонукання людей до праці: оплату праці, системи преміювання, участь у прибутках, моральне стимулювання, просування по службі, надання ширших повноважень тощо. Але слід зважати на те, що домінантними у процесі мотивації є незадоволені потреби, тому реально впливати на поведінку людини можна лише доти, доки потреба не буде задоволена. Тобто тривале використання одного й того ж мотиваційного чинника, нехай навіть і ефективного спочатку, поступово призводить до того, що керований об'єкт адаптується до нього, втрачає потрібну реакцію на керівну дію. Тому використання методів мотивації вимагає постійного пошуку способів їх урізноманітнення [64, с. 456]

Методи координації мають забезпечити безперервність і ефективність перебігу всіх процесів, що відбуваються в організації (як виробничих, так і управлінських). Ці обов'язки покладаються на керівників різних рівнів. Методи контролю діяльності організації є досить різноманітними, оскільки сама функція контролю охоплює практично всі операції та процедури, що виконуються в організації для досягнення її цілей.

Таке розділення достатнє умовно, оскільки в сучасному суспільному виробництві чоловік завжди діє не на ізолюваному світі, а в групі різних по психології людей. Проте ефективне управління людськими ресурсами, що складаються з сукупності високорозвинутих осіб, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

1.2. Соціально-психологічні методи управління: зміст, інструменти та механізм впливу на персонал

Соціологічні методи грають важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів в колективі. Соціальне планування забезпечує постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба в житло, умови праці і ін.) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів [72, с. 345]

Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення.

Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опиту людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання припускає підготовку до бесіди, потім, в ході діалогу із співбесідником, - отримання необхідної інформації. Інтерв'ю - ідеальний варіант бесіди з керівником, політичним або державним діячем, вимагає високої кваліфікації інтерв'юєра і значного часу.

Психологічні методи грають дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робочого або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особі, інтелекту, відчуттям, образам і поведінці з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань організації [72, с. 330]

Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу організації. Воно виходить з необхідності концепції усестороннього розвитку особи людини, усунення негативних тенденцій деградації відсталої частини трудового колективу. Психологічне планування припускає постановку цілей

розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів. До найбільш важливих результатів психологічного планування відносять:

- формування підрозділів ("команд") на основі психологічної відповідності співробітників;
- комфортний психологічний клімат в колективі;
- формування особистої мотивації людей виходячи з філософії організації;
 - мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів, роздратувань);
 - розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників;
 - зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти;
 - формування корпоративної культури на основі норм поведінки і образів ідеальних співробітників.

Галузі психології і знання їх методів дослідження дозволяють зробити правильний аналіз душевного стану людей, побудувати їх психологічні портрети, розробити способи усунення психологічного дискомфорту і формувати хороший клімат колективу. Психологія є експериментальною наукою, що вивчає відносини психічних процесів в житті людини. В центрі уваги психоаналізу психічні процеси і мотивації потягів людини, перш за все душевних і сексуальних.

Психологія праці вивчає психологічні аспекти професійного відбору, профорієнтації, професійного стомлення, напруженості і інтенсивності праці, нещасних випадків і ін. Психологія управління аналізує аспекти поведінки людей в трудовому колективі, відносини керівника і підлеглого, проблеми мотивації і психологічного клімату [21, с. 87]

Способи психологічної дії відносять до найважливіших елементів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми дії на людей для координації в процесі спільної трудової діяльності. До способів психологічної дії відносяться навіювання, переконання, наслідування, залучення, примушення, спонукання, засудження, вимога, заборона, плацебо, осуд, командування, обдурене очікування, "вибух", метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, прохання, рада. Розглянемо їх детальніше.

Навіювання представляє психологічна цілеспрямована дія на особу підлеглого з боку керівника за допомогою його апеляції до групових очікувань і мотивів спонуки до праці. Навіювання може викликати у людини, іноді крім його волі і свідомості, певний стан відчуттів і привести до здійснення людиною певного вчинку. Україй негативною формою навіювання є зомбування особи, коли людині щепляться строго певні форми поведінки, що виходять за межі моральних норм (мафіозні групи, банд формування, релігійні секти типу "Аум сенрике" і ін.).

Переконання базується на аргументованій і логічній дії на психіку людини для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів в колективі.

Наслідування є способом дії на окремого працівника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або новатора виробництва, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Залучення є психологічним прийомом, за допомогою якого працівники стають співучасниками трудового або суспільного процесу, наприклад виборів керівника, ухвалення узгоджених рішень, змагання в колективі і ін.
[50, с.90]

Спонування — позитивна форма моральної дії на людину, коли підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, упевненість в успішному виконанні дорученої роботи, що дозволяє

підвищити моральну значущість співробітника в організації. У радянський період для спонуки до праці широко використовувалися такі форми, як занесення на Дошку шани, вручення Почесної грамоти, привласнення звання "Переможець змагання", "Ударник праці" і ін.

Примушення - крайня форма моральної дії, коли інші прийоми дії на особу не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. Бажано застосовувати примушення тільки в надзвичайних (форс-мажорних) обставинах, коли бездіяльність може привести до жертв, збитку, загибелі майна, людей, нещасним випадкам.

Засудження - прийом психологічної дії на людину, яка допускає великі відхилення від моральних норм в колективі або результати праці і якість роботи якого украй незадовільні. Такий прийом не може застосовуватися для дії на людей із слабкою психікою і практично даремний для дії на відсталу частину колективу.

"Вибух" - прийом, відомий як миттєва перебудова особи під впливом сильних емоційних переживань. Вона детально описана в художній літературі (герої романів В. Гюго знедолені "Люди", А. Дюма "Граф Монте-крісто" і ін.). Застосування "вибуху" вимагає створення спеціальної обстановки, в якій виникли б відчуття, здатні уразити людину своєю несподіванкою і незвичністю. У такій обстановці у людини відбувається збій нервових процесів. Несподіваний подразник викликає у нього сильний стрес. Це приводить до корінної зміни поглядів на речі, події, окремих людей і навіть мир в цілому.

Метод Сократа заснований на прагненні захистити співбесідника від того, щоб той сказав "ні". Як тільки співбесідник скаже "ні", його дуже важко повернути у зворотний бік. Метод названий ім'ям старогрецького філософа Сократа, який часто користувався їм, прагнучи вести бесіду так, щоб співбесідникові було легко сказати "так". Як ми знаємо, Сократ неодмінно

доводив свою точку зору, не викликаючи з боку опонентів не тільки явного обурення, але навіть самих незначних негативних реакцій.

Комплімент нерідко змішують з лестоцями. Якщо сказати людині: "Як доладно ви говорите!", то це полестить йому. Лестоці приємні далеко не кожному, хоча часто люди не відмахуються від неї. Французьке прислів'я свідчить: "Лестоці - це уміння сказати людині те, що він сам про себе думає". Комплімент нікого не кривдить, він всіх прославляє.

Нестабільність економічного стану організації, фінансові труднощі, невчасна виплата заробітної плати, тривалі простой, звичайно, не сприяють підтримці хорошого соціально-психологічного клімату, оскільки керівник значно більше часу вимушений приділяти не людському спілкуванню і функціям управління персоналом, а безпосередньо виробництву, маркетингу, фінансам, тобто іншим функціям [25, с. 112]

Прикладом соціально-психологічних методів управління може служити задоволення і стимулювання персоналу. Щоб зберегти хороших працівників, слід стежити, щоб вони були щасливі і задоволені, старатися їх стимулювати для кращого виконання ними роботи, що, у свою чергу, принесе користь компанії.

Соціально-психологічні методи включають різноманітний арсенал способів і прийомів, що розробляються соціологією, соціальною психологією, психологією особистості, психологією праці та іншими науками, що вивчають людини і міжособистісні відносини.

Соціально-психологічні методи управління використовуються для вирішення наступних завдань:

- діагностика професійної придатності працівників;
- оптимальний підбір і розстановка кадрів, тобто найбільш раціональне формування персоналу;
- регулювання міжособистісних відносин у колективі;
- підвищення ефективності стимулювання діяльності працівників;

- підвищення ефективності виховної роботи в колективі і зміцнення дисципліни;
- раціоналізація трудових процесів.

Практичне розв'язання всіх перерахованих вище завдань вимагає створення в організаціях спеціальних соціально-психологічних служб (відділів, бюро, лабораторій).

Діяльність соціально-психологічних служб в організації протікає по трьох основних напрямках:

- 1) дослідження колективів і окремих груп, постановка проблеми, проведення спостережень, опитування та аналіз отриманих даних;
- 2) соціальне проектування - розробка рекомендацій в частині соціального розвитку колективів та ін .;
- 3) консультативна діяльність - надання допомоги керівникам виробництва, навчання персоналу.

Соціально-психологічні методи управління передбачають проведення необхідних досліджень, які залежно від способу дослідження та обсягу можуть бути поділені на вивчення працівника за допомогою анкет, інтерв'ю, ділових ігор за системою "людина про людину", "колектив про людину", "людина про колектив "; вивчення, здійснюване під час виконання працівником службових обов'язків (спостереження, експеримент); вивчення кінцевого результату діяльності працівника.

У ході соціальних і психологічних досліджень застосовуються як звичайне (відкрите) спостереження, так і включене спостереження, тобто повне входження дослідника в спостережувану середу на тривалий відрізок часу.

У практиці соціальної психології широко застосовується експеримент для перевірки гіпотез і методик. Експерименти проходять як в лабораторних, так і в природних умовах, тобто в трудових колективах.

Найбільш широке застосування в менеджменті отримали такі соціально-психологічні методи, як опитування, бесіда, інтерв'ю, анкетування та тестування.

Опитування передбачає чітке формулювання питань, на які слід дати однозначну відповідь "так" або "ні". За допомогою опитування можна з'ясувати думку персоналу про адміністрацію, ставлення до інновацій і т.п.

Бесіда передбачає отримання інформації зі слів співрозмовника. Це вельми поширений в менеджменті соціально-психологічний метод. Бесіда проводиться при прийомі на роботу і при звільненні, а також у процесі трудової діяльності. Бесіда може проводитися за ініціативою керівника або підлеглого.

Інтерв'ю - це особливий вид бесіди, в ході якої всі питання і всі відповіді фіксуються. Воно може дати глибоку й розгорнуту картину суб'єктивного світу опитуваного [32, с. 98]

Досить поширені для збору масової соціально-психологічної інформації методи анкетування і тестування. При цьому тест і анкета, будучи найважливішими інструментами соціальної психології, мають певні відмінності. У тексті анкети не містяться готові відповіді на поставлені запитання, що дозволяє анкетованих давати довільні відповіді, а організаторам анкетування отримувати широкий нерегламентований спектр відповідей, тобто матеріалів для дослідження.

Тест на відміну від анкети містить, як правило, готові відповіді на кожен поставлене запитання. При цьому відповіді чітко сформульовані, і тестований має можливість вибрати тільки один з варіантів відповіді на кожне питання, що полегшує подальшу роботу з тестом, оскільки дозволяє оцінити кожную відповідь в балах і запропонувати кожному тестуванню одну з можливих характеристик в залежності від суми балів.

Анкетування та тестування працівників організації дозволяють виявити їх індивідуальні особливості, схильності, риси характеру, що дає можливість

використовувати кожного працівника на тій роботі, де він може принести максимальну користь організації і отримати задоволення від своєї роботи.

У сучасних умовах все більшу увагу в розвинених країнах приділяється методам морального стимулювання праці. До числа таких методів можна віднести систематичний розвиток і навчання персоналу, планування ділової кар'єри працівників, проведення різних конкурсів і змагань на звання кращих за професією і т.п.

У зв'язку з цим виникає необхідність вивчення соціальних потреб та інтересів людей, що вимагає практичного застосування змістовних і процесуальних теорій мотивації.

