

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

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

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц. _____ Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 15 ” 06 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

Здобувач вищої освіти:

(підпис)

Дар'я НАГОРНА
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

(підпис)

Ірина АГЄЄВА
(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя – 2026 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

_____ Ірина АГЕСВА
« 3 » листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____ Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Нагорна Дар'я Олегівна _____
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

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

керівник роботи Агєєва Ірина Вікторівна к.е.н., доцент _____,
(*прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання*)

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2025 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 12 червня 2026р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова література, звіти про управління ТОВ «НОВА ПОШТА» 2025-2026, інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні та методичні основи застосування соціально-психологічних методів у менеджменті підприємства.

Розділ 2. Оцінка та удосконалення соціального-психологічних методів менеджменту ТОВ «НОВА ПОШТА»

5. Перелік графічного матеріалу 13 таблиці, 6 рисунків

6. Дата видачі завдання 04.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретичні та методичні основи застосування соціально-психологічних методів у менеджменті підприємства.	27.03.26р.	
3	Розділ 2. Оцінка та удосконалення соціального-психологічних методів менеджменту ТОВ «НОВА ПОШТА»	30.05.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Дар'я НАГОРНА
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина АГЄЄВА
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Соціально-психологічні методи в менеджменті підприємств»

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 57 найменувань, додаток. Загальний обсяг роботи становить 60 с., у т.ч. 13 таблиць, 6 рисунків.

Мета роботи. Обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві та розробка заходів щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Задачами дослідження є:

- розкрити поняття та сутність соціально-психологічних методів управління;
- охарактеризувати класифікацію та інструментарій соціально-психологічних методів у системі менеджменту;
- визначити роль соціально-психологічних методів у підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві;
- розробити заходи щодо удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у системі менеджменту ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є соціально-психологічні методи управління та механізми їх застосування в діяльності ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: системний підхід, структурно-функціональний метод, метод теоретичного узагальнення, метод порівняльного аналізу, економіко-статистичний метод, метод анкетування.

Ключові слова: методи управління, соціально-психологічні методи, управління персоналом, морально-психологічний клімат.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Поняття та сутність соціально-психологічних методів управління	9
1.2 Класифікація та інструментарій соціально-психологічних методів у системі менеджменту	13
1.3 Роль соціально-психологічних методів у підвищенні ефективності діяльності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова пошта»	22
2.2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві	33
2.3. Розробка заходів щодо удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту	43
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації економіки та зростання конкуренції на ринку підприємства дедалі частіше стикаються з потребою перегляду підходів до управління персоналом. Традиційні адміністративні й економічні інструменти вже не можуть забезпечити достатній рівень залученості співробітників, стабільність командної роботи та стратегічну стійкість організації. У цьому контексті соціально-психологічні методи управління набувають все більшої важливості, адже вони дозволяють впливати на мотивацію, ціннісні орієнтири та міжособистісну взаємодію колективу. Такі методи спрямовані не лише на координацію діяльності, а й на створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток лідерських якостей, підтримання корпоративної культури й зменшення рівня конфліктів.

Організації, які працюють в умовах цифровізації, воєнних викликів і нестабільності ринку, потребують адаптованих управлінських рішень, що враховують психологічні особливості працівників і механізми їхньої взаємодії. Це особливо актуально для великих корпорацій із розгалуженою структурою, де загальна продуктивність значною мірою залежить від ефективності внутрішніх комунікацій і рівня довіри між працівниками та керівництвом. Соціально-психологічні методи в системі менеджменту допомагають впроваджувати мотиваційні програми, нематеріальне стимулювання, методи командоутворення й розвитку емоційної компетентності управлінців. Використання цих підходів сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню плинності кадрів, формуванню стійкої корпоративної ідентичності. Таким чином, вивчення теоретичних і прикладних аспектів застосування соціально-психологічних методів у сфері менеджменту стає обґрунтованим і своєчасним завданням, адже дозволяє оцінити їх роль у забезпеченні ефективності сучасних організацій.

Наукове дослідження цих методів управління знайшло відображення у роботах багатьох учених. Арустамян Е.К.[1] і Водяницька А.С.[11] аналізують поняття та ключові механізми впливу на робочі колективи. Бакаленко О.А.[2],

Герасимчук В.Г.[12] розглядають психологію управління як інтегративну сферу, що включає теорії організаційної поведінки та управлінські інструменти впливу. Бобров С.В.[5] та Дмитренко Г.В. [16] акцентують увагу на соціально-психологічних аспектах функціонування сучасних підприємств, зосереджуючися на важливості комунікації й лідерства. Бойда С.В. [6] і Болеславська О.В. [7] досліджують мотиваційні механізми й питання адаптації персоналу в умовах змінного середовища.

Хоча науковці значною мірою сприяли розвитку теоретичних засад соціально-психологічних методів управління, низка питань, пов'язаних з їх практичним впровадженням і вдосконаленням, усе ще залишається недостатньо дослідженою. Ця потреба у поглибленому вивченні стала основним чинником, що визначив вибір теми для кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування соціально-психологічних методів менеджменту на підприємстві та розробка заходів щодо їх удосконалення на прикладі ТОВ «Нова пошта».

Завдання дослідження:

- розкрити поняття та сутність соціально-психологічних методів управління;
- охарактеризувати класифікацію та інструментарій соціально-психологічних методів у системі менеджменту;
- визначити роль соціально-психологічних методів у підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова пошта»;
- проаналізувати застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві;
- розробити заходи щодо удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у системі менеджменту ТОВ «Нова пошта».

Предметом дослідження є соціально-психологічні методи управління та

механізми їх застосування в діяльності ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. У роботі було використано системний підхід разом із структурно-функціональним методом для глибокого аналізу застосування соціально-психологічних методів у сфері менеджменту. У дослідженні залучено низку наукових інструментів, включаючи методи теоретичного узагальнення та порівняльний аналіз існуючих наукових джерел. Крім того, проведено економіко-статистичний аналіз ключових показників діяльності підприємства. Для оцінки рівня задоволеності персоналу та ефективності внутрішніх комунікацій було використано методи анкетування, що дозволило отримати об'єктивні дані та зробити відповідні висновки. Усі ці підходи забезпечили комплексний і багатосторонній характер дослідження.

Інформаційне забезпечення дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту, психології управління, організаційної поведінки та застосування соціально-психологічних методів управління, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні матеріали, фінансова й управлінська звітність ТОВ «Нова пошта», внутрішні документи підприємства, результати проведеного анкетування працівників, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість роботи. Практична значущість одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій і заходів щодо вдосконалення застосування соціально-психологічних методів у системі менеджменту підприємства. Запропоновані підходи можуть бути використані в діяльності ТОВ «Нова пошта» для покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня мотивації працівників, розвитку внутрішніх комунікацій, зміцнення корпоративної культури та підвищення ефективності діяльності підприємства. Окремі положення та висновки дослідження можуть бути використані у практиці управління

Структура роботи. Робота складається з двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 60 сторінок. Список використаних джерел складається з 57 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття та сутність соціально-психологічних методів управління

Управлінська діяльність у сучасних організаціях дедалі частіше розглядається не як механічна система розподілу завдань, а як складний соціально психологічний процес, у якому взаємодіють свідомості людей, їхні цінності, очікування, інтерпретації реальності. Керівник працює не лише з виробничими ресурсами; він взаємодіє з людськими переживаннями, з внутрішніми мотивами поведінки, з тим невидимим психологічним середовищем, що поступово формується в колективі. Саме тому соціально психологічні методи управління розглядаються як особлива система впливу на колективну діяльність: через сприйняття, через переконання, через формування довіри між людьми. У межах організаційної психології ці методи трактуються як інструмент регуляції міжособистісних відносин, що виникають у процесі спільної праці [5, с. 42].

Соціально-психологічні методи управління персоналом, у сучасних працях із менеджменту персоналу, являють собою систему прийомів соціального та психологічного впливу як на колектив у цілому, так і на окремих працівників, що спрямована на підвищення їхньої продуктивності та розвитку творчого потенціалу в професійному середовищі [39, с. 113].

Коли люди об'єднуються в трудову спільноту, між ними виникає складна мережа комунікацій; вона складається з формальних контактів, неформальних симпатій, професійної взаємоповаги, іноді навіть прихованих суперечностей. Саме в цій мережі починає формуватися психологічний клімат організації. Соціально психологічні методи дозволяють керівникові працювати з цією реальністю; вони не мають вигляду жорсткого розпорядження. Їхня дія проявляється через атмосферу взаємодії: через стиль розмови, через символічне

визнання досягнень, через культуру колективного обговорення. У таких умовах управлінське рішення набуває іншого значення. Воно перестає бути лише адміністративним сигналом; воно стає частиною колективного смислового поля. Люди починають інтерпретувати його через призму власного досвіду, через власні професійні очікування. Соціально психологічний вплив працює саме на цьому рівні: він формує спільне бачення діяльності, створює відчуття причетності до спільної справи. Так виникає особлива форма організаційної єдності, коли працівники сприймають діяльність підприємства як продовження власних прагнень.

У науковому осмисленні управління трудовими колективами соціально психологічні методи пов'язуються з регуляцією поведінки через систему соціальних норм. Людина, входячи до організації, потрапляє у простір очікувань і кожна її дія отримує певну інтерпретацію з боку інших членів колективу. Саме в цьому процесі виникає феномен групового контролю: поведінка індивіда поступово узгоджується з моделями, які вважаються прийнятними для спільноти. Соціальна психологія описує цей процес через поняття інтеріоризації. Зовнішні правила взаємодії з часом перетворюються на внутрішні переконання людини. Працівник починає діяти відповідно до норм колективу не через страх санкцій; його поведінка регулюється внутрішнім відчуттям професійної відповідальності [41, с. 52].

Саме в цій точці соціально психологічні методи набувають реальної сили. Керівник, що формує атмосферу взаємної поваги, фактично створює психологічну структуру організації. У ній схвалення колективу стає потужним стимулом діяльності. Позитивна реакція колег на професійні досягнення формує емоційне підкріплення; воно посилює мотивацію працівника до подальшої активності. З точки зору нейропсихології такі процеси пов'язані з активацією дофамінових систем мозку, які відповідають за переживання задоволення від досягнення результату. Таким чином соціально психологічні методи впливають не лише на зовнішню поведінку людини; вони змінюють її внутрішню мотиваційну структуру. У трудовому середовищі починає формуватися

атмосфера співпраці. Конкуренція не зникає, проте вона трансформується у форму професійного стимулу. Працівники намагаються перевершити один одного не через суперництво, а через прагнення до спільного успіху.

Формування поведінкових реакцій у колективі відбувається через складні механізми соціального впливу. Одним із найпотужніших механізмів є наслідування. Людина спостерігає за поведінкою інших; поступово вона починає відтворювати ті моделі дії, які отримують позитивне соціальне схвалення. У психології цей процес описується через концепцію соціального навчання. Особливу силу має приклад авторитетної особи. Якщо керівник демонструє професійну відповідальність, відкритість у комунікації, повагу до співрозмовника, ці риси поступово стають нормою для всього колективу. Наслідування поєднується з механізмом переконання.

Переконання являє собою когнітивний процес, у якому інформація співвідноситься з цінностями людини. Коли аргументація керівника резонує з внутрішніми переконаннями працівника, виникає ефект внутрішнього прийняття рішення. Людина починає діяти відповідно до управлінського сигналу не через зовнішній тиск, а через власне переконання у правильності дії. Соціальний тиск у колективі також відіграє певну функцію. Він проявляється у вигляді реакції групи на поведінку окремого працівника. Підтримка або дистанціювання колективу створюють систему сигналів, що коригують індивідуальні дії. Ця система не потребує жорстких санкцій; її сила полягає у прагненні людини зберегти позитивний статус у спільноті. У результаті формується своєрідна поведінкова екосистема, у якій кожен учасник одночасно впливає на інших і перебуває під впливом колективу. Управлінські рішення в такому середовищі реалізуються через соціальну взаємодію; вони стають частиною спільного досвіду колективу [14, с. 297].

Групова динаміка виступає фундаментальним механізмом функціонування трудового колективу. Коли люди починають працювати разом, між ними виникає процес взаємного пізнання. Спочатку комунікація має стриманий характер; учасники колективу намагаються зрозуміти психологічні особливості

один одного, оцінити стиль поведінки керівника, відчувати атмосферу організації. З часом виникають стабільні комунікативні зв'язки. Люди об'єднуються у неформальні мікрогрупи; ці мікрогрупи можуть базуватися на професійній спеціалізації, віковій близькості, подібності життєвих установок. Усередині таких груп формується інтенсивний обмін емоціями, досвідом, думками.

