

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**Факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування**

доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 16 ” 06 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Соціально-психологічні методи в менеджменті
підприємств»

Здобувач вищої освіти:


(підпис)

Аліна ВОДЯНИЦЬКА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: д.е.н., проф.


(підпис)

Олександра ЛЯШЕНКО
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2025 рік

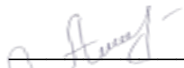
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 “Менеджмент”
Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО
Гарант освітньо-професійної
програми

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедрою менеджменту
та
публічного адміністрування

 Ірина АГЕСВА
« 24 » жовтня 2025 р.

 Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
« 28 » жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти
Водяницька Аліна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Соціально-психологічні методи в менеджменті підприємств»

керівник роботи Лященко Олександра Миколаївна ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «21» жовтня 2024 р. № _____

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 13 червня 2025р.

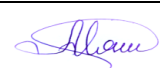
3. Вихідні дані до роботи науково-теоретична література, статистична звітність ТОВ «ЮСК Україна», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки Розділ 1 теоретичні аспекти соціально-психологічних методів у менеджменті підприємств Розділ 2. Аналіз використання соціально-психологічних методів на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслеників, плакатів, презентацій тощо) 9 таблиць, 4 рисунки.

6. Дата видачі завдання 28.10.24р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Затвердження плану роботи	14.04.25р.	
2.	Розділ 1. Теоретичні аспекти соціально-психологічних методів у менеджменті підприємств	25.04.25р.	
3.	Розділ 2. Аналіз використання соціально-психологічних методів на підприємстві ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	27.05.25р.	
4.	Висновки, список використаних джерел	12.06.25р.	
5.	Перевірка на плагіат	14.06.25р.	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Аліна ВОДЯНИЦЬКА
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Олександра ЛЯЩЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Соціально-психологічні методи в менеджменті підприємств.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 44 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 52 сторінки, у тому числі 9 таблиць, 4 рисунки.

Мета роботи. Дослідження теоретичних засад і практичного застосування соціально-психологічних методів у менеджменті підприємств, а також розробка рекомендацій щодо їх удосконалення для підвищення ефективності управління персоналом.

Задачами дослідження є:

- визначити сутність, особливості та класифікацію соціально-психологічних методів у менеджменті;
- проаналізувати етапи розвитку соціально-психологічних методів управління;
- провести аналіз практики застосування соціально-психологічних методів у менеджменті ТОВ «ЮСК Україна»;
- виявити актуальні соціально-психологічні проблеми в роботі підприємства;
- запропонувати нові методи для покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЮСК Україна».

Предметом дослідження є соціально-психологічні методи управління в системі менеджменту підприємств.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, статистичного оцінювання.

У першому розділі проаналізовано теоретико-методологічні основи соціально-психологічних методів, їх місце в загальній системі менеджменту, основні характеристики, класифікацію та історичний розвиток.

У другому розділі досліджено практику впровадження соціально-психологічних методів у ТОВ «ЮСК Україна», визначено актуальні проблеми соціально-психологічного характеру, що впливають на ефективність роботи персоналу, а також запропоновано інноваційні методи підвищення мотивації, згуртованості та емоційної стабільності працівників.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПЕРСОНАЛ, ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Поняття соціально-психологічних методів у менеджменті	9
1.2. Розвиток соціально-психологічних методів у менеджменті	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	25
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЮСК Україна»	25
2.2. Аналіз основних соціально-психологічних проблем, які впливають на ефективність роботи підприємства ТОВ «ЮСК Україна»	33
2.3. Пропозиції щодо впровадження нових соціально-психологічних методів для підвищення ефективності менеджменту ТОВ «ЮСК Україна»	41
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність дослідження соціально-психологічних методів у менеджменті підприємств обумовлена необхідністю удосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах сучасних економічних реалій, що характеризуються високим рівнем конкуренції та динамічністю змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств. В умовах глобалізації та стрімкого науково-технічного прогресу дедалі більшого значення набувають соціально-психологічні фактори, які впливають на ефективність діяльності персоналу та продуктивність підприємств загалом. Саме тому використання соціально-психологічних методів у менеджменті стає визначальним фактором успішності управлінських рішень та реалізації стратегічних цілей компанії.

Застосування соціально-психологічних методів дозволяє керівництву підприємств ефективніше формувати мотивацію персоналу, підтримувати сприятливий психологічний клімат, запобігати та вирішувати конфліктні ситуації, оптимізувати комунікаційні процеси та створювати умови для розвитку корпоративної культури. Наукове обґрунтування та систематизація цих методів є необхідними для підвищення їхньої практичної ефективності та результативності управлінської діяльності. Отже, дослідження соціально-психологічних методів менеджменту є актуальним завданням сучасної науки управління, оскільки дозволяє не лише поглибити теоретичні знання в цій галузі, але й розробити конкретні практичні рекомендації щодо їх впровадження на підприємствах з метою забезпечення стійкого розвитку та конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних основ та аналіз практичного застосування соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві, а також розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення для підвищення ефективності управлінської діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- визначити сутність та особливості соціально-психологічних методів у менеджменті;
- проаналізувати історичні етапи розвитку та сучасні тенденції соціально-психологічних методів управління;
- надати загальну характеристику ТОВ «ЮСК Україна»;
- провести аналіз основних соціально-психологічних проблем, що впливають на ефективність роботи підприємства;
- розробити пропозиції щодо впровадження нових соціально-психологічних методів для підвищення ефективності менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічні методи в менеджменті.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування соціально-психологічних методів у системі менеджменту підприємства, що впливають на ефективність управлінської діяльності та розвиток підприємства загалом.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, статистичного оцінювання.

Елементи наукової новизни. У роботі розкрито сучасні підходи до класифікації соціально-психологічних методів управління в контексті їх застосування на підприємствах роздрібної торгівлі. Уперше систематизовано практичний досвід ТОВ «ЮСК Україна» щодо впровадження соціально-психологічних методів менеджменту, що дозволило сформулювати інноваційні пропозиції з урахуванням актуальних соціально-економічних викликів. Запропоновано модель удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження новітніх соціально-психологічних інструментів, таких як програми ментального здоров'я, гейміфікація та культура «360-градусного» зворотного зв'язку, що раніше не розглядалася в межах даного підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали: офіційні дані підприємства ТОВ «ЮСК Україна»; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі соціальної психології та менеджменту, ресурси мережі Internet.

Практична значущість роботи. Практична значущість дослідження полягає в можливості впровадження запропонованих соціально-психологічних методів у практику управління персоналом ТОВ «ЮСК Україна» з метою підвищення ефективності менеджменту, зменшення рівня плинності кадрів, покращення емоційного клімату в колективі та зростання залученості працівників. Рекомендації можуть бути використані HR-відділом компанії для вдосконалення корпоративної культури, а також іншими підприємствами ритейлу, які прагнуть впровадити прогресивні підходи до управління трудовими ресурсами.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 44 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 53 сторінки, у тому числі 8 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття соціально-психологічних методів у менеджменті

Менеджмент як наука і практика охоплює широкий спектр методів управління, що дозволяють ефективно організовувати діяльність підприємств, компаній та інших організацій. Основною метою застосування методів менеджменту є досягнення максимальної ефективності роботи, підвищення продуктивності та створення гармонійної взаємодії між всіма учасниками організаційного процесу [1]. Методи менеджменту поділяються на три основні групи – адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи (рис.1.1).

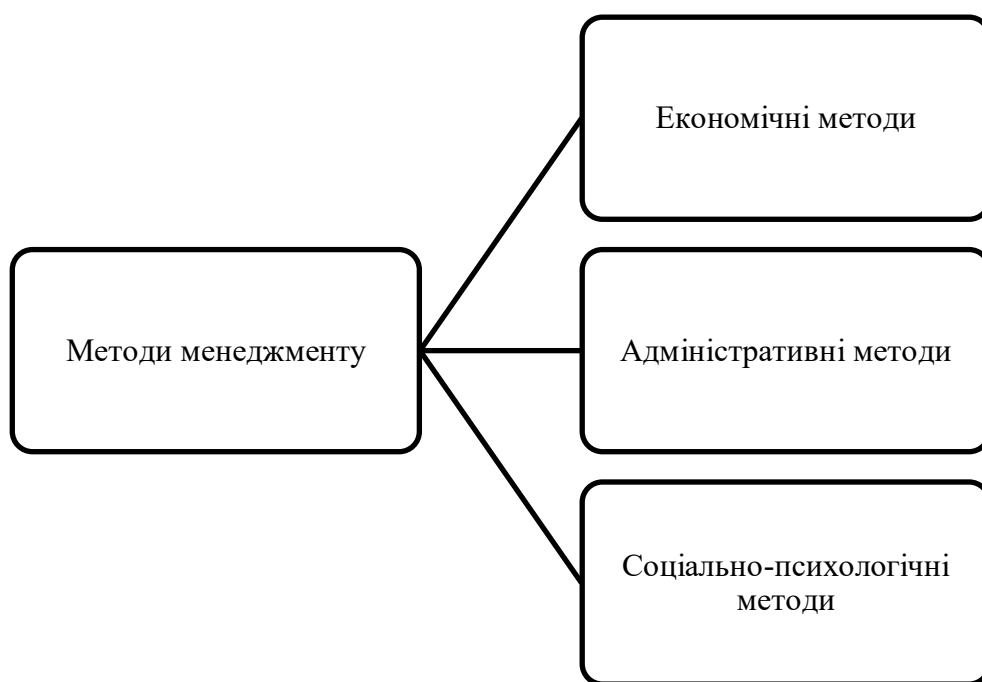


Рис. 1.1. Методи менеджменту

Джерело: [2]

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи – спрямовані на чітке регулювання діяльності за допомогою наказів, розпоряджень, інструкцій та нормативних документів. Вони базуються на дисципліні та відповідальності і є

обов'язковими до виконання. Економічні методи – включають стимулювання праці за допомогою матеріального заохочення, формування ефективної системи оплати праці, преміювання, використання фінансових важелів управління, аналізу витрат і прибутків. Соціально-психологічні методи – засновані на впливі на психологічні аспекти поведінки працівників, створенні сприятливого соціального клімату, мотивації, розвитку корпоративної культури та організації міжособистісних відносин [2].