Активізація людського фактора пов'язана з формуванням організаційної культури фірми. Організаційна культура - це сукупність норм і цінностей, вироблених і поділюваних колективом в цілях внутрішньо-фірмової координації та адаптації до зовнішнього середовища. Організаційна культура виражає в концентрованому вигляді філософію фірми і відображається в її діловому кредо. Ділове кредо, у свою чергу, містить місію, базові цілі організації і кодекс поведінки її співробітників.

Соціально-психологічні методи і методи морального стимулювання широко застосовуються менеджерами багатьох організацій при формуванні персоналу, в управлінні формальними і неформальними групами, для подолання конфліктних і стресових ситуацій тощо. Знання цих методів та вміння застосовувати їх на практиці є одним з найважливіших вимог, що пред'являються до керівника, так як соціальна психологія допомагає зрозуміти природу влади і лідерства, дозволяє удосконалювати стиль управління і забезпечувати дотримання етичних норм поведінки в колективі.

Соціально-психологічні методи управління використовуються зазвичай у поєднанні з економічними та організаційно-розпорядчими методами, що підвищує ефективність їх впливу.

1.3. Роль соціально-психологічних методів у формуванні корпоративної культури та ефективності організації

Експерти у сфері ритейла зазначають, що в майбутньому перевагу отримають ті канали продажу, які здатні забезпечити неповторний, характерний для конкретного бренду споживчий попит, завдяки якому покупці здійснять повторні купівлі [4].

Поняття омніканальності (omnichannel) з'явилося в українському ритейлі відносно нещодавно й іноді ототожнюється з мультиканальністю. Разом з тим ці поняття не є тотожними, хоча і спрямовані на створення зручностей покупцеві у процесі купівлі товарів та надання послуг.

Зазначимо, що мультиканальність розглядають як стратегію розвитку компанії, яка передбачає придбання клієнтом товарів чи послуг через різні канали (offline та online), що не взаємодіють між собою. Відповідно, омніканальність являє собою стратегію розвитку компанії, що об'єднує різні канали взаємодії з клієнтом (веб-сайти, мобільні додатки, магазини, інтернет-магазини тощо), забезпечуючи цілісність offline та online комунікації, дизайну, клієнтської підтримки та якості сервісу [5]. Отже, омніканальність передбачає «безшовний» перехід між offline та online каналами комунікації з клієнтом і є реакцією на зміни в його уподобаннях, вимоги здійснювати купівлі та отримувати необхідну інформацію про товар/послуги швидко і в реальному часі («у будь-якому місці, у будь-який час») (рис. 1.2).

Особливим об'єктом дослідження виступає процеси формування та ролі корпоративної культури на ефективність діяльності організації. Корпоративна культура є комплексним поняттям. Корпоративна культура – це сукупність пануючих в організації ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, що визначають зміст і модель діяльності співробітників незалежно від їх посадового становища і функціональних обов'язків. В кожній організації корпоративна культура складається зі самостійних

напрямків: культура умов праці, культура засобів праці і трудового процесу, культура міжособистісних відносин, культура управління та культура працівника.

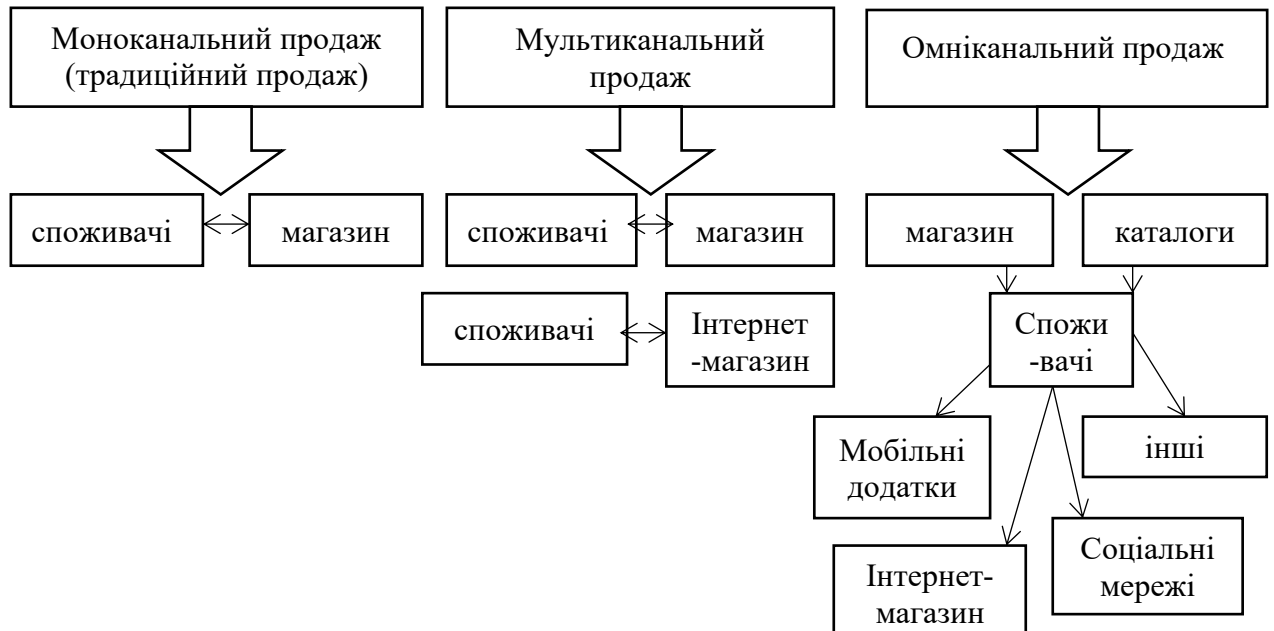


Рис. 1.2. Канали продажу при моно-, мульти- та омніканальній торгівлі та їх взаємозв'язок

Джерело: сформовано автором на основі [5].

Науковці виділяють два основних підходи до розуміння сутності корпоративної культури: прагматичний та феноменологічний. З погляду феноменологічного підходу корпоративна культура – явище, яке неможливо формувати та яке має лише опосередкований вплив на ефективність діяльності організації. В центрі уваги прагматичного – можливість свідомого формування корпоративної культури, її важлива роль в процесі управління організацією в цілому. [34 с.67]

Посткризові явища в економіці України, в техногенній сфері, в культурі суспільства породжують ряд серйозних проблем: нестача фінансів, нестабільність зайнятості та доходів, відсутність політичної безпеки та безпеки для навколишнього середовища [11, с.16]. На сучасному етапі розвитку суспільства розвиток корпоративних інститутів може бути використаний як для вирішення найважливіших економічних, соціальних,

екологічних проблем, так і виступати загрозою національному суверенітету, поглинання національної економіки. Україна сьогодні поставила перед собою завдання сформувати якісно нове інституціональне середовище, яке сприятиме підприємницькій активності та економічному зростанню на базі структурно-інноваційних перетворень і запровадженню механізмів соціально-ринкової економіки за умови подолання протиріч між державою і суб'єктами господарювання. Відбувається переосмислення теоретичних позицій з питання взаємодії між суб'єктами влади і власності, представників держави і бізнесу.

Численні випадки порушень нормальних взаємин між організаціями і суспільством, корпораціями та їх акціонерами у всьому світі стали приводом до інтенсивного перегляду не тільки прикладних, але і фундаментальних принципів організації взаємин між власниками влади (акціонерами), власниками повноважень (менеджерами), власниками знань (представниками техноструктури підприємств) і власниками праці (працівниками). Існуючі варіанти теорії підприємства (фірми) як економічної системи не забезпечують розвиток методології корпоративного управління в напрям-ку більш ефективної роботи організації та економіки в цілому [28, с. 5]

Дослідження ролі корпоративної культури передбачає вивчення документів, спостереження за стилем управління, довірче спілкування із співробітниками на всіх рівнях ієрархії організації. Збір інформації дозволяє створити профіль організаційної культури, в якому відображаються: зміст цінностей, їх узгодженість, загальна спрямованість. Ціннісні орієнтації інтерпретуються однозначно і поділяються усіма або більшістю учасниками організації; організація створює умови, які мотивують працівників бути причетними до неї, вважати, що життєдіяльність організації тісно пов'язана з їх власною діяльністю, і вони взаємозалежні.

Виділяють наступні джерела формування корпоративної культури:

- система особистих цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації, що втілюють деякі цінності, в тому числі й особисті цінності керівників організації;
- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися [65].

Корпоративна культура виконує такі функції: надання співробітникам організаційної ідентичності, визначення внутрішнього уявлення про організації та її головні цінності, що слугує важливим джерелом самоідентифікації персоналу як команди (впливає на рівень компетенції і трудовий менталітет – складові трудового потенціалу); допомога новим співробітникам швидко адаптуватись і прилучитися до ефективної роботи, правильно сприймати явища, що відбуваються в організації, завдяки знанням про головні принципи корпоративної культури (впливає на організованість і трудову активність); стимулювання прояву індивідуальної і колективної відповідальності при виконання окреслених завдань, зокрема у сфері інновацій (впливає на мобільність і здатність до розроблення інновацій) [59].

Формування позитивної корпоративної культури можна спостерігати в організаціях, що розвиваються стабільно, де прояв позитивних ознак окресленої культури є стабільним або тимчасово нестабільним (культура орієнтована на розвиток виробництва та на соціальний розвиток колективу) [56]. Корпоративна культура організації визначає шлях його розвитку у сфері управління персоналом. Вона є унікальною та неповторною, в кожній організації їй притаманні ті чи інші особливості. Дослідження з цього питання доводять, що немає організацій з однаковою корпоративною культурою. Проте організації можуть використовувати подібні методи, способи, засади для формування та розвитку корпоративної культури. Одним

із таких шляхів, що сприяє її розвитку, є використання принципів корпоративної культури [4, с.91].

Принципи корпоративної культури – це базові вихідні положення, які забезпечують її формування та розвиток. Дотримання організацією принципів корпоративної культури впливає на подальший її стан, ефективність прийняття управлінських рішень, результативність діяльності працівників [8, с 11].

Принципи корпоративної культури відображають вихідні засади, положення з ефективного управління персоналом [8, с.15]

Кожна організація може самостійно розробляти принципи корпоративної культури, проте їх необхідно розділити на загальні та спеціальні.

Є такі загальні принципи корпоративної культури:

1. Принцип соціально-економічного та інтелектуального розвитку. Корпоративна культура повинна орієнтуватись на забезпечення економічного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників.

2. Принцип всеохопленості та системності передбачає формування та розвиток корпоративної культури з позиції охоплення нею усіх працівників, явищ, елементів та процесів, що забезпечують діяльність організації.

3. Принцип вимірності та корисності. Корпоративна культура повинна виконувати функцію корисності як для людей, так і для організації.

4. Принцип відкритості та постійного удосконалення передбачає орієнтацію корпоративної культури на удосконалення та стабільний розвиток. Корпоративна культура повинна бути відкритою, постійно вдосконалюватись, прагнути до нових досягнень.

5. Принцип координації полягає у тому, що корпоративна культура першочергово повинна забезпечувати порядок у роботі організації та координувати поведінку людей в організації, а також поза його межами.

6. Принцип обов'язковості. Керівництво компанії має право здійснювати контролювання за дотриманням норм і правил корпоративної культури.

7. Принцип винагороди. Корпоративна культура повинна забезпечити однакову та справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

8. Принцип відповідності чинному законодавству.

Організація самостійно визначає норми та правила корпоративної культури, систему винагород за їх дотримання, механізм здійснення контролю за їх дотриманням, моделі розвитку корпоративної культури, проте відповідно до вимог законодавства, такі дії можна здійснювати лише на підставі чинних законодавчих та нормативно-правових актів та не суперечити їм [8, с.13].

До спеціальних принципів корпоративної культури можна віднести:

1. Принцип вільного прояву. Корпоративна культура повинна бути ненав'язливою та формуватись залежно від виду діяльності, якою займається організації

2. Принцип узгодженості та відповідності цілей. Кожна організації розробляє свою місію, стратегію, цілі. Корпоративна культура повинна відповідати цим цілям та забезпечувати їх досягнення.