Саме тут зароджується реальна соціальна структура колективу. Формальна ієрархія організації залишається незмінною; проте поруч із нею виникає система неформального впливу. Соціально психологічні методи управління дозволяють керівникові працювати з цією системою. Він спостерігає за динамікою групових відносин, аналізує характер внутрішніх дискусій, відчуває приховані джерела напруження. Коли керівник здатний тонко інтерпретувати ці процеси, він може спрямувати групову енергію у продуктивне русло. Конфлікти, що виникають у колективі, перестають бути руйнівним фактором. Вони набувають функції інтелектуального стимулу. У дискусіях народжуються нові підходи до організації праці; різні точки зору стимулюють творчий пошук. Соціально психологічний підхід до управління передбачає створення атмосфери відкритої комунікації, де кожен працівник відчуває можливість висловити свою позицію. У такому середовищі колектив починає функціонувати як інтегрована соціальна система [3, с. 67].

Ефективність соціально психологічних методів значною мірою визначається рівнем емоційної компетентності керівника. Людина у трудовому колективі діє не лише раціонально; її поведінка пов'язана з переживаннями, з відчуттям власної гідності, з потребою у визнанні. Керівник, що ігнорує ці чинники, ризикує створити атмосферу психологічної дистанції. У такому середовищі працівники виконують свої обов'язки формально; вони не відчувають внутрішнього зв'язку з діяльністю організації. Соціально психологічні методи управління пропонують іншу модель взаємодії. Керівник намагається зрозуміти внутрішній світ співробітників: їхні професійні прагнення, їхні сумніви, їхні очікування від спільної діяльності. У цьому процесі велике значення має здатність до емпатії. Емпатія дозволяє інтерпретувати

невербальні сигнали поведінки: інтонацію голосу, характер пауз у розмові, мікровирази обличчя. Через ці сигнали проявляються настрої колективу. Коли керівник здатний відчувати ці настрої, управлінські рішення набувають більш гнучкого характеру.

Працівники починають сприймати керівника не як джерело формального контролю, а як партнера у спільній діяльності. У такому середовищі формується стан психологічної залученості. Люди відчують внутрішній інтерес до своєї роботи; вони прагнуть досягати високих результатів не лише через матеріальну винагороду, а через відчуття професійної самореалізації. Соціально психологічні методи управління створюють умови для формування такого середовища. Управління набуває вигляду постійного діалогу між керівником і колективом, у якому виробнича діяльність поєднується з розвитком людських відносин.

1.2 Класифікація та інструментарій соціально-психологічних методів у системі менеджменту

Соціально психологічні методи управління у сучасній управлінській науці розглядаються як складна система впливу на внутрішню структуру людських взаємин у межах організації. Йдеться не про окремі прийоми або ситуативні управлінські рішення; мова йде про цілісну методологію роботи з колективною психікою. У трудовому середовищі людина постійно перебуває у полі соціальних очікувань: вона оцінює реакції колег, інтерпретує поведінку керівника, співвідносить власні дії з нормами групи. Саме на цьому рівні формується простір соціально психологічного впливу. У теорії менеджменту існує кілька підходів до систематизації таких методів. Найпоширенішим вважається поділ за напрямом дії: мотиваційні, комунікативні, регулятивні та культуро формувальні методи. Кожна з цих груп відображає окремий вимір організаційної реальності.

Мотиваційні методи спрямовані на внутрішні стимули діяльності людини. Вони пов'язані з переживанням професійної значущості, з відчуттям причетності

до результату, з потребою у соціальному визнанні [26, с. 12].

Комунікативні методи працюють з процесом обміну інформацією: через них формується структура діалогу між працівниками, створюється атмосфера відкритого обговорення ідей, формується довіра у взаємодії.

Регулятивні методи спрямовані на підтримання балансу між індивідуальною свободою та колективною дисципліною. Вони проявляються у встановленні неформальних норм поведінки, у формуванні традицій взаємоповаги, у створенні моральних орієнтирів спільної діяльності.

Методи формування корпоративної культури охоплюють символічний рівень організаційного життя. Тут працюють ритуали, колективні події, корпоративні історії, що поступово формують спільне уявлення про сенс діяльності організації. Така типологія дозволяє зрозуміти складність соціально психологічного управління. Керівник працює не лише з поведінкою працівників; він формує культурний простір, у якому ця поведінка набуває значення.

Типологія соціально психологічних методів розкриває глибшу логіку функціонування організації як соціальної системи. Коли люди об'єднуються у трудову спільноту, між ними виникає мережа взаємних очікувань. Кожен учасник колективу поступово засвоює правила взаємодії, що склалися у цьому середовищі. Саме в цьому процесі формується структура соціальної регуляції.

Мотиваційні методи відіграють у ній особливу функцію. Вони звертаються до внутрішнього світу особистості. Людина прагне відчувати значущість власної діяльності; вона шукає підтвердження того, що її зусилля мають сенс для спільноти. Управлінська практика використовує різні форми такого підтвердження. Це може бути символічне визнання професійних досягнень, довіра до самостійного прийняття рішень, включення працівника у стратегічні обговорення. Комунікативні методи розгортаються у просторі щоденної взаємодії. У кожній організації існує своя інтонація спілкування: стиль обговорення проблем, характер внутрішніх нарад, спосіб реагування на критику. Якщо комунікація побудована на взаємній повазі, колектив поступово формує культуру відкритого мислення. Люди не бояться висловлювати альтернативні

ідеї; вони сприймають дискусію як природну форму професійного пошуку. Регулятивні методи спрямовані на підтримання стабільності колективної діяльності. Вони проявляються у формуванні негласних стандартів взаємодії: пунктуальність, коректність у спілкуванні, готовність допомогти колезі. Такі норми не завжди закріплені у документах; вони виникають у процесі щоденного досвіду. Методологія формування корпоративної культури працює на ще глибшому рівні. Тут створюється спільна символічна картина організації: її історія, її цінності, її уявлення про професійну гідність [9].

Практичний інструментарій соціально психологічних методів у системі менеджменту формується на перетині управлінської теорії та прикладної психології. Керівник, що прагне впливати на колектив через соціально психологічні механізми, використовує цілий комплекс засобів. Одним із найпоширеніших є метод переконання. Переконання ґрунтується на когнітивному процесі інтерпретації інформації. Коли керівник пояснює сенс управлінського рішення, він не лише передає інструкцію; він пропонує певну логіку розуміння ситуації. Якщо ця логіка співвідноситься з цінностями працівників, виникає ефект внутрішнього прийняття. Людина починає діяти відповідно до рішення не через формальний обов'язок, а через власне переконання у його доцільності. Іншим інструментом виступає стимулювання. У соціально психологічному вимірі стимулювання має не лише матеріальний характер. Значний вплив мають символічні форми винагороди: публічне визнання, розширення професійної автономії, можливість брати участь у стратегічних обговореннях.

Такі форми стимулювання активізують внутрішню мотивацію. Людина починає сприймати свою діяльність як простір професійного розвитку. У сучасному менеджменті активно використовуються методи групового прийняття рішень. Колективні обговорення дозволяють залучити працівників до процесу формування управлінських стратегій. У цьому процесі виникає ефект психологічної причетності. Люди сприймають рішення як результат спільного інтелектуального пошуку. Це підвищує рівень відповідальності за його

реалізацію. Інструментарій соціально психологічних методів включає також різні тренінгові форми. Під час тренінгів працівники набувають досвіду командної взаємодії, вчаться конструктивно вирішувати конфлікти, розвивають комунікативні навички [16, с. 127].

Тренінгові форми соціально психологічного впливу становлять окремий напрям сучасної управлінської практики. Їхня поява пов'язана з усвідомленням того, що ефективність колективної діяльності залежить від рівня психологічної компетентності працівників. У межах тренінгових програм моделюються ситуації професійної взаємодії. Учасники отримують можливість дослідити власні поведінкові реакції, відчувати динаміку групових процесів, навчитися конструктивному діалогу. Така форма навчання має виразний експериментальний характер. Людина не лише слухає інформацію, вона проживає досвід взаємодії. Саме тому тренінги часто використовуються для розвитку лідерських якостей, для формування навичок командної роботи, для вдосконалення комунікативної культури.

Іншим інструментом соціально психологічного управління виступає метод нематеріальної мотивації. Його сутність полягає у створенні умов, у яких працівник відчуває професійну гідність. Це може проявлятися у довірі до ініціативи співробітника, у підтримці його ідей, у наданні можливості впливати на організаційні процеси. У таких умовах працівник починає сприймати свою діяльність як простір творчого самовираження. Соціально психологічні методи дозволяють керівникові формувати атмосферу, у якій професійна активність підтримується внутрішнім інтересом до діяльності. У цьому проявляється відмінність соціально психологічного управління від адміністративних моделей. Адміністративний підхід спирається на систему формальних правил; соціально психологічний підхід працює з внутрішніми переконаннями людини [7, с. 56].

Інструментарій соціально психологічних методів управління у сучасних організаціях поступово розширюється. Разом із традиційними формами переконання та стимулювання з'являються нові практики роботи з колективною свідомістю. Однією з таких практик є розвиток корпоративних спільнот. У межах

цих спільнот працівники об'єднуються навколо професійних інтересів або спільних проєктів. Виникає середовище інтелектуального обміну, де кожен учасник може поділитися власним досвідом. Такі спільноти сприяють формуванню атмосфери взаємної підтримки. Іншим інструментом виступає використання символічних елементів організаційної культури. Це можуть бути корпоративні традиції, внутрішні церемонії, історії про досягнення колективу. Через ці символи формується спільна ідентичність працівників. Люди починають відчувати себе частиною більшої спільноти. Соціально психологічні методи управління працюють саме з цим відчуттям. Коли працівник сприймає організацію як простір особистісного розвитку, його ставлення до професійної діяльності змінюється. Він не обмежується виконанням формальних обов'язків; він прагне зробити внесок у спільний результат. У цьому полягає стратегічний потенціал соціально психологічних методів. Вони перетворюють організацію з механічної системи управління на живу соціальну спільноту, у якій взаємодіють людські ідеї, емоції та професійні прагнення.

1.3 Роль соціально-психологічних методів у підвищенні ефективності діяльності підприємства

Функціонування підприємства у сучасному економічному середовищі неможливо пояснити лише через технічні або фінансові показники. За зовнішніми параметрами виробничої ефективності приховується складна система людських взаємодій, у якій кожен працівник водночас є носієм професійної компетентності та учасником соціальної спільноти. У цьому середовищі формується управлінський клімат – особливий психологічний стан організації, що проявляється у характері комунікацій, рівні взаємної довіри, готовності до колективного вирішення виробничих завдань [12, с. 254].

Соціально-психологічні методи управління працюють саме з цим середовищем. Вони спрямовані не на прямий контроль поведінки працівників, а на формування таких умов, у яких людина природно прагне до активної участі у

спільній діяльності. У межах організаційної психології управлінський клімат розглядається як інтегральний показник соціального самопочуття колективу. Його структура включає емоційні переживання працівників, характер взаємних очікувань, рівень відкритості комунікації між керівником і підлеглими. Коли цей клімат характеризується атмосферою взаємної поваги, виникає стан психологічної залученості до професійної діяльності. Працівники не обмежуються виконанням формальних обов'язків; вони починають сприймати виробничі завдання як особистий виклик. У такому середовищі активізуються механізми внутрішньої мотивації. Людина відчуває інтелектуальне задоволення від розв'язання складних професійних задач, прагне пропонувати нові підходи до організації праці, бере участь у колективних обговореннях. Управлінський клімат поступово трансформується у джерело продуктивної енергії колективу. Підприємство починає функціонувати не лише як економічна структура, а як соціальна система, у якій професійна діяльність набуває характеру спільного творчого процесу.

Зв'язок між психологічним середовищем організації та продуктивністю праці проявляється через комплекс поведінкових і когнітивних механізмів. У трудовому колективі людина постійно інтерпретує сигнали, що надходять від інших членів групи. Інтонація керівника під час наради, реакція колег на висловлену ідею, характер внутрішніх обговорень – усе це формує у працівника певне уявлення про допустимі моделі поведінки. Соціально психологічні методи управління спрямовані на створення такого комунікативного простору, у якому ініціативність не сприймається як відхилення від норми, а розглядається як природна форма професійної активності. Коли працівник відчуває підтримку своїх ідей, у нього формується стан когнітивної впевненості. Цей стан характеризується готовністю до експерименту, до пошуку нестандартних рішень, до відкритої дискусії щодо виробничих проблем [4, с. 14].

Психологічні дослідження показують, що атмосфера довіри знижує рівень внутрішньої тривожності працівників. У таких умовах когнітивні ресурси людини спрямовуються не на захисні реакції, а на інтелектуальну діяльність.

