

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Добровінська Надія Леонідівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра

на тему: **«РОЛЬ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

Група ТУбз-4-24М1М(2,0зс)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

(підпис) **Добровінська Н.Л.**
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис) **Петренко Н.С.**
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.
АНОТАЦІЯ

Добровінська Надія Леонідівна. «Роль соціально-психологічних методів в управлінні підприємством» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що глобальна трансформація економічного простору та цифровізація бізнес-процесів зумовлюють перехід від технократичних до людиноцентристських моделей управління, де людський капітал постає визначальним стратегічним ресурсом. Актуальність дослідження соціально-психологічних методів менеджменту зумовлена протиріччям між потребою в гуманізації управління та дефіцитом прикладних інструментів інтеграції психологічних чинників у практику прийняття рішень. Ключова наукова проблема полягає у необхідності конвертації «м'яких» факторів (корпоративна культура, емоційний інтелект) у «тверді» показники ефективності (KPI, рентабельність) та розробці механізмів нівелювання професійного вигорання в умовах кризи.

Об'єктивна значущість теми підкріплена еволюцією ціннісних орієнтацій персоналу, потребою в мінімізації витрат на рекрутинг через зростання лояльності та пошуком нових форм лідерства у гібридних командах. Таким чином, імплементація соціально-психологічного інструментарію є фундаментальною умовою формування стійких конкурентних переваг та гармонізації індивідуальних і стратегічних цілей підприємства в умовах високої невизначеності.

Мета роботи полягає в поглибленні теоретичного обґрунтування та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством шляхом інтеграції соціально-психологічних методів задля

підвищення залученості працівників та оптимізації організаційної ефективності.

У роботі були використані такі **методи дослідження** як спеціальні та загальнонаукові методи пізнання, а саме: метод формалізації та моделювання, критичний аналіз та дедуктивний метод, компаративний (порівняльний) аналіз підходів та геп-аналіз.

Ключові слова: *людський капітал, соціально-психологічні методи управління, стилі лідерства, корпоративна культура, мотивація персоналу, соціально-психологічний клімат, психологічна стійкість, управління конфліктами, ефективність менеджменту.*

ANNOTATION

Nadiia L. Dobrovinska. «The Role of Socio-Psychological Methods in Enterprise Management» – It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «master's graduate» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The urgency of the research topic lies in the fact that the global transformation of the economic space and the digitalization of business processes are causing a transition from technocratic to human-centric management models, where human capital is becoming a key strategic resource. The relevance of the study of socio-psychological management methods is due to the contradiction between the need to humanize management and the shortage of applied tools for integrating psychological factors into decision-making practice. The key scientific problem is the need to convert «soft» factors (corporate culture, emotional intelligence) into «hard» performance indicators (KPI, profitability) and develop mechanisms for leveling professional burnout in times of crisis. The objective significance of the topic is supported by the evolution of personnel value orientations, the need to minimize recruitment costs through increased loyalty, and the search for new forms of leadership in hybrid teams. Thus, the implementation of socio-psychological tools is a fundamental condition for the formation of sustainable competitive advantages and the harmonization of individual and strategic goals of the enterprise in conditions of high uncertainty.

The purpose of the work is to deepen the theoretical basis and develop practical recommendations for improving the enterprise management system by integrating socio-psychological methods to increase employee involvement and optimize organizational efficiency.

In this work, the following **methods of research** were used: as special and general scientific methods of cognition, namely: the method of formalization and modeling, critical analysis and deductive method, comparative (comparative) analysis of approaches and gap analysis.

Key words: *human capital, socio-psychological management methods, leadership styles, corporate culture, personnel motivation, socio-psychological climate, psychological resilience, conflict management, management effectiveness.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ.....	14
1.1. Еволюція концепцій управління персоналом: від адміністрування до психологізації.....	14
1.2. Сутність та класифікація соціально-психологічних методів менеджменту.....	23
1.3. Взаємозв'язок психологічного клімату та ефективності діяльності підприємства.....	29
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НДІ ЕКОНОМІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЙ»).....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	36
2.2. Оцінка існуючої системи управління та методів мотивації персоналу...44	44
2.3. Аналіз об'єктивних індикаторів соціально-психологічної напруженості в колективі.....	54
Висновки до другого розділу.....	64
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ.....	66
3.1. Розробка програми формування позитивної корпоративної культури....66	66
3.2. Впровадження методів психологічного стимулювання та профілактики професійного вигорання.....	72
3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів.....	76
Висновки до третього розділу.....	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічної трансформації глобального економічного простору, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів, традиційні адміністративно-командні та економічні методи управління поступово втрачають власну безальтернативну ефективність. Сучасна парадигма менеджменту зміщує фокус із технократичного підходу на людино-центристську модель, де ключовим стратегічним ресурсом підприємства постає людський капітал. У даному контексті вивчення та імплементація соціально-психологічних методів управління набуває особливої гостроти.

Попри значну кількість теоретичних напрацювань, існує виражене протиріччя між об'єктивною потребою підприємств у гуманізації управління та відсутністю системних прикладних механізмів інтеграції психологічних інструментів у щоденну практику менеджменту.

Ключова дослідницька проблема полягає у недостатній розробці методологічного інструментарію, котрий дозволив би:

- Трансформувати «м'які» чинники (корпоративна культура, психологічний клімат, емоційний інтелект) у «тверді» показники ефективності підприємства (KPI, прибутковість, плинність кадрів).

- Нівелювати деструктивні наслідки професійного вигорання та стресу персоналу, що є критичним задля збереження інтелектуального потенціалу в умовах кризи.

- Забезпечити синергію між індивідуальними цілями працівника та стратегічними цілями підприємства через механізми нематеріальної мотивації.

Об'єктивна необхідність дослідження зумовлена наступними аспектами:

- Соціальний аспект. Зміною ціннісних орієнтацій працівників (покоління Z та Alpha), для котрих рівень психологічного комфорту та самореалізації є не менш важливим за рівень заробітної плати.

- Економічний аспект. Необхідністю зниження витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників шляхом формування високої лояльності та залученості існуючого персоналу.