3. Принцип чіткості показує усвідомлення менеджментом значення корпоративної культури. Менеджери повинні вміти чітко сформулювати основні вимоги щодо корпоративної культури, чого вони хочуть досягнути за допомогою її використання.

4. Принцип особистісно-орієнтованого менеджменту. Корпоративна культура повинна бути зосереджена на особистісно-орієнтованому менеджменті.

5. Принцип стосунків «керівництво – працівник». В основі корпоративної культури повинні бути: чесність, порядність, вихованість,

справедливість, повага, визнання влади, з одного боку, та визнання цінності та індивідуальності кожного працівника з іншого у становленні відносин.

6. Принцип еталону. Корпоративна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності [8, с.12]

Приклади провідних компаній свідчать, що міцна та високорозвинена культура сприяє зміцненню становища компанії, збільшенню її прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників.

Еталоном носієм культури в організації є її менеджери, адже саме вони найяскравіше можуть продемонструвати норми корпоративної культури, оскільки мають для цього більше можливостей аніж звичайні працівники. [8, с. 11]

Зростання значення корпоративної культури як елементу системи управління в Україні пов'язано, передусім, з розбудовою ринкової економіки і громадянського суспільства, що супроводжується реформуванням відносин власності, виникненням великої кількості нових суб'єктів та інституцій поза сферою державного управління. При цьому специфічними рисами, притаманними національній практиці формування корпоративної культури, є домінування у суспільстві інститутів, властивих редистрибутивній економічній моделі, наявність традицій патерналізму, відсутність орієнтації на конфронтацію в трудових відносинах, а в історичному контексті – існування практики договірного регулювання колективних трудових відносин на виробничому рівні за часів централізованої, планової економіки. [44]

Характер корпоративної культури виявляється через систему відносин, що включає ставлення працівників до власної професійної діяльності й організації як об'єктивної умови її здійснення. Одним з важливих елементів цієї системи є підсистема трудових відносин, функціонування якої має безпосередній вплив на ефективність діяльності організації. Зменшення прямого впливу держави на регулювання трудових відносин має наслідком

зростання потреби суспільства у забезпеченні соціального балансу між працівниками, роботодавцями і державою.

Врахування того, що кожна людина має свої характерні особливості, індивідуальні риси, інтереси, мотиви і прагнення, у процесі формування майбутнього фахівця має розпочинатися з його професійної підготовки, яка закладає основу розвитку людського потенціалу. Стандартизований зміст освіти, який переважає в більшості навчальних закладів, сприймається і засвоюється не однаково. а це в майбутній професійній роботі може створювати певні труднощі. Тому між індивідуалізацією освіти і необхідністю задоволення соціальних вимог до професіоналізму фахівця виникає діалектична суперечність. Для її розв'язання сучасна психолого-педагогічна наука пропонує такі основні шляхи, як особистісно-орієнтоване навчання, диференціація навчання за спеціалізаціями, застосування індивідуальних форм і активних методів навчання.

Таблиця 1.1

Приклади позитивного і негативного впливу соціально-психологічних методів управління в роботі з людськими ресурсами організації

Позитивний характер впливу	Негативний характер впливу
Соціальні методи	
1. Періодичне проведення анкетування в колективі дозволяє виявити соціальні проблеми членів колективу та підкреслити роль керівника при їх вирішенні. 2. Проведення анкетування і особистого спостереження в колективі підтверджує демократичний стиль керівництва. 3. Використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (структура оплати праці, зміна лідерів), згладжують конфліктні ситуації. 4. Планування соціального розвитку колективу забезпечує підвищення життєвого рівня із дотриманням соціальних нормативів. 5. Підтримка змагання та ініціативності співробітників, накопичених традицій.	1. Широке використання неформальних методів збору інформації (на основі чуток, пліток і ін.) породжує напруженість в колективі, недовіру та ворожість. 2. Підтримка лише формальних правил у стосунках створює бар'єри у ланці керівник - підлеглий. 3. Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу породжує «опір змінам». 4. Перекладання проблем соціального розвитку колективу на вищі органи влади і об'єкти інфраструктури підриває авторитет керівників підприємства. 5. Орієнтація лише на ринкову конкуренцію зменшує ініціативності співробітників.

Психологічні методи	
1. Формування здорового психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини.	1. Неправильне використання психологічних методів, ігнорування прав людини, примусове залучення працівників до відповідних заходів спричиняє нервозність і створює психологічний дискомфорт в колективі; акцентує на жорстких формах керівництва (командування), примушені і покаранні.
2. Ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, спонукання для зниження рівня «опору змінам».	1. Епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування особистісних відмінностей підкреслює формальність характеру зазначених заходів.
3. Проведення психологічного тестування співробітників, відповідних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління, організація індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення і попередження конфліктів.	2. Ігнорування залучення соціальних психологів у колективи організацій, психологічних тренінгів для вищого керівництва спричиняє депресивний стан підприємства.
4. Організація психологічної служби на підприємстві, надання психологічних консультацій для співробітників з метою зниження емоційної напруги, підтримки «здорового духу» колективу.	
Формування філософії організації	
1. Розробка філософії організації регламентує внутрішні (формальні та неформальні) правила взаємовідносин у колективі.	1. Встановлення і дотримання тільки формальних сторін у взаємовідносинах між співробітниками підкреслює відсутність глибокого «коріння» підприємства.
2. Дотримання принципів філософії організації на всіх рівнях управління, у всіх підрозділах.	2. Порушення внутрішніх норм поведінки на користь власним інтересам, а також інтересам лідерів і керівників.
3. Розвиток корпоративної культури, дотримання соціальної відповідальності, встановлення партнерських відносин між співробітниками.	3. Домінування внутрішньої кадрової політики над суспільними, релігійними нормами поведінки і моралі.
4. Дотримання принципів патерналізму (віра в єдність, загальні цілі, ідеали).	4. Ігнорування корпоративної культури і групових інтересів підрозділів, соціальної відповідальності перед суспільством.

Джерело: побудовано автором.

Не менш важливу роль в роботі з людськими ресурсами відіграють психологічні методи, так як вони спрямовані на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, чітко персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, її особис-

тості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб спрямувати внутрішній потенціал людини на рішення конкретних задач організації.

Таким чином, соціально-психологічні методи представляють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи людей і особистість людини. Мистецтво керування людьми полягає у конкретно визначеному і диференційованому застосуванні тих чи інших прийомів. Принципи демократизації, патерналізму, людського ставлення, дотримання прав особистості повинні в сучасних умовах домінувати над чисто адміністративними методами авторитарного стилю керівництва.

Проаналізовано сучасні наукові підходи до використання соціально-психологічних інструментів управління, охарактеризовано основні фактори формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та визначено роль керівника у забезпеченні ефективної комунікації, мотивації та розвитку корпоративної культури. Досліджено вплив соціально-психологічних методів на рівень задоволеності працею, лояльності персоналу, продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В МЕРЕЖІ «F.UA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії «F.UA»

Практична значущість дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом у сучасних українських компаніях сфери електронної комерції та роздрібної торгівлі. Об'єктом дослідження виступає F.UA, що здійснює діяльність на ринку продажу електроніки, побутової техніки та супутніх товарів в Україні.

Специфіка діяльності компанії передбачає постійну взаємодію працівників із клієнтами, необхідність швидкого реагування на зміни ринкового середовища та підтримання високого рівня сервісу. За таких умов особливого значення набувають соціально-психологічні методи управління, які сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищенню мотивації персоналу, розвитку ефективних комунікацій та зміцненню корпоративної культури.

В умовах цифровізації бізнес-процесів, високої конкуренції на ринку електронної комерції та зростання вимог споживачів до якості обслуговування ефективне використання соціально-психологічних методів управління є важливим чинником підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та конкурентоспроможності підприємства. Тому дослідження особливостей застосування та напрямів удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту на прикладі F.UA є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

F.UA – це українська компанія у сфері e-commerce, яка довгий час була одним із відомих онлайн-ритейлерів техніки. Заснована у 2003 році, раніше відома як: Fotos.ua в Києві.

Компанія співпрацює з різними брендами і неодноразово отримувала винагороди від партнерів. Також особливі нагороди отримують провідні фахівці, чим компанія окремо пишається, оскільки вбачає свій розвиток у продуктивному партнерстві персоналу та покупців.

У 2009 році з'явився перший магазин, і сьогодні, через десятиліття, в Україні налічується 45 торгових точок в 31 містах країни.

Компанія створює принципово новий формат сервісу, впроваджуючи сучасні інноваційні рішення для комфорту користувача. Кожен бажаючий може купити товар у роздрібному магазині, замовити товар онлайн з доставкою або оформити самовивезення.

2020–2021 рр. — період конкуренції та тиску ринку F.ua ще функціонує як інтернет-магазин але вже відчуває сильний тиск з боку:

Rozetka

Comfy

Алло

Ринок активно переходить в омніканальність (онлайн + офлайн) слабе місце F.ua — відсутність потужної роздрібної мережі.

В 2022 р. — криза та вплив війни повномасштабна війна суттєво вплинула на e-commerce логістика, постачання та попит різко змінюються виживають ті компанії, які мають: сильну інфраструктуру брендову довіру позиції F.ua ще більше послаблюються.

В період 2023–2024 рр. — втрата ринкових позицій компанія поступово втрачає конкурентоспроможність основні причини: конкуренція з маркетплейсами слабка диференціація відсутність інновацій у сервісі споживачі переходять до:

Rozetka (онлайн)

Citrus (гаджети)

Foxtrot (офлайн + онлайн)

Також F.UA пропонує унікальні сервіси для зручності клієнтів, які представлені на рис 2.1.

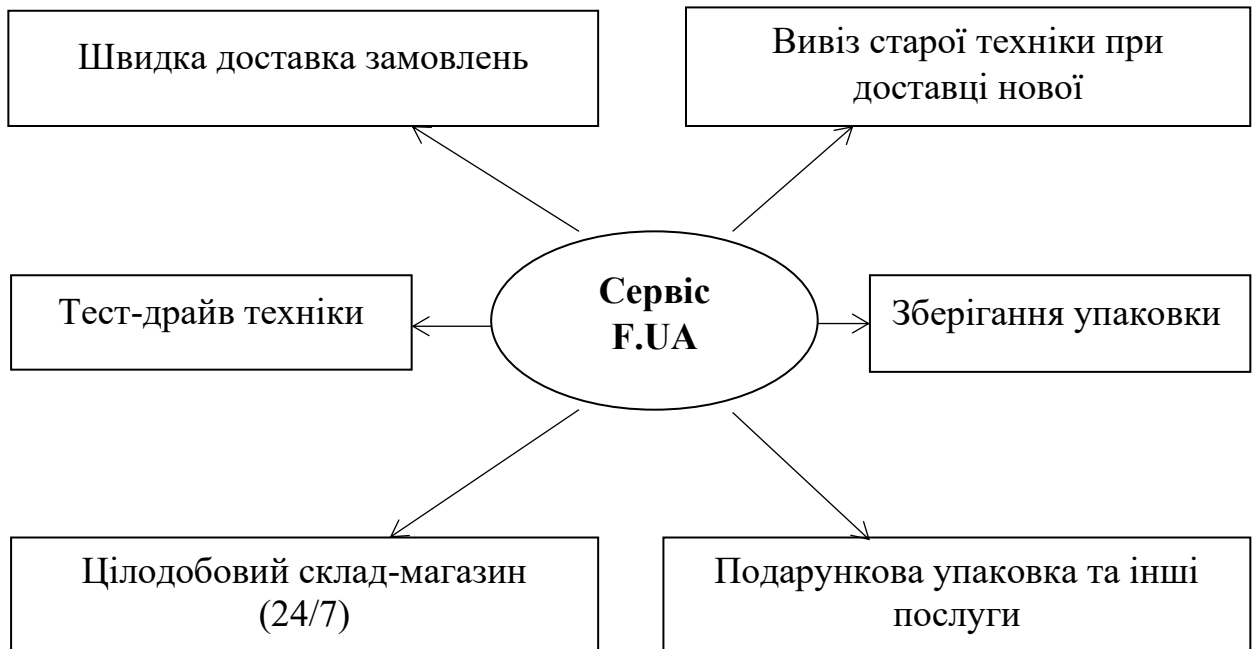


Рис. 2.1. Унікальний сервіс F.UA

Джерело: побудовано автором.