Соціально-психологічні методи управління є важливими інструментами у формуванні ефективної взаємодії між керівництвом і співробітниками. Вони відіграють вирішальну роль у створенні гармонійного робочого середовища, що сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу. Використання цих методів допомагає налагоджувати позитивні відносини всередині колективу, покращувати корпоративну культуру та забезпечувати стабільний розвиток організації. Теоретична основа соціально-психологічних методів управління ґрунтується на досягненнях соціальної психології та психології особистості. Ці науки досліджують механізми психофізіологічної діяльності людини, її поведінку в групах, а також особливості взаємодії в колективі. Управлінські методи, що базуються на психологічних аспектах, спрямовані на врахування емоційних, поведінкових і когнітивних особливостей працівників для досягнення оптимальної організації трудових процесів [3, с.105].

Основною метою соціально-психологічних методів управління є вивчення закономірностей психічної діяльності людей і їх ефективне використання в управлінні підприємством або організацією, що дозволяє не лише регулювати міжособистісні відносини, а й покращувати емоційний клімат у колективі, що безпосередньо впливає на ефективність виконання професійних обов'язків. Завдяки комплексному підходу, соціальні й психологічні методи тісно переплітаються, створюючи потужний інструмент впливу на працівників.

Ця взаємодія дає можливість забезпечити високий рівень комунікації всередині компанії, підвищити рівень задоволеності роботою, знизити конфліктність у колективі та сприяти досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, оскільки дозволяє сформувати здорову атмосферу, мотивувати працівників на результативну діяльність і сприяти професійному розвитку всіх членів команди.

Разом із тим, соціальні та психологічні методи управління мають певні відмінності, що визначають їхній вплив на організаційні процеси та персонал. Соціальні методи орієнтовані на управління взаємодією між групами людей, формування колективних відносин та встановлення ефективної комунікації між підрозділами організації. Вони спрямовані на створення атмосфери співпраці, згуртованості та ефективного групового функціонування, враховуючи соціальні закономірності та механізми взаємодії всередині організації. З іншого боку, психологічні методи акцентують увагу на індивідуальних особливостях кожного працівника, його внутрішніх мотиваційних факторах, емоційному стані та міжособистісних відносинах у команді. Вони сприяють розкриттю внутрішнього потенціалу співробітників, створенню сприятливого психологічного клімату, розвитку особистісних якостей і зміцненню міжособистісних зв'язків. Отже, якщо соціальні методи більше орієнтовані на колективну динаміку, то психологічні методи дозволяють глибше зрозуміти та впливати на поведінку окремих працівників.

Серед багатьох існуючих підходів до управління можна виділити ті, що сприяють більш ефективному використанню виробничого потенціалу підприємства, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню унікальних переваг організації на ринку. Використання соціальних методів управління дозволяє створити міцну корпоративну культуру, забезпечити взаєморозуміння між працівниками, налагодити ефективні механізми комунікації та командної взаємодії та сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню командного духу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Психологічні методи управління, у свою чергу, допомагають розкрити індивідуальні здібності кожного працівника, стимулювати його творчий

потенціал, підвищити рівень задоволеності роботою та знизити стресові фактори. Вони сприяють гармонізації робочого середовища, формуванню мотиваційної стратегії, що відповідає особистим потребам працівників, а також покращенню якості міжособистісних відносин у колективі. Таким чином, поєднання соціальних і психологічних методів управління є запорукою ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє забезпечити не лише високий рівень продуктивності, а й створити сприятливе середовище для професійного та особистісного розвитку персоналу.

Дослідження сутності соціально-психологічних методів управління в українській науковій літературі свідчить про наявність різних підходів до їхньої класифікації та визначення. Вчені пропонують різноманітні трактування цього поняття, виходячи з особливостей взаємодії між особистістю, колективом та управлінськими процесами – табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності соціально-психологічних методів

Автор	Підхід до визначення сутності соціально-психологічних методів управління
І. О. Щебликіна	Розглядає ці методи як сукупність інструментів психологічного впливу на працівників з метою підвищення рівня їхньої задоволеності роботою та формування мотивації до ефективної діяльності.
В. П. Мартиненко	Наголошує на значенні соціально-психологічних методів як способів регулювання міжособистісних відносин, що базуються на соціальних потребах працівників та їхніх цінностях.
М. В. Загірняк	Вважає, що ці методи сприяють гармонізації взаємодії між керівниками та персоналом через систему мотивації, психологічного впливу та розвитку комунікативних навичок.
Т. М. Харченко	Визначає соціально-психологічні методи управління як засоби забезпечення соціальної адаптації працівників у колективі, що дозволяє мінімізувати конфлікти та підвищити рівень соціальної згуртованості.

Джерело: [4-7]

І. О. Щебликіна акцентує увагу на тому, що соціально-психологічні методи управління – це насамперед інструменти психологічного впливу на працівників. Її підхід базується на тому, що мотивація персоналу та рівень задоволеності роботою є ключовими факторами ефективного функціонування підприємства. Використання цих методів дозволяє менеджерам формувати

позитивне ставлення до праці, підвищувати продуктивність і забезпечувати сталість трудових відносин [4]. В. П. Мартиненко наголошує на соціальному аспекті цих методів, розглядаючи їх як інструменти регулювання міжособистісних відносин [5]. На його думку, соціально-психологічні методи повинні базуватися на глибокому розумінні соціальних потреб і цінностей працівників. Він підкреслює, що успішне управління залежить від здатності керівника враховувати індивідуальні особливості членів команди та формувати систему взаємодії, яка буде відповідати їхнім очікуванням і потребам.

М. В. Загірняк розглядає ці методи в контексті гармонізації відносин між керівництвом і працівниками [6]. Він підкреслює роль соціально-психологічних методів у створенні ефективної мотиваційної системи, що сприяє розвитку комунікативних навичок персоналу. Згідно з його підходом, застосування цих методів дозволяє досягти високого рівня залученості працівників до спільних цілей, що позитивно впливає на корпоративну культуру організації.

Т. М. Харченко визначає соціально-психологічні методи як інструменти соціальної адаптації персоналу [7]. Вона акцентує увагу на їхньому значенні для мінімізації конфліктів у колективі та підвищення соціальної згуртованості працівників. Її підхід ґрунтується на твердженні, що ефективне управління персоналом передбачає не лише мотивацію до праці, а й створення сприятливого мікроклімату, що сприяє взаємній підтримці та довірі між співробітниками.

На основі аналізу підходів українських науковців можна сформулювати авторське визначення: соціально-психологічні методи управління – це сукупність засобів управлінського впливу, спрямованих на регулювання міжособистісних відносин, мотивацію персоналу, гармонізацію психологічного клімату в колективі та формування ефективної комунікативної системи, що забезпечує високий рівень соціальної згуртованості та продуктивності працівників. Таким чином, соціально-психологічні методи управління є ключовими інструментами сучасного менеджменту, що дозволяють не лише підвищувати ефективність роботи підприємства, а й сприяти особистісному розвитку працівників, створенню сприятливого соціального середовища та

мінімізації конфліктів у трудовому колективі.

Основною особливістю соціально-психологічних методів є їхня спрямованість на поєднання індивідуальних особливостей працівників із груповими процесами, що відбуваються в організації. На відміну від адміністративних та економічних методів, які базуються на регламентованих нормах і матеріальних стимулах, соціально-психологічні методи передбачають м'який вплив на працівників через систему соціальних взаємин, корпоративну культуру та морально-етичні цінності.

У табл.1.2 представлено основні характеристики соціально-психологічних методів управління, які визначають їхню специфіку та роль у сучасному менеджменті.

Таблиця 1.2

Основні характеристики соціально-психологічних методів управління

№	Характеристика	Опис
1	Орієнтація на особистість і колектив	Врахування індивідуальних особливостей працівників та групових процесів у колективі для створення сприятливого мікроклімату.
2	Використання механізмів соціального впливу	Методи мотивації, соціальної адаптації, регулювання поведінки працівників через емоції, цінності та потреби.
3	Неформальний характер впливу	Відсутність жорсткого регламенту, використання комунікацій, корпоративної культури, моральних норм та соціальних цінностей.
4	Взаємозалежність із соціальним середовищем	Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як суспільні цінності, моральні норми та корпоративна культура організації.
5	Мотивуючий і адаптаційний ефект	Залучення працівників до роботи, розвиток їхніх здібностей та підтримка позитивного настрою в колективі.
6	Гнучкість та варіативність	Легка адаптація методів до умов конкретної організації, її структури, етапу розвитку та корпоративної культури.
7	Формування неформальних лідерів	Виявлення співробітників, які мають вплив у колективі, їхня підтримка та залучення до мотивації інших працівників.
8	Зниження конфліктності	Попередження та врегулювання конфліктів, розвиток комунікативних навичок, сприяння соціальній адаптації співробітників.

Джерело: [9]

Однією з головних характеристик є орієнтація на особистість і колектив,

що дозволяє враховувати як індивідуальні особливості працівників, так і групову динаміку, що забезпечує гармонійний розвиток колективу та створює позитивний мікроклімат, що є ключовим фактором підвищення продуктивності. Значну роль відіграє використання механізмів соціального впливу, які спрямовані на регулювання поведінки персоналу через емоційні, моральні та соціальні аспекти та дозволяє впливати на рівень мотивації працівників не лише матеріальними, а й психологічними засобами, що сприяє їхньому залученню до корпоративного життя.

Важливою особливістю є неформальний характер впливу соціально-психологічних методів, який базується на взаємній довірі, комунікації та моральних цінностях. На відміну від адміністративних методів, що мають жорсткий регламент, соціально-психологічні підходи дозволяють більш гнучко управляти персоналом, враховуючи особистісні характеристики кожного працівника. Також слід відзначити взаємозалежність із соціальним середовищем, що передбачає вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на процеси управління. Корпоративна культура, соціальні норми та загальна атмосфера в колективі формують стиль взаємодії між керівництвом і працівниками. Завдяки цьому керівники можуть ефективно адаптувати соціально-психологічні методи до конкретних умов підприємства,

Аналізуючи характеристики соціально-психологічних методів управління, можна зробити висновок, що вони є важливим інструментом формування ефективної організаційної культури. Їхнє застосування сприяє створенню комфортного робочого середовища, де працівники почуваються вмотивованими та залученими до спільної діяльності. Гнучкість і варіативність соціально-психологічних методів дозволяє адаптувати їх до різних організаційних структур, незалежно від сфери діяльності. Це підвищує їхню ефективність у довгостроковій перспективі, оскільки вони враховують не лише індивідуальні характеристики працівників, а й специфіку їхньої взаємодії у колективі. Зниження конфліктності в колективі є ще однією важливою перевагою цих методів. Завдяки ефективному застосуванню соціально-психологічних підходів

можна значно зменшити напругу серед працівників, покращити рівень комунікації та сприяти формуванню згуртованої команди. Отже, соціально-психологічні методи управління є незамінним елементом сучасного менеджменту, що дозволяє організаціям не лише підвищувати продуктивність праці, а й створювати умови для професійного та особистісного розвитку персоналу.