- Управлінський аспект. Пошуком нових форм лідерства та методів вирішення конфліктів у віддалених та гібридних командах, де прямий адміністративний контроль обмежений.

Таким чином, вивчення ролі соціально-психологічних методів є необхідним не лише задля гармонізації міжособистісних відносин у колективі, а й задля створення стійкої конкурентної переваги підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх наукових досліджень. Сучасна наукова дискусія щодо ролі соціально-психологічних методів в управлінні підприємством за останні роки (2022-2025) зазнала суттєвої трансформації. Якщо раніше увага дослідників зосереджувалася переважно на матеріальному стимулюванні та базовій корпоративній культурі, то актуальні публікації переміщують акцент на життєстійкість персоналу, цифрову гуманізацію та превентивний психологічний менеджмент.

У працях вітчизняних учених, зокрема Т. Балановської, О. Гоголі, А. Чхеайло та І. Ткаченка (2023-2024), обґрунтовується критична роль соціально-психологічних методів у забезпеченні стабільності бізнес-процесів в умовах воєнного стану. Дослідники доводять, що ментальне здоров'я співробітника стає ключовим фактором продуктивності, а методи психологічного розвантаження та адаптаційні програми розглядаються вже не як допоміжні, а як стратегічні ресурси підприємства.

Аналіз наукової літератури свідчить про зміну парадигми: науковці дедалі частіше оперують категорією людська цінність. У дослідженнях 2024-2025 років підкреслюється, що соціально-психологічні методи трансформуються наступним чином:

- Коучинг та менторство: переходять із площини передачі знань у площину формування суб'єктивного благополуччя та професійної ідентичності (S. Garin et al., 2024).
- Онтопсихологічні методи: розглядаються як засоби корекції управлінської поведінки та розвитку «якісно нового мислення» менеджерів.
- Психологічний капітал: систематичні огляди підтверджують пряму кореляцію між рівнем психологічного капіталу (надія, оптимізм, стійкість) та організаційною стійкістю.

Новітні дослідження (зокрема публікації в *Frontiers in Psychology* та *MDPI Psychology International*, 2025) висвітлюють впровадження високотехнологічних методів, а саме:

- AI-assisted менеджмент: дослідники аналізують інтеграцію штучного інтелекту в психологічний моніторинг персоналу, наголошуючи на важливості етичних аспектів та «цифрової емпатії».
- VR-технології: використовуються задля моделювання складних соціальних взаємодій та тренування навичок вирішення конфліктів у безпечному середовищі (APA, 2025).
- Цифровий нуджинг (Digital Nudging): вивчення механізмів «м'якого» впливу на поведінку працівників у цифровому робочому просторі.

Попри глибоке вивчення окремих аспектів, залишається недостатньо розробленим питання конвергенції традиційних методів управління з інноваційними психотехнологіями в умовах гібридної та повністю віддаленої роботи. Більшість науковців констатує проблему «цифрового вигорання» та «остракізму в цифровому середовищі» (ResearchGate, 2025), проте системні

механізми їх подолання за допомогою соціально-психологічного інструментарію перебувають на стадії формування.

Таким чином, актуальні дослідження підкреслюють, що соціально-психологічні методи сьогодні виходять за межі традиційного «соціологічного опитування». Вони стають інтегрованою екосистемою впливу на внутрішній світ особистості з метою спрямування її потенціалу на виконання завдань підприємства при одночасному збереженні ментального здоров'я.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством шляхом інтеграції соціально-психологічних методів задля підвищення залученості працівників та оптимізації організаційної ефективності.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити еволюцію концепцій управління персоналом, виокремивши етапи переходу від жорсткого адміністрування до сучасної психологізації управлінських процесів;
- розкрити сутність та надати розгорнуту класифікацію соціально-психологічних методів менеджменту, визначивши їх місце у загальній системі методів управління підприємством;
- обґрунтувати теоретичний взаємозв'язок між станом морально-психологічного клімату в колективі та результативними показниками фінансово-господарської діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати його поточний фінансовий стан дослідженого підприємства;
- здійснити критичний аналіз існуючої системи управління та діючих методів мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві задля виявлення недоліків у роботі з людським капіталом;

- провести діагностику морально-психологічного стану колективу, визначити рівень конфліктності та ідентифікувати основні соціально-психологічні бар'єри ефективної взаємодії;
- розробити комплексну програму формування позитивної корпоративної культури, спрямовану на зміцнення ціннісної єдності персоналу;
- запропонувати заходи щодо впровадження методів психологічного стимулювання та механізмів профілактики професійного вигорання співробітників у межах концепції гуманізації праці;
- Оцінити прогностичну соціально-економічну ефективність запропонованих заходів, обґрунтувавши їх доцільність задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом та система внутрішньо-організаційної взаємодії на сучасному підприємстві.

Предметом дослідження є комплекс теоретико-методичних та практичних інструментів щодо застосування соціально-психологічних методів управління задля підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Задля забезпечення наукової обґрунтованості та достовірності результатів дослідження ролі соціально-психологічних методів в управлінні підприємством використовується комплексний методологічний апарат. Методологія базується на принципах системності, об'єктивності та міждисциплінарності. Задля досягнення поставленої мети та вирішення завдань було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: метод формалізації та моделювання, критичний аналіз та дедуктивний метод, компаративний (порівняльний) аналіз підходів та геш-аналіз.

Інформаційну базу роботи становлять звітні дані досліджуваного підприємства, а також аналітичні матеріали та наукові публікації вітчизняного та зарубіжного характеру, нормативно-правові та методичні документи.

Наукова новизна роботи полягає в полягає у розробці комплексного підходу до інтеграції соціально-психологічних методів в управлінську вертикаль підприємства, що розглядається як інструмент конвертації ментального ресурсу персоналу в економічну стійкість організації.