Працівники швидше опановують нові технології, активніше обмінюються знаннями, охочіше беруть участь у спільних проектах. Управлінський клімат починає виконувати функцію каталізатора продуктивності. Соціально психологічні методи допомагають керівникові підтримувати цей стан через систематичний діалог із колективом, через відкритість у прийнятті рішень, через готовність враховувати думки співробітників. У такому середовищі формується відчуття колективної відповідальності за результат. Люди починають сприймати успіх підприємства як власне досягнення, а труднощі – як спільний виклик, що потребує колективного пошуку рішень.

Стабільність підприємства значною мірою залежить від рівня соціальної інтегрованості колективу. У трудовому середовищі постійно виникають ситуації невизначеності: змінюються технології, трансформуються ринкові умови, з'являються нові управлінські завдання. У таких обставинах організація потребує внутрішньої стійкості, яка дозволяє зберігати ефективність діяльності навіть за умов зовнішніх змін. Соціально психологічні методи управління відіграють у цьому процесі фундаментальну функцію. Вони спрямовані на формування довіри між працівниками та керівництвом, на підтримання атмосфери взаємної підтримки у колективі. Довіра виступає психологічним ресурсом організації.

Коли працівники переконані у чесності управлінських рішень, вони легше сприймають необхідність змін. У них не виникає відчуття загрози; навпаки, вони готові брати участь у процесі адаптації підприємства до нових умов. Соціально психологічні методи сприяють формуванню такого стану через розвиток командної взаємодії. Командна взаємодія передбачає узгодження професійних дій, обмін знаннями, взаємну підтримку у складних виробничих ситуаціях. У колективі виникає відчуття професійної солідарності. Кожен працівник розуміє, що його діяльність має значення для спільного результату. Такий стан посилює психологічну стійкість організації. Підприємство починає функціонувати як інтегрована соціальна система, де взаємодія людей набуває стратегічного значення для розвитку [15, с. 116].

Лояльність персоналу виступає ще одним елементом соціально психологічної ефективності підприємства. Лояльність не зводиться до формальної відданості організації; вона проявляється у готовності працівників підтримувати спільні цілі навіть у складних ситуаціях. Формування такого ставлення пов'язане з відчуттям справедливості у взаєминах між керівництвом і співробітниками. Коли працівник переконаний, що його професійні зусилля оцінюються чесно, виникає емоційна прив'язаність до організації. Соціально психологічні методи управління сприяють формуванню цього стану через розвиток відкритої комунікації.

Керівник пояснює логіку своїх рішень, обговорює з колективом стратегічні напрями розвитку підприємства, залучає працівників до аналізу виробничих проблем. У такому процесі формується атмосфера співучасті. Люди відчують себе не просто виконавцями, а учасниками спільного управлінського процесу. Лояльність поступово трансформується у форму професійної ідентичності. Працівник починає асоціювати власний розвиток із розвитком підприємства. Він зацікавлений у довгостроковій стабільності організації, прагне підтримувати її репутацію, бере участь у формуванні позитивного іміджу. Соціально психологічні методи допомагають керівникові підтримувати цей стан через моральне визнання професійних досягнень, через створення умов для самореалізації співробітників, через розвиток культури взаємної поваги у колективі.

У стратегічному вимірі соціально психологічні методи управління виступають чинником довготривалого розвитку підприємства. Економічна ефективність організації залежить не лише від технологічних ресурсів або фінансових інвестицій. Значну роль відіграє інтелектуальний потенціал колективу – здатність людей генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін, співпрацювати у складних проєктах. Соціально психологічні методи створюють умови для реалізації цього потенціалу. Через розвиток довіри, через підтримку командної взаємодії, через формування культури відкритого обговорення ідей підприємство отримує доступ до колективного інтелекту своїх працівників. У

такому середовищі зростає інноваційна активність. Працівники охочіше пропонують нові технологічні рішення, беруть участь у модернізації виробничих процесів, прагнуть до підвищення професійної кваліфікації.

Соціально-психологічні методи відіграють важливу роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства, адже сучасне підприємство являє собою не лише виробничий механізм, а й багатогранну соціальну систему. Результативність його роботи значною мірою залежить від мотивації співробітників, їх психологічного стану та якості взаємодії в колективі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» є одним із найбільших логістичних операторів України, діяльність якого побудована навколо експрес-доставки документів, посилок, палетованих вантажів, адресного обслуговування, складської обробки та цифрового супроводу клієнтських операцій.

ТОВ «Нова пошта» було засноване у 2001 році в Полтаві. Спочатку компанія спеціалізувалася на експрес-доставці документів і невеликих вантажів між містами України. Завдяки акценту на високу якість обслуговування, оперативність доставки та постійне впровадження інновацій, компанія стрімко розширила мережу відділень по всій країні. Згодом «Нова пошта» стала провідним гравцем на ринку логістичних послуг України, побудувавши масштабну інфраструктуру, що включає відділення, поштомати, сортувальні термінали та службу кур'єрської доставки. На сьогодні компанія є частиною групи NOVA, активно інтегрує цифрові технології, автоматизує логістичні процеси та розвиває міжнародну доставку, здійснюючи діяльність як в Україні, так і за її межами [55].

Основний вид діяльності за КВЕД 53.20 «Інша поштова та кур'єрська діяльність» відображає практичну спеціалізацію компанії: приймання, сортування, транспортування, зберігання, видача й адресне вручення відправлень.

Операційна модель підприємства поєднує розгалужену мережу відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, транспортних маршрутів, мобільних сервісів і клієнтських цифрових кабінетів. За таких умов економічна характеристика компанії відображає не лише розмір доходів, а й здатність підтримувати швидкість логістичних потоків, стабільність сервісу та

технологічну синхронізацію різних підрозділів [55].

Статутний капітал підприємства становить 4654075 грн. Корпоративна структура власності представлена компанією «НП Холдингс Лімітед» із часткою 90 % та ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Прайд» із часткою 10 %. Така модель формує централізовану систему стратегічного управління, де рішення щодо розвитку мережі, оновлення транспортного парку, автоматизації сортувальних центрів, міжнародної доставки та цифрових сервісів приймаються в межах єдиної корпоративної логіки. До пов'язаного периметра належать структури «НП Сервіс», «Нова Пост Європа», «Нова Девелоп», «Нова-Енерджі», «Логістика Поділля», «Форвардінг Плюс» та інші компанії, що забезпечують окремі напрями операційної, інфраструктурної, міжнародної й технічної діяльності. Завдяки такому розподілу функцій основна юридична особа зберігає керованість великої мережі та водночас отримує гнучкість у розвитку нових сервісних напрямів[55].

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» відзначається складною та розгалуженою побудовою. В її межах кожен підрозділ функціонує автономно, проте знаходиться у тісній взаємодії з іншими елементами системи.

Система управління ТОВ «Нова Пошта» побудована на багаторівневій ієрархії, що успішно поєднує функціональний та лінійно-штабний підхід. Організаційна структура компанії базується на відділах, кожен із яких спеціалізується на виконанні певної функції. Відділи об'єднуються в департаменти, які охоплюють кілька функціональних завдань. У випадку необхідності департаменти можуть бути структуровані в управління, якщо вони включають кілька відділів.

Для виконання специфічних задач компанія створює окремі групи, а територіальні дільниці забезпечують ефективну організацію роботи за географічним принципом. Філії, розташовані поза межами основного офісу, адміністративно підпорядковуються керівникам філій, але функціонально співпрацюють із відповідними підрозділами центрального офісу.

Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які визначають ключові стратегічні напрями діяльності компанії. Операційне управління здійснюється генеральним директором, а організаційний контроль за діяльністю лежить на наглядовій раді. Така структура сприяє ефективному розподілу функцій між елементами організації.

Адміністративна дирекція займається внутрішніми процесами компанії, включаючи технічне забезпечення, питання безпеки та юридичний супровід. Управлінський апарат генерального директора (CEO) фокусується на стратегічно значущих аспектах, таких як охорона праці, цивільний захист і кадровий менеджмент. У цьому контексті особливу роль відіграють спеціалізовані підрозділи, які займаються відбором і адаптацією персоналу [57].

Фінансова дирекція забезпечує контроль над фінансовими операціями, включаючи ведення бухгалтерії та планування бюджету [57].

Департамент продажів зосереджується на впровадженні стратегій продажу й побудові ефективної взаємодії з клієнтами [57].

ІТ-дирекція відповідає за управління аналітичними, обліковими та технічними системами, що підкреслює високий рівень технологічного розвитку компанії [57].

Дирекція логістики займається координацією і вдосконаленням процесів доставки, тоді як маркетингова дирекція зосереджена на формуванні сильного бренду та просуванні послуг на ринку [57].

З початком повномасштабної війни керівництво ТОВ «Нова Пошта» ухвалило важливе рішення зберегти безперервність роботи, демонструючи здатність адаптуватися до кризових обставин. Одним із пріоритетних напрямків стало впровадження ініціативи «Гуманітарна Нова Пошта», у межах якої компанія безкоштовно доставила десятки тисяч тонн гуманітарної допомоги для Збройних сил України, постраждалих мирних жителів і благодійних організацій [56].

У таблиці 2.1 наведено дані щодо основних фінансових результатів ТОВ «Нова пошта» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.1

Аналіз основних фінансових результатів ТОВ «Нова пошта», тис. грн

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36468879	44779857	54153003	148,48
Валовий прибуток	7843842	9495148	11492000	146,51
Інші операційні доходи	581 274	785 654	950 000	163,44
Адміністративні витрати	2985829	4209338	5090000	170,47
Витрати на збут	856282	908227	1098000	128,23
Інші операційні витрати	774662	755247	914000	117,99
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3808343	4407990	5340000	140,22
Інші фінансові доходи	2706514	2953039	3570000	131,91
Інші доходи	29003	0	0	0,00
Фінансові витрати	1 248 217	2 034 444	2460000	197,08
Інші витрати	857468	2 489948	3010000	351,04
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4438175	2836637	3183378	71,73
Витрати з податку на прибуток	471 019	336 306	573 008	121,65
Чистий прибуток	3967156	2500331	2610370	65,80

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.1, бачимо, що чистий дохід підприємства у 2025 склав 54153003 тис. грн, а це на 48,48 % більше аніж у 2023 року. Таке зростання пов'язане з розширенням мережі відділень і поштоматів, збільшенням обсягів e-commerce, розвитком адресної доставки та міжнародних напрямів. Чистий прибуток за цей самий період, навпаки, знизився 34,2% від показника 2023 року. Це свідчить про посилення витратного тиску: дорожчають автопослуги, пальне, утримання терміналів, інформаційні системи, ремонт обладнання, енергетична автономність і заробітна плата персоналу.

Компанія збільшує масштаб діяльності, але темп зростання витрат частково поглинає фінансовий ефект від приросту доходу.

На рис. 2.1 та 2.2 наведені динаміки доходу та чистого прибутку ТОВ

«Нова пошта» за 2020-2025 р.

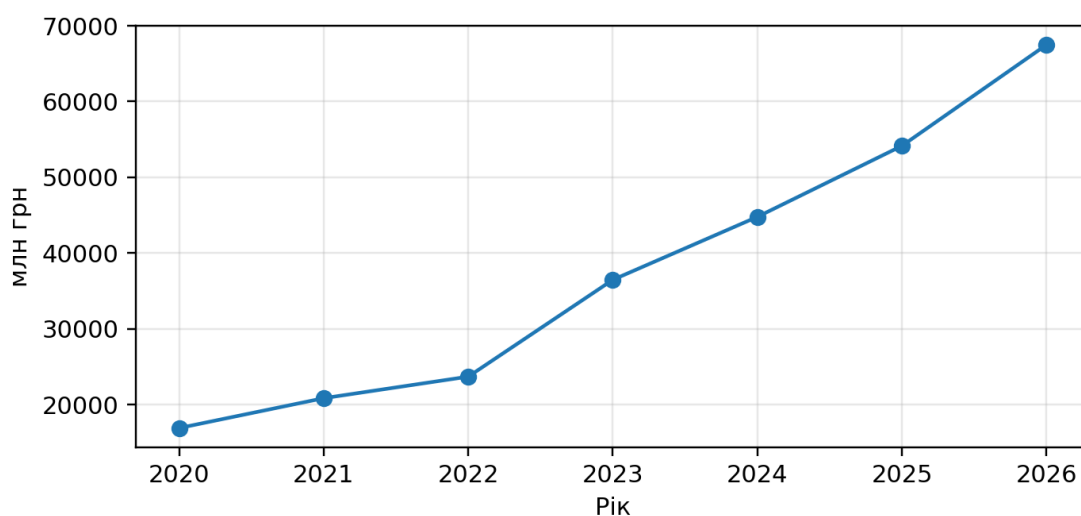


Рис. 2.1. Динаміка доходу ТОВ «Нова пошта», млн грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