1.2. Розвиток соціально-психологічних методів у менеджменті

Соціально-психологічні методи управління мають глибоке коріння, що сягає ще античних часів, коли філософи, такі як Платон і Аристотель, розглядали питання соціальної взаємодії та організації суспільного життя. Вже тоді з'явилися перші спроби зрозуміти, як впливати на поведінку людей через моральні норми, етичні принципи та соціальні структури. У середньовіччі ці ідеї трансформувалися в концепції церковного та монархічного управління, що базувалося на психологічному впливі через релігійні переконання, традиції та соціальну ієрархію.

Справжній розвиток соціально-психологічних методів управління відбувся в період промислової революції XVIII–XIX століть, коли масова урбанізація та зростання великих підприємств висунули питання ефективної організації праці. У цей період з'являються класичні підходи до менеджменту, такі як науковий менеджмент Фредеріка Тейлора, що акцентував увагу на раціоналізації робочих процесів. Однак уже в 1920-ті роки вчені, такі як Елтон Мейо, почали досліджувати психологічні аспекти праці, що стало основою розвитку соціально-психологічних методів [10].

Дослідження Елтона Мейо та його колег у рамках Хоторнських експериментів (1924–1932) кардинально змінили підхід до управління персоналом. Вони довели, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних умов, а й від соціальних факторів, таких як моральний клімат у колективі, увага керівника до потреб працівників та психологічна атмосфера на

робочому місці. Це дало поштовх до розвитку школи людських відносин у менеджменті, яка заклала основу для подальшого впровадження соціально-психологічних методів.

У другій половині XX століття розвиток соціальної психології та поведінкових наук значно розширив інструментарій менеджерів. Вчені, такі як Дуглас МакГрегор (теорія X і Y), Абрахам Маслоу (піраміда потреб) та Фредерік Герцберг (теорія мотивації), розробили концепції, які пояснювали психологічні механізми мотивації та соціальної взаємодії в організаціях. У цей період активно використовуються методи групової динаміки, соціометрії, організаційного розвитку та емоційного інтелекту [10].

Сучасний етап розвитку соціально-психологічних методів управління характеризується інтеграцією новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових платформ для комунікації. У XXI столітті акцент робиться на емоційному інтелекті, корпоративній соціальній відповідальності та побудові організаційної культури, що сприяє залученню працівників. Успішні компанії застосовують гнучкі моделі управління персоналом, що враховують психологічні особливості працівників, їхні соціальні потреби та особисті цінності [11]. Таким чином, соціально-психологічні методи управління пройшли довгий шлях розвитку – від філософських концепцій античності до сучасних технологічних рішень у менеджменті. Їхнє значення продовжує зростати, оскільки в умовах глобалізації та цифрової економіки ефективна комунікація, мотивація та соціальна згуртованість стають ключовими факторами успіху будь-якої організації.

Різні дослідники пропонують різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів управління, залежно від їхнього призначення, механізму впливу, рівня взаємодії та інших факторів. Важливо розглянути основні класифікаційні підходи, що використовуються в сучасному менеджменті – табл. 1.3.

Основні підходи до класифікації соціально-психологічних методів управління

№	Підхід до класифікації	Основні критерії	Приклади методів
1	За рівнем впливу	Індивідуальні, групові, організаційні методи	Персональні бесіди, тимбілдинг, корпоративна культура
2	За механізмом впливу	Мотиваційні, комунікативні, регулятивні	Моральне стимулювання, соціальні норми, психологічний вплив
3	За характером комунікації	Вербальні (усні), невербальні (жести, міміка, емоції)	Дискусії, збори, мова тіла, емоційний стан
4	За спрямованістю	Орієнтовані на особистість або на колектив	Індивідуальне консультування, соціальні тренінги
5	За метою застосування	Мотиваційні, адаптаційні, конфліктологічні, інтеграційні	Наставництво, психологічна підтримка, вирішення конфліктів
6	За стилем управління	Авторитарні, демократичні, ліберальні методи	Контроль через дисципліну, залучення до ухвалення рішень
7	За формальністю використання	Формальні (офіційні) та неформальні методи	Корпоративна етика, неформальне спілкування, організаційні ритуали

Джерело: [12-15]

Соціально-психологічні методи управління можна класифікувати за різними критеріями, що дає змогу глибше зрозуміти їхню специфіку та сферу застосування. Одним із таких критеріїв є рівень впливу, який поділяє методи на індивідуальні, групові та організаційні. Індивідуальні методи орієнтовані на конкретного працівника, його мотивацію, адаптацію та професійний розвиток. До них належать персональні бесіди, коучинг, психологічне консультування. Групові методи спрямовані на створення ефективної комунікації та згуртованості команди, прикладом є тимбілдинг, командні тренінги та спільне ухвалення рішень. Організаційні методи впливають на загальну корпоративну культуру, соціальні норми та систему цінностей компанії.

Класифікація за механізмом впливу розрізняє мотиваційні, комунікативні та регулятивні методи. Мотиваційні методи спрямовані на стимулювання працівників через моральне заохочення, кар'єрні перспективи та створення сприятливих умов для самореалізації. Комунікативні методи забезпечують ефективний обмін інформацією між співробітниками, включаючи зворотний

зв'язок, групові обговорення, відкриті дискусії. Регулятивні методи підтримують дисципліну та встановлюють поведінкові стандарти через корпоративні правила, етичні кодекси та соціальні норми.

Окремим критерієм є характер комунікації, що поділяє методи на вербальні та невербальні. Вербальні методи використовують усні та письмові форми спілкування, такі як збори, наради, індивідуальні консультації. Невербальні методи передбачають використання жестів, міміки, інтонації голосу, що також відіграють важливу роль у сприйнятті інформації та впливають на психологічний стан колективу.

Класифікація за спрямованістю методів розрізняє підходи, орієнтовані на особистість або колектив. Методи, що зосереджуються на особистості, сприяють індивідуальному розвитку працівника, його емоційній стабільності та кар'єрному зростанню. Колективні методи забезпечують соціальну згуртованість, покращення внутрішньої комунікації та створення командного духу.

Соціально-психологічні методи також поділяються за метою застосування. Вони можуть бути мотиваційними, що підвищують продуктивність через заохочення, адаптаційними, які допомагають новим працівникам швидше інтегруватися у робоче середовище, конфліктологічними, що спрямовані на запобігання та врегулювання суперечок, та інтеграційними, які формують корпоративну культуру та сприяють розвитку командної роботи.

Важливим критерієм є стиль управління, що визначає застосування авторитарних, демократичних або ліберальних методів. Авторитарні методи базуються на жорсткому контролі та суворому підпорядкуванні керівнику, демократичні передбачають залучення працівників до процесу ухвалення рішень, а ліберальні надають співробітникам високу автономність та самостійність у виконанні обов'язків.

Залежно від формальності використання методи поділяються на формальні та неформальні. Формальні методи регламентовані внутрішніми документами організації, корпоративними стандартами та посадовими інструкціями.

Неформальні методи базуються на особистих взаєминах, спонтанному спілкуванні між працівниками та створенні комфортної психологічної атмосфери в колективі.

Отже, соціально-психологічні методи управління мають широку класифікацію, що дозволяє адаптувати їх до конкретних організаційних потреб. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства, сприяють формуванню згуртованої команди, підвищенню мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури. Успішне застосування цих методів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й створити позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічний вплив на колектив є невід'ємною складовою ефективного менеджменту, оскільки визначає рівень згуртованості команди, мотивацію працівників та якість міжособистісних відносин. Цей вплив реалізується через різні інструменти, які забезпечують управлінське регулювання соціальної взаємодії, створення позитивного психологічного клімату та підвищення продуктивності праці – рис.1.2.

Одним із ключових інструментів є комунікація, яка відіграє вирішальну роль у взаємодії між керівництвом і персоналом. Вона може бути як вербальною (наради, переговори, інструктажі, обговорення робочих питань), так і невербальною (жести, міміка, тон голосу, поведінкові сигнали). Ефективна комунікація сприяє формуванню відкритої та довірчої атмосфери в колективі, що позитивно позначається на взаємовідносинах та зменшує рівень конфліктності.

Другим важливим інструментом є мотивація, яка може бути матеріальною та нематеріальною. Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових стимулів, таких як премії, підвищення заробітної плати, бонуси, соціальні пакети. Нематеріальна мотивація включає моральне заохочення, корпоративні нагороди, публічне визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку. Поєднання цих методів дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи, але й підтримати високий рівень залученості персоналу.



Рис.1.2. Інструменти соціально-психологічного впливу

Джерело: [17]

Важливу роль у соціально-психологічному впливі відіграє корпоративна культура. Вона включає загальні цінності, традиції, норми поведінки, що прийняті в організації. Формування корпоративної культури забезпечує згуртованість команди, сприяє лояльності працівників до компанії та підтримує єдині стандарти поведінки. Впровадження корпоративних ритуалів, таких як святкування спільних досягнень, нагородження за заслуги, проведення спільних заходів, сприяє підвищенню рівня ідентифікації працівників із компанією.

Ще одним ефективним інструментом є психологічна підтримка та наставництво. Для створення комфортного робочого середовища необхідно враховувати емоційний стан співробітників, підтримувати їх у складних ситуаціях та сприяти вирішенню конфліктів. Запровадження програм наставництва, коучингу, тренінгів із розвитку емоційного інтелекту допомагає підвищити рівень взаєморозуміння в колективі та сприяє особистісному зростанню працівників.

Особливу увагу слід приділити соціальній адаптації нових працівників, яка включає заходи, спрямовані на їхнє швидке включення в корпоративне середовище. До таких інструментів належать адаптаційні програми, ознайомчі тренінги, індивідуальні консультації з наставниками. Ефективна соціалізація допомагає знизити рівень стресу у нових співробітників та швидко залучити їх до робочого процесу. Отже, соціально-психологічні інструменти управління дозволяють не тільки покращити внутрішній клімат у колективі, але й сприяти ефективності роботи персоналу. Використання таких механізмів, як комунікація, мотивація, корпоративна культура, наставництво та соціальна адаптація, допомагає керівникам створити гармонійне середовище, яке сприяє успішному функціонуванню організації.

У сучасних умовах розвитку бізнесу соціально-психологічні методи менеджменту набувають все більшого значення, оскільки дозволяють не лише ефективно керувати персоналом, але й створювати комфортне робоче середовище, що сприяє підвищенню продуктивності працівників. Ефективність використання таких методів оцінюється за рядом критеріїв, які включають рівень мотивації персоналу, рівень згуртованості колективу, ступінь конфліктності, продуктивність праці, показники плинності кадрів, рівень задоволеності співробітників робочими умовами, а також загальний вплив на корпоративну культуру підприємства [20]. Оцінка ефективності є ключовим етапом у впровадженні соціально-психологічних методів, оскільки дозволяє визначити, наскільки вони впливають на загальну ефективність організації, а також коригувати управлінські стратегії відповідно до отриманих результатів.