Безпосередньо у результаті дослідження одержано такі **наукові результати:**

- вперше запропоновано концептуальну модель «психологічна безпека – економічна результативність», котра, на відміну від існуючих, базується на принципах цифрової гуманізації та враховує вплив дистанційних форматів взаємодії на рівень організаційної залученості. У межах моделі обґрунтовано використання соціально-психологічних методів як превентивного антикризового інструменту;

- удосконалено методику діагностики соціально-психологічних бар'єрів внутрішньо-організаційної взаємодії шляхом адаптації інструментів геп-аналізу задля ідентифікації розривів між декларованими цінностями корпоративної культури та реальним морально-психологічним станом колективу;

- удосконалено інструментарій нематеріального стимулювання персоналу через впровадження механізмів профілактики професійного вигорання, що розглядаються не як соціальні витрати, а як інвестиції у зниження операційних ризиків підприємства;

- дістало подальший розвиток класифікація соціально-психологічних методів менеджменту, котру доповнено групами методів психологічного супроводу в умовах високої невизначеності та волатильності зовнішнього середовища;

- дістало подальший розвиток науково-методичний підхід до оцінки соціально-економічної ефективності управлінських заходів, де критерієм доцільності виступає інтегральний показник, що поєднує прямий

економічний ефект (зниження плинності кадрів) та опосередкований соціальний ефект (зростання індексу залученості та лояльності).

Практичне значення роботи полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених методичних підходів та прикладних рекомендацій у діяльність підприємств задля підвищення ефективності системи управління персоналом.

Структура роботи.

Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку літератури.

Обсяг основного тексту становить 94 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 3 формули, список використаних джерел із 65 найменувань на 7 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ

1.1. Еволюція концепцій управління персоналом: від адміністрування до психологізації

Генезис наукових поглядів на управління персоналом відображає фундаментальну трансформацію ролі людини в економічній системі: від сприйняття працівника як живого додатка до машини до визнання його ключовим суб'єктом формування стратегічних переваг підприємства [1]. Зазначена ретроспектива не є простою хронологією подій; це процес поступового накопичення знань про складну психологічну природу трудової діяльності.

Дослідження еволюції управлінських парадигм дозволяє виокремити чотири ключові етапи, кожен із котрих характеризується специфічним ставленням до соціально-психологічних чинників [2].

Розглянемо більш детально кожен із етапів [3-7]:

1. Технократична парадигма: етап наукового менеджменту та адміністрування (кінець XIX – початок XX ст.).

Засновники класичної школи менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Гантт) розглядали управління крізь призму технократичного підходу, де підприємство уподібнювалося до злагодженого механізму. Людина у зазначеній парадигмі трактувалася як «економічна людина», чия поведінка є цілком раціональною, передбачуваною та детермінованою виключно матеріальною винагородою.

Ключовими характеристиками етапу є [8]:

- механістична модель управління, тобто праця розбивалася на найпростіші операції (тейлоризм), що дозволяло мінімізувати вплив індивідуальних якостей працівника на результат;
- адміністративна ієрархія – розробка А. Файолем принципів єдиноначальності та скалярного ланцюга закріпила вертикальну модель, де зворотний зв'язок та психологічні потреби підлеглих вважалися нерелевантними задля цілей виробництва;
- бюрократизація (за М. Вебером) – ідеальна модель управління базувалася на безособовості, жорсткому розподілі обов'язків та дотриманні формальних правил.

Психологічний аспект на даному етапі практично ігнорувався. Більше того, індивідуальні особливості, емоції чи творчий прояв працівника вважалися «перешкодою» та деструктивним чинником, що заважає стандартизації та ефективності. Соціально-психологічні методи обмежувалися лише дисциплінарним впливом та негативною мотивацією (страхом звільнення) [9].

2. Неокласична парадигма: етап школи людських відносин (30-ті – 50-ті роки XX ст.) [10-13].

Переломним моментом у переході до психологізації менеджменту стали Готорнські експерименти під керівництвом Е. Мейо. Вони стали науковим доказом того, що виробниче середовище є не лише технічною, а й соціальною системою.

Фундаментальні відкриття етапу є:

- ефект Готорна, де було встановлено, що увага до працівника з боку керівництва та відчуття власної значущості підвищують продуктивність сильніше, аніж зміна освітлення чи рівня оплати праці;
- концепція «соціальної людини», тобто на зміну раціональному суб'єкту прийшов працівник, котрий керується потребою у визнанні, приналежності до групи та отриманні соціального схвалення;

- неформальна структура, а саме: дослідники (Ф. Ротлісбергер та ін.) виявили існування неформальних груп всередині офіційної ієрархії, котрі мають власні норми поведінки та можуть як сприяти, так і перешкоджати цілям менеджменту.

На даному етапі психологія стає невід'ємним елементом управління. Менеджмент почав фокусуватися на груповій динаміці, покращенні комунікацій та стилі лідерства (демократичний стиль проти авторитарного). Соціально-психологічні методи вперше набули статусу інструментів підвищення ефективності [14].

3. Поведінковий підхід: етап наук про поведінку та теорій людських ресурсів (60-ті – 90-ті роки XX ст.) [15-17].

У другій половині XX ст. управління персоналом трансформується у повноцінну систему управління людськими ресурсами. Науковці почали використовувати дані соціології та психології задля глибшого аналізу внутрішньої природи мотивації [18].

Ключовими концептуальними векторами є:

- Ієрархія потреб та мотивація: праці А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. Макгрегора (теорії X та Y) заклали підґрунтя задля розуміння того, що вищі потреби (самоактуалізація, повага) є потужнішими рушіями праці, аніж базові фізіологічні потреби.

- Організаційний розвиток: фокус змістився на розвиток особистісного потенціалу. Працівник почав розглядатися не як витратна стаття, а як найцінніший актив, що потребує постійних інвестицій та навчання.

- Партисипативне управління: психологізація проявилася у залученні персоналу до прийняття управлінських рішень, що задовольняло потребу в автономії та відповідальності.

У зазначений період активно розробляються методи збагачення праці, розширення робочих функцій та методи групового прийняття рішень. Психологія управління інтегрується з організаційним дизайном.

4. Постмодерна парадигма: людиноцентризм та нейроменеджмент (початок ХХІ ст. – дотепер) [19-21].

Сучасний етап характеризується переходом до остаточної психологізації управлінських процесів, де межа між професійним та особистісним розвитком стає дедалі тоншою. В умовах економіки знань акцент остаточно зміщується з контролю фізичних процесів на управління когнітивними станами, талантами та сенсами.