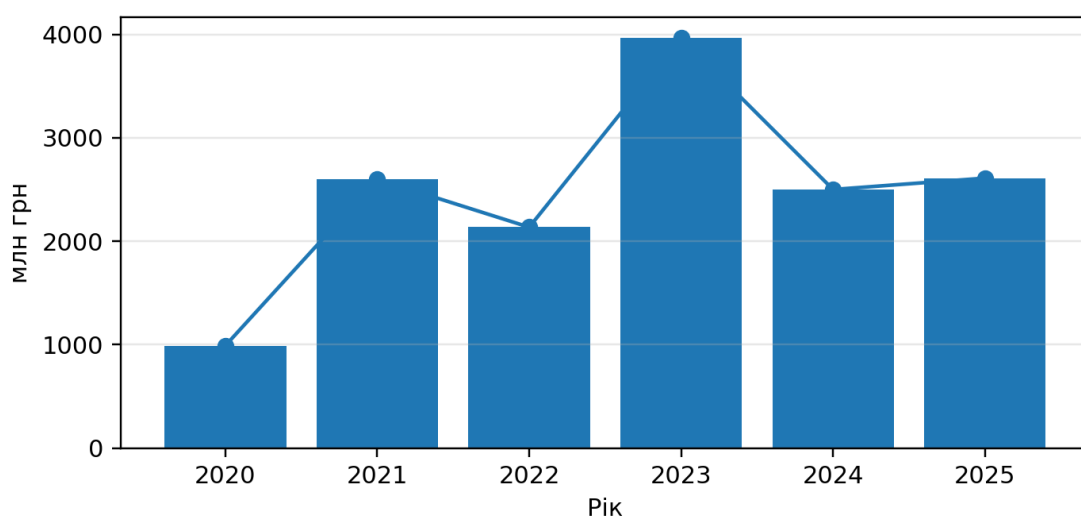


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Нова пошта», млн грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рис. 2.1 і 2.2 підтверджують різноспрямовану траєкторію показників. Дохід має стабільну висхідну лінію, що відображає розширення логістичного попиту й посилення сервісної присутності компанії на ринку. Чистий прибуток змінюється нерівномірно: після пікового значення 2023 року у 2024 році відбулося зниження, а у 2025 році зафіксовано помірне відновлення. Для

логістичної компанії така картина є типовою під час активного масштабування, коли нові термінали, транспорт, цифрові системи та кадрові витрати створюють додаткове навантаження на фінансовий результат.

У таблиці 2.2 подано динаміку доходу, чистого прибутку та рентабельності ТОВ «Нова пошта» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка доходу, чистого прибутку та рентабельності ТОВ «Нова пошта»

Показник	2023 р.	2024р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Дохід підприємства, тис.грн	36468879	44779857	54153003	148,48
Чистий прибуток, тис. грн	3967156	2500331	2610370	65,80
Рентабельність, %	10,88	5,58	4,82	44,3

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.2 бачимо, що рентабельність діяльності ТОВ «Нова пошта» протягом 2023-2025 рр. мала тенденцію до зниження. Так, у 2023 році її рівень становив 10,88 %, у 2024 році скоротився до 5,58 %, а у 2025 році - до 4,82 %. Загалом за досліджуваний період рентабельність зменшилася на 6,06 відсоткових пункти, а у 2025 році становила лише 44,30 % від рівня 2023 року. Така динаміка свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та випереджаюче зростання витрат порівняно з темпами зростання доходу.

Таблиця 2.3

Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Нова пошта» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Активи підприємства, тис. грн	23101706	31585793	33824079	146,41
Зобов'язання підприємства, тис. грн	8256398	10771612	11851749	143,55

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У таблиці 2.3 систематизовано дані щодо активів і зобов'язань

підприємства.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.3, демонструє, що за період з 2023 до 2025 року активи ТОВ «Нова пошта» зазнали значного зростання: їх обсяг зріс із 23 101 706 тис. грн до 33 824 079 тис. грн. Такий приріст склав 46,41 %, що є переконливим свідченням підвищення майнового потенціалу компанії та розширення масштабів її діяльності на ринку. Це свідчить про те, що підприємство вдало розвиває свої інфраструктурні та фінансові ресурси, забезпечуючи стабільне збільшення активів. Паралельно з цим простежується динаміка зростання зобов'язань підприємства. Протягом зазначеного періоду їх загальна сума збільшилася з 8256398 тис. грн до 11851749 тис. грн, що становить приріст на рівні 43,55 %. Однією з головних причин цього зростання є залучення додаткових фінансових ресурсів, необхідних для підтримки і стимулювання подальшого розвитку компанії. Це може пов'язано як із кредитами та іншими запозиченнями, так і з нарощуванням оборотного капіталу для забезпечення діяльності підприємства. Варто відзначити позитивний аспект, який полягає в тому, що темпи приросту активів дещо перевищують темпи збільшення зобов'язань. Це є ключовим індикатором того, що фінансовий стан підприємства характеризується як достатньо стійкий. Така динаміка свідчить про збалансованість фінансової стратегії підприємства та його здатність ефективно розпоряджатися залученими ресурсами для отримання сталих результатів розвитку й росту ринкових позицій.

Для аналізу фінансової стійкості підприємства доцільно враховувати систему відносних показників, які відображають рівень його незалежності, особливості структури джерел фінансування та ступінь залежності від зовнішнього капіталу. Зазначені показники допомагають оцінити здатність компанії зберігати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі та вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

У таблиці 2.4 наведено динаміку основних показників фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» за 2023-2025 роки.

Аналіз даних із таблиці 2.4 демонструє стабільно високий рівень

фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» упродовж досліджуваного періоду. Власний капітал підприємства зріс з 14845308 тис. грн у 2023 році до 21972330 тис. грн у 2025 році, що відповідає приросту на 48,01 %. Така динаміка свідчить про зміцнення фінансової бази компанії. Протягом цього періоду коефіцієнт фінансової залежності варіювався в межах 1,52-1,56, що свідчить про помірну залежність від зовнішніх фінансових ресурсів.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Нова пошта» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Власний капітал, тис. грн	14845308	20814181	21972330	148,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,56	1,52	1,54	98,72
Співвідношення позикових і власних коштів	0,56	0,52	0,54	96,43
Коефіцієнт автономії	0,64	0,66	0,65	101,56

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Співвідношення позикових і власних коштів також зменшилося з 0,56 у 2023 році до 0,54 у 2025 році, що є позитивною ознакою, адже підтверджує перевагу власного капіталу в структурі фінансування. Коефіцієнт автономії залишався вищим за нормативне значення 0,5 протягом усього періоду, досягаючи 0,64-0,66, що характеризує компанію як фінансово незалежну та здатну протистояти зовнішнім ризикам.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує високий рівень фінансової стабільності ТОВ «Нова пошта» та свідчить про наявність потенціалу для подальшого зростання і розвитку.

Важливу роль у оцінці кадрового потенціалу підприємства відіграє аналіз структури персоналу, адже саме вона відображає співвідношення різних категорій працівників і надає змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

У таблиці 2.5 представлено структуру персоналу ТОВ «Нова пошта» за категоріями працівників на період 2023-2025 років.

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що протягом досліджуваного періоду найбільшу частку структури персоналу ТОВ «Нова пошта» складали робітники, питома вага яких перевищувала 72 % загальної чисельності працівників. У 2023 році їх кількість становила 19145 осіб, у 2024 році зросла до 20005 осіб, а у 2025 році досягла 20051 особи. Важливе місце займали також професіонали та фахівці, чисельність яких збільшилася з 3 754 осіб у 2023 році до 3 931 особи у 2025 році.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за категоріями у 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023р.		2024р.		2025р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Робітники	19145	72,72	20 005	72,72	20 051	72,72
Керівники	1825	6,93	1907	6,93	1 911	6,93
Професіонали та фахівці	3754	14,26	3 922	14,26	3 931	14,26
Технічні службовці	1348	5,12	1 409	5,12	1 412	5,12
Непромисловий персонал	255	0,97	266	0,97	267	0,97
Усього	26327	100	27509	100	27572	100

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Число керівників протягом аналізованого періоду підвищилося з 1825 до 1911 осіб, що свідчить про поступовий розвиток управлінської структури підприємства. Кількість технічних службовців також демонструвала зростання, і в 2025 році становила 1412 осіб. Найменша частка в структурі персоналу припадала на непромисловий персонал, чисельність якого залишалася невеликою і складала близько 1 % від загальної кількості працюючих. У цілому, загальна чисельність працівників підприємства збільшилася з 26327 осіб у 2023 році до 27572 осіб у 2025 році. Це свідчить про поступове розширення діяльності компанії та зростання її потреб у трудових ресурсах.

При цьому структура персоналу залишалася переважно стабільною, що відображає збалансованість кадрової політики підприємства, спрямованої на забезпечення безперебійної та ефективної роботи логістичних процесів.

На рис. 2.3 наведені дані продуктивності праці персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2023-2025 рр.

Аналіз даних рис. 2.3 вказує на стабільну тенденцію до збільшення доходу на одного працівника ТОВ «Нова пошта» у період 2023-2025 років. Зокрема, у 2023 році цей показник становив 1385227 грн, у 2024 році зріс до 1627826 грн, а в 2025 році досяг рівня 1964058 грн.

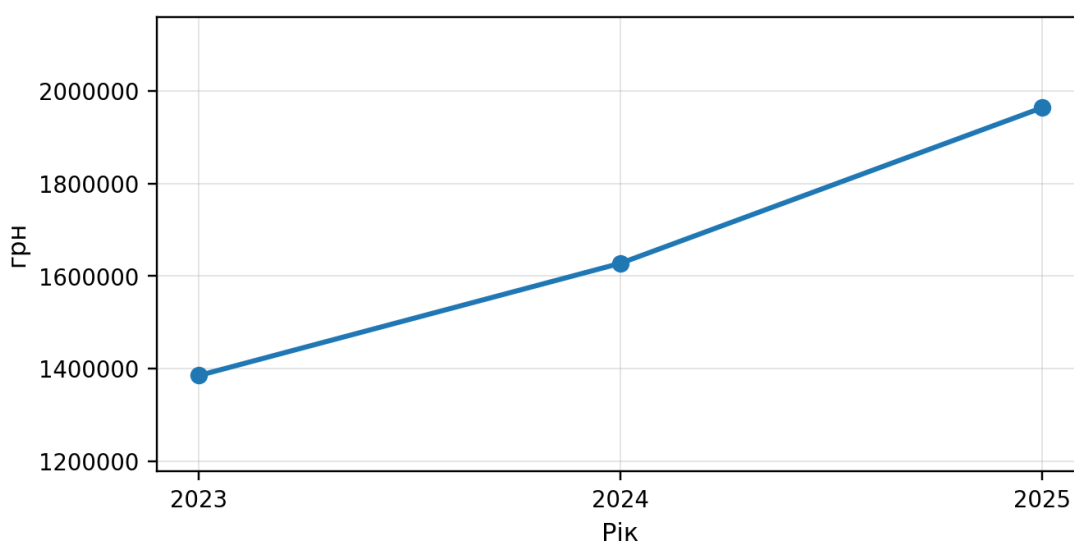


Рис. 2.3. Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2023-2025 рр., грн

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загалом за вказаний період дохід на одного працівника збільшився на 578831 грн, що становить приріст на 41,8 %. Такий позитивний розвиток свідчить про зростання продуктивності праці персоналу та ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Зростання даного показника пояснюється збільшенням обсягів операцій компанії на тлі незначного приросту чисельності працівників. Це стало можливим завдяки удосконаленню логістичних процесів, цифровізації основної діяльності та впровадженню сучасних технологій управління. Таким чином, підприємство демонструє підвищення ефективності

використання кадрового потенціалу та зростання результативності праці персоналу.

На рис. 2.4 наведені дані щодо динаміки середньої заробітної плати працівників ТОВ «Нова пошта» за 2023-2025рр.

Середня заробітна плата у 2025 році на рівні 41696 грн показує, що компанія підтримує відносно конкурентний рівень винагороди для логістичного сектору. Це пов'язано з високою фізичною інтенсивністю роботи, нічними змінами, безперервним графіком сортування та підвищеними вимогами до швидкості виконання операцій.