Для оцінки ефективності соціально-психологічних методів застосовують як кількісні, так і якісні методи аналізу [21]. Одним із найбільш поширених підходів є анкетування персоналу, яке дозволяє визначити суб'єктивне сприйняття працівниками впроваджених методів управління. Крім того, використовується соціометрія – метод, що дає змогу аналізувати міжособистісні відносини в колективі та рівень комунікації між співробітниками. Спостереження та експертна оцінка також є ефективними інструментами

оцінювання, оскільки дозволяють керівникам та HR-спеціалістам відстежувати зміни в поведінці персоналу та загальній робочій атмосфері. Крім того, аналіз HR-показників, таких як рівень плинності кадрів, кількість лікарняних, прогули, залученість працівників у корпоративні ініціативи, допомагає отримати об'єктивну картину ефективності впроваджених соціально-психологічних заходів [23].

Важливим аспектом оцінки ефективності соціально-психологічних методів є їх вплив на продуктивність праці. Дослідження показують, що застосування методів емоційного стимулювання, розвитку лідерських якостей, налагодження ефективної комунікації та командної роботи суттєво підвищує ефективність діяльності співробітників. Наприклад, підприємства, які активно використовують соціально-психологічні методи, демонструють значне зниження рівня конфліктності, що сприяє кращій координації дій між працівниками та більш злагодженій роботі всього колективу. З іншого боку, неправильне або недостатнє застосування цих методів може призвести до низького рівня мотивації персоналу, підвищення конфліктності та, як наслідок, зниження ефективності управління підприємством.

Одним із ключових показників ефективності соціально-психологічних методів є економічний ефект від їх впровадження. Наприклад, компанії, які інвестують у навчання та розвиток персоналу, програму адаптації нових співробітників, створення сприятливого психологічного клімату, в довгостроковій перспективі отримують вищий рівень продуктивності та зменшення витрат на підбір і навчання нових працівників [24]. Крім того, застосування соціально-психологічних методів дозволяє значно знизити рівень стресу серед працівників, що своєю чергою сприяє підвищенню їхньої лояльності та зниженню ризику професійного вигорання. Таким чином, правильне використання методів соціально-психологічного впливу є не лише засобом підвищення мотивації персоналу, але й стратегічним інструментом для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Отже, ефективність соціально-психологічних методів у менеджменті

підприємства можна оцінювати з різних точок зору: психологічної, організаційної, економічної та соціальної. Всі ці аспекти тісно взаємопов'язані та формують загальну картину результативності управлінських рішень. Використання соціально-психологічних методів має значний вплив на внутрішній клімат організації, рівень задоволеності працівників, ефективність виконання поставлених завдань та фінансові результати компанії. Важливою складовою успішного впровадження таких методів є їх систематичний аналіз та адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. У сучасних умовах, коли людський капітал стає ключовим ресурсом для розвитку бізнесу, застосування та оцінка ефективності соціально-психологічних методів є необхідною умовою для досягнення високих показників успішності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ЮСК Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК УКРАЇНА» — це комерційна структура, створена відповідно до чинного законодавства України та діє на підставі Статуту, затвердженого засновниками компанії. Статут виступає ключовим внутрішнім документом підприємства, який регламентує основні положення щодо організаційної побудови, функціонування, реорганізації та ліквідації Товариства, а також встановлює права, обов'язки та зони відповідальності учасників, засновників, органів управління та працівників.

JYSK — це міжнародна мережа магазинів роздрібної торгівлі, що спеціалізується на реалізації товарів для дому, включаючи меблі, матраци, текстиль, декор та аксесуари. Компанія є частиною потужної корпорації Lars Larsen Group, головний офіс якої розташований у місті Орхус, Данія. Основними конкурентними перевагами бренду є орієнтація на високу якість продукції, доступну ціну та скандинавський підхід до дизайну, сервісу та ведення бізнесу [39].

Особливою рисою діяльності JYSK в Україні є впровадження скандинавських цінностей в організаційну культуру, що формує підхід до роботи з клієнтами, взаємодії з персоналом, а також управління внутрішніми процесами компанії. До таких цінностей належать чесність, відкритість, повага до особистості, відповідальність та орієнтація на довгостроковий розвиток.

Діяльність компанії JYSK в Україні розпочалась у 2004 році за франчайзинговою моделлю. Протягом перших років було відкрито декілька магазинів у різних містах України. У 2012 році, після запуску десятого магазину, компанія JYSK Nordic ухвалила стратегічне рішення викупити франшизу та перейти до прямого управління мережею, що дозволило розвивати бренд

самостійно, без посередників, і суттєво посилити його позиції на українському ринку.

Станом на березень 2025 року, в Україні функціонує 105 магазинів JYSK, які розташовані в Києві, Київській області та в багатьох обласних центрах і великих містах: Житомирі, Одесі, Харкові, Дніпрі, Сумах, Вінниці, Луцьку, Рівному, Хмельницькому, Львові, Івано-Франківську, Чернігові, Тернополі, Полтаві, Білій Церкві, Гатному, Борисполі, Кам'янці-Подільському, Запоріжжі, Кривому Розі, Черкасах, Миколаєві, Чернівцях, Павлограді, Умані, Ужгороді та інших населених пунктах. Крім того, компанія активно розвиває онлайн-продажі через офіційний інтернет-магазин www.JYSK.ua. Загалом у штаті компанії нараховується 2456 працівники [39].

З початком широкомасштабної агресії росії проти України компанія оперативно адаптувала свою діяльність до нових умов. Всі магазини, розташовані на тимчасово окупованих територіях, були закриті, а працівникам, які змушені були покинути свої домівки, було запропоновано працевлаштування у діючих магазинах в інших регіонах країни. Більше ніж 100 співробітників компанії, які виїхали за кордон, отримали можливість продовжити кар'єру у філіях JYSK у понад 20 країнах світу. Це стало яскравим прикладом соціальної відповідальності та людяності з боку міжнародної компанії.

Водночас, JYSK активно підтримує українських виробників. Від початку повномасштабної війни компанія придбала продукції, виготовленої в Україні, на суму понад 10 мільйонів гривень. Основними категоріями стали текстиль для дому, подушки, ковдри, меблі та ортопедичні матраци. Такий крок сприяв розвитку українського бізнесу та підтримці робочих місць усередині країни.

Ще одним важливим кроком стало повне закриття магазинів JYSK в росії з березня 2022 року. Компанія офіційно оголосила про остаточне припинення своєї присутності на російському ринку, підтвердивши свою солідарність з Україною та засудивши агресивні дії держави-агресора.

ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» не лише реалізує товари роздрібною торгівлі, а також надає супутні послуги, зокрема, у сфері оренди офісного обладнання, а

також займається оптовою торгівлею. Головний офіс компанії розташований у місті Київ, а очолює компанію директор Бо Ян, який здійснює загальне керівництво та стратегічне планування відповідно до міжнародних стандартів та корпоративної політики JYSK.

Організаційна структура управління є базовим елементом функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, що безпосередньо впливає на його ефективність, гнучкість та здатність до досягнення стратегічних і оперативних цілей. У структурі управління визначається чіткий поділ повноважень, супідрядність, координація та взаємодія між підрозділами, що формує стабільне управлінське середовище. Ефективна внутрішня організація магазинів JYSK, орієнтована на стандарти європейської якості, сприяє реалізації цінностей компанії на практиці, що дозволяє забезпечити відмінне обслуговування клієнтів, високий рівень залученості працівників, а також результативну щоденну операційну діяльність (рис. 2.1).

Організаційна структура JYSK Магазин – огляд посад

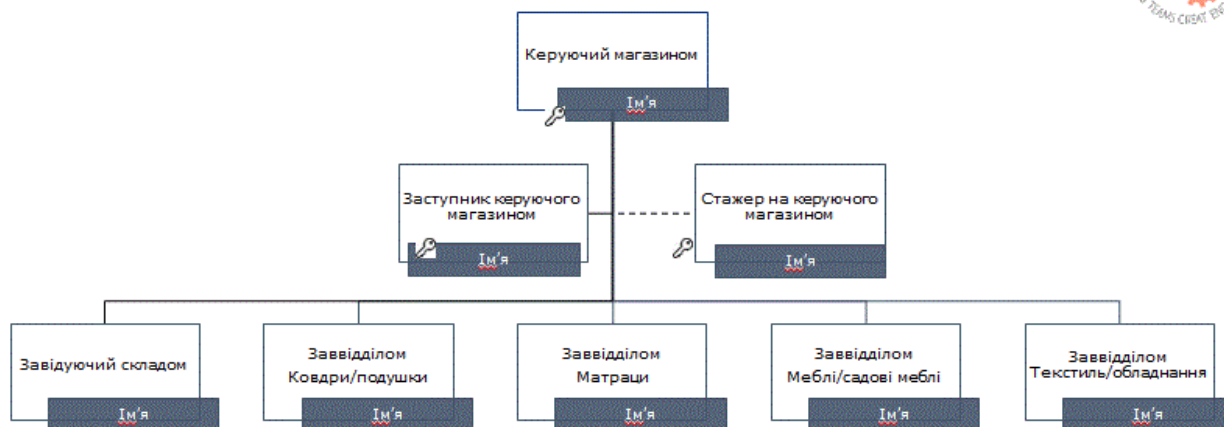


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Джерело: [39]

Аналіз організаційної структури ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» доцільно розпочати з посади, що є базовою в управлінській вертикалі магазину, а саме – із

завідувача відділу. Працівник на цій посаді виконує низку важливих функцій, які безпосередньо впливають на ефективність роботи окремого відділу та магазину загалом. Він здійснює управління одним або декількома відділами, спрямовуючи свою діяльність на досягнення ключових показників продуктивності та реалізацію стратегічних завдань компанії. Основна відповідальність завідувача полягає у забезпеченні високої якості обслуговування, підтриманні концепції бренду JYSK, організації ефективної роботи персоналу, контролі за товарними запасами та привабливому оформленні простору. Працівник повинен слідкувати за тим, щоб усі стандарти компанії були дотримані, а команда працювала злагоджено та результативно. У разі потреби завідувач може виконувати додаткові обов'язки старшого зміни, приймаючи оперативні рішення та здійснюючи адміністративний контроль над магазином. Така багатофункціональна роль робить цю посаду критично важливою для загального успіху діяльності підприємства.