Сучасними векторами розвитку соціально-психологічних методів є [22]:

- Емоційний інтелект. Згідно з дослідженнями Д. Гоулмана, успіх керівника на 80% залежить від емоційного інтелекту – здатності ідентифікувати власні емоції та емоційний фон команди. Управління емоційним капіталом стає пріоритетом вищого менеджменту.

- Концепція Well-being та ментальне здоров'я. Сучасні підприємства (Google, Microsoft та ін.) розглядають психологічне благополуччя як фактор стійкості бізнесу. Програми підтримки ментального здоров'я, балансу між роботою та життям стають частиною соціальної відповідальності та методом утримання талантів.

- Когнітивістика та нейроменеджмент. Використання знань про нейрофізіологію мозку (виділення дофаміну, окситоцину, реакція мигдалеподібного тіла на стрес) дозволяє оптимізувати комунікації, систему винагород та процеси прийняття рішень під тиском.

- Психологія залученості та гейміфікація. Використання ігрових механік та психологічних тригерів задля підвищення внутрішньої зацікавленості працівників у результатах власної праці.

Отже, розвиток управлінської думки демонструє перехід від жорстких детермінованих систем до гнучких людино-центристських моделей, де психологічний комфорт працівника є не супутнім фактором, а стратегічною метою. Нижче ми наведемо розгорнуту компаративну характеристику

концепцій управління персоналом у формі аналітичної таблиці 1.1 із подальшим висвітленням елементів наукової новизни [23-26].

Таблиця 1.1

Компаративна характеристика етапів еволюції управлінських парадигм

Параметри порівняння	Концепція наукового адміністрування (XIX – поч. XX ст.)	Концепція людських відносин (30-ті – 50-ті рр. XX ст.)	Концепція людських ресурсів (60-ті – 90-ті рр. XX ст.)	Сучасна парадигма: Людиноцентризм та Нейроменеджмент (XXI ст.)
Домінуюча роль людини	«Живий додаток» до машини, ресурс праці	Соціальний суб'єкт, член групи	Найцінніший актив, капітал підприємства	Ключовий носій інтелекту та емоційних станів
Основна мета управління	Максимізація виробітку через стандартизацію	Гармонізація міжособистісних стосунків	Розвиток компетенцій та самоактуалізація	Управління станами, талантами та Well-being
Методи впливу	Адміністративні, матеріальні (відрядна оплата)	Соціально-психологічні (групова динаміка)	Мотиваційні, партисипативні (участь у рішенні)	Когнітивні, нейропсихологічні, цифрові
Стиль лідерства	Авторитарний, директивний	Демократичний, орієнтований на підтримку	Коучинговий, делегуючий	Трансформаційний, емоційне лідерство
Ставлення до конфліктів	Ознака неефективності, підлягає придушенню	Неминуче явище, потребує врегулювання	Джерело розвитку та нових ідей	Показник когнітивного дисонансу, потребує фасилітації

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

1. Технократичний етап (Школа наукового менеджменту) [27].

На даному етапі панує ідея раціоналізації. Ф. Тейлор та Г. Форд виходили з того, що людина лінива за власною природою та реагує лише на гроші. Соціально-психологічні аспекти розглядалися як перешкода («солдатство» – свідоме сповільнення темпу праці), котру слід нівелювати жорстким хронометражем.

2. Психологічний прорив (Школа людських відносин) [28].

Е. Мейо та Ф. Ротлісбергер змістили фокус на мікроклімат. Вперше було доведено, що продуктивність прямо залежить від психологічної атмосфери. Керівник почав сприйматися як «соціальний архітектор», що відповідає за згуртованість команди.

3. Гуманістичний етап (Школа поведінкових наук) [29].

Завдяки працям А. Маслоу та Д. Макгрегора, менеджмент усвідомив, що людина має внутрішню потребу в розвитку. Управління персоналом трансформувалося в HR-менеджмент, де основна увага приділялася створенню умов задля самореалізації, що автоматично веде до успіху підприємства.

4. Когнітивний етап (Сучасна ера) [30].

Сьогодні ми спостерігаємо найвищий ступінь психологізації. Використання знань про нейрофізіологію (вивільнення окситоцину при командній роботі, вплив дофаміну на мотивацію) дозволяє створювати унікальне робоче середовище. Управління здійснюється не персоналом, а досвідом працівника.

Задля глибшого розуміння генезису соціально-психологічних методів потрібно проаналізувати погляди провідних теоретиків менеджменту, котрі заклали фундамент сучасної людиноцентристської парадигми. В академічній літературі еволюція зазначених методів розглядається як процес поступового «розкриття» внутрішнього світу працівника задля цілей підприємства.

Нижче ми приводимо аналіз ключових наукових шкіл та їхніх представників [31].

1. Етап становлення: експериментальна психологія та «соціальна людина».

У 1920-1930-х роках Елтон Мейо (засновник школи людських відносин) на основі Готорнських експериментів спростував тезу про виключну раціональність працівника. Він стверджував, що продуктивність є функцією від соціального визнання.

Думка вчених: Мейо та його колега Ф. Ротлісбергер наголошували, що управління має фокусуватися на групових нормах та почутті приналежності. Саме вони вперше ввели в науковий обіг методи психологічного стимулювання та фасилітації групових процесів.

2. Етап мотиваційного аналізу: поведінкова школа.

У 1950-1970-х роках фокус змістився на індивідуальні потреби.

Абрахам Маслоу запропонував ієрархічну модель потреб, доводячи, що соціально-психологічні методи мають бути диференційованими: від задоволення потреби в безпеці до стимулювання самоактуалізації.

Дуглас Макгрегор (теорії «Х» та «Y») обґрунтував, що вибір методів управління залежить від психологічного сприйняття керівником природи людини. Його погляд полягав у тому, що методи делегування та самоконтролю (теорія Y) є більш ефективними в сучасному середовищі.

Фредерік Герцберг розділив чинники впливу на «гігієнічні» (адміністративні) та «мотиваційні» (психологічні – визнання, успіх, зміст праці), підкреслюючи пріоритет останніх.

3. Етап системної психологізації та організаційної культури.

У 1980-1990-х роках науковці, такі як Едгар Шайн та Вільям Оучі, почали розглядати соціально-психологічні методи через призму корпоративної культури.