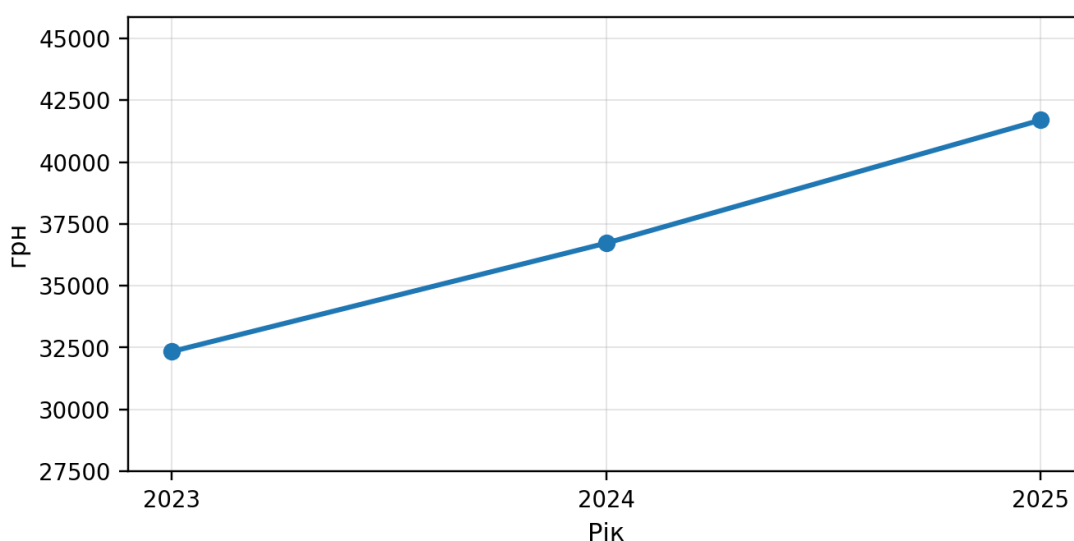


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Нова пошта» у 2023-2025 рр., грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Значна кількість працівників залучена до складських процесів, транспортного супроводу, клієнтського сервісу, ІТ підтримки, технічного обслуговування обладнання та управління мережею відділень. У масштабах країни така кількість персоналу фактично формує окрему економічну систему з власною кадровою динамікою, системою підготовки, внутрішнім ринком праці та корпоративною інфраструктурою [55].

2.2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Аналіз застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ «Нова пошта» пов'язується з реальними умовами логістичної праці. Компанія працює в режимі високої швидкості операцій, постійного клієнтського контакту, змінного графіка, фізичного навантаження на складах і терміналах, а також жорсткої часової синхронізації доставки. У такому середовищі поведінка персоналу безпосередньо впливає на економічний результат: помилка у скануванні, неточне маркування, конфлікт із клієнтом або слабка взаємодія між змінами здатні спричинити затримку, претензію чи додаткові витрати. Тому соціально-психологічні методи управління в компанії виконують практичну функцію стабілізації персоналу, підтримання командного ритму та збереження сервісної якості.

У таблиці 2.6 наведено аналіз основних соціально-психологічних методів управління, які застосовуються в ТОВ «Нова пошта» на рівні відділень, сортувальних терміналів, кур'єрських груп і адміністративних підрозділів.

Таблиця 2.6

Аналіз соціально-психологічних методів управління ТОВ «Нова пошта»

Соціально-психологічний метод	Характеристика застосування	Мета використання	Результат впливу
1	2	3	4
Моральне стимулювання	Публічне визнання якісної роботи, подяки керівника, відзначення працівників у внутрішніх комунікаціях	Підтримання професійної самооцінки та закріплення сервісної поведінки	Зростання залученості, зниження емоційної втоми, посилення відповідальності
Корпоративні заходи	Внутрішні зустрічі, командні активності, навчальні події, професійні конкурси між підрозділами	Формування єдиної корпоративної культури та	Посилення командної взаємодії, швидше прийняття

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
		згуртованості персоналу	стандартів компанії
Наставництво	Передача досвіду новим працівникам через старших операторів, керівників змін і досвідчених кур'єрів	Скорочення адаптаційного періоду та зменшення помилок на старті роботи	Швидше входження новачків у робочий ритм, стабілізація змін
Зворотний зв'язок	Розбір робочих ситуацій, короткі наради, пояснення помилок без приниження працівника	Корекція поведінки та підвищення якості виконання стандартів	Зниження повторюваних помилок, посилення довіри до керівника

Аналіз таблиці 2.6 показує, що в компанії переважають методи, пов'язані з практичною підтримкою працівника у робочому процесі. Моральне стимулювання допомагає закріпити поведінку, яку підприємство очікує від персоналу: точність, ввічливість, витримку, здатність працювати в темпі. Наставництво має помітний ефект у відділеннях і сортувальних центрах, де новий працівник швидко включається в потік операцій і не завжди має час на довге теоретичне навчання. Зворотний зв'язок знижує ризик накопичення помилок, оскільки робоча ситуація розбирається одразу після її виникнення.

Ефективність функціонування підприємства багато в чому визначається рівнем забезпеченості трудовими ресурсами і стабільністю кадрового складу. Оцінка показників руху персоналу дає змогу проаналізувати ступінь кадрової стабільності, інтенсивність процесів прийому й звільнення працівників, а також виявити ключові тенденції в управлінні персоналом. Для оцінювання кадрового потенціалу підприємства розглянемо динаміку основних показників руху персоналу за період з 2023 по 2025 роки (табл.2.7).

Дані таблиці 2.7 свідчать про поступове збільшення середньорічної чисельності персоналу підприємства, що вказує на тенденцію до зростання кадрового складу.

Таблиця 2.7

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Нова пошта» у 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 року
Середньорічна чисельність працівників, осіб	26327	27509	27572	104,73
Прийнято працівників за рік, осіб	6430	6980	7120	110,73
Звільнено працівників за рік, осіб	5248	6917	7057	134,47
Коефіцієнт плинності кадрів, %	19,94	25,15	25,59	128,33

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

За 2023-2025 рр. відзначається приріст кількості прийнятих на роботу працівників протягом аналізованого періоду. У 2025 році на підприємство було прийнято 7120 осіб - це на 690 працівників більше, ніж у 2023 році. Темпи зростання даного показника склали досить вагомі 110,73%, що може свідчити про збільшення попиту на кадри або розширення масштабів діяльності організації. Проте, водночас спостерігається ще більш помітний приріст кількості звільнених працівників. Якщо у 2023 році показник звільнень складав 5248 осіб, то вже у 2025 році їх стало 7057. Це означає, що за два роки кількість звільнень зросла на 1 809 осіб, а темп цього зростання досягнув 134,47%. Цей факт є небезпечним сигналом, оскільки темпи звільнень перевищують темпи прийому працівників. Негативною тенденцією також є збільшення коефіцієнта плинності кадрів: якщо у 2023 році він становив 19,94%, то у 2025 році вже зріс до 25,59%. Показник виріс на цілих 5,65 відсоткових пункта (або на значні 28,33%), що є тривожним дзвінком для кадрової політики підприємства. Такий приріст плинності кадрів вказує на посилення проблеми кадрової нестабільності та нагадує про важливість впровадження заходів щодо покращення системи мотивації працівників, їх адаптації до умов роботи та створення ефективних механізмів утримання персоналу. Отже, незважаючи на позитивну динаміку щодо загальної чисельності персоналу, спостереження за такими критичними

аспектами, як зростання плинності кадрів та кількості звільнень, підкреслюють необхідність більш активного та стратегічного підходу до управління людським капіталом.

Показники психологічного клімату за 2023-2025 рр. сформовано на основі узагальнення результатів внутрішніх опитувань персоналу, проведених службою управління персоналом підприємства, та аналізу кадрової документації. Оцінка здійснювалася за такими критеріями, як задоволеність працею, рівень конфліктності, лояльність персоналу та командна взаємодія.

У таблиці 2.8 наведено оцінку психологічного клімату в колективі ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.8

Оцінка психологічного клімату в колективі ТОВ «Нова пошта»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Рівень задоволеності працею, %	78	80	82
Рівень конфліктності, %	18	16	14
Лояльність персоналу, %	74	76	79
Рівень командної взаємодії, %	80	82	85

Дані таблиці 2.8 показують поступове поліпшення соціально-психологічного середовища. Рівень задоволеності працею зріс до 82 %, лояльність персоналу підвищилася до 79 %, а рівень командної взаємодії досяг 85 %. Паралельно знизився рівень конфліктності. Це означає, що персонал краще приймає внутрішні правила, швидше включається у командну роботу та спокійніше реагує на операційне навантаження. Така динаміка пов'язана з наставництвом, регулярним зворотним зв'язком, моральним стимулюванням, внутрішнім навчанням і більш чіткою комунікацією керівників змін.

Інформація про методи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» була підготовлена на основі аналізу кадрової політики компанії та результатів анкетування працівників. Частота використання різних методів мотивації визначена відповідно до практики управління персоналом, що застосовується на підприємстві, а ефективність цих підходів оцінювалася працівниками за

п'ятибальною шкалою, в результаті чого було визначено середній бал.

У таблиці 2.9 наведені результати анкетування щодо мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта». Оцінка ефективності наведена за п'ятибальною шкалою, де 5 означає найвищий результат впливу на поведінку працівників.

Таблиця 2.9

Аналіз мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»

Методи мотивації	Частота застосування	Оцінка ефективності (1–5)
Преміювання	Щомісячно, за результатами виконання показників	4,6
Кар'єрне зростання	Періодично, через внутрішні конкурси та просування	4,1
Похвала керівництва	Постійно, під час нарад і внутрішніх комунікацій	4,0
Корпоративна культура	Постійно, через стандарти сервісу й правила взаємодії	4,3
Навчання персоналу	Регулярно, під час адаптації та підвищення кваліфікації	4,4

Аналіз таблиці 2.9 демонструє, що найвищу оцінку має преміювання, оскільки воно прямо пов'язане з виконанням операційних показників. Високий результат також мають навчання персоналу та корпоративна культура. Для логістичної компанії це закономірно: працівник ефективніше виконує завдання тоді, коли добре знає процедури, розуміє логіку сервісу, швидко отримує пояснення та відчуває підтримку зміни. Похвала керівництва має дещо нижчу, але стабільну оцінку, бо її вплив залежить від регулярності й щирості комунікації. Кар'єрне зростання працює як довший мотиваційний стимул, особливо для операторів, кур'єрів, старших змін і працівників контактного центру, які прагнуть перейти до управлінських або координувальних функцій.

Для визначення можливих шляхів удосконалення системи мотивації персоналу співробітникам було запропоновано відповісти на запитання: які додаткові заходи стимулювання вони б рекомендували впровадити на підприємстві. Узагальнені результати їхніх відповідей представлено в таблиці 2.10.

Таблиці 2.10

Пропозиції працівників щодо вдосконалення системи мотивації в
ТОВ «Нова пошта»

Запропонований захід	Частка працівників, %
Запровадження гнучкого графіка роботи	28
Розширення програм медичного страхування	24
Збільшення розміру премій та бонусів	22
Додаткові можливості професійного навчання	16
Організація корпоративних заходів	10
Разом	100

Результати проведеного опитування демонструють, що серед працівників найбільший інтерес викликають ініціативи, спрямовані на підвищення рівня гнучкості організації робочого процесу, а також на розширення обсягу і якості соціальних пакетів. Зокрема, 28 % респондентів вважають впровадження гнучкого графіка роботи актуальним кроком, який сприятиме покращенню їхнього робочого та особистого балансу. Ще 24 % опитаних висловлюють підтримку підвищенню рівня покриття і доступності програм медичного страхування. Отримані дані можуть стати цінною основою для формування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи мотивації й заохочення персоналу в межах діяльності ТОВ «Нова пошта».

Соціально-психологічні методи управління у діяльності ТОВ «Нова пошта» тісно пов'язані з механізмом професійної адаптації персоналу, оскільки логістична сфера характеризується високою швидкістю робочих процесів, жорсткою часовою синхронізацією операцій та постійною взаємодією працівника з великим потоком клієнтів і відправлень. Новий співробітник, який приходить у відділення або сортувальний центр, одразу потрапляє в середовище інтенсивної комунікації, де будь-яка затримка або невпевненість здатні впливати на загальний ритм роботи зміни. Саме тому адаптаційний період у компанії супроводжується не лише технічним навчанням, а й психологічним супроводом. Досвідчені працівники виконують функцію неформальних наставників: вони

демонструють порядок роботи зі сканувальним обладнанням, пояснюють логіку внутрішньої маршрутизації, показують алгоритм оформлення накладних, допомагають швидко орієнтуватися у внутрішніх цифрових інтерфейсах. У практичному вимірі це зменшує кількість помилок на стартовому етапі та знижує емоційне напруження новачка. Керівники підрозділів використовують метод переконання через пояснення наслідків конкретних дій: чому неточне сканування створює збій у відстеженні посилки, як неправильне маркування впливає на сортування, чому порушення часових нормативів призводить до накопичення вантажів у терміналі.