В асортименті F.UA представлено понад 30 тисяч товарів з офіційною гарантією, серед яких провідними категоріями є:

- електроніка (в т.ч. ноутбуки, смартфони, телевізори);
- гаджети;
- побутова техніка;
- аксесуари.

F.UA - це можливість зануритися в світ позитивних емоцій, де буде комфортно здійснювати покупки, насолоджуючись досконалим сервісом. Кожен наш відвідувач відчує максимум уваги до себе. Місія компанії і її найвища цінність - турбота про клієнта і його комфорт.

Купувати в F.UA вигідно. Крім регулярних акцій і знижок, клієнт отримує бонуси за кожне замовлення, які в майбутньому може витратити на інші покупки в межах мережі.

Для корпоративних клієнтів в F.UA діють спеціальні умови співпраці, а також всі ціни на сайті вказані з ПДВ.

Мережа магазинів F.UA налічує в своєму спрямуванні наступні міста України: Київ, Львів, Черкаси, Суми, Одеса, Чернівці, Ірпінь, Вінниця, Полтава, Луцьк, Херсон, Тернопіль, Дніпро, Маріуполь, Кременчук, Кривий Ріг, Кам'янське, Івано-Франківськ, Ужгород, Мукачево, Харків, Запоріжжя, Павлоград, Чернігів, Рівне, Житомир.

Магазини F.UA нового формату почали відкриватися з осені минулого року. У компанії їх оформлення характеризують чотирма словами: «швидкість, комфорт, зручність і довіру». Покупці по достоїнству оцінили оновлення столичних магазинів і тепер торгові точки в новому форматі відкриваються в регіонах.

Нові магазини мають чітке зонування, що спрощує пошук потрібної техніки, а самих товарів у торговій точці після реформування стає значно більше. Так що покупці практично завжди зможуть знайти те, що їм потрібно, а якщо певного товару або колірної рішення не виявиться в наявності - консультанти допоможуть оформити адресний замовлення, або оперативно доставлять техніку зі складу на магазин. Крім того, в оновленій торговій точці знаходиться стійка risk-up, на якій можна оперативно отримати замовлення, оформлені через сайт F.ua.ua.

Спектр послуг F.UA включає управлінський консалтинг, аутсорсинг бухгалтерського обліку, фінансовий менеджмент, податки та аудит, трансфертне ціноутворення, звітність за міжнародними стандартами (МСФЗ), IT консалтинг, юридичні та HR послуги. Сукупний досвід, розуміння місцевого середовища та кращої міжнародної практики, унікальний підхід дозволяють пропонувати кращі рішення, розроблені згідно з індивідуальними потребами кожного Клієнта. Експерти F.UA вірять, що кожен клієнт важливий. Наш персонал працює в проектних групах для надання комплексних рішень і самого якісного клієнтського обслуговування.

Місія та принципи компанії: компанія існуємо для того, щоб допомагати компаніям в Україні досягнути визначних результатів Ми робимо значний внесок в успіх кожної окремої компаній з метою сприяння економічному зростанню в Україні; разом з клієнтами колектив будує моделі успішного бізнесу; розкривати потенціал, вселяти надію та відкривати нові можливості.

Принципи: вірити в спільний успіх і тривале партнерство з клієнтами; завжди бути на боці клієнтів і створювати цінності, що виправдовують їх інвестиції; колектив компанії вважає, що професійна етика має основоположне значення для їхнього бізнесу; завжди підтверджувати слова діями – вірити в поради, які надаються клієнтам

Організаційна структура компанії включає: Керуючий партнер та директор – HR спеціалісти - Бізнес-тренери; IT; Адміністративний персонал; Бухгалтерія - Податки - Фінанси підприємства; Закупівлі – Постачання; Консалтинг - Аналітика – Аудит; Логістика - Митниця – Склад; Маркетинг - Реклама - PR ; Наука – Освіта; Охорона - Безпека - Силіві структури; Продажі - Клієнт-менеджмент ; Виробництво - Інженери – Технологи; Відділ кадрів - Студенти - Початок кар'єри - Без досвіду; Телекомунікації - Зв'язок; Торгівля.

Основна мета діяльності керівництва полягає в скеруванні поведінки та дії підлеглих на досягнення мети організації. Для цього повинні бути задіяні не тільки традиційні методи керівництва та накази, а також співробітництво, взаємодія, порозуміння з підлеглими.

Загальні вимоги до сучасного керівника організації визначаються широким спектром його професійних функцій (директор, начальник, керівник, організатор, вихователь, вчитель, наставник). Педагогічна сутність діяльності керівника обумовлена необхідністю поєднувати та інтегрувати взаємопов'язані процеси – навчання, розвиток і виховання підлеглих, забезпечення якості виробничої діяльності організації. Педагогічна діяльність

керівника є складною не тільки за переліком обов'язків і функцій, а й за різноманітністю розумових, моральних якостей, що забезпечують результати його діяльності в організації. Високий рівень професіоналізму в комплексному вирішенні всіх виробничих завдань визначається як педагогічна майстерність, яка залежить від розумової і фізичної працездатності кожного спеціаліста. Педагогічна майстерність є системою прийомів і способів педагогічного впливу на підлеглих через пошук, виявлення і впровадження ефективних засобів, методів і форм виховання, навчання працівників [72, с.120]. Як одна з важливих передумов формування працездатного колективу, педагогічна майстерність потребує багатьох різноманітних якостей, здібностей, знань, умінь, навичок, а також глибокого розуміння всебічних завдань організації.

Один із найефективніших способів допомоги підлеглим у досягненні поставленої мети полягає у тому, щоб пояснити їм, як емоції, пов'язані зі збудженням, можуть привести до піка. Після цього використання різних психологічних стратегій можуть допомогти людині навчитися керувати збудженням. Найефективніший метод навчити людей контролювати стрес і тривожність – розвивати в них упевненість у власних силах. Із цією метою використовують створення позитивного середовища та виховання конструктивного ставлення до помилок і невдач. Ефективним підходом до посилення впевненості у власних силах є створення позитивного оточуючого середовища. Необхідно розвивати конструктивне ставлення кадрового потенціалу організації до помилок і навіть до програвів.

Отже, соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтересів, стимулів, соціальних завдань. Ці методи відрізняються мотиваційною основою. Так, соціальна мотивація передбачає орієнтування на політичні, національні, моральні та інші

соціальні інтереси. Методи впливу на них включають як заохочення, так і різні форми санкцій. При цьому враховують особливості соціального механізму, що діє в колективі, до складу якого завжди входять не тільки формальні, а й неформальні групи, а також роль і статус кожної особистості; систему взаємовідносин у колективі, соціальні потреби і інші соціальні аспекти. Психологічна мотивація включає вплив на колектив або на окрему особистість з метою активізації трудової та громадської діяльності. В управлінській діяльності психологічна мотивація набуває зараз все більшого значення.

2.2. Аналіз системи менеджменту та кадрової політики компанії.

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від якості системи менеджменту та кадрової політики. В умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції особливого значення набуває здатність керівництва забезпечувати ефективну взаємодію між працівниками, підтримувати високий рівень мотивації персоналу та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Система менеджменту ТОВ «F.UA » побудована на принципах функціонального управління та передбачає розподіл повноважень між керівниками різних рівнів. Управлінська діяльність спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства, підвищення якості обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей компанії.

Кадрова політика підприємства орієнтована на залучення кваліфікованих працівників, їх адаптацію, професійний розвиток та утримання. Основними напрямками кадрової політики є підбір персоналу, оцінювання результатів праці, мотивація працівників, навчання та розвиток кадрового потенціалу.

У процесі управління персоналом компанія використовує адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. До адміністративних методів належать посадові інструкції, внутрішні регламенти та контроль виконання завдань. Економічні методи представлені системою оплати праці, преміюванням та матеріальним стимулюванням працівників.

Разом з тим важливе місце займають соціально-психологічні методи, які спрямовані на формування позитивного морально-психологічного клімату, розвиток командної роботи та підвищення рівня залученості персоналу. У компанії використовуються інструменти внутрішніх комунікацій, наставництва, адаптації нових працівників, визнання досягнень співробітників та підтримки корпоративної культури.

Позитивним аспектом кадрової політики ТОВ «F.UA» є орієнтація на розвиток людського капіталу та підтримання ефективної взаємодії між працівниками. Водночас аналіз системи менеджменту свідчить про наявність окремих проблем, серед яких можливі ризики професійного вигорання персоналу, недостатній рівень нематеріальної мотивації окремих категорій працівників, а також потреба в подальшому розвитку сучасних соціально-психологічних методів управління.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно провести SWOT-аналіз системи менеджменту та кадрової політики підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз системи менеджменту та кадрової політики ТОВ «F.UA»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
наявність сформованої організаційної структури; досвід роботи на українському ринку; орієнтація на клієнтський сервіс; використання матеріального стимулювання персоналу.	недостатня увага до нематеріальної мотивації; ризик емоційного вигорання працівників; потреба у вдосконаленні внутрішніх комунікацій.

Продовження таблиці 2.1

Можливості:	Загрози:
розвиток програм навчання персоналу; впровадження сучасних HR-технологій; удосконалення корпоративної культури; використання цифрових інструментів управління персоналом.	висока конкуренція на ринку праці; плинність кадрів; економічна нестабільність; зростання навантаження на персонал.

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, система менеджменту та кадрова політика ТОВ «F.UA» забезпечують належні умови для функціонування підприємства, однак потребують подальшого розвитку соціально-психологічних методів управління, що сприятиме підвищенню мотивації працівників, покращенню соціально-психологічного клімату та зростанню ефективності діяльності компанії.

Система менеджменту підприємства базується на поєднанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Управління діяльністю компанії здійснюється через розподіл функціональних обов'язків між керівниками структурних підрозділів та працівниками. Кожен підрозділ виконує визначені функції, спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства.

Організаційна структура управління підприємством є функціональною, що дозволяє забезпечити спеціалізацію працівників та підвищити ефективність виконання управлінських функцій. Основними перевагами такої структури є чіткий розподіл повноважень, спеціалізація управлінської праці та можливість контролю за виконанням поставлених завдань. Водночас надмірна централізація управлінських рішень може ускладнювати процес оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Для наочного відображення основних інструментів впливу на персонал доцільно представити систему соціально-психологічних методів управління, що використовуються в діяльності ТОВ «F.UA» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Система соціально-психологічних методів управління ТОВ «F.UA».

Джерело: складено автором на основі аналізу кадрової політики та системи управління персоналом «F.UA».

Важливим елементом системи менеджменту є кадрова політика підприємства. Вона спрямована на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, розвиток професійних компетенцій працівників, підтримання належного рівня мотивації та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «F.UA» є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- створення умов для професійного розвитку працівників;
- підвищення продуктивності праці;
- формування ефективної системи мотивації;
- підтримання сприятливого психологічного клімату;
- зниження рівня плинності кадрів.

Підбір персоналу на підприємстві здійснюється відповідно до вимог конкретної посади та професійних компетенцій кандидатів. Значна увага

приділяється оцінюванню комунікативних навичок, здатності працювати в команді, стресостійкості та клієнтоорієнтованості, що є особливо важливим для працівників торговельної сфери.

Після прийняття на роботу нові співробітники проходять процес адаптації, який сприяє їх швидкому включенню в робочий процес. Важливу роль у цьому відіграють наставники та безпосередні керівники, які допомагають працівникам освоїти корпоративні стандарти та правила роботи компанії.