Вони стверджували, що методи управління мають базуватися на спільних цінностях та символах. Психологічний вплив здійснюється не через накази, а через «культурне поле» підприємства.

4. Сучасний етап: емоційний інтелект та нейроменеджмент.

Сьогодні такі дослідники як Деніел Гоулман та Річард Бояціс виводять на перший план роль емоційного інтелекту.

Вони доводять, що ефективність управління залежить від здатності менеджера до емпатії та резонансного лідерства. Психологічні методи трансформуються в нейропсихологічні техніки управління стресом та когнітивною залученістю.

На основі проведеного аналізу існуючих підходів ми пропонуємо власне бачення еволюційної трансформації соціально-психологічних методів, котре можна сформулювати у трьох тезах:

- Закономірність інтеріоризації управління. На наш погляд, еволюція соціально-психологічних методів рухається від зовнішнього маніпулювання груповою поведінкою (як у Мейо) до внутрішньої синхронізації цінностей працівника та підприємства. Сьогодні менеджмент не просто впливає на психіку – він має створювати умови, де працівник самостійно обирає максимальну продуктивність через збіг особистих смислів із місією підприємства.

- Перехід від «універсалізму» до «нейро-персоніфікації». Якщо раніше науковці шукали універсальні методи мотивації для «всіх», то сучасна еволюція, на нашу думку, вимагає гіпер-персоніфікації. Завдяки цифровим інструментам соціально-психологічні методи тепер можуть (і мають) адаптуватися під індивідуальний когнітивний профіль та рівень стресостійкості кожного працівника.

- Економізація психологічного ресурсу. Ми вважаємо, що соціально-психологічні методи остаточно перестали бути «м'яким додатком» до економічних методів. У сучасному управлінні психологічний стан колективу є первинним капіталом, котрий визначає швидкість адаптації підприємства до змін. Отже, роль соціально-психологічних методів еволюціонувала від

«засобу заспокоєння персоналу» до «головного рушія конкурентоспроможності».

Аналіз генезису управлінських концепцій свідчить про поступову антропологізацію менеджменту. Якщо на початкових етапах людина була об'єктом управління, то сьогодні вона є його суб'єктом та головним джерелом доданої вартості [32]. Соціально-психологічні методи еволюціонували від засобів маніпуляції та контролю до інструментів партнерства, підтримки та самореалізації. Це підтверджує гіпотезу про те, що сучасна конкурентоспроможність підприємства залежить не від технічного оснащення, а від глибини розуміння психологічних закономірностей поведінки персоналу. Таким чином, психологізація управління є логічною відповіддю на ускладнення людського капіталу та зростання невизначеності ринкового середовища.

У результаті ретроспективного аналізу було сформульовано такі положення, що визначають новизну дослідження:

- Обґрунтовано закономірність «зворотної залежності», де встановлено, що зі зростанням технологічної складності виробництва (від конвеєра до ІТ) питома вага соціально-психологічних методів зростає експоненціально, поступово витісняючи адміністративний примус.

- Ідентифіковано феномен «цифрової психологізації», де доведено, що на сучасному етапі еволюції соціально-психологічні методи трансформуються в цифрові інструменти (AI-аналіз настрою, гейміфікація), що дозволяє керувати ментальним здоров'ям працівників у режимі реального часу.

- Виявлено перехід від групового до персоналізованого впливу, тобто якщо етап людських відносин фокусувався на колективі, то сучасна парадигма вимагає «нейро-індивідуалізації» – адаптації методів управління під когнітивні особливості кожного окремого співробітника.

Таким чином, еволюція менеджменту призвела до того, що соціально-психологічна компетентність керівника стала базовою умовою економічної виживаності підприємства у волатильному світі.

1.2. Сутність та класифікація соціально-психологічних методів менеджменту

Сутність соціально-психологічних методів управління полягає у специфічному впливі на неформальні чинники життєдіяльності особистості та колективу – свідомість, соціальні ролі, психологічні установки, ціннісні орієнтації та міжособистісні відносини [33]. На відміну від адміністративних методів, що базуються на владному примусі, та економічних, що апелюють до матеріального інтересу, соціально-психологічні методи спрямовані на актуалізацію внутрішнього потенціалу працівника через механізми самомотивації та соціальної ідентифікації.

У межах системного підходу соціально-психологічні методи слід розглядати як сукупність способів здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні законів соціології та психології [34]. Об'єктом впливу тут виступають не виробничі операції, а соціально-психологічні феномени: групова динаміка, лідерство, авторитет, конфліктність та організаційна культура.

Аналіз дефініцій «соціально-психологічні методи управління» у науковій літературі свідчить про багатогранність даного феномену. Різні дослідні школи акцентують увагу на окремих аспектах: від інструментального впливу на поведінку до створення специфічного організаційного середовища.

Нижче ми наводимо порівняльний аналіз трактувань даного поняття провідними науковцями.

В академічному середовищі домінує підхід, згідно з яким соціально-психологічні методи розглядаються як способи впливу на неформальні

зв'язки та внутрішній стан особистості з метою гармонізації індивідуальних та корпоративних цілей [35-38].

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення сутності соціально-психологічних методів

Автор / Школа	Сутність поняття	Ключовий акцент
Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер (Школа людських відносин)	Методи управління через групову динаміку та задоволення соціальних потреб працівника.	Соціальна інтеграція: працівник як частина групи, що реагує на визнання та увагу.
Д. Макгрегор, А. Маслоу (Поведінкова школа)	Інструментарій актуалізації внутрішніх мотивів та потреб вищого рівня (самореалізація, успіх).	Самоактивація: вплив на внутрішню мотиваційну структуру особистості.
Ф. Хміль, Г. Щокін (Вітчизняна школа менеджменту)	Способи впливу на соціальні інтереси колективу та психологічні особливості окремих працівників.	Системність: поєднання соціологічного моніторингу та психологічного корегування.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі (Класика менеджменту)	Засоби створення сприятливого морально-психологічного клімату задля підвищення залученості.	Кліматоутворення: перетворення робочого місця на простір соціальної взаємодії.
Сучасний когнітивний підхід (Д. Гоулман та ін.)	Методи управління на основі емоційного інтелекту та нейропсихологічних закономірностей.	Емпатичне лідерство: регулювання емоційного фону та когнітивної залученості.