Працівник поступово починає сприймати правила не як формальний тиск, а як частину технологічної логіки системи. Велике значення має і психологічна стабілізація персоналу у періоди пікових навантажень – передсвяткові дні, сезонні розпродажі, періоди збільшення міжнародних відправлень. У такі моменти менеджери змін використовують короткі мотиваційні комунікації, ротацію навантаження між працівниками, оперативне вирішення конфліктних ситуацій, а також метод емоційного підкріплення через публічне визнання швидкої та якісної роботи. Усе це формує атмосферу колективної взаємопідтримки, де працівник відчуває не ізольовану трудову функцію, а включеність у спільний операційний процес.

У ТОВ «Нова пошта» соціально-психологічні методи безпосередньо інтегруються в систему корпоративної культури, яка виступає не декоративним елементом бренду, а інструментом регулювання поведінки персоналу. Корпоративна культура у логістичному середовищі формується через стандарти обслуговування, єдині моделі комунікації, правила професійної взаємодії та візуальну уніфікацію простору. Працівники різних регіонів, незалежно від масштабу відділення чи функціонального напрямку, працюють у межах однакових поведінкових норм. Це проявляється навіть у дрібних деталях: способі привітання клієнта, порядку передачі посилки, формі пояснення затримки доставки, алгоритмі реагування на претензію або технічний збій. Соціальний вплив тут працює через повторюваність дій. Людина поступово

засвоює професійну модель поведінки не лише через інструкції, а через постійне спостереження за колективом.

Для логістичного підприємства така стандартизація поведінки має економічне значення, бо зменшує хаотичність комунікацій та скорочує кількість конфліктів із клієнтами. У компанії активно використовуються інструменти командоутворення: внутрішні тренінги, навчальні зустрічі, координаційні наради, сценарії спільного вирішення операційних задач. Під час таких заходів працівники не лише отримують інформацію, а й формують міжособистісні зв'язки, які в майбутньому полегшують координацію у складних виробничих ситуаціях. Велике значення має і символічна складова корпоративної культури – форма, кольорова айдентика, стандартизоване оформлення відділень, корпоративні повідомлення, внутрішні інформаційні платформи. Усе це створює ефект єдиного професійного простору, де працівник сприймає себе частиною масштабної системи. Через такий механізм формується організаційна ідентичність, яка впливає на лояльність персоналу, стабільність кадрового складу та готовність підтримувати внутрішні стандарти компанії навіть без постійного адміністративного контролю [55].

Психологічні інструменти управління у ТОВ «Нова пошта» особливо помітні у сфері мотивації та регуляції професійної поведінки. Логістичний бізнес належить до секторів із високим рівнем емоційного виснаження: працівники постійно взаємодіють із клієнтами, працюють у режимі часових обмежень, виконують велику кількість повторюваних операцій, стикаються з претензіями, чергами, фізичним навантаженням та потребою підтримувати концентрацію впродовж усієї зміни. Саме тому психологічний клімат у підрозділах безпосередньо впливає на продуктивність праці. Метод похвали та визнання у компанії використовується як механізм поведінкового підкріплення. Працівник, чию роботу публічно відзначають на внутрішній нараді або в корпоративному чаті, отримує не лише емоційне задоволення, а й підтвердження власної професійної значущості.

Така практика поступово змінює внутрішню динаміку колективу,

знижуючи рівень емоційного виснаження та підтримуючи стабільне прагнення дотримуватися стандартів сервісної поведінки навіть у ситуаціях підвищеного навантаження. Йдеться не про формальне виконання регламентів, а про формування внутрішньої готовності діяти відповідно до професійних норм без постійного зовнішнього контролю. У щоденній роботі це проявляється через зменшення імпульсивних реакцій, зниження кількості конфліктних відповідей клієнтам, а також через здатність працівника зберігати ясність мислення в умовах дефіциту часу. Психоемоційна стабілізація відбувається не миттєво – вона накопичується через повторювані робочі ситуації, де працівник отримує досвід контрольованої взаємодії з напруженими обставинами. У цьому процесі поступово формується відчуття професійної опори: людина починає сприймати складні завдання як знайоме середовище, а не як загрозу.

Метод наслідування виявляється особливо дієвим у середовищах із високою інтенсивністю операцій, де час на формальне навчання обмежений, а більшість поведінкових моделей передається безпосередньо у процесі роботи. Особистий приклад керівника зміни чи керівника відділення виступає не як декларація, а як постійно спостережувана поведінкова матриця. Якщо керівник демонструє точність у виконанні процедур, витриману комунікацію з клієнтами, контроль над власними емоційними реакціями, а також готовність включатися у робочий процес разом із командою у пікові періоди, ці дії починають сприйматися персоналом як нормативна модель. Відбувається процес інтеріоризації – зовнішні дії керівника поступово перетворюються на внутрішні орієнтири працівників. Особливо помітно це у нових співробітників, які ще не мають власної усталеної поведінкової стратегії: вони швидко копіюють не лише технічні прийоми роботи, а й інтонацію спілкування, спосіб реагування на стрес, темп виконання завдань. Психологічне консультування в такому середовищі виконує функцію відновлення внутрішньої рівноваги після періодів підвищеного навантаження. У логістичних процесах, де кожна помилка може мати ланцюговий ефект, працівники часто стикаються з ситуаціями, що супроводжуються сильним емоційним напруженням: конфлікти з клієнтами,

затримки доставки, перевантаження у пікові сезони, необхідність швидкої адаптації до нових умов роботи. У таких випадках розмова з менеджером або HR фахівцем дозволяє перевести емоційний досвід у структуровану форму, де ситуація аналізується без надмірної самооцінки. Працівник отримує можливість переосмислити подію, відновити відчуття контролю та повернутися до робочого ритму без накопичення напруги. У цьому процесі формується здатність до саморегуляції – поступово людина починає самостійно застосовувати подібні механізми без зовнішньої допомоги [55].

Окрему функцію виконує навіювання як короточасний, але інтенсивний психологічний вплив, що здійснюється через параметри мовлення та поведінки керівника. Інтонація голосу, темп подачі інформації, чіткість формулювань, упевненість у жестах - усе це створює ефект стабілізації у ситуаціях, коли колектив стикається з раптовим зростанням навантаження або кризовими обставинами. У моменти, коли раціональний аналіз відходить на другий план через дефіцит часу, саме такі сигнали задають орієнтацію дій: працівники починають синхронізуватися з поведінкою керівника, знижуючи хаотичність реакцій. Виникає ефект емоційного вирівнювання, коли загальний стан команди переходить від напруження до зосередженості. В сукупності ці механізми формують внутрішню стійкість організаційного середовища, яка проявляється у здатності підтримувати високий темп операцій без втрати якості обслуговування. Психологічна витривалість персоналу стає не випадковою характеристикою, а результатом цілеспрямованого впливу, де кожен елемент – від поведінки керівника до індивідуальної підтримки працівника – інтегрується у спільну робочу динаміку.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про достатньо ефективне застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ «Нова пошта», що проявляється у зростанні задоволеності працею, лояльності персоналу та рівня командної взаємодії. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема високий рівень плинності кадрів, зростання кількості звільнень, потребу

у подальшому посиленні окремих елементів нематеріальної мотивації та необхідності удосконалення соціальних програм для працівників..

2.3. Розробка заходів щодо удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту

Удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «Нова пошта» логічно пов'язується з тими недоліками, які проявилися під час аналізу кадрового руху та мотиваційного середовища. У 2025 році коефіцієнт плинності кадрів досяг 25,59 %, тоді як у 2023 році він становив 19,94 %. Кількість звільнених працівників за цей період зросла з 5248 до 7057 осіб. Така динаміка сигналізує про напруження у внутрішньому ринку праці підприємства: компанія активно приймає персонал, але одночасно втрачає значну кількість працівників, які вже пройшли первинне навчання, засвоїли стандарти обслуговування та включилися в операційний ритм. Для логістичного підприємства це створює прямі організаційні втрати, оскільки заміна працівника пов'язана з новим підбором, адаптацією, наставництвом, тимчасовим зниженням продуктивності та підвищенням ризику операційних помилок. Саме тому доцільно спрямувати заходи щодо удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту на чотири взаємопов'язані напрями: зниження плинності кадрів, стримування зростання звільнень, посилення нематеріальної мотивації та розширення соціальних програм для працівників.

Проблема плинності персоналу в ТОВ «Нова пошта» має не лише кількісний, а й соціально-психологічний зміст. Звільнення працівника часто формується поступово: спочатку з'являється емоційна втома від темпу, потім знижується довіра до справедливості графіка, далі слабшає відчуття підтримки з боку керівника зміни або колективу, після цього робота починає сприйматися як тимчасова.

У такому стані навіть конкурентна заробітна плата не завжди утримує людину, бо накопичене напруження переходить у рішення про вихід з

організації. Виявлені у підрозділі 2.2 показники свідчать: підприємство вже має позитивні прояви командної взаємодії та корпоративної культури, проте їх недостатньо для повного стримування кадрової нестабільності. Саме тут виникає потреба у більш точній системі соціально-психологічного управління, де керівник бачить не лише факт звільнення, а й ранні сигнали виснаження, невдоволення, слабкої адаптації, втрати інтересу до роботи та зниження лояльності.

Таблиця 2.11

Проблемні аспекти соціально-психологічного менеджменту ТОВ «Нова пошта»

Проблемна аспекти	Прояв у діяльності підприємства	Наслідок для персоналу	Напрямок удосконалення
Висока плинність кадрів	Зростання коефіцієнта плинності з 19,94 % у 2023 році до 25,59 % у 2025 році	Втрата підготовлених працівників, навантаження на наставників і керівників змін	Програма утримання персоналу, рання діагностика намірів звільнення
Зростання кількості звільнень	Збільшення звільнених працівників з 5248 до 7057 осіб	Нестабільність складу змін, повторні витрати на добір і адаптацію	Адаптація 30-60-90 днів, індивідуальні бесіди після пікових періодів
Недостатній розвиток нематеріальної мотивації	Переважає над інструментами визнання, професійного статусу й участі в рішеннях	Зниження емоційної прив'язаності до компанії	Система внутрішнього визнання, статуси наставників та експертів
Потреба у соціальних програмах	Запит працівників на гнучкий графік, медичне страхування й підтримку відновлення	Посилення втоми, відчуття слабкої турботи з боку компанії	Розширення страхування, мікропаузи, розвиток програм психологічної підтримки та відновлення працівників

Дані таблиці 2.11 стали основою для розроблення практичних заходів щодо вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «Нова пошта». Перший блок заходів спрямований на раннє виявлення ризику звільнення працівників. Для цього пропонується запровадити щоквартальний соціально-психологічний моніторинг персоналу за підрозділами. Опитування доцільно проводити у вигляді компактної цифрової анкети, яка включатиме показники задоволеності графіком роботи, рівня втоми, довіри до керівника, сприйняття справедливості розподілу змін, відчуття підтримки в колективі та готовності продовжувати роботу в компанії. Інформацію доцільно збирати окремо за відділеннями, сортувальними терміналами, кур'єрськими групами, контактним центром та адміністративними підрозділами. Такий підхід дасть змогу своєчасно виявляти джерела напруження, пов'язані з інтенсивністю клієнтського обслуговування, фізичним навантаженням, роботою в нічні зміни, маршрутами доставки або особливостями взаємодії з керівником. Для менеджменту підприємства результати моніторингу стануть інструментом оцінювання кадрових ризиків та основою для своєчасного реагування на проблемні ситуації.

Другий блок заходів пов'язаний з удосконаленням адаптації нових працівників. Зростання кількості звільнень частково обумовлене складністю процесу входження новачків у динамічне середовище логістичної компанії. Працівники одночасно взаємодіють із клієнтами, цифровими системами, вантажами, працюють в умовах жорстких часових нормативів та значного інформаційного навантаження. За відсутності належної підтримки це може призводити до психологічного виснаження вже на початковому етапі роботи. У зв'язку з цим для ТОВ «Нова пошта» пропонується впровадження адаптаційної моделі «30-60-90 днів». Протягом першого місяця працівник працює під супроводом наставника, опановує базові операції та ознайомлюється з корпоративними нормами й алгоритмами дій у типових ситуаціях. Упродовж другого місяця він поступово переходить до більш самостійного виконання завдань, отримуючи регулярний зворотний зв'язок і рекомендації щодо усунення

помилки. На третьому етапі оцінюються швидкість і точність виконання операцій, комунікативні навички, здатність працювати в умовах пікового навантаження та рівень інтеграції в колектив. Запропонована модель сприятиме зменшенню ранньої плинності кадрів, оскільки забезпечуватиме поступове входження працівників у професійне середовище та знижуватиме рівень психологічного напруження в період адаптації.