Одним із найважливіших напрямів кадрової політики є мотивація персоналу. У ТОВ «F.UA» застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання працівників.

Таблиця 2.2

Матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу ТОВ «F.UA»

<i>Матеріальна мотивація</i>	<i>Нематеріальна мотивація</i>
Заробітна плата	Визнання досягнень працівників
Премії та бонуси	Кар'єрне зростання
Доплати за результати роботи	Корпоративна культура
Соціальні виплати	Навчання та розвиток
Матеріальне заохочення	Сприятливий психологічний клімат

Джерело: складено автором.

Як свідчать дані таблиці, матеріальна мотивація спрямована на задоволення економічних потреб працівників, тоді як нематеріальні стимули забезпечують формування довгострокової лояльності персоналу та підвищують рівень його залученості до діяльності підприємства.

Особливу роль у системі управління персоналом відіграють соціально-психологічні методи управління. Вони дозволяють впливати на поведінку працівників через систему міжособистісних відносин, корпоративні цінності, моральне стимулювання та формування сприятливого психологічного середовища.

До основних соціально-психологічних методів, які використовуються в діяльності підприємства, можна віднести:

- переконання та особистий приклад керівника;
- моральне заохочення працівників;
- розвиток корпоративної культури;
- командування;
- підтримання ефективних комунікацій;
- наставництво та адаптацію персоналу;
- створення сприятливого психологічного клімату.

Рівень ефективності соціально-психологічних методів значною мірою залежить від стану корпоративної культури підприємства. Корпоративна культура ТОВ «F.UA» базується на принципах клієнтоорієнтованості, професіоналізму, відповідальності та командної взаємодії. Працівники орієнтовані на досягнення спільних цілей та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства проведемо аналіз чисельності персоналу ТОВ «F.UA» за 2022–2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз чисельності персоналу ТОВ «F.UA» за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	185	194	207	221
Абсолютне відхилення, осіб	–	+9	+13	+14
Темп зростання, %	100,0	104,9	106,7	106,8

Джерело: складено автором.

За даними таблиці 2.3 спостерігається позитивна динаміка чисельності персоналу підприємства. У 2025 році середньооблікова чисельність працівників становила 221 особу, що на 36 осіб більше порівняно з 2022

роком. Загальне зростання чисельності персоналу за досліджуваний період склало 19,5 %.

Збільшення кількості працівників свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів для забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів. Одночасно це підвищує вимоги до системи менеджменту та кадрової політики, оскільки зі збільшенням чисельності персоналу зростає значення ефективних комунікацій, мотивації та соціально-психологічного клімату в колективі.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що система менеджменту та кадрова політика ТОВ «F.UA» загалом відповідають сучасним вимогам управління персоналом. Підприємство використовує комплекс адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує стабільний розвиток компанії. Разом із тим існують резерви підвищення ефективності кадрової політики, пов'язані з удосконаленням нематеріальної мотивації, розвитком корпоративної культури, впровадженням сучасних HR-технологій та активнішим використанням соціально-психологічних методів управління. Саме ці напрями можуть стати основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту підприємства у наступному розділі роботи.

2.3. Оцінка використання соціально-психологічних методів управління та їх впливу на персонал і результати діяльності

Персонал організації - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності у аутсорсинговій фінансово-кредитній установі.

Успішність виконання покладених завдань визначається психологічною підготовкою працівників, рівнем колективної мотивації до взаємодії та спільної діяльності, оптимальним стилем управління. Методи ефективного впливу на діяльність персоналу можна розділити на 3 основні групи (рис.2.3)

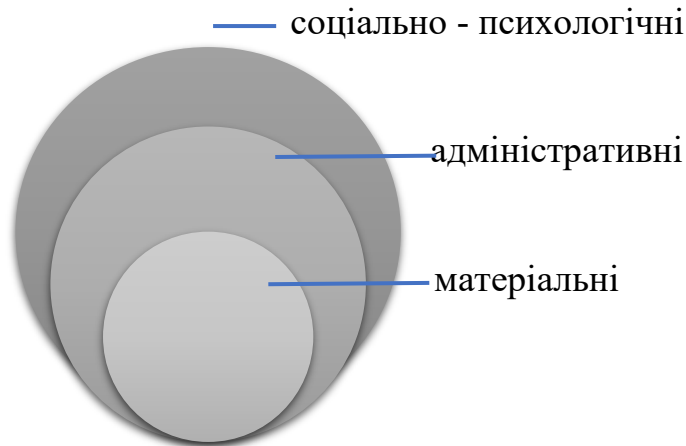


Рис. 2.3. Методи впливу на діяльність персоналу компанії

Джерело: побудовано автором на основі [28].

Головне місце серед методів впливу на персонал посідають матеріальні, інструментами яких є заробітна плата, премії, матеріальні пільги і виплати. Оскільки вони спрямовані на забезпечення базових потреб людини за пірамідою А. Маслоу - фізіологічних, тому є найвпливовішим засобом стимулювання працівника до ефективної діяльності.

Адміністративні методи полягають в обов'язковому виконанні норм, інструкцій, дисциплінарних вимог та рішень вищого керівництва. Вони є необхідною умовою при встановленні відносин між роботодавцем та найманим працівником.

Однією з основних переваг командної роботи є виникнення ефекту синергії, тобто сумарні зусилля команди перевищують суму зусиль її окремо взятих працівників. Основні переваги команди полягають в умінні гнучко реагувати на зміну бізнес-середовища та стрімко розвиватися. Працівники у команді краще, ніж інші, розуміють цілі банку і намагаються докласти максимальних зусиль для досягнення цих цілей. Кожний співробітник

усвідомлює особисту відповідальність за виконання загальних завдань. Крім того, колектив відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй змогу задовольнити соціальні потреби — у спілкуванні, взаємодії, причетності до певного соціуму і беручи на себе частину її турбот про безпеку та благополуччя. Він впливає і на розвиток та становлення людини як особистості, формування її світогляду, системи цінностей тощо.

Чинником, який сприяє стабілізації взаємин у сучасному колективі в установі, є вміле керівництво: знаходити з підлеглими спільну мову, цікавитися їхніми проблемами, делегувати повноваження, згуртувати навколо себе, використовуючи розум і досвід, створювати особливу атмосферу задоволення працею, яка сприяє максимальному розкриттю можливостей працівника, - тобто, забезпечити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічний клімат — стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу. Для дослідження соціально-психологічного клімату будемо оцінювати його по 3 рівням взаємин [16, с. 55]:

1. Взаємини між членами колективу по вертикалі (сприйняття керівника колективом і ступінь його участі в управлінні, задоволеність членів групи керівництвом).
2. Взаємини між членами колективу по горизонталі (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків, типи й способи вирішення конфліктів).
3. Ставлення до праці (задоволеність працею, ефективність професійної діяльності тощо). Ставлення до праці під час вивчення психологічного клімату досліджується на двох рівнях: спільна задоволеність працею (характером роботи, умовами, заробітною платнею і т.п.) та намір продовжити роботу в даному відділі.

В якості найбільш ефективного і доступного методу соціологічного дослідження було використано анкетування, яке є досить об'єктивним, хоча потребує значних затрат часу для отримання результатів. Анкетування дає можливість вивчити соціальне середовище, соціальні зв'язки, розглянути колектив як цілісну систему, дослідити причини проблем та їх наслідки, з'ясувати напрями вдосконалення системи управління. Анкетування має значну перевагу серед інших методів дослідження, оскільки не передбачає безпосереднього впливу дослідника на респондента, що підвищує об'єктивність, якість і надійність отриманих результатів [55, с. 187]. Для дослідження соціально-психологічних методів управління авторами була розроблена анкета, яка охоплює питання, що стосуються трьох рівнів взаємин у системі оцінки соціально-психологічних аспектів діяльності у колективі.

Переважає більшість опитаних протягом роботи зберегли психологічну готовність до високої інтенсивності роботи та відповідальності, завдяки розвитку адаптаційних здібностей - 88% опитаних відчують себе працездатними та готовими виконувати свої зобов'язання відповідно до повноважень. Проте, за підсумками опитування, 44% мають прояви підвищеної стомленості та нервової напруги (табл 2.4). Такий стан потребує впровадження психологічної реабілітації, заходів щодо персоналу:

Таблиця 2.4

Адаптаційні здібності працівників

В останній час Ви себе відчуваєте:		
1. Стомленим	часто	44%
2. Пригніченим	часто	6%
3. Нервовим	часто	4%
4. Працездатним	часто	88%
5. Песимістичним	ніколи	50%
6. Бадьорим	часто	38%
7. Байдужим	ніколи	44%

8. Схвилюваним	часто	19%
----------------	-------	-----

Джерело: сформовано автором.

Половина працівників очікували від роботи у компанії більшого, що відбувається у зв'язку з недостатніми первинними уявленнями про майбутній вид професійної діяльності, неготовністю до перенесення труднощів. Серед основних причин, які негативно впливають на роботу працівника, вважаються: низький розмір заробітної плати, висока інтенсивність праці та напруженість, відсутність вільного часу і наднормова робота, відсутність порозуміння з керівництвом та інші (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Фактори негативного впливу на роботу працівників

Джерело: побудовано автором.

Під впливом реальної ситуації професійної діяльності здебільшого відбувається трансформація потреб, корегування системи цінностей. Але основний мотив працівників щодо роботи не змінився і полягає не в забезпеченні належного матеріального стану, а передусім - досягти професійної кар'єри. Досягти визнання та поваги в колективі - також важливе завдання для працівника.

За однакового матеріального заохочення працівники перш за все віддали б перевагу роботі, де є можливість зробити кар'єру (31%), роботі, що дає можливість підвищення кваліфікації та саморозвитку (25%), цікавій і творчій роботі (25%). Не менш важливими для опитаних є такі фактори, як робота у престижній установі (12%), робота, що не викликає фізичної втоми та з відповідними умовами праці, робота, де склалися добрі стосунки в колективі, де керівництво добре ставиться до персоналу, робота, що забезпечує соціальні пільги, приносить користь людям, знаходиться біля місця проживання (по 6% відповідно).

Серед трудових цінностей на першому місці для працівників, як і для більшості зайнятого населення в Україні, залишається хороший заробіток (69%), на другому - саморозвиток, пізнання, навчання та спокійна робота (по 44% опитаних). Не менш важливими трудовими цінностями для працівників є досконалість у роботі, свобода та відсутність тиску та здоров'я (по 38%), креативність (25%), духовне збагачення (19%), участь в управлінні (19%), активні соціальні контакти (13%).

Для характеристики соціально-психологічних аспектів на другому рівні проаналізуємо взаємовідносини між працівниками по горизонталі. Діяльність працівників носить виражений колективний характер, який зумовлений специфікою обслуговування клієнтів компанії, наданням широкого спектру консультаційних, бухгалтерських, іноді банківських послуг. Основними якостями колективу є висока відповідальність та дисципліна, а також взаємодопомога і згуртованість (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика колективу в компанії

Основні якості Вашого колективу оцінюються:		
1. Взаємодопомога	висока	50%
2. Відповідальність	висока	56%
3. Дисципліна	висока	56%
4. Згуртованість	висока	31%

Джерело: побудовано автором.

Стійкість взаємовідносин у колективі по горизонталі характеризується високим рівнем розвитку стосунків, що створюються у процесі напруженої професійної діяльності та організації відпочинку. В умовах діяльності особливого значення набувають питання психологічної сумісності працівників, формування довіри та взаємодопомоги під час виконання покладених завдань. Колективні стосунки між працівниками формуються на підставі особистісних уявлень до психологічних якостей своїх колег. Основні якості, які працівники цінують у своїх колегах - відповідальність, організованість і товариськість та інші (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Ставлення працівників компанії до своїх колег

Джерело: сформовано автором.

Успішну командну роботу, на думку респондентів, зробили такі чинники, як загальні цінності (63%), взаємна довіра (38%), додаткові вміння (37%), а також натхнення мета (19%) і премії (6%).