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Отже, аналіз таблиці 1.2 дозволяє зробити наступні висновки, а саме:

- Еволюція від контролю до підтримки. Ранні дослідники розглядали соціально-психологічні методи як спосіб «м'якої маніпуляції» груповою

думкою, тоді як сучасні автори вбачають у них інструмент забезпечення ментального здоров'я та творчої свободи.

- Двовекторність впливу. Науковці одностайні в тому, що соціально-психологічні методи діють одночасно на двох рівнях: мікрорівні (психіка індивіда) та макрорівні (соціальна структура колективу).

- Нематеріальна природа. Основним ресурсом зазначених методів є інформація, емоції та цінності, що робить їх найбільш гнучким, але водночас найскладнішим інструментом у руках менеджера.

На основі критичного аналізу існуючих підходів та враховуючи сучасні виклики (цифровізація, віддалена робота, кризова волатильність), пропонуємо власне трактування поняття соціально-психологічні методи в управлінні підприємством [39]:

Соціально-психологічні методи управління – це інтегрована система інструментів впливу на когнітивну, емоційну та ціннісну сфери персоналу, котра базується на використанні закономірностей соціальної взаємодії та нейропсихології з метою формування адаптивної корпоративної культури, забезпечення високого рівня залученості та трансформації людського капіталу в стратегічну конкурентну перевагу підприємства.

Ключовими відмінностями нашого визначення є:

- Інтегрованість: ми не розділяємо «соціологію» та «психологію», а розглядаємо їх як єдиний механізм.

- Нейропсихологічний аспект: врахування сучасних знань про роботу мозку (реакція на стрес, дофамінова мотивація).

- Результативність: акцент на «стратегічній перевазі», що виводить соціально-психологічні методи з категорії «допоміжних» у категорію «визначальних» методів управління.

Задля систематизації інструментарію психологізації менеджменту пропонується розгорнута класифікація, котра поділяє методи за рівнем впливу та функціональним спрямуванням (табл.1.3) [40-42].

Таблиця 1.3

Класифікація соціально-психологічних методів управління підприємством

Група методів	Об'єкт впливу	Конкретні інструменти та методики
Соціологічні методи	Соціальні групи та підрозділи	Соціальне планування, управління соціальною кар'єрою, методи формування команд, соціометричний аналіз зв'язків.
Психологічні методи	Індивідуальна особистість	Психологічне консультування, коучинг, методи професійного відбору за психотипами, психологічне стимулювання (визнання, подяка).
Комунікативні методи	Система взаємодії	Наративна логіка, активне слухання, методи переконання та навіювання, управління неформальними комунікаціями.
Методи управління конфліктами	Деструктивні процеси	Медіація, методи фасилітації, переговори, психологічна корекція агресивної поведінки.
Культурологічні методи	Організаційне середовище	Формування місії та візії, ритуали та традиції компанії, символічний менеджмент, етичні кодекси.

Джерело: авторська розробка

Пропонуємо розглянути більш детально характеристики ключових груп методів, а саме:

- методи соціального нормування та проєктування дозволяють моделювати соціальну структуру колективу, забезпечуючи оптимальне поєднання формальних посад та неформальних статусів. Це мінімізує опір організаційним змінам;

- методи психологічної регуляції спрямовані на гармонізацію внутрішнього стану працівника. У сучасних умовах особливої ваги набуває психологічна антропологія управління, котра враховує індивідуальні біоритми, когнітивні особливості та рівень емоційного інтелекту керівника та підлеглих;

- методи морального стимулювання трансформують зовнішні цілі підприємства у внутрішні потреби особистості. На відміну від грошової винагороди, котра має короткостроковий ефект, методи соціального визнання формують стійку прихильність (лояльність) до бренду роботодавця.

Сучасна специфіка соціально-психологічних методів полягає у їх цифровій трансформації. Виникають методи «цифрового психологічного впливу», використання нейромереж задля аналізу емоційного фону в корпоративних месенджерах та застосування гейміфікації як соціально-психологічного стимулу в процесі дистанційної роботи.

В академічному розумінні система методів управління є триєдиною. Жоден із методів не може функціонувати ізольовано: адміністративні методи створюють каркас, економічні – двигун, а соціально-психологічні – енергію та мастило, що забезпечують рух усієї системи без критичного тертя (конфліктів) [43].

Механізм взаємодоповнення методів є наступним:

1. Синтез адміністративних та соціально-психологічних методів:

- Формальний аспект. Наказ про призначення на посаду (адміністративний метод).

- Психологічне наповнення. Процедура адаптації, знайомство з корпоративними цінностями та менторство (соціально-психологічний метод). Без психологічного супроводу адміністративне рішення може викликати відчуження працівника.

2. Синтез економічних та соціально-психологічних методів:

- Матеріальний аспект. Виплата премії за результатами кварталу (економічний метод).

- Соціальний аспект. Публічне визнання заслуг працівника перед колективом (соціально-психологічний метод). Доведено, що «гола» премія сприймається як належне, тоді як премія, підкріплена психологічним схваленням, формує довгострокову лояльність.

3. Синтез соціально-психологічних методів як базису для інновацій:

- Впровадження будь-яких змін на підприємстві (технологічних чи структурних) завжди нашоується на психологічний опір. Соціально-психологічні методи (переконання, залучення до прийняття рішень) є єдиним інструментом подолання зазначеного бар'єру.

На основі виведеного авторського поняття, ми можемо представити структуру впливу соціально-психологічних методів через наступні рівні:

- Рівень 1 (когнітивний):. Управління знаннями, навчання, когнітивний рефреймінг (зміна сприйняття проблем як можливостей).

- Рівень 2 (емоційний). Управління стресом, розвиток емпатії, формування «емоційного банківського рахунку» довіри в команді.

- Рівень 3 (ціннісний). Синхронізація особистих цілей працівника з місією компанії (створення відчуття спільної долі).