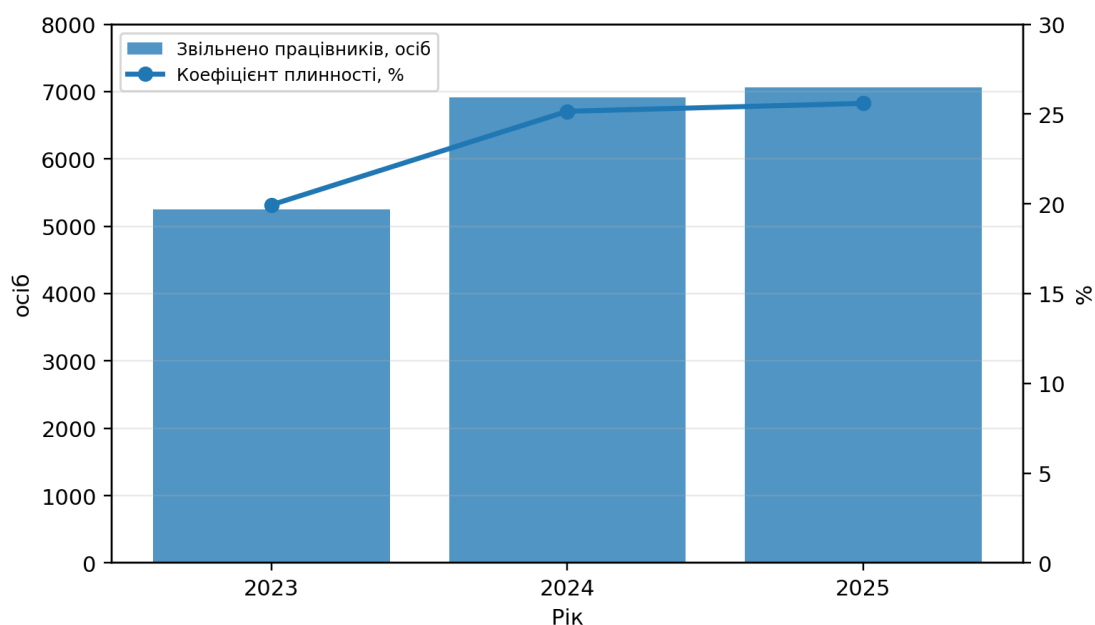


Рис. 2.5. Динаміка звільнень і коефіцієнта плинності кадрів ТОВ «Нова пошта» у 2023-2025 рр.

Рисунок 2.5 наочно показує, що кадрова проблема має стійку висхідну траєкторію. Особливо помітним є різкий приріст звільнень у 2024 році, після чого показник не повертається до рівня 2023 року. Коефіцієнт плинності також зберігається на високому рівні. Саме тому заходи не варто обмежувати загальними тренінгами або епізодичними корпоративними активностями. Потрібна система, яка працює в точках реального напруження: під час прийому на роботу, у перші місяці адаптації, після конфліктних змін, у періоди пікового навантаження, у ситуаціях порушення графіка або повторного перевантаження певних працівників. Якщо керівник підрозділу бачить, що новачок часто помиляється, мовчить під час розборів, уникає комунікації й працює з помітною

тривожністю, HR-служба отримує сигнал до індивідуальної підтримки, а не чекає заяви на звільнення.

Третій блок заходів пов'язаний із нематеріальною мотивацією. У ТОВ «Нова пошта» матеріальне стимулювання уже використовується регулярно, однак саме нематеріальні інструменти здатні посилити внутрішню прив'язаність працівника до організації. Йдеться про систему визнання, професійного статусу, участі у внутрішніх рішеннях і горизонтального зростання. Доцільним є впровадження щомісячної електронної дошки визнання, де відзначаються не лише працівники з найвищою швидкістю операцій, а й ті, хто підтримував новачків, якісно вирішував складні клієнтські ситуації, дотримувався сервісних стандартів без порушень, допомагав зміні в піковий період. Це змінює саму логіку оцінювання: компанія бачить не тільки цифру виконаних операцій, а й соціальну поведінку, що утримує команду в стабільному стані.

Окремий напрям нематеріальної мотивації становить запровадження внутрішніх статусів: наставник зміни, експерт з клієнтської комунікації, координатор адаптації, технічний консультант для нових працівників, амбасадор сервісних стандартів. Такі статуси не обов'язково означають перехід на іншу посаду, але вони надають працівникові видимий професійний авторитет. Для працівників операційних підрозділів це особливо цінно, бо щоденна робота часто повторювана й фізично виснажлива. Коли людина отримує визнання за досвід, витримку, здатність навчати інших або розв'язувати конфліктні ситуації, вона інакше сприймає своє місце в компанії. Внутрішній статус працює як психологічне закріплення: працівник відчуває, що його знання не розчиняються в потоці операцій, а стають ресурсом для всієї команди.

Четвертий блок програми стосується соціальних програм. У підрозділі 2.2 було зафіксовано, що працівники найбільше підтримують запровадження гнучкого графіка, розширення медичного страхування, збільшення бонусів, додаткове навчання та корпоративні заходи. Це означає, що персонал очікує від компанії не лише оплати праці, а й більш відчутної турботи про фізичне та психологічне відновлення.

Таблиця 2.12

Програма заходів щодо удосконалення соціально-психологічних методів
менеджменту ТОВ «Нова пошта»

Захід	Зміст реалізації	Відповідальні і підрозділи	Термін реалізації	Очікуваний результат
Кадровий моніторинг	Щоквартальне цифрове опитування щодо втоми, довіри до керівника, графіка, підтримки й наміру залишатися в компанії	HR-служба, керівники підрозділів	II квартал 2026 р.	Раннє виявлення ризиків звільнень
Адаптація 30- 60-90 днів	Наставник, чек- листи входження, короткі розбори помилки, контроль психологічної інтеграції новачка	HR-служба, керівники змін, наставники	II-III квартал 2026 р.	Зменшення ранніх звільнень
Система внутрішнього визнання	Електронна дошка відзнак, щомісячне публічне визнання працівників за сервіс, підтримку команди й наставництво	HR-служба, внутрішні комунікації	III квартал 2026 р.	Посилення нематеріаль ної мотивації
Розвиток соціальних програм	Розширення медичного страхування, мікропаузи, підтримка після конфліктних змін	HR-служба, операційні керівники	IV квартал 2026 р.	Зниження емоційного виснаження
Участь працівників у поліпшеннях діяльності підприємства	Цифрова система пропозицій із преміюванням і пілотним впровадженням ідей у підрозділах	Операційний менеджмент, HR-служба	2026-2027 рр.	Зростання залученості персоналу

Джерело: розроблено автором

Для логістичної сфери така потреба закономірна: інтенсивний клієнтський потік, нічні зміни, фізичне навантаження, повторювані операції та робота з претензіями поступово накопичують втому. Соціальна програма для ТОВ «Нова пошта» повинна містити три практичні елементи: розширене медичне страхування для працівників із високим операційним навантаженням, гнучкіші графіки для підрозділів, де це не порушує технологічний цикл, а також короткі відновлювальні паузи після пікових періодів роботи.

Для сортувальних терміналів доцільною є ротація фізично напружених операцій, щоб один працівник не виконував однакову дію протягом усієї зміни. Для відділень із великим клієнтським потоком результат дає коротка пауза після серії конфліктних контактів. Для контактного центру корисним є мікродебрифінг після складних звернень, коли працівник коротко проговорює ситуацію з координатором і повертається до наступної розмови без накопичення емоційної реакції. Такі рішення не потребують перебудови всієї системи управління, але вони змінюють щоденне відчуття роботи. Працівник бачить, що компанія реагує не тільки на його продуктивність, а й на стан, у якому ця продуктивність створюється.

Модель удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту

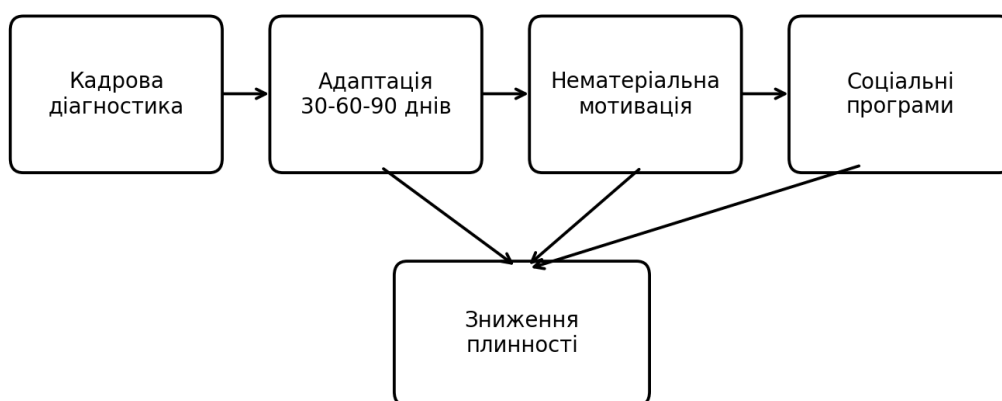


Рис. 2.6. Модель удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту
ТОВ «Нова пошта»

Джерело: Схема розроблена автором

Рис. 2.6 відображає логіку запропонованих змін. Спочатку підприємство отримує точнішу кадрову діагностику, після цього посилює адаптацію нових працівників, далі формує сталі інструменти нематеріального визнання й розширює соціальні програми. Усі елементи сходяться в одному управлінському результаті: зниження плинності кадрів та скорочення звільнень. Така модель зручна для презентації, бо візуально показує причинний зв'язок між виявленими недоліками й запропонованими управлінськими діями. Вона також демонструє, що кадрова стабільність не створюється окремим заходом. Її формує сукупність повторюваних управлінських практик: регулярна розмова з персоналом, зрозуміла адаптація, публічне визнання, підтримка здоров'я, робота з графіками, залучення працівників до поліпшення процесів.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно визначити систему цільових показників, які дозволять оцінити ефективність удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «Нова пошта». Вони потрібні для того, щоб заходи не залишилися описовими. Плинність кадрів у 2025 році становила 25,59 %, тому реалістичним орієнтиром на 2026 рік виступає зниження до 22,5 %, а на 2027 рік – до 20,5 %. Кількість звільнень доцільно поступово скорочувати з 7057 осіб у 2025 році до 6600 у 2026 році та 6100 у 2027 році. Для задоволеності працею орієнтиром виступає підвищення з 82 % до 86 % у 2026 році та 88 % у 2027 році. Лояльність персоналу доцільно підняти з 79 % до 83 % і 85 % відповідно. Окремо варто фіксувати частку новачків, які залишаються працювати після 90 днів, кількість реалізованих внутрішніх пропозицій, частоту скарг на комунікацію та кількість повторюваних операційних помилок.

Дані таблиці 2.13 відображають цільові показники результативності запропонованих заходів щодо удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «Нова пошта». Очікується, що реалізація комплексу заходів сприятиме поступовому покращенню кадрових і соціально-психологічних

показників діяльності підприємства. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів планується знизити з 25,59 % у 2025 році до 22,5 % у 2026 році та до 20,5 % у 2027 році, що свідчитиме про підвищення стабільності кадрового складу.

Таблиця 2.13

Цільові показники результативності запропонованих заходів у ТОВ «Нова пошта»

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (цільове значення)	2027 р. (цільове значення)
Коефіцієнт плинності кадрів, %	25,59	22,50	20,50
Кількість звільнених працівників, осіб	7057	6600	6100
Рівень задоволеності працею, %	82	85	88
Лояльність персоналу, %	79	82	85
Рівень командної взаємодії, %	85	87	89
Частка працівників, які успішно пройшли адаптацію (90 днів), %	84	88	92
Рівень участі працівників у програмах внутрішнього визнання, %	-	60	75
Частка реалізованих пропозицій працівників, %	-	25	35

Джерело: розраховано автором

Водночас передбачається скорочення кількості звільнених працівників з 7057 осіб до 6100 осіб, що дозволить зменшити витрати на добір, навчання та адаптацію персоналу.

Позитивні зміни очікуються і в соціально-психологічній сфері. Рівень задоволеності працею може зрости з 82 % до 88 %, а лояльність персоналу – з 79 % до 85 %, що свідчитиме про посилення емоційної залученості працівників та підвищення їх прихильності до підприємства. Крім того, прогнозується

підвищення рівня командної взаємодії з 85 % до 89 %, що сприятиме покращенню внутрішніх комунікацій та ефективності спільної роботи.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів має стати підвищення ефективності адаптації нових працівників. Зокрема, частка персоналу, який успішно проходить адаптаційний період тривалістю 90 днів, може зрости з 84 % до 92 %. Одночасно очікується активізація участі працівників у програмах внутрішнього визнання та вдосконалення діяльності підприємства. Передбачається, що у 2027 році близько 75 % працівників братимуть участь у програмах внутрішнього визнання, а частка реалізованих пропозицій персоналу досягне 35 %, що сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до процесів розвитку підприємства.