Не менш важливою ланкою у внутрішній ієрархії є завідуючий складом, який відповідає за логістичну підтримку магазину та впорядкування товаропотоку. На відміну від завідувача відділу, ця посада зосереджена на ефективному управлінні матеріально-технічними ресурсами та забезпеченні безперебійного функціонування складської інфраструктури. Завідуючий складом несе відповідальність за організацію прийому товарів, збереження та правильне розміщення продукції, дотримання стандартів безпеки, контроль за чистотою та порядком на складі. Він здійснює інвентаризацію, облік палет, обробку клієнтських замовлень і реагує на скарги. Крім того, він виконує керівні функції у межах свого підрозділу, організовуючи роботу підлеглих, делегуючи завдання та мотивуючи команду. У разі призначення, завідуючий складом також може виконувати обов'язки старшого зміни, тимчасово беручи на себе частину адміністративної відповідальності. Його робота має значний вплив на ефективність діяльності магазину, адже саме від чіткої організації складського процесу залежить наявність товару на полицях і своєчасне обслуговування клієнтів.

Заступник керуючого магазином, або DepSM, виконує функцію правої руки керівника торгової точки та слугує ланкою між управлінським ядром і персоналом. Потрапити на цю посаду можна двома шляхами: або через участь у внутрішній програмі розвитку «Академія талантів», де кандидати проходять відбір і навчання, або через безпосереднє призначення за погодженням керівника магазину з регіональним менеджером. В обох випадках DepSM повинен володіти лідерськими якостями, високою відповідальністю та розумінням операційних процесів. До основних обов'язків заступника належить контроль дотримання корпоративної концепції обслуговування, координація змін сезонних планogram, підтримка привабливого вигляду магазину, планування графіків роботи персоналу, а також навчання, розвиток і мотивація працівників. Особлива увага приділяється проходженню навчальних модулів, які готують до подальшого кар'єрного зростання, зокрема до позиції керуючого. Таким чином, DepSM не лише підтримує функціонування магазину, а й активно розвивається в межах корпоративної структури.

Керівник магазину є найвищою посадовою особою в межах окремого торгового об'єкта й несе повну відповідальність за всі аспекти його діяльності. Основна мета керуючого полягає у досягненні фінансових результатів, підтриманні високих стандартів обслуговування та організації злагодженої роботи всіх відділів. Він забезпечує готовність магазину до прийому клієнтів, дотримання касової дисципліни, ефективність персоналу та оптимізацію внутрішніх процесів. Керівник взаємодіє з командою, делегує завдання, формує графіки, проводить аналіз результатів і коригує діяльність у відповідь на виклики ринку. Його компетенції включають управління людьми, прийняття стратегічних рішень, антикризове реагування та участь у розвитку працівників. Співпрацюючи із заступником та старшими змінами, керуючий забезпечує безперервність роботи магазину та стабільність його операцій.

Усі вищенаведені ролі тісно взаємопов'язані та створюють цілісну вертикаль управління в рамках одного магазину. Водночас ці посади є частиною ширшої організаційної структури JYSK в Україні, що включає також менеджерів

з концепцій, регіональних менеджерів, спеціалістів з обслуговування клієнтів, HR-менеджера, фінансового аналітика, ритейл-менеджерів та виконавчого директора. Вони забезпечують функціонування компанії на міжрівневому рівні, формують стратегію, впроваджують корпоративні інновації, контролюють витрати та підтримують розвиток мережі. Завдяки такій структурі компанія підтримує високу якість сервісу, гнучко реагує на потреби ринку та надає співробітникам можливості для професійного зростання.

Стратегічний підхід ТОВ «ЮСК Україна» - це створення «Зони успіху» ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» (рис. 2.2) .

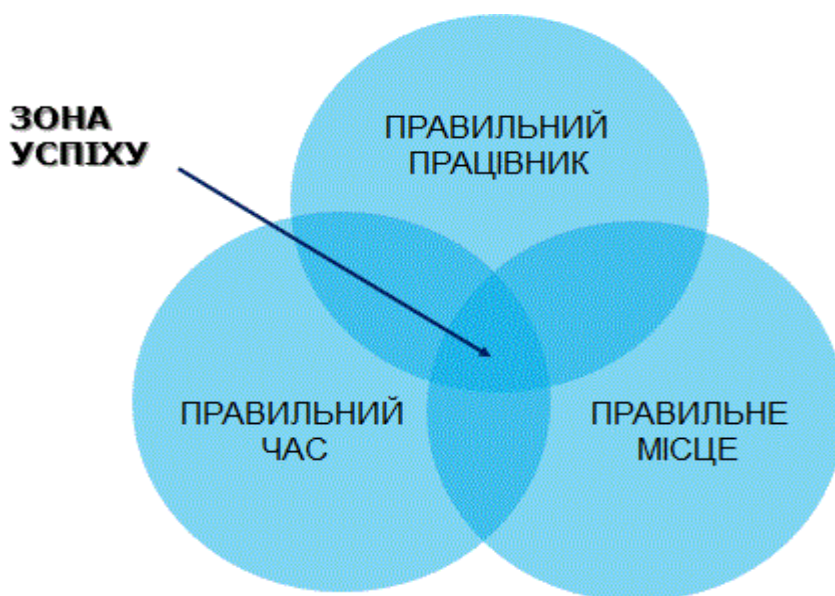


Рис. 2.2. Зона успіху ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

Джерело: [39]

Стратегічний підхід ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» ґрунтується на концепції створення так званої «Зони успіху», яка є результатом гармонійного поєднання трьох ключових компонентів: правильного працівника, правильного місця та правильного часу (рис. 2.2). У центрі цієї моделі знаходиться ідеальна точка перетину, що символізує максимальну ефективність та реалізацію потенціалу як окремих працівників, так і компанії в цілому.

Правильний працівник — це мотивована, кваліфікована особа, яка поділяє корпоративні цінності та готова розвиватися разом із компанією. Важливо, щоб

працівник володів необхідними знаннями, навичками та прагнув досягати високих результатів. JYSK активно інвестує у навчання та кар'єрне зростання персоналу, що дозволяє формувати сильну команду.

Правильне місце – це ефективно організоване робоче середовище, яке відповідає завданням працівника і дає змогу йому повністю розкрити свій потенціал. Для JYSK це означає як фізичне місце роботи (магазин, офіс, склад), так і організаційний простір, в якому зрозуміло розподілені ролі та зони відповідальності.

Правильний час – це момент, коли компанія готова надати працівнику можливості для зростання, а сам працівник перебуває у відповідному етапі професійного розвитку. JYSK дотримується підходу вчасного залучення талантів до нових ролей, проектів чи рівнів відповідальності, що дозволяє максимізувати ефективність і створює синергію між особистими амбіціями та цілями компанії. Отже, «Зона успіху» в уявленні ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» – це не випадкове досягнення, а результат усвідомленої стратегії поєднання людського капіталу, організаційної структури та правильного таймінгу, що дозволяє компанії досягати стабільного росту й утримувати лідерські позиції на ринку.

У таблиці 2.1 представлено детальний аналіз основних фінансових результатів діяльності ТОВ «ЮСК Україна» за період 2021–2023 років, що дозволяє оцінити динаміку прибутковості, витрат та фінансової стабільності підприємства.

Протягом трьох аналізованих років спостерігається стабільна позитивна динаміка основних фінансових показників компанії. Так, чистий дохід від реалізації зріс з 2,6 млрд грн у 2021 році до 4,77 млрд грн у 2023 році, що становить приріст на 83%. Одночасно з цим, зросла і собівартість реалізованої продукції — на 76%, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас валовий прибуток збільшився майже удвічі — на 92%, що є позитивним сигналом щодо ефективності управління операційною діяльністю.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових результатів ТОВ «ЮСК Україна», тис. грн.

№	Стаття	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 20223-2021	Темп приросту 2023-2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2602104	3492613	4773400	2171296	83%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1377327	1762032	2419478	1042151	76%
3	Валовий прибуток	1224777	1730581	2353922	1129145	92%
4	Інші операційні доходи	7814	7287	33518	25704	329%
5	Адміністративні витрати	57791	69696	152948	95157	165%
6	Витрати на збут	627432	835536	900070	272638	43%
7	Інші операційні витрати	29351	17402	157373	128022	436%
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	518017	815234	1177049	659032	127%
9	Інші фінансові доходи	1521	878	12821	11300	743%
10	Інші доходи	356	9915	6948	6592	1852%
11	Фінансові витрати	42788	55843	65476	22688	53%
12	Інші витрати	29668	192	20541	-9127	-31%
13	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	447438	769992	1110801	663363	148%
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток	88118	-138949	-6772	-94890	-108%
15	Чистий фінансовий результат: прибуток	359320	631043	1104029	744709	207%
16	Сукупний дохід	404056	631043	1104029	699973	173%
17	Елементи операційних витрат - Матеріальні затрати	46065	63546	67771	21706	47%
18	Витрати на оплату праці	178858	234047	291913	113055	63%
19	Відрахування на соціальні заходи	34180	45240	53485	19305	56%
20	Амортизація	45677	146582	197516	151839	332%
21	Інші операційні витрати	436973	433219	599706	162733	37%
22	Разом	741753	922634	1210391	468638	63%

Джерело: [39]

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс із 518 млн грн до 1,18 млрд грн, що свідчить про значне посилення прибутковості основного бізнесу. Зростання чистого прибутку втричі — з 359 млн грн до понад 1,1 млрд грн — вказує на ефективне управління витратами та дохідними потоками. Особливо

варто відзначити зростання амортизаційних витрат (на 332%) та інших операційних доходів (на 329%), що, ймовірно, пов'язано з оновленням основних засобів і розширенням джерел доходу.

Незважаючи на збільшення адміністративних витрат (на 165%) і витрат на збут (на 43%), підприємство зберігає високу рентабельність. Також важливо відзначити зменшення інших витрат на 31%, що свідчить про підвищення фінансової дисципліни. Позитивний тренд демонструє і фінансовий результат до оподаткування, який за три роки зріс на 148%. Суттєвий приріст сукупного доходу (на 173%) підтверджує високий темп розвитку компанії. Отже, ТОВ «ЮСК Україна» демонструє стабільне фінансове зростання, посилення ефективності операційної діяльності та прибутковості, що свідчить про правильність обраної стратегії розвитку, ефективну систему управління та високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища.