Ефективність сучасного управління підприємством прямо пропорційна здатності менеджменту інтегрувати соціально-психологічні методи у функціональні зони адміністративного та економічного регулювання. Саме на перетині вищезазначених методів виникає організаційна синергія, де результативність цілого перевищує суму результатів його окремих частин.

Соціально-психологічні методи трансформують підприємство з механічної сукупності ресурсів у живу самонавчальну систему.

Отже, соціально-психологічні методи є найскладнішими в імплементації, оскільки вимагають від менеджменту високої психологічної компетентності. Проте саме вони забезпечують довгострокову нематеріальну, економічну, конкурентну перевагу, створюючи унікальний людський капітал, котрий неможливо скопіювати конкурентами.

Теоретико-методологічний аналіз підтверджує, що соціально-психологічні методи управління є фундаментом формування сприятливого клімату, котрий, у свою чергу, виступає каталізатором економічного розвитку. У сучасних умовах управління кліматом трансформується з суто

гуманітарного завдання у стратегічну управлінську функцію, спрямовану на максимізацію капіталізації людських ресурсів підприємства.

1.3. Взаємозв'язок психологічного клімату та ефективності діяльності підприємства

Перехід від теоретичного осмислення соціально-психологічних методів до їх практичного впровадження потребує чіткого розуміння механізмів, через котрі суб'єктивні психологічні стани персоналу трансформуються в об'єктивні показники фінансово-господарської діяльності. У сучасній парадигмі менеджменту морально-психологічний клімат більше не розглядається як статична чи другорядна характеристика організаційного середовища [43]. Навпаки, він виступає складним інтегральним ресурсом, що визначає швидкість адаптації підприємства до ринкових викликів та ефективність використання всіх інших видів капіталу – від технологічного до фінансового.

Актуальність дослідження взаємозв'язку між кліматом та ефективністю посилюється тим, що в умовах глобальної конкуренції традиційні чинники зростання (доступ до капіталу чи обладнання) стають загальнодоступними. Відтак, єдиним джерелом стійкої конкурентної переваги залишається унікальна конфігурація внутрішніх взаємовідносин, котра або мультиплікує зусилля кожного працівника, або, навпаки, нівелює їх через внутрішню напруженість. Психологічний клімат у даному контексті постає як своєрідний фільтр, крізь котрий проходить будь-який управлінський вплив: позитивне середовище посилює дію стимулів, тоді як токсичне – перетворює навіть раціональні розпорядження на джерело конфліктів [44-47].

Задля деталізації зазначеного процесу необхідно розглянути морально-психологічний клімат не просто як фон виробничої діяльності, а як детермінанту її економічної результативності. Взаємозв'язок між соціально-психологічними параметрами та фінансовими показниками не є лінійним, а

має характер опосередкованого впливу, де психологічний комфорт виступає першоосновою задля активації інтелектуального та творчого потенціалу особистості [48]. Це зумовлює необхідність вивчення не лише внутрішніх логічних ланцюгів такого впливу, а й аналізу світового досвіду, де методології управління станом персоналу вже давно інтегровані в системи стратегічного аудиту підприємств.

Дослідження механізмів трансформації психологічного стану персоналу в економічні активи потребує ґрунтовного аналізу глобальних управлінських практик, оскільки взаємозв'язок між морально-психологічним кліматом та ефективністю у країнах із розвиненою економікою розглядається як об'єкт стратегічного аудиту [49]. Еволюція соціально-психологічних методів відбувалася нерівномірно, що зумовлено історичними та культурними особливостями провідних економік світу. У таблиці 1.4 представлено ретроспективу того, як змінювався фокус управління в різних регіонах.

Таблиця 1.4

Еволюційна трансформація підходів до управління в розрізі країн

Етап / Період	США (Технократизм та прагматизм)	Європа (Гуманізм та соціалізація)	Японія (Колективізм та традиціоналізм)	Україна (Трансформація від плановості до результативності)
I етап (1900-1930 рр.)	Наукова організація праці (Ф. Тейлор): жорсткий контроль та хронометраж.	Адміністративна школа (А. Файоль): чітка ієрархія та формалізація.	Зародження патернізму: підприємство як велика родина.	Формування адміністративної командної системи: трудова мобілізація та нормативне планування.
II етап (1940-1970 рр.)	Школа людських відносин	Соціальне партнерство: залучення	Концепція довічного найму	Соціалістичне змагання: колективні

	(Е. Мейо): фокус на задоволеності та мотивації.	працівників до управління.	та гуртки якості.	методи стимулювання та ідеологічна мотивація персоналу.
III етап (1980-2000 рр.)	Концепція людського капіталу: інвестиції в освіту та лідерство.	Модель якості життя: баланс між працею та життям.	Тотальне управління якістю: корпоративна ідентичність.	Перехідний період: становлення ринкового HR-менеджменту, криза довіри та пошук нових систем мотивації.
IV етап (Сучасність)	Agile-менеджмент та залученість: гнучкість та автономія.	Психологічна безпека та стійкість: етика та екологічність.	Нейроменеджмент та цифрова гармонізація: високі технології та людина.	Антикризовий менеджмент та ментальна резильєнтність: фокус на безпеці, психологічній підтримці та віддаленому управлінні.

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел [50-55]

У міжнародній практиці сьогодні виокремлюються три домінуючі вектори, що визначають логіку впливу психологічних методів на капіталізацію підприємства. Американська модель управління традиційно спирається на принципи прагматизму та індивідуальної замученості [56]. Центальною тут є концепція «замученості співробітника», а найбільш поширеною методологією виступає опитувальник Q12 Gallup. Даний інструментарій дозволяє встановити пряму кореляцію між рівнем задоволення психологічних потреб працівника та такими стратегічними показниками, як прибутковість та лояльність клієнтів. У межах зазначеного підходу психологічний клімат розглядається як каталізатор індивідуальної результативності.

Європейська модель, притаманна країнам ЄС і особливо розвинена у скандинавському регіоні, фокусується на соціальній безпеці та концепції «баланс між працею та життям». Вона часто реалізується через методологію Great Place to Work та теорію психологічної безпеки Емі Едмондсон. У даному контексті взаємозв'язок базується на тезі про те, що лише здоровий та захищений працівник здатен забезпечити довгострокову стійкість підприємства. Основний акцент робиться на мінімізації стресу, демократизації управління та соціальному партнерстві як факторах зниження операційних ризиків [57].