Таким чином, наведені в таблиці 2.13 цільові показники свідчать, що впровадження запропонованих заходів має забезпечити не лише зниження плинності кадрів і скорочення кількості звільнень, а й створити більш сприятливе соціально-психологічне середовище, підвищити лояльність, залученість та ефективність взаємодії персоналу, що в цілому сприятиме зміцненню кадрової стабільності та підвищенню ефективності управління персоналом у ТОВ «Нова пошта».

У межах запропонованої програми важливого значення набуває підготовка керівників середньої ланки, оскільки саме вони щоденно взаємодіють із працівниками, здійснюють координацію їхньої діяльності, надають зворотний зв'язок, реагують на конфліктні ситуації та підтримують необхідний темп роботи підрозділів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження коротких практичних тренінгів для керівників відділень, менеджерів змін, диспетчерів та координаторів. Тематика таких тренінгів має охоплювати питання конструктивного зворотного зв'язку, профілактики емоційного виснаження, ефективної комунікації в умовах пікового навантаження, взаємодії з неформальними лідерами та проведення коротких командних нарад. Особливу увагу доцільно приділяти використанню ситуаційних вправ і моделюванню типових виробничих ситуацій, що дасть змогу відпрацьовувати навички

спілкування з працівниками, схильними до звільнення, вирішення конфліктних ситуацій та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. У результаті це сприятиме підвищенню ефективності застосування соціально-психологічних методів менеджменту та зміцненню кадрової стабільності підприємства

Запропоновані заходи формують цілісну систему удосконалення соціально-психологічних методів менеджменту ТОВ «Нова пошта». Їх практична цінність полягає у спрямуванні на реальні кадрові проблеми, виявлені в процесі аналізу, зокрема високий рівень плинності кадрів, зростання кількості звільнень, необхідність подальшого розвитку інструментів нематеріальної мотивації та вдосконалення соціальних програм для працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню кадрової стабільності, посиленню лояльності та залученості персоналу, покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню ефективності управління персоналом підприємства. процесі аналізу, зокрема високий рівень плинності кадрів, зростання кількості звільнень, необхідність подальшого посилення інструментів нематеріальної мотивації та вдосконалення соціальних програм для працівників.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні і практичні питання застосування соціально-психологічних методів на підприємстві.

У результаті дослідження отримано наступні висновки:

У роботі розкрито теоретичні засади соціально-психологічних методів управління, визначено їх сутність, особливості та роль у формуванні ефективної взаємодії в трудовому колективі. Показано, що дані методи спрямовані на регулювання міжособистісних відносин, розвиток внутрішньої мотивації працівників та формування сприятливого психологічного клімату в організації, що забезпечує підвищення рівня залученості персоналу та його відповідальності за результати діяльності.

Розглянуто класифікацію соціально-психологічних методів управління та їх інструментарій у сучасній системі менеджменту. Встановлено, що основними групами є мотиваційні, комунікативні, регулятивні та культуро формувальні методи, які комплексно впливають на поведінку працівників і формування корпоративної культури. Показано, що практичне застосування цих методів реалізується через переконання, стимулювання, групове прийняття рішень, тренінгові технології та засоби нематеріальної мотивації, що забезпечує розвиток внутрішньої залученості персоналу та ефективну взаємодію в колективі.

Визначено роль соціально-психологічних методів у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Доведено, що вони сприяють формуванню сприятливого управлінського клімату, підвищенню рівня довіри, лояльності та психологічної залученості працівників. Зазначено, що завдяки розвитку внутрішньої мотивації, командної взаємодії та відкритої комунікації зростає продуктивність праці, інноваційна активність персоналу та забезпечується довгострокова стабільність і розвиток підприємства.

У межах дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «Нова пошта» є потужним логістичним

оператором із розгалуженою інфраструктурою, багаторівневою системою управління та значним кадровим потенціалом. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про зростання доходів, активів та масштабів діяльності компанії при одночасному зниженні рівня рентабельності через підвищення операційних витрат, що є характерним для періоду активного розвитку та розширення мережі.

За 2023–2025 рр. відзначається приріст кількості прийнятих на роботу працівників на 690 осіб. Водночас спостерігається більш значний приріст кількості звільнених працівників: якщо у 2023 році цей показник становив 5248 осіб, то у 2025 році - 7057 осіб. Таким чином, кількість звільнень зросла на 1809 осіб, що відповідає 134,47 % від рівня 2023 року. Це свідчить про посилення плинності кадрів у межах компанії.

Проведений аналіз свідчить про достатньо ефективне застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ «Нова пошта», що проявляється у високому рівні задоволеності працею, лояльності персоналу та розвитку командної взаємодії. У компанії використовується комплекс інструментів, зокрема моральне стимулювання, корпоративні заходи, зворотний зв'язок, які сприяють формуванню позитивного психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та підвищенню якості виконання професійних обов'язків працівниками.

Водночас встановлено наявність окремих проблемних аспектів, серед яких високий рівень плинності кадрів, зростання кількості звільнень, а також потреба у подальшому посиленні та систематизації елементів нематеріальної мотивації і вдосконаленні соціальних програм для персоналу. Це свідчить про те, що наявні соціально-психологічні методи управління, хоча й є дієвими, потребують подальшого розвитку для підвищення їх стабільності та довгострокової ефективності в умовах масштабної діяльності підприємства.

З метою вдосконалення соціально-психологічних методів менеджменту в ТОВ «Нова пошта» запропоновано запровадження системи кадрового моніторингу для раннього виявлення ризику звільнень, впровадження

адаптаційної моделі «30–60–90 днів» для нових працівників, розвиток системи внутрішнього визнання як інструменту нематеріальної мотивації, а також розширення соціальних програм для персоналу. Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень плинності кадрів, підвищити лояльність і залученість працівників, покращити соціально-психологічний клімат у колективі та зміцнити кадрову стабільність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арустамян Е. К. Соціально психологічні методи в менеджменті підприємства. Дніпро. 2025. 62 с.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління. Харків. 2020. 120 с.
3. Бикова А. Л. Лобза А. В. Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес проблем підприємства. Держава та регіони. Запоріжжя. 2022. № 1. С. 67.
4. Бобко Л. О. Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Ефективна економіка. Київ. 2019. № 5. С. 14. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043> (дата звернення: 18.02.2026).
5. Бобров С. В. Соціально психологічні аспекти управління організацією. Київ. 2022. 432 с.
6. Бойда С. В. Соціально психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. Економіка та суспільство. Мукачеве. 2022. № 46. С. 21.
7. Болеславська О. В. Мотиваційне управління персоналом соціально психологічні аспекти. Менеджмент і підприємництво в Україні. Львів. 2021. № 1. С. 56.
8. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.
9. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 28.03.2025).
10. Весоловська М. К., Карковська В. Я. Емоційний інтелект у менеджменті змін: ключ до стійкості та гнучкості організацій. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1492> (дата звернення: 28.03.2025).

11. Водяницька А. С. Соціально психологічні методи в менеджменті підприємств. Запоріжжя. 2025. 55 с.
12. Герасимчук В. Г. Левченко М. Ф. Психологія управління теорія і практика. Київ. 2021. 328 с.
13. Големан Д. Emotional Intelligence Why It Can Matter More Than IQ. New York. 2021. 352 с.
14. Гусак Ю. С. Федоскін В. В. Соціально психологічне забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. Харків. 2024. № 2. С. 297.
15. Декінсон Е. Psychology and Organizational Performance. London. 2020. 254 с.
16. Дмитренко Г. В. Психологія управління персоналом у сучасних умовах. Київ. 2022. 200 с.
17. Добрянська Н. А. Фоміна Н. М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID 19. Економіка реалії часу. Одеса. 2022. № 1. С. 5. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).
18. Домославська Ю. П. Дослідження соціально-психологічних якостей керівників та найманих працівників у бізнес-організаціях. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. Т. 29. № 2–3. С. 15–25. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.2> (дата звернення: 28.03.2025).
19. Завіновська Г. Т. Економіка праці. Київ. КНЕУ. 2018. 123 с.
20. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. № 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 28.03.2025).
21. Козенков Д. Є. Крамаренко А. В. Вишневська М. К. Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Дніпро. 2022. 116 с.
22. Козлова О. М. Психологічні механізми впливу керівника на персонал. Вісник КНЛУ. Київ. 2020. Вип. 41. С. 127.

23. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Харків. 2018. С. 168–172.
24. Крисько Ж. Емоційний інтелект у лідерстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6(15). С. 53–57. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-8> (дата звернення: 28.03.2025).
25. Кустріч Л. О. Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. Київ. 2022. № 4. С. 34.
26. Мартиненко В. П. Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. Київ. 2020. № 3. С. 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6161> (дата звернення: 18.02.2026).
27. Мельник І. О. Разговорова А. А. Застосування соціально психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*. Київ. 2020. № 18. С. 99.
28. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7755> (дата звернення: 28.03.2025).
29. Мотивація персоналу: управління якістю праці. *Агрокебети. Агроосвіта майбутнього*. URL: <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi> (дата звернення: 28.03.2025).
30. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 21.6. С. 361–367.
31. Нежинська О. О. Лідерство та керівництво психологічний дискурс. *Херсон*. 2020. 264 с.
32. Олійник І. Емоційний інтелект як ключова компетенція сучасного лідера. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2025. № 1(115). С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-13> (дата звернення: 28.03.2025).

33. Прищак М. Д. Лесько О. Й. Психологія управління в організації. Вінниця. 2021. 150 с.

34. Процик І. С. Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як чинник розвитку підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні. Львів. 2021. № 2. С. 99. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.099> (дата звернення: 18.02.2026).

35. Пшик Ковальська О. О. Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні етапи становлення та проблеми розвитку. Львів. 2022. № 2. С. 88. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf> (дата звернення: 18.02.2026).

36. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 5. № 2. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-5-nomer-2-2023/rozvytok-socialno-psyhologichnyh-metodiv-upravlinnya> (дата звернення: 28.03.2025).

37. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3307> (дата звернення: 28.03.2025).

38. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 973–982. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982) (дата звернення: 28.03.2025).

39. Сазонова Т. О. Федірець О. В. Пучка О. Ю. Соціально психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя. 2020. Вип. 5. С. 113.

40. Сіденко Ю., Драгола Л., Копчинська О. Концептуальний аналіз ролі емоційного інтелекту в забезпеченні лідерської ефективності. *Психологічний*

журнал. 2025. № 15. С. 24–31. URL: <http://psyj.udpu.edu.ua/article/view/342103> (дата звернення: 28.03.2025).

41. Слободянюк А. Андрущенко Н. Психологія управління та конфліктологія. Київ. 2021. 200 с.

42. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.

43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12> (дата звернення: 28.03.2025).

43. Сучасні методи мотивації персоналу. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/> (дата звернення: 28.03.2025).

44. Ткаченко О. В. Методи мотивації працівників у сучасних організаціях. Журнал управління та економіки. Київ. 2022. № 15. С. 45.

45. Харченко Т. Соціально психологічні аспекти менеджменту персоналу в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. Київ. 2022. № 43. С. 18.

46. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25–27.

47. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. Херсон. 2022. Вип. 12. С. 76.

48. Чхеайло А. А. Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально психологічних методів управління персоналом. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Харків. 2020. № 16. С. 203.

49. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління. Київ. 2022. Т. 33. № 1. С. 34.

50. ТОВ «НОВА ПОШТА» URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 28.03.2025).

51. Bass B. M. Riggio R. E. Transformational Leadership. Mahwah. 2022. 214 с.

52. Deci E. L. Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior. New York. 2020. 371 с.
53. Ivancevich J. M. Konopaske R. Matteson M. T. Organizational Behavior and Management. New York. 2020. 672 с.
54. Karakas F. Spirituality and Performance in Organizations A Literature Review. Journal of Business Ethics. 2021. Vol. 94. С. 89.
55. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
56. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf>
57. . Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2025 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/4be76518-a121-426f-8154-5ce44483c8ff.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

з оцінки ефективності методів мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»

Шановний працівнику!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо оцінки ефективності методів мотивації, які застосовуються на підприємстві. Анкетування є анонімним, а отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукового дослідження.

Оцініть ефективність наведених методів мотивації за шкалою від 1 до 5 балів, де:

- 1 – зовсім неефективний метод;
- 2 – малоефективний метод;
- 3 – помірно ефективний метод;
- 4 – ефективний метод;
- 5 – дуже ефективний метод.

Метод мотивації	Оцінка (1–5)
Преміювання за результати роботи	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Можливість кар'єрного зростання	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Похвала та визнання досягнень керівництвом	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Корпоративна культура та сприятлива атмосфера в колективі	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Навчання та підвищення кваліфікації	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Додаткові запитання

1. Які додаткові заходи мотивації Ви б запропонували запровадити на підприємстві?