Таким чином, загальна характеристика ТОВ «ЮСК УКРАЇНА» свідчить про ефективну організаційну модель, злагоджену систему управління, стале розширення мережі, гнучку адаптацію до викликів воєнного часу та високі фінансові результати. Компанія демонструє стабільне зростання як на рівні операційної ефективності, так і в соціально відповідальному підході до бізнесу, зберігаючи лідерські позиції на ринку завдяки стратегічному поєднанню якісного персоналу, правильної структури та вчасного реагування на зміни.

2.2. Аналіз основних соціально-психологічних проблем, які впливають на ефективність роботи підприємства ТОВ «ЮСК Україна»

Одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування будь-якого підприємства, є соціально-психологічний клімат у колективі. Для компанії ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», що входить до складу міжнародної корпорації Lars Larsen Group, особливо важливою є побудова гармонійного середовища взаємодії між працівниками, управлінцями та клієнтами. В умовах динамічного ритейл-середовища саме людський фактор стає

вирішальним у забезпеченні стабільної продуктивності, лояльності персоналу, якості обслуговування клієнтів та зниженні плинності кадрів. На цьому тлі JYSK активно впроваджує сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом, орієнтуючись на європейські стандарти мотивації, комунікації та адаптації співробітників.

Компанія приділяє значну увагу адаптації нових працівників, організовуючи внутрішні навчальні програми, менторську підтримку та поступове введення в корпоративну культуру. Це дозволяє знизити рівень стресу у новачків і забезпечити їхню швидку інтеграцію в команду. Крім того, у JYSK практикується регулярний зворотний зв'язок між керівником і підлеглими, що сприяє своєчасному виявленню проблем, конфліктів або демотивації. Окрему увагу компанія приділяє побудові довірливих комунікацій через відкриті зустрічі, стратегічні сесії та щотижневі планерки. Усі ці елементи спрямовані на формування почуття причетності кожного працівника до загального результату.

Для підвищення задоволеності працівників та зменшення психологічного навантаження JYSK використовує такі інструменти, як внутрішні конкурси, програми визнання досягнень, можливість проходження Академії талантів, що відкриває перспективи кар'єрного росту. Ці заходи стимулюють не лише професійне, а й особистісне зростання працівників, підвищують мотивацію та сприяють зниженню рівня професійного вигорання. Компанія також піклується про баланс між роботою та особистим життям персоналу, гнучко реагуючи на індивідуальні обставини.

У таблиці 2.2 наведено основні соціально-психологічні методи, які застосовуються в ТОВ «ЮСК УКРАЇНА», з коротким описом їх впливу на ефективність роботи колективу.

Адаптація нових працівників є одним із ключових методів соціально-психологічного впливу, який активно застосовується у ТОВ «ЮСК УКРАЇНА». З перших днів працівники проходять вступне навчання, отримують підтримку від наставника та знайомляться з цінностями компанії. Такий підхід дозволяє зменшити рівень стресу новачків, прискорити їхнє включення у робочі процеси

та забезпечити швидке засвоєння корпоративних стандартів. Завдяки ефективній адаптації знижується ймовірність звільнень у перші місяці роботи. Це створює відчуття стабільності в колективі та підтримує позитивний психологічний клімат. Працівники, які пройшли якісну адаптацію, демонструють вищу лояльність і продуктивність.

Таблиця 2.2

Соціально-психологічні методи у менеджменті ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

№	Метод	Зміст методу	Вплив на ефективність
1	Адаптація нових працівників	Впровадження програм вступного навчання, менторство	Швидке включення в робочі процеси, зниження стресу
2	Зворотний зв'язок	Регулярні індивідуальні бесіди, оцінка результатів	Покращення комунікації, виявлення проблем на ранньому етапі
3	Програми визнання	Нагородження, внутрішні конкурси, символічні заохочення	Зростання мотивації, формування позитивного мікроклімату
4	Можливість кар'єрного росту	Академія талантів, внутрішнє підвищення	Зниження плинності кадрів, підвищення залученості
5	Корпоративні зустрічі	Стратегічні сесії, командні планерки, відкриті обговорення	Формування згуртованості, покращення командної роботи
6	Підтримка work-life balance	Індивідуальні графіки, врахування особистих обставин	Профілактика вигорання, збереження продуктивності

Джерело: [39]

Регулярний зворотний зв'язок є ще одним ефективним методом, який застосовується для підтримки продуктивної атмосфери в команді. Керівники магазинів проводять індивідуальні зустрічі з працівниками, обговорюють їхні результати, труднощі та досягнення. Це дозволяє своєчасно виявляти психологічне напруження або демотивацію, а також спільно знаходити шляхи для розвитку. Наявність відкритого діалогу підвищує довіру до керівництва та сприяє формуванню здорового мікроклімату. Співробітники відчувають, що їхню думку враховують, що значно підвищує їхню залученість у процеси. У

результаті покращується не лише атмосфера, а й загальні виробничі показники.

Програми визнання досягнень є важливим мотиваційним інструментом, який позитивно впливає на психологічний стан працівників. У компанії проводяться внутрішні конкурси, щомісячне відзначення кращих працівників, а також надаються символічні винагороди та грамоти. Така практика сприяє підвищенню самооцінки, формує відчуття важливості кожного члена колективу. Коли досягнення працівника визнаються на загальному рівні, це стимулює не лише його, а й інших колег до кращої роботи. Атмосфера підтримки та позитивного підкріплення створює сприятливе емоційне середовище. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності команди.

Кар'єрне зростання в межах компанії є потужним мотиваційним фактором. Завдяки програмі «Академія талантів» працівники можуть пройти спеціальне навчання, що відкриває шлях до управлінських посад. Можливість професійного розвитку стимулює самореалізацію та знижує рівень плинності кадрів. Коли працівник бачить перспективу росту всередині компанії, він стає більш вмотивованим та відповідальним. Внутрішнє просування дозволяє також зберігати корпоративну культуру, адже нові керівники добре знайомі зі стандартами JYSK. Таким чином, формуються стабільні команди з високим рівнем довіри.

Проведення корпоративних зустрічей і стратегічних сесій дозволяє зміцнювати командну єдність та формувати атмосферу взаємоповаги. У таких заходах беруть участь усі працівники, що сприяє відкритому обміну думками та ідеями. Це дозволяє не лише вирішувати поточні робочі питання, а й виявляти приховані конфлікти або напругу в колективі. Колективне обговорення проблем і рішень формує відчуття причетності до розвитку компанії. Крім того, подібні зустрічі сприяють розвитку неформальних зв'язків між працівниками, що покращує комунікацію у щоденній роботі. Компанія JYSK цінує відкритість і командну роботу, що посилюється через регулярні внутрішні комунікації.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям також належить до важливих соціально-психологічних методів. У компанії передбачено можливість

коригування графіка під особисті обставини працівника, що свідчить про повагу до його індивідуальних потреб. Такий підхід зменшує ризик професійного вигорання, зберігає емоційну стабільність працівників та підвищує рівень задоволеності роботою. Забезпечення work-life balance позитивно впливає на лояльність до компанії та формує імідж JYSK як соціально відповідального роботодавця. Крім того, працівники, які не відчують постійного тиску, демонструють вищу ефективність. Це сприяє довготривалій стабільності кадрів та сталому розвитку компанії.

Інформація щодо найму та звільнення співробітників в ТОВ «ЮСК Україна» подана у таблиці 2.3, що дозволяє більш детально оцінити соціально-психологічні проблеми на підприємстві.

Таблиця 2.3

Дані про рух працівників на ТОВ «ЮСК Україна» 2021-2023рр.

Найменування показника	2021р.	2022р	2023р.	Відхилення		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
				2022	2023	2022	2023
1.Средня чисельність працівників, чол.	2250	2351	2456	206	105	9,16	4,47
2.Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	472	642	615	143	-27	30,3	-4,2
3.Кількість вибулих працівників за рік, чол.	371	537	483	112	-54	30,12	-10,06
4.Звільнення за порушення трудової дисципліни, правил торгівлі, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	214	238	246	32	8	14,95	3,36
5.Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол	843	1179	1098	255	-81	30,24	-6,87
6.Коефіцієнт з прийому працівників	20,98	2731	25,04	4,06	-3,27	19,35	-8,31
7.Коефіцієнт щодо звільнення працівників	16,49	22,84	19,67	3,18	-3,17	19,28	-13,88
8.Коефіцієнт плинності кадрів	9,51	10,12	10,02	0,51	-0,1	5,36	-0,99
9.Коефіцієнт загального обороту робочої сили	37,47	50,15	44,71	7,24	-5,44	19,32	-10,85

Продовження таблиці 2.3

10.Доля працівників, які працювали на підприємстві більше року, %	62,53	49,85	55,29	-7,24	5,44	-11,58	10,91
---	-------	-------	-------	-------	------	--------	-------

Джерело: [39]

У процесі аналізу динаміки руху персоналу ТОВ «ЮСК Україна» за 2021–2023 роки було виявлено кілька актуальних соціально-психологічних проблем, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства. Дані свідчать про нестабільність трудового колективу, високий рівень плинності кадрів, а також про зниження питомої ваги працівників, які залишаються в компанії понад один рік. Ці чинники є ознаками внутрішньої напруги в колективі, недостатньої мотивації та, ймовірно, недосконалого механізму адаптації та утримання персоналу.

Першою проблемою є зростаючий обсяг вибуття працівників, що зберігається на досить високому рівні: 537 осіб у 2022 році та 483 у 2023 році. Хоча спостерігається певне скорочення у 2023 році (на 54 особи), питома вага звільнень у структурі персоналу залишається значною. Це підтверджує коефіцієнт звільнення працівників, який у 2022 році досяг 22,84, а у 2023 знизився лише до 19,67. Найбільше занепокоєння викликає зростання кількості звільнень за причинами, що мають ознаки незадоволення: порушення трудової дисципліни, власне бажання, проблеми з умовами праці. У 2023 році таких звільнень було вже 246, що на 14,95% більше у порівнянні з 2020 роком.

Друга проблема полягає у зниженні питомої ваги працівників, які працюють на підприємстві більше одного року. Цей показник зменшився з 62,53% у 2021 році до 55,29% у 2023 році. Така тенденція свідчить про слабку довготривалу лояльність до роботодавця, що може бути наслідком психологічного виснаження, обмеженого зростання або недостатньої соціальної підтримки всередині колективу. Особливо це важливо в контексті роздрібної торгівлі, де цінність досвідченого персоналу є надзвичайно високою.

Третьою проблемою можна вважати високий рівень загального обороту

робочої сили. У 2022 році коефіцієнт обороту сягнув 50,15, що є критичним значенням для підприємств ритейлу. Хоча в 2023 році цей показник знизився до 44,71, він все ще перевищує оптимальні межі, що вказує на нестабільність у кадровому складі. Часті звільнення і нові прийоми потребують постійних витрат на адаптацію та навчання, що знижує загальну продуктивність праці та створює психологічне навантаження на старших працівників.