Оцінка третього рівня соціально-психологічних аспектів управління полягає в аналізі ставлення працівників до керівника, задоволеності керівництвом. Особливості праці вимагають підтримання чіткого управління групою під час виконання професійних обов'язків, узгодженості дій,

виконання вимог інструкцій та настанов, відповідальності персоналу та взаємної довіри. Характер діяльності передбачає необхідність використання методів управління, при яких погоджується виконання вимог щодо забезпечення дисципліни з колективною відповідальністю, проявами довіри і самостійності у діях кожного члена групи. Чітке управління в умовах виконання професійної роботи підкріплюється відвертими стосунками у повсякденній діяльності.

За даними результатів дослідження керівникам відділів у компанії властиві вимогливість до дисципліни, якості роботи, і здебільшого працівники з повагою ставляться до свого керівництва (табл.2.6).

Для підтримки стійкого соціально-психологічного клімату в колективі керівництву обов'язково необхідно проводити корпоративні заходи. Вони допомагають не тільки налагодити взаємовідносини між працівниками, але й викликають впевненість кожного члена організації в своїй участі, причетності до цілей, місії організації. Найпоширенішими корпоративними заходами, як відзначають респонденти, є святкування днів народження на роботі (81%), дня народження банку (63%), семінари і тренінги (56%), нагородження кращих працівників (44%), корпоративні свята і вечірки (31%), конференції (19%). Основними пропозиціями працівників щодо покращення соціально-психологічних методів управління є матеріальне стимулювання (підвищення заробітної плати, надання премій) та налагодження взаємостосунків в колективі (соціальна справедливість у відділі, можливість просуватися по кар'єрним сходам, повага до працівників з боку керівництва, відверті й доброзичливі стосунки між співробітниками на всіх рівнях управління, участь у корпоративних святах усіх працівників та інші).

Таблиця 2.6

Ставлення працівників компанії до свого керівництва

Які якості властиві Вашому безпосередньому керівнику?	
користується повагою у колективі	50%
намагається, щоб його помічники були кваліфікованими працівниками	63%
здатний проявляти інтерес та увагу до підлеглих	31%
регулярно радиться з колективом	25%
здатний підтримувати належну дисципліну	63%
прислуховується до думки підлеглих	31%
вважає, що головне - результат і якість роботи	57%
одноосібно приймає рішення	13%
обов'язки виконує відповідально і з ініціативою	19%
сильно критичний до підлеглих	13%
уміє дати розпорядження так, що його хочеться виконувати	6%
сприяє, щоб працівники працювали самостійно	31%

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, проведене дослідження найбільш впливових соціально-психологічних факторів роботи працівників дало змогу з'ясувати напрями вдосконалення управління в компанії. На погляд автора роботи, такими напрямками можуть бути:

- врахування та задоволення керівниками потреб підлеглих щодо визнання їх професійної діяльності;
- формування у керівників індивідуальних підходів до підлеглих з урахуванням соціально-психологічних особливостей працівників;
- проведення додаткових заходів щодо внутрішнього збагачення управлінської праці (мотивація до спільної діяльності та пошук оптимальної взаємодії, відчуття причетності до загальної справи та ін.);
- створення умов для підвищення рівня професіоналізму, здорової конкуренції, професійного зростання;
- підвищення заробітної плати до рівня, не меншого, ніж у комерційних структурах.

Впровадження зазначених намірів є необхідним задля формування дієвого складу працівників, які мають бути конкурентоздатними та

висококваліфікованими на сучасному ринку праці. Цей напрямок потребує подальшого дослідження з метою проведення повного опису соціально-психологічних факторів роботи працівників консалтингових компаній України.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В МЕРЕЖІ «F.UA»

3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом «F.UA»

В умовах зростання конкуренції на ринку електронної комерції та цифровізації бізнес-процесів особливого значення набуває ефективність управління персоналом. Саме людські ресурси визначають якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання бізнес-процесів та конкурентоспроможність підприємства. Проведений у розділі 2 аналіз системи менеджменту та кадрової політики ТОВ «F.UA» дозволив встановити, що підприємство використовує комплекс адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління, однак потенціал останніх реалізується не повною мірою.

Сучасна практика менеджменту свідчить, що ефективність діяльності працівників залежить не лише від рівня матеріального стимулювання, а й від соціально-психологічного клімату, якості внутрішніх комунікацій, рівня довіри до керівництва, корпоративної культури та можливостей професійного розвитку. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення системи менеджменту ТОВ «F.UA » має стати розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом.

У результаті проведеного дослідження було виявлено низку проблемних аспектів, які потребують удосконалення:

- недостатній рівень нематеріальної мотивації працівників;
- потреба в розвитку внутрішніх комунікацій;
- недостатнє використання механізмів залучення персоналу до прийняття управлінських рішень;

- необхідність посилення корпоративної культури;
- ризик професійного вигорання окремих категорій працівників;
- недостатня системність заходів щодо розвитку командної взаємодії.

З огляду на виявлені проблеми доцільно сформувати комплексну систему вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом (рис. 3.1).

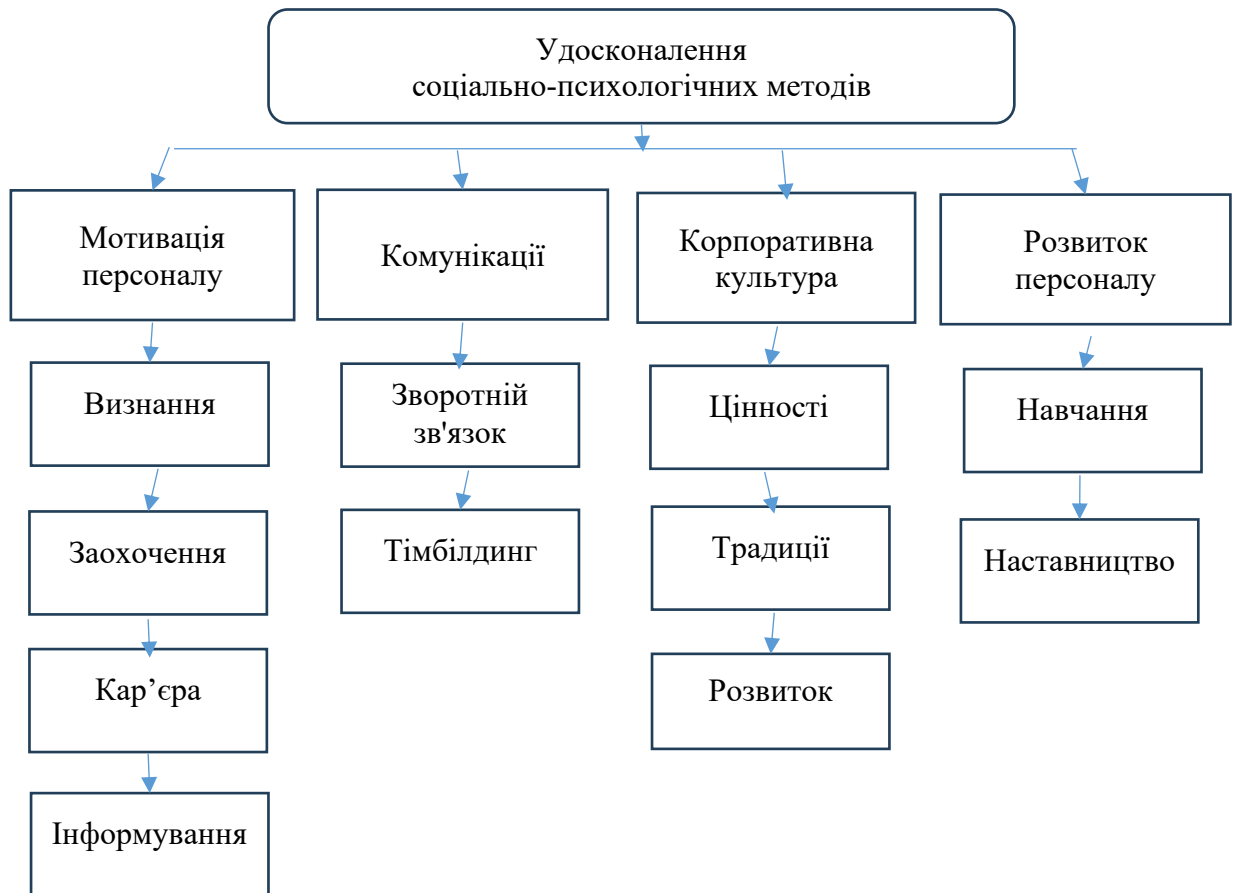


Рисунок 3.1. Основні напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «F.UA »

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать дані рисунка 3.1, удосконалення соціально-психологічних методів управління повинно здійснюватися комплексно та охоплювати всі основні елементи взаємодії персоналу в організації.

Першим напрямом удосконалення є розвиток системи нематеріальної мотивації. Дослідження показують, що в сучасних умовах працівники

орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на можливості професійного розвитку, визнання досягнень та комфортне робоче середовище.

Для ТОВ «F.UA » доцільним є впровадження програми нематеріального стимулювання, яка включатиме систему подяк, корпоративних нагород, публічного визнання досягнень працівників та відзначення професійних успіхів.

Другим важливим напрямом є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Ефективний обмін інформацією між керівництвом та персоналом забезпечує підвищення рівня довіри, зменшує конфліктність та сприяє більш швидкому прийняттю управлінських рішень.

Для покращення комунікацій рекомендується впровадити:

- регулярні зустрічі керівництва з працівниками;
- систему збору пропозицій та ініціатив;
- електронну платформу внутрішніх комунікацій;
- корпоративний інформаційний бюлетень.

Наступним напрямом удосконалення є розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура виступає одним із ключових інструментів соціально-психологічного впливу на персонал та визначає характер взаємодії між працівниками рис. 3.2.

Для ТОВ «F.UA » доцільно сформувати модель корпоративної культури, яка ґрунтуватиметься на таких принципах:

- клієнтоорієнтованість;
- командна взаємодія;
- відповідальність;
- інноваційність;
- професійний розвиток.



Рисунок 3.2. Основні елементи корпоративної культури ТОВ «F.UA »

Джерело: розроблено автором.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку командної роботи. Для цього доцільно організовувати корпоративні заходи, професійні тренінги, командні проєкти та заходи з тимбілдингу.

Важливим напрямом удосконалення є формування системи психологічної підтримки працівників. Робота в сфері електронної комерції пов'язана з високим рівнем навантаження та постійною взаємодією з клієнтами. У таких умовах зростає ризик емоційного виснаження персоналу.

Для зниження рівня професійного вигорання доцільно:

- проводити тренінги зі стресостійкості;
- організовувати психологічні консультації;
- здійснювати моніторинг рівня задоволеності працівників;
- впроваджувати програми підтримки добробуту персоналу.

Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «F.UA »

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Мотивація	Визнання досягнень, кар'єрне планування	Зростання залученості персоналу
Комунікації	Зворотний зв'язок, корпоративний портал	Покращення взаємодії між працівниками

Продовження таблиці 3.1

Корпоративна культура	Тімбілдинг, корпоративні цінності	Посилення командної роботи
Розвиток персоналу	Навчання та наставництво	Підвищення професійної компетентності
Психологічна підтримка	Антистресові програми	Зниження професійного вигорання

Отже, запропоновані напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «F.UA» спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу, покращення соціально-психологічного клімату та створення умов для сталого розвитку підприємства.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності мотивації, комунікацій та корпоративної культури

Проведений аналіз системи менеджменту та кадрової політики ТОВ «F.UA » дозволив виявити низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатнім використанням сучасних соціально-психологічних методів управління, потребою в удосконаленні системи мотивації персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій та зміцненні корпоративної культури. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом та покращення результативності діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи менеджменту є підвищення ефективності мотивації працівників. На сучасному етапі матеріальне стимулювання залишається важливим інструментом управління персоналом, проте практика свідчить, що лише фінансові стимули не забезпечують довгострокової зацікавленості працівників у результатах праці.