Четверта проблема – зниження ефективності найму. Кількість прийнятих працівників у 2023 році становила 615 осіб, що на 27 осіб менше, ніж у попередньому році. Це свідчить про зниження привабливості компанії як роботодавця. Погіршення цього показника також підтверджується зниженням коефіцієнта прийому персоналу (з 27,31 у 2022 до 25,04 у 2023 році) та коефіцієнта плинності кадрів, який хоча й трохи зменшився, однак залишається стабільно вищим за 10%.

Таблиця 2.4

Основні соціально-психологічні проблеми в ТОВ «ЮСК Україна»

№	Проблема	Причини	Наслідки
1	Високий рівень плинності кадрів	Високе навантаження, рутинність роботи, низька мотивація, відсутність перспектив на стартових позиціях	Постійні витрати на навчання, зниження якості обслуговування, нестабільність у колективі
2	Зниження питомої ваги працівників зі стажем понад 1 рік	Низька емоційна залученість, відсутність довгострокових цілей, перевтома	Втрата досвідченого персоналу, зниження ефективності
3	Високий коефіцієнт загального обороту робочої сили	Часті звільнення та нові найми без якісної адаптації	Низька командна згуртованість, зриви у графіках роботи
4	Недостатня ефективність комунікації між підрозділами	Відсутність горизонтальної взаємодії, роз'єднаність команди, погана координація	Конфлікти, дублювання функцій, помилки в роботі

Продовження табл.2.4

5	Психоемоційне вигорання працівників	Інтенсивний графік, пікові навантаження, дефіцит відпочинку	Зниження мотивації, зростання помилок, хвороби
6	Зниження привабливості компанії для кандидатів	Жорсткий графік, недостатня заробітна плата на старті, конкуренція з іншими рітейлерами	Зменшення кількості охочих працювати, складність закриття вакансій

Джерело: авторська розробка

Усі ці фактори свідчать про наявність комплексу соціально-психологічних викликів, які потребують системного аналізу та впровадження цілеспрямованих заходів з боку HR-служби та управлінської команди. У наступному підрозділі доцільно розглянути можливі шляхи вирішення виявлених проблем, що сприятимуть зменшенню плинності кадрів, покращенню емоційного стану персоналу та підвищенню загальної ефективності діяльності компанії. Також було виявлено проблему неефективної горизонтальної комунікації між підрозділами, яка спричиняє внутрішні непорозуміння. Окрему стурбованість викликає емоційне вигорання працівників у періоди пікових навантажень, що негативно позначається на якості обслуговування та продуктивності персоналу. Усі ці проблеми вимагають цілеспрямованого вирішення для стабілізації психологічного клімату в колективі та підвищення загальної ефективності діяльності компанії

2.3. Пропозиції щодо впровадження нових соціально-психологічних методів для підвищення ефективності менеджменту ТОВ «ЮСК Україна»

Успішна діяльність торговельної мережі значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами, зокрема від використання соціально-психологічних методів, які дозволяють налагодити внутрішню комунікацію, знизити рівень плинності кадрів та підвищити мотивацію персоналу. На основі виявлених проблем у соціально-психологічному

середовищі ТОВ «ЮСК Україна», доцільним є розроблення та впровадження нових управлінських інструментів, спрямованих на вдосконалення мікроклімату в колективі, зміцнення корпоративної культури та підвищення емоційної стійкості працівників. Запропоновані нижче методи можуть бути інтегровані в HR-стратегію компанії для досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі – табл.2.5.

Таблиця 2.5

Пропозиції щодо впровадження нових соціально-психологічних методів у
ТОВ «ЮСК Україна»

№	Назва методу	Суть запропонованого методу	Очікуваний результат
1	Впровадження програми ментального здоров'я	Проведення щомісячних тренінгів зі стрес-менеджменту, mindfulness-практик, консультацій з психологом	Зменшення рівня вигорання, підвищення емоційної стійкості персоналу
2	Запровадження системи гейміфікації в мотивації	Використання ігрових елементів у щотижневих завданнях, змаганнях між відділами, з бонусами за результати	Підвищення мотивації та залученості, зміцнення командної роботи
3	Культура зворотного зв'язку «360 градусів»	Впровадження анонімного опитування про якість взаємодії з колегами, керівництвом та умовами праці	Покращення комунікації, виявлення слабких місць у менеджменті
4	Індивідуальні кар'єрні дорожні карти	Розробка персоналізованих планів розвитку на рік-два вперед із залученням HR та керівника	Зміцнення відчуття перспективи, зниження плинності серед перспективних працівників
5	«Відкритий мікрофон» для співробітників	Щомісячні зустрічі з директором або HR, де працівники можуть вільно висловлювати пропозиції чи критику	Підвищення прозорості управління, зміцнення довіри до керівництва
6	Впровадження наставництва для новачків	Призначення досвідченого колеги як ментора на перші 2–3 місяці роботи	Швидка адаптація нових працівників, зменшення ранніх звільнень

Джерело: авторська розробка

Однією з ключових пропозицій є впровадження програми ментального здоров'я, яка має включати регулярні тренінги зі стрес-менеджменту, практики емоційної стабільності (наприклад, *mindfulness*), а також можливість анонімних консультацій з корпоративним психологом. Такий підхід дозволить знизити рівень емоційного вигорання, зменшити кількість конфліктів на робочому місці та підвищити загальну стресостійкість колективу. Особливо актуально це для працівників, які працюють на лінійних або змінних посадах із підвищеним навантаженням. Сучасні дослідження показують, що турбота про психологічний стан персоналу прямо впливає на продуктивність. Це сприятиме не лише збереженню кадрів, а й підвищенню лояльності до компанії.

Наступна пропозиція – використання гейміфікації у системі мотивації персоналу. Йдеться про впровадження ігрових елементів у щоденну або щотижневу роботу: наприклад, змагання між відділами, особисті рейтинги досягнень, символічні нагороди та бонуси за участь у командних активностях. Такий метод сприяє підвищенню залученості працівників, робить роботу цікавішою та допомагає формувати згуртований колектив. Гейміфікація активно використовується в європейських компаніях і довела свою ефективність у підвищенні мотивації. Працівники сприймають завдання не лише як обов'язок, а як можливість досягти результату у творчий, емоційно привабливий спосіб.

Запровадження системи зворотного зв'язку за методом «360 градусів» дозволить виявити слабкі місця в управлінні, покращити горизонтальну комунікацію між працівниками та налагодити діалог між керівництвом і персоналом. Така система передбачає анонімне опитування, де кожен працівник може висловити думку про ефективність колег, керівників та загальний мікроклімат. Результати допоможуть HR-службі оперативно реагувати на внутрішні проблеми, запобігаючи розвитку конфліктів. Важливо, щоб процес був безпечним та конфіденційним для учасників, адже це підвищить рівень довіри. Такий метод сприяє прозорості управлінських рішень і стимулює керівників до саморефлексії.

Розробка індивідуальних кар'єрних карт для кожного працівника стане

ефективним інструментом довгострокового утримання кадрів. Кожен працівник, у співпраці з керівником і HR, отримує чіткий план розвитку: з конкретними цілями, строками та показниками ефективності. Це формує бачення професійного майбутнього в компанії, підвищує рівень самореалізації та знижує ймовірність звільнення через відчуття стагнації. Особливо актуальним такий метод є для молоді, яка орієнтована на динамічний ріст і розвиток. Це також дозволить виявляти внутрішні таланти та формувати кадровий резерв компанії.

Практика «Відкритий мікрофон» для співробітників може стати новим каналом прямої комунікації з керівництвом. Щомісячні зустрічі з директором, HR-менеджером або регіональними керівниками дадуть змогу працівникам вільно висловлювати свої думки, пропозиції, скарги або ідеї. Такий підхід демонструє відкритість і готовність компанії чути своїх працівників, що суттєво підвищує довіру до менеджменту. Це також дозволяє виявляти проблеми ще на ранньому етапі й оперативно на них реагувати. Створення культури відкритого діалогу знижує рівень напруги та підвищує залученість.

Остання, але не менш важлива пропозиція – впровадження наставництва для новачків. Призначення досвідченого працівника як ментора для новоприйнятого працівника на перші 2–3 місяці дозволяє значно прискорити адаптацію, покращити якість навчання та знизити кількість звільнень у перші місяці роботи. Наставник виконує роль посередника між новачком і командою, відповідає на питання, допомагає орієнтуватися в корпоративній культурі. Це створює атмосферу підтримки, зменшує стрес і формує позитивне враження про компанію. Внаслідок цього нові працівники залишаються в компанії довше, швидше включаються в роботу та з більшою ймовірністю досягають результатів.

Упровадження запропонованих методів дозволить ТОВ «ЮСК Україна» не лише покращити психологічний клімат у колективі, а й значно підвищити ефективність менеджменту на всіх рівнях. Завдяки системному підходу до мотивації, комунікації та професійного розвитку персоналу компанія зміцнить свою позицію на ринку, зменшить плинність кадрів і забезпечить стабільне зростання в умовах конкурентного середовища.

Відповідно до SMART-підходу, у таблиці подано план дій щодо впровадження нових соціально-психологічних методів у ТОВ «ЮСК Україна» - табл. 2.6.

Таблиця 2.6

План дій щодо впровадження нових соціально-психологічних методів у ТОВ «ЮСК Україна» (за SMART-підходом)

Назва ініціативи	Конкретна мета (Specific)	Вимірюваність (Measurable)	Досяжність (Achievable)	Результативність (Result-oriented)	Термін (Time-based)
Програма ментального здоров'я	Впровадити програму підтримки психічного здоров'я для працівників магазинів і офісів	Проведено мін. 6 заходів, охоплено не менше 60% персоналу	За підтримки зовнішнього тренера і корпоративного психолога	Зменшення рівня емоційного вигорання на 20%	до 30.11.2025
Гейміфікація мотивації	Створити ігрову систему внутрішніх челенджів з бонусами	Проведено 3 хвилині командних змагань, підвищення участі на 30%	Можливе на основі існуючих KPI	Підвищення залученості працівників на 25%	до 15.10.2025
Зворотний зв'язок «360°»	Запровадити платформу анонімного оцінювання зворотного зв'язку	Проведено мін. 2 хвилині оцінювання, не менше 75% учасників	За підтримки HR і онлайн-опитувальника	Виявлення зон для покращення у 5+ відділах	до 01.12.2025
Індивідуальні кар'єрні карти	Розробити персональні плани розвитку для працівників ключових відділів	Охоплено не менше 50 працівників, сформовано 50 карт	Залучено HRBP і керівників напрямів	Зниження плинності ключових кадрів на 15%	до 31.12.2025
«Відкритий мікрофон»	Запустити регулярні відкриті зустрічі персоналу з керівництвом	Проведено мін. 5 зустрічей, зібрано 50+ ідей	Проводиться керівником філії + HR	Підвищення рівня довіри за результатами eNPS	до 30.11.2025

Продовження табл.2.6

Наставництво новачків	Створити систему «buddy» для працівників, що нещодавно працевлаштовані	Мін. 80% новачків мають ментора, знижено ранні звільнення на 20%	Використання досвідчених колег із відділів	Покращення адаптації, зниження витрат на повторний найм	до 01.09.2025
-----------------------	--	--	--	---	---------------

Джерело: авторська розробка

Запропонований план дій щодо впровадження нових соціально-психологічних методів у ТОВ «ЮСК Україна» є системною управлінською ініціативою, побудованою на принципах SMART-планування. Він має на меті забезпечити стратегічне підвищення ефективності менеджменту за рахунок покращення емоційного клімату в колективі, оптимізації взаємодії між працівниками та керівництвом, а також формування сприятливого середовища для розвитку людського капіталу.

План є конкретним (Specific), оскільки охоплює чітко сформульовані напрями впливу на соціально-психологічну сферу, такі як ментальне здоров'я, мотивація, зворотний зв'язок, розвиток персоналу та комунікація. Кожен захід має свою логіку та функцію у структурі загальної трансформації управлінської моделі – від зміцнення особистісної стійкості працівників до зростання прозорості управлінських рішень.

Він є вимірюваним (Measurable) — усі запропоновані заходи мають кількісні або якісні індикатори ефективності, які можна оцінити: рівень участі працівників у програмах, зменшення кількості звільнень, зростання eNPS, результативність командної роботи тощо. Це забезпечує можливість постійного моніторингу, аналізу впроваджених дій та прийняття управлінських рішень на основі фактичних даних.

План також є досяжним (Achievable) – усі ініціативи враховують наявні ресурси компанії, кадровий потенціал, а також можливість поступового впровадження без надмірного навантаження на бюджет чи команду управління

персоналом. Досягнення кожної цілі передбачає чітко визначені виконавців, терміни реалізації та інструменти залучення працівників.

Його орієнтація на результат (Result-oriented) проявляється у чіткій спрямованості на досягнення стратегічних ефектів: зниження плинності кадрів, підвищення мотивації персоналу, посилення довіри до керівництва, формування сильнішої корпоративної культури та зростання загальної ефективності управління. Кожна дія у плані спрямована не на виконання процесу заради самого процесу, а на досягнення конкретної управлінської трансформації.

Нарешті, план є обмеженим у часі (Time-based) – усі заходи мають чіткі строки реалізації, що дозволяє уникати розтягування виконання в часі, зберігати динаміку змін та досягати коротко- і середньострокових результатів. Завдяки чітко встановленим дедлайнам можна своєчасно реагувати на виклики та вносити корективи у разі потреби.

Загалом, впровадження цього плану не є разовою ініціативою, а становить частину довгострокової HR-стратегії компанії, зорієнтованої на підвищення ефективності управління персоналом на всіх рівнях. Системний, логічно структурований і послідовно реалізований план дій дозволить ТОВ «ЮСК Україна» посилити внутрішній потенціал, сформувати конкурентоспроможну команду та забезпечити стабільний розвиток організації в умовах ринку, що змінюється.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи було досліджено теоретико-методологічні основи соціально-психологічних методів менеджменту, а також здійснено практичний аналіз особливостей їх використання на прикладі діяльності ТОВ «ЮСК Україна». Робота розкриває значення соціально-психологічного інструментарію в сучасному управлінні персоналом як важливого чинника формування сприятливого мікроклімату в колективі, підвищення мотивації працівників і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринку.

У першому розділі було систематизовано теоретичні підходи до визначення поняття соціально-психологічних методів, охарактеризовано їх відмінність від адміністративних та економічних методів, розкрито історичні етапи еволюції цих методів у менеджменті, проаналізовано основні класифікаційні підходи. Було доведено, що соціально-психологічні методи — це сукупність засобів управлінського впливу, які формують і регулюють соціальні відносини в колективі, забезпечують мотивацію, адаптацію, згуртованість, розвиток комунікацій, профілактику конфліктів та емоційного вигорання працівників. Теоретичний аналіз показав, що ефективність цих методів полягає в їхній гнучкості, орієнтації на особистість, впливі через моральні цінності та неформальні соціальні відносини. Також було виділено їхню здатність до адаптації до конкретного контексту організації, що дозволяє ефективно використовувати їх у різних галузях і організаційних моделях.

У другому розділі дослідження було здійснено характеристику підприємства ТОВ «ЮСК Україна» як частини міжнародної ритейл-мережі, що активно впроваджує європейські стандарти в організаційне управління. Було проаналізовано соціально-психологічні методи, які використовуються в менеджменті компанії: адаптація новачків, зворотний зв'язок, програми визнання, можливості кар'єрного росту, підтримка work-life balance. Було

встановлено, що такі методи позитивно впливають на ефективність взаємодії в колективі, підвищують залученість персоналу, зменшують рівень стресу та сприяють розвитку внутрішнього лідерства.

Водночас, на підставі аналізу статистичних даних про рух персоналу за 2021–2023 роки було виявлено низку соціально-психологічних проблем, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства. Зокрема, спостерігається високий рівень плинності кадрів, зниження питомої ваги працівників зі стажем понад один рік, зростання звільнень через незадоволення роботою або порушення трудової дисципліни, високий коефіцієнт загального обороту робочої сили. Також були виявлені ознаки психоемоційного вигорання працівників, недостатня ефективність горизонтальної комунікації між підрозділами та зниження привабливості компанії на ринку праці. Усі ці аспекти свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи соціально-психологічного управління персоналом.

З метою покращення внутрішнього соціально-психологічного середовища та підвищення ефективності менеджменту у ТОВ «ЮСК Україна» були розроблені конкретні рекомендації щодо впровадження нових методів. Серед них запропоновано впровадження програми ментального здоров'я із залученням психологів та практик стрес-менеджменту; запровадження гейміфікації у систему мотивації працівників; створення інструменту зворотного зв'язку за методом «360 градусів»; розробка індивідуальних кар'єрних карт для перспективних працівників; запровадження щомісячної практики «відкритого мікрофона» для вільного обговорення ідей та проблем із керівництвом; формалізація процесу наставництва для нових співробітників з метою підвищення якості адаптації. Очікується, що впровадження зазначених заходів дозволить суттєво знизити рівень плинності кадрів, підвищити емоційну стійкість колективу, посилити горизонтальні комунікації, а також сформувати прозору та ефективну модель професійного розвитку персоналу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що проведене дослідження підтвердило важливість соціально-психологічних методів у сучасному

менеджменті підприємств як ефективного інструменту стабілізації кадрової політики, формування командної згуртованості, підвищення мотивації та зниження рівня конфліктності. Наукові та практичні результати, викладені в дипломній роботі, можуть бути використані HR-підрозділами та управлінським персоналом компаній для розробки стратегій персонал-менеджменту, підвищення привабливості роботодавця на ринку праці та формування стійкої корпоративної культури. Рекомендації, сформовані в межах цього дослідження, можуть бути також адаптовані для використання в інших організаціях рітейл-галузі, які зіткнулися з подібними проблемами у сфері персоналу. Отже, обґрунтоване впровадження нових соціально-психологічних методів управління здатне забезпечити підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2021. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2021_4_.
2. Брич В. Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 520 с.
3. Дикань Н. В., Борисенко Д. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 389 с.
4. Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібн. Мелітополь : Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2020. 480 с.
5. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161>
6. Загірняк М. В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Знання, 2019. 736 с.
7. Харченко Г. А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2018. № 53. С. 178–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_53_36.
8. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму: підручник. Київ: Знання, 2020. 502 с.
9. Чхеайло А. А., Ткаченко, І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, 2020. №60. С. 203-213.
10. Мельник І. О. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 99–105.
11. Мостенська Т. Л., Новак В. О. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2021. 757 с.

12. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 105 с.
13. Овчаренко М. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. Суми: Сумський державний університет, 2021. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30804>.
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2021. 563 с.
15. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90–94.
16. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103–109.
17. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Дяків О. П. та ін. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
18. Харченко Т. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>.
19. Шубалий О. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
20. Церковна А. В., Харламов А., Вікторія В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2017. №16. вип. 3. С. 222-237.
21. Гришко В., Поченікіна М. С. Вплив соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності організації. 2024. PhD Thesis. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». С. 101-102.
22. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціальнопсихологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85
23. Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Соціально-психологічні методи в

управлінні підприємством. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернетконференції*, 09 червня 2022 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 81-82.

24. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Менеджмент: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім “Персонал”», 2017. 326 с.

25. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2023. 296 с.

26. Пирогова Ю. Соціально-психологічний підхід до управління людськими ресурсами в системі публічної служби України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 3(42). С. 152–159.

27. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10, ч. 2. С. 121–125.

28. Харченко Г., Боровий Ю. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. Вип. 53(1026). С. 178–181.

29. Хачатурян В. Ю., Петренко М. М. Економічні методи управління персоналом організації. *Наука – виробництву: зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів*. 2016. С. 58–59.

30. Швець Г. О. Методи управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Матеріали міжнародної конференції «Університетська наука – 2019»*. 2019. С. 116–117.

31. Широн Ю. О. Соціально-психологічне управління підприємством: дис. ... д-ра філософії: 073 Менеджмент. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2024. 174 с.

32. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч.

посіб. Ч. 1 / Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця, 2012. 104 с.

33. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, ч. 2. 2022. 107 с.

34. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. 18 березня 2021 р. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. С. 353-355.

35. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 13-15.

36. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, 19 березня 2020 р. С. 153-156.

37. Скібцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 416 с.

38. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2010. 608 с.

39. Welcome to JYSK <https://www.jysk.com/>

40. JYSK CUSTOMER PROMISES <https://www.jysk.com/jysk-customer-promises>

41. Complex adaptive leadership in retail organizations: the case of retail chain JYSK <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2018/04/Full-Paper-COMPLEX-ADAPTIVE-LEADERSHIP-IN-RETAIL-ORGANIZATIONS.pdf>

42. Internal analysis of Jysk <https://prezi.com/8xijciu8m9l3/internal-analysis-of-jysk/>

43. JYSK STORIES <https://www.larslarsengroup.com/en/stories/jysk>

44. JYSK Executive Management Team and Country Directors <https://www.jysk.com/organisation>