Саме тому підприємству доцільно посилити використання нематеріальних методів мотивації.

Зокрема, пропонується впровадити програму визнання професійних досягнень працівників. Вона може передбачати щомісячне визначення кращих працівників за результатами роботи, публічне оголошення подяки, вручення грамот та сертифікатів. Використання таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею та посиленню внутрішньої мотивації персоналу.

Важливим напрямом удосконалення мотиваційної політики є створення прозорої системи кар'єрного розвитку. Працівники повинні розуміти перспективи професійного зростання в компанії та критерії просування по службі. Для цього доцільно розробити карту кар'єрного розвитку, яка визначатиме необхідні компетенції та умови переходу на вищі посади.

Також рекомендується впровадити систему індивідуальних планів професійного розвитку. Такий підхід дозволить поєднати особисті цілі працівників із стратегічними завданнями підприємства та сприятиме формуванню висококваліфікованого кадрового резерву.

Наступним напрямом удосконалення є розвиток внутрішніх комунікацій. Ефективна система комунікацій забезпечує своєчасний обмін інформацією між керівництвом та працівниками, підвищує рівень довіри в колективі та сприяє оперативному вирішенню проблемних питань.

Для покращення комунікаційних процесів у ТОВ «F.UA » пропонується впровадження регулярних зустрічей керівництва з працівниками. Під час таких зустрічей співробітники матимуть можливість отримувати інформацію про результати діяльності компанії, висловлювати власні пропозиції та брати участь в обговоренні актуальних питань розвитку підприємства.

Крім того, доцільно створити електронну платформу внутрішніх комунікацій, яка забезпечить швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами. Така система може містити корпоративні новини, оголошення,

навчальні матеріали, внутрішні опитування та механізми отримання зворотного зв'язку від працівників.

Особливу увагу слід приділити розвитку культури відкритих комунікацій. Керівники всіх рівнів повинні підтримувати постійний діалог із працівниками, заохочувати обмін ідеями та конструктивними пропозиціями щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Важливим фактором успішного функціонування компанії є корпоративна культура. Саме вона формує спільні цінності, норми поведінки та принципи взаємодії між працівниками. Для зміцнення корпоративної культури ТОВ «F.UA» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток командної роботи та підвищення рівня залученості персоналу.

Одним із таких заходів може стати проведення корпоративних тренінгів, командоутворюючих заходів та професійних семінарів. Вони сприятимуть покращенню взаєморозуміння між працівниками, формуванню командного духу та розвитку навичок ефективної взаємодії.

Крім того, рекомендується розробити корпоративний кодекс цінностей, у якому будуть визначені основні принципи діяльності підприємства, стандарти поведінки працівників та норми професійної етики. Це дозволить сформувати єдиний підхід до корпоративної взаємодії та підвищити рівень організаційної культури.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 3.3

Заходи щодо підвищення ефективності мотивації, комунікацій та корпоративної культури ТОВ «F.UA»

Напрямок удосконалення	Запропонований захід	Очікуваний результат
Мотивація персоналу	Програма визнання досягнень працівників	Зростання мотивації та залученості персоналу
Мотивація персоналу	Кар'єрне планування та кадровий резерв	Зменшення плинності кадрів

Продовження таблиці 3.3

Професійний розвиток	Індивідуальні плани розвитку	Підвищення кваліфікації працівників
Внутрішні комунікації	Регулярні зустрічі керівництва з персоналом	Покращення зворотного зв'язку
Внутрішні комунікації	Корпоративна інформаційна платформа	Підвищення швидкості обміну інформацією
Корпоративна культура	Командоутворюючі заходи та тренінги	Зміцнення командної взаємодії
Корпоративна культура	Корпоративний кодекс цінностей	Формування єдиної системи корпоративних цінностей

Джерело: запропоновано автором.

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна зробити висновок, що їх впровадження сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, покращенню внутрішніх комунікацій, зміцненню корпоративної культури та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У свою чергу це позитивно вплине на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність діяльності ТОВ «F.UA».

Особливу увагу доцільно приділити розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура формує систему спільних цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії між працівниками.

З метою зміцнення корпоративної культури пропонується впровадження корпоративного кодексу цінностей, який міститиме основні принципи діяльності підприємства та стандарти поведінки працівників.

Важливим заходом також є проведення корпоративних заходів та програм тимбілдингу. Такі заходи сприятимуть формуванню командного духу, розвитку міжособистісних відносин та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Для систематизації запропонованих заходів побудуємо таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи щодо підвищення ефективності мотивації, комунікацій та корпоративної культури ТОВ «F.UA»

Напрямок	Заходи	Термін реалізації
Мотивація	Програма «Кращий працівник місяця»	Постійно
Мотивація	Система корпоративних нагород	Щоквартально
Кар'єрний розвиток	Формування кадрового резерву	6 місяців
Комунікації	Корпоративний портал	3 місяці
Комунікації	Зустрічі керівництва з персоналом	Щомісячно
Комунікації	Система збору пропозицій	Постійно
Корпоративна культура	Кодекс корпоративних цінностей	2 місяці
Корпоративна культура	Тімбілдинг та корпоративні заходи	Щоквартально

Джерело: запропоновано автором.

Спробуємо наочно відобразити систему запропонованих заходів яка представлена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Механізм підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «F.UA »

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом та створенню умов для сталого розвитку підприємства.

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом ТОВ «F.UA» шляхом посилення ролі соціально-психологічних методів менеджменту. У сучасних

умовах успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, якості внутрішніх комунікацій та ефективності корпоративної культури. Саме тому запропоновані заходи повинні бути спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення залученості персоналу та розвиток командної взаємодії.

Першим напрямом удосконалення є впровадження програми нематеріальної мотивації персоналу. Незважаючи на важливість матеріального стимулювання, сучасні дослідження доводять, що значний вплив на ефективність праці мають моральне визнання, можливість професійного розвитку та позитивна оцінка результатів роботи працівника.

Для ТОВ «F.UA» пропонується впровадження програми «Кращий працівник місяця», яка передбачатиме визначення співробітників, що досягли найкращих результатів у професійній діяльності. Інформацію про таких працівників доцільно розміщувати на корпоративному порталі та внутрішніх інформаційних ресурсах підприємства.

Крім того, пропонується створення системи корпоративних нагород за досягнення у сфері обслуговування клієнтів, виконання планових показників та прояв ініціативності. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею та формуванню позитивної мотивації персоналу.

Другим напрямом удосконалення є розвиток системи кар'єрного планування. Працівники повинні чітко розуміти перспективи професійного зростання в межах підприємства. Для цього доцільно розробити програму кадрового резерву, яка дозволить визначити працівників із високим потенціалом та створити умови для їх подальшого професійного розвитку.

Наступним заходом є удосконалення системи внутрішніх комунікацій. Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками сприяє формуванню довіри, покращенню координації діяльності та зниженню рівня конфліктності в колективі.

Для покращення комунікаційного процесу рекомендується впровадити корпоративний інформаційний портал, який забезпечуватиме доступ працівників до актуальної інформації про діяльність підприємства, корпоративні новини, навчальні матеріали та внутрішні оголошення.

Також пропонується проводити щомісячні зустрічі керівництва з персоналом. Такі зустрічі дозволять своєчасно інформувати працівників про стратегічні цілі підприємства, обговорювати проблемні питання та отримувати зворотний зв'язок.

Важливим елементом розвитку комунікацій є створення електронної системи збору пропозицій від працівників. Це дозволить залучити персонал до процесу прийняття управлінських рішень та сприятиме розвитку інноваційної активності колективу.

3.3. Обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Саме тому впровадження заходів щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління повинно супроводжуватися оцінкою їх очікуваних результатів та визначенням можливого соціального й економічного ефекту.

Для ТОВ «F.UA» запропоновані у підрозділі 3.2 заходи спрямовані на підвищення ефективності мотивації персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та розвиток корпоративної культури. Комплексний характер запропонованих рішень дозволяє очікувати позитивні зміни як у системі управління персоналом, так і в загальних результатах діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що соціально-психологічні методи управління мають переважно довгостроковий характер впливу. На відміну від

адміністративних або економічних методів, їх результат проявляється поступово через зміну поведінки працівників, формування позитивного ставлення до організації, підвищення рівня довіри до керівництва та зміцнення корпоративних цінностей.

Основними напрямками очікуваного впливу запропонованих заходів є:

- підвищення рівня мотивації працівників;
- покращення соціально-психологічного клімату;
- зростання рівня залученості персоналу;
- скорочення плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- зміцнення корпоративної культури підприємства.

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно визначити їх очікуваний вплив на основні показники управління персоналом (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Очікуваний вплив запропонованих заходів на систему управління персоналом ТОВ «F.UA»

Напрямок впливу	Поточний стан	Очікуваний результат
Мотивація персоналу	Середній рівень залученості	Підвищення трудової активності
Комунікації	Частковий зворотний зв'язок	Покращення обміну інформацією
Корпоративна культура	Недостатня згуртованість колективу	Посилення командної взаємодії
Розвиток персоналу	Обмежені можливості професійного розвитку	Формування кадрового резерву
Психологічний клімат	Ризик професійного вигорання	Покращення атмосфери в колективі

Джерело: запропоновано автором.

Дані таблиці свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечить комплексне покращення системи управління персоналом та

сприятиме створенню більш сприятливого середовища для професійної діяльності працівників.

Одним із найважливіших результатів впровадження заходів має стати підвищення рівня залученості персоналу. Залучені працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, демонструють вищу продуктивність праці та частіше проявляють ініціативу. Крім того, високий рівень залученості позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, що є особливо важливим для підприємств сфери електронної комерції.

Важливим показником ефективності управління персоналом є рівень плинності кадрів. Висока плинність персоналу призводить до додаткових витрат на пошук, відбір, адаптацію та навчання нових працівників. Завдяки вдосконаленню системи мотивації та розвитку корпоративної культури очікується скорочення кількості звільнень та підвищення рівня лояльності персоналу до підприємства.

Для оцінки можливого економічного ефекту необхідно визначити витрати на впровадження запропонованих заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію заходів щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління

Захід	Витрати, грн
Впровадження корпоративного порталу	30 000
Проведення тренінгів та навчання	25 000
Організація тимблдингу	15 000
Програма нематеріального стимулювання	10 000
Корпоративні заходи	20 000
Розробка корпоративного кодексу	5 000
Інформаційне забезпечення проєкту	10 000
Всього	115 000

Як свідчать дані таблиці 3.6, загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить 115 тис. грн. Для підприємства середнього

масштабу такі витрати є економічно обґрунтованими та можуть бути компенсовані за рахунок покращення результативності праці персоналу.

З метою оцінки можливого соціального ефекту доцільно визначити прогнозні зміни основних кадрових показників (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз зміни кадрових показників після впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження
Рівень задоволеності працівників, %	70	85
Рівень залученості персоналу, %	68	80
Плинність кадрів, %	18	12
Рівень внутрішніх конфліктів, %	15	8
Рівень лояльності персоналу, %	72	87

Отримані результати свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на якісні характеристики трудового потенціалу підприємства. Особливо важливим є прогнозоване скорочення плинності кадрів на 6 відсоткових пунктів та підвищення рівня задоволеності працівників на 15 відсоткових пунктів.

Окрему увагу слід приділити впливу заходів на продуктивність праці. Підвищення мотивації, покращення комунікацій та розвиток корпоративної культури сприяють більш ефективному використанню робочого часу та зростанню результативності діяльності працівників рис. 3.4.

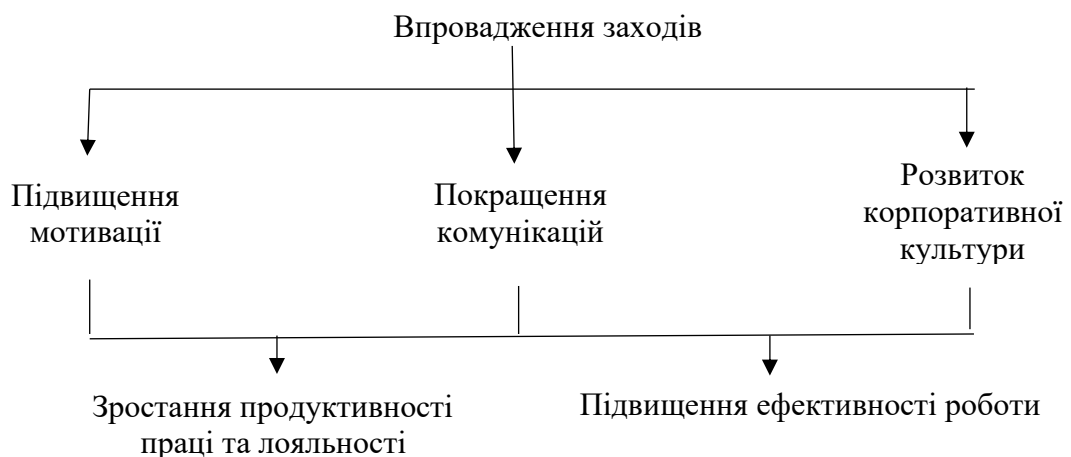


Рисунок 3.5 – Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Джерело: розроблено автором.

З метою комплексної оцінки результативності впровадження заходів проведемо SWOT-аналіз очікуваних наслідків їх реалізації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз впровадження запропонованих заходів

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Підвищення мотивації персоналу	Потреба у фінансових витратах
Покращення комунікацій	Тривалий період реалізації
Формування позитивного клімату	Необхідність навчання керівників
Зниження плинності кадрів	Складність оцінки окремих результатів
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Підвищення конкурентоспроможності	Опір змінам з боку персоналу
Формування бренду роботодавця	Економічна нестабільність
Зростання продуктивності праці	Обмежені фінансові ресурси
Розвиток кадрового потенціалу	Зміни ринкової кон'юнктури

Проведений SWOT-аналіз підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів. Незважаючи на наявність окремих ризиків, очікувані переваги значно перевищують можливі негативні наслідки.

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «F.UA» є економічно та соціально обґрунтованим. Очікується покращення мотивації працівників, зміцнення корпоративної культури, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та зростання продуктивності праці. Реалізація запропонованих рішень дозволить підвищити ефективність використання людського капіталу, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку та створити передумови для його подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі на тему «Роль соціально-психологічних методів у менеджменті організації» досліджено теоретичні засади та практичні аспекти застосування соціально-психологічних методів управління персоналом, а також розроблено рекомендації щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «F.UA ».

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в сучасних умовах господарювання соціально-психологічні методи управління набувають дедалі більшого значення, оскільки дозволяють ефективно впливати на поведінку працівників, формувати сприятливий психологічний клімат у колективі, підвищувати рівень мотивації персоналу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від адміністративних та економічних методів, соціально-психологічні методи орієнтовані на розвиток людського потенціалу, задоволення соціальних потреб працівників та формування ефективних міжособистісних відносин у трудовому колективі.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності соціально-психологічних методів управління та їх місця в системі менеджменту організації. Встановлено, що основними складовими соціально-психологічного впливу на персонал є мотивація, комунікації, корпоративна культура, моральне стимулювання, командна взаємодія та розвиток організаційної поведінки. На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних науковців доведено, що ефективне використання соціально-психологічних методів сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

У другому розділі здійснено аналіз системи менеджменту та кадрової політики ТОВ «F.UA ». Встановлено, що підприємство функціонує в умовах висококонкурентного ринку електронної комерції та значною мірою залежить від ефективності використання людських ресурсів. Аналіз

кадрового потенціалу показав позитивну динаміку чисельності персоналу підприємства. Так, середньооблікова чисельність працівників зросла з 185 осіб у 2022 році до 221 особи у 2025 році, тобто на 36 осіб або 19,5 %. Це свідчить про поступове розширення масштабів діяльності підприємства та необхідність удосконалення системи управління персоналом.

Проведений аналіз дозволив встановити, що в діяльності підприємства використовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. До сильних сторін кадрової політики віднесено наявність сформованої організаційної структури, використання системи матеріального стимулювання, орієнтацію на клієнтоорієнтованість та підтримання корпоративних стандартів обслуговування. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатній розвиток нематеріальної мотивації, потреба в удосконаленні внутрішніх комунікацій, ризик професійного вигорання працівників та недостатній рівень залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що основними можливостями розвитку кадрової політики підприємства є впровадження сучасних HR-технологій, удосконалення корпоративної культури та розвиток системи навчання персоналу, тоді як найбільшими загрозами залишаються висока конкуренція на ринку праці, плинність кадрів та зростання навантаження на персонал.

У третьому розділі роботи розроблено напрями вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «F.UA ». Зокрема, запропоновано комплекс заходів, спрямованих на розвиток системи нематеріальної мотивації, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, формування кадрового резерву, удосконалення корпоративної культури та створення системи психологічної підтримки працівників.

Для підвищення мотивації персоналу запропоновано впровадження програми «Кращий працівник місяця», системи корпоративних нагород,

програм професійного розвитку та кар'єрного планування. Для покращення внутрішніх комунікацій рекомендовано створення корпоративного інформаційного порталу, проведення регулярних зустрічей керівництва з працівниками та впровадження системи збору пропозицій від персоналу. З метою розвитку корпоративної культури запропоновано розробити корпоративний кодекс цінностей, проводити командоутворюючі заходи та тренінги, спрямовані на формування єдиної системи корпоративних цінностей.

У процесі обґрунтування ефективності запропонованих заходів було визначено необхідний обсяг інвестицій на їх реалізацію. Загальна сума витрат становить 115 тис. грн, у тому числі 30 тис. грн на впровадження корпоративного порталу, 25 тис. грн на проведення тренінгів та навчання персоналу, 15 тис. грн на організацію тимбілдингу, 20 тис. грн на корпоративні заходи, 10 тис. грн на програму нематеріального стимулювання, 10 тис. грн на інформаційне забезпечення проєкту та 5 тис. грн на розробку корпоративного кодексу.

Оцінка соціальної ефективності показала, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників з 70 % до 85 %, рівень залученості персоналу — з 68 % до 80 %, а рівень лояльності працівників — з 72 % до 87 %. Водночас прогнозується зниження плинності кадрів з 18 % до 12 % та скорочення рівня внутрішніх конфліктів з 15 % до 8 %.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів має стати підвищення продуктивності праці приблизно на 8 %, що сприятиме покращенню результатів діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку. Крім того, очікується підвищення якості обслуговування клієнтів, посилення командної взаємодії між працівниками та формування позитивного іміджу роботодавця.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що соціально-психологічні методи є важливим інструментом сучасного менеджменту та мають значний потенціал для підвищення ефективності діяльності організації. Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації, комунікацій та корпоративної культури є практично значущими для ТОВ «F.UA » та можуть бути використані в процесі розвитку системи управління персоналом підприємства.

Отже, поставлені завдання виконано в повному обсязі. Результати дослідження підтверджують, що комплексне використання соціально-психологічних методів управління сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню сталого розвитку організації в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖИРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. 2008. № 4 (48). С. 80-82.
2. Артеменко М.Г. Корпоративна культура: мотиви управлінської діяльності. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. № 917. *Серія: Філософія. Філософські перипетії*. 2010. С. 91-99.
3. Афанасьєв М. Основи менеджменту: Навч. метод. посіб. Харківський держ. економічний ун- т. Х. : ВД "ІНЖЕК". 2003. 481с.
4. Баєва О. В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: Практикум. Київ. Центр учбової літератури. 2007. 522 с.
5. Баклицький І.О. Психологія праці: підручник. Київ. Знання, 2008. 655 с.
6. Бала О.І., Муқан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. 2010. № 682. С. 11-15.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 468 с.
8. Балановська Т.І., Гоголя О.П. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Журнал Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 2. том 3. С.222-228.
9. Белінський П. І., Лук'янова Л. М., Маниліч М. І. Основи теорії менеджменту організацій: Навч.-метод. Посібник. Чернівці. 1999. 188 с.
10. Васютинський В. О. Соціальна психологія організацій та управління персоналом. Київ : Талком, 2021. 312 с.
11. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36-70.

12. Войтенко Л. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2010. №13(89). с.105-106.
13. Воронкова В. Г., Беліченко О. М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для внз. ЗДІА. Київ. Професіонал, 2006. 567 с.
14. Дуткевич Т.В., Савицька О.В. Практична психологія: навч.посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2010. 256 с.
15. Кузьмін О. Є., Колодійчук А.В. Методологічні аспекти формування мотиваційних основ в управлінні персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип.21.2. С.313-319.
16. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. Навч. посіб. Київ. ТОВ «УВПК «ЕкеОб»», 2001. 512 с.
17. Маковоз. О. С. Корпоративна культура як складова управління підприємством. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 187-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_34
18. Менеджмент організацій: підручник. за заг. ред. Л.І. Федулової. К. : Либідь, 2003. 448 с.
19. Мороз Л.І. Теоретичні та практичні аспекти вдосконалення кадрової політики українських підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки: *Економічні науки*. Луцьк: Вид-во ВНУ. 2010. № 4. С. 36-41
20. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: Навч. посіб. К.: Каравела, 2006. 408 с.
21. Платонов Ю.П. Психологія колективної діяльності: Теоретико-методологічний аспект. Львів. 1990. 346 с.
22. Психологія управління: навч.посіб. Наук.ред. Є.І. Ходаківський. К.: ЦУЛ, 2009. 608 с.

23. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2022. 286 с.
24. Савченко Б. Г., Бокови́кова Ю. В. Дослідження управління персоналом методом анкетування. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць Одеського регіонального інституту державного управління*. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2007. С. 186-193.
25. Свидрук І.І. Актуальність застосування сучасних методів психології управління у вітчизняних підприємствах. *Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО»*. URL: <http://kerivnyk.info/2013/02/svydruk.html>
26. Семикі́на А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. №15.
27. Сорока А.М. Корпоративна стратегія системи менеджменту в сфері телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2016. № 3. С. 73-80. URL:<http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/about>
28. Сорока А.М., Лісовська А.В. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ: ДУТ, 2020. № 4 С. 43-47. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.044347>
29. Українець А.І. Організаційно-економічні та соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком промислових підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*, № 725. 2012. 415 с.
30. Фіщук Н.Ю., Ломачинська І.В. Корпоративна культура організації: сутність, види, принципи та вплив на розвиток організації. *Збірник наукових праць ВНАУ*. №1 (56) Том 4. Вінниця. 2012. С. 81-85.
31. Хміль Ф.І. Економічні та суспільні зміни та їх вплив на управління вітчизняними підприємницькими організаціями. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 36. Л.: вид-во ЛКА, 2011. Випуск 12. С.9-11.

32. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ. Академвидав, 2003. 608 с.
33. Цюрко І.А. Модель ідеального керівника відділу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 372-377.
34. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141-145.
35. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. вип. 17.
36. Чернобровкіна В. Психологія особистісної свободи : монографія Луганськ: Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”. 2012.
37. Шабаліна О.В. Концепції управління персоналом на українських підприємствах. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : *Економіка*. 2013. Т. 14. Вип. 263. С. 290-295.
38. Шитікова Л.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія : *Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.
39. Шлапак О.А. Концептуальні підходи до управління персоналом на засадах критеріїв ефективного комунікаційного середовища. *Ефективна економіка*. 2010. № 10.
40. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 19th ed. Harlow : Pearson, 2023. 720 p.
41. Goleman D. *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Northampton : More Than Sound, 2021. 304 p.
42. Edmondson A. C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken : Wiley, 2019. 256 p.
43. Grant A. *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. New York : Viking, 2021. 320 p.

ДОДАТКИ