Японська модель управління базується на колективізмі та особливому корпоративному дусі, що спирається на філософію «концепція довічного найму та гуртки якості» та метод прийняття рішень Ringi. Взаємозв'язок клімату з ефективністю в японській традиції вимірюється через рівень групової згуртованості та бездефектність виробничих процесів [58]. Морально-психологічний клімат тут виступає фундаментом колективного інтелекту, де лояльність групі та почуття обов'язку конвертуються у високу якість продукту.

Включення України до порівняльного аналізу дозволяє виокремити унікальну траєкторію розвитку соціально-психологічних методів:

- На ранніх етапах домінував колективізм, проте він мав ідеологічне підґрунтя, на відміну від корпоративного колективізму Японії.
- Сучасний етап (IV етап) в Україні характеризується вимушеним, але надзвичайно швидким розвитком методів психологічної підтримки та стрес-менеджменту. В умовах воєнних та економічних криз українські підприємства стали майданчиком задля розробки унікальних практик «управління в умовах невизначеності», що значно випереджає класичні європейські моделі за параметром адаптивності.

Таблиця 1.5

Компаративний аналіз механізмів впливу психологічного клімату на ефективність

Параметр порівняння	Американська модель (Q12 Gallup)	Європейська модель (Well-being)	Японська модель (Corporate Spirit)
Об'єкт психологічного впливу	Індивідуальна мотивація та амбіції.	Психологічний комфорт та здоров'я.	Колективна відповідальність та честь.
Методологічний фокус	Показники залученості та лояльності.	Соціальний діалог та інклюзивність.	Мінімізація втрат через згуртованість.
Тип взаємозв'язку	Прямий (через ріст індивідуальних KPI).	Опосередкований (через стабільність).	Синергетичний (через якість груп).
Ризики ігнорування МПК	Висока плинність талановитих кадрів.	Зростання витрат на лікарняні.	Втрата ринкових позицій (якість).

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел [59]

Синтезуючи світовий досвід та враховуючи специфіку сучасного ринку, ми пропонуємо власну методологію взаємозв'язків, що базується на розрахунку коефіцієнта психологічної трансформації ресурсів у межах моделі «Психологічної рентабельності». Ми вважаємо, що в умовах високої невизначеності загальний результат підприємства доцільно розглядати через призму організаційної вітальності. На доповнення до раніше представлені функції синергії, ми пропонуємо розширити її до математичної моделі, де результат дорівнює добутку коефіцієнта клімату на суму індивідуальних зусиль за вирахуванням економічних втрат від абсентеїзму та презентизму [60].

Наукова новизна запропонованої методології полягає у переході від пасивного моніторингу настроїв до активного розрахунку психологічної рентабельності управлінських рішень. На відміну від західних підходів, наша модель враховує не лише позитивну синергію, а й математично ідентифікує приховані витрати на токсичну культуру, такі як фізична присутність працівника без реальної включеності у процес. Таким чином, світовий досвід підтверджує, що морально-психологічний клімат є фактором із жорсткими

економічними наслідками, а запропонована модель дозволяє трансформувати соціально-психологічні методи з категорії витрат у стратегічні інвестиції.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження ролі соціально-психологічних методів в управлінні підприємством, що дозволило сформулювати такі підсумки:

Проаналізовано еволюцію управлінських парадигм, котра підтвердила об'єктивну закономірність переходу від технократичного адміністрування до людиноцентризму. Встановлено, що в умовах сучасної економіки знань людина трансформувалася з пасивного ресурсу в активний суб'єкт формування конкурентоспроможності, що вимагає зміщення акценту з зовнішнього контролю на внутрішню мотивацію та психологічний супровід.

Розкрито сутність та надано авторську класифікацію соціально-психологічних методів. Запропоновано розглядати дані методи як інтегровану систему впливу на когнітивну, емоційну та ціннісну сфери персоналу. Виокремлено групи соціологічних, психологічних, комунікативних та нейропсихологічних інструментів, що дозволяє менеджменту обирати диференційовані підходи залежно від стратегічних завдань підприємства.

Доведено нелінійний характер взаємозв'язку між морально-психологічним кліматом та ефективністю підприємства. Обґрунтовано, що позитивний клімат виступає мультиплікатором інтелектуальних зусиль персоналу (ефект синергії), тоді як токсичне середовище генерує приховані економічні втрати через явища абсентеїзму та презентизму. Запропонована модель «Психологічної рентабельності» дозволяє формалізувати зазначений вплив через математичну залежність.

Здійснено компаративний аналіз світового та вітчизняного досвіду, котрий засвідчив наявність регіональних особливостей: від прагматичної залученості в США та соціальної безпеки в ЄС до колективної гармонії в Японії. Визначено, що сучасний український шлях управління характеризується формуванням унікальної моделі кризової резильєнтності, де соціально-психологічні методи стають базовим інструментом збереження людського капіталу в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків.

Констатовано інтегративну роль соціально-психологічних методів у загальній системі менеджменту. Вони не замінюють, а доповнюють адміністративні та економічні методи, виступаючи «соціальним мастилом», що забезпечує гнучкість і адаптивність організаційної структури.

Таким чином, теоретичне підґрунтя підтверджує, що ефективне управління сучасним підприємством неможливе без глибокої психологізації управлінських процесів. Це створює необхідну базу задля переходу до другого розділу – аналізу практичної діяльності конкретного підприємства та діагностики стану його соціально-психологічного середовища.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА

ПРИКЛАДИ ТОВ «НДІ ЕКОНОМІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЙ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій». Задля глибокого розуміння проблематики дослідження, аналіз даного підприємства неможливо провести виключно через призму стандартних фінансових показників.

Специфіка об'єкта полягає в тому, що він знаходиться у фазі активної структурної та ментальної трансформації. Реорганізація з форми Державного підприємства (ДП) у Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) стала для організації своєрідним «хірургічним втручанням». Наразі підприємство переживає реабілітаційний період, котрий характеризується гострим конфліктом між застарілими адміністративними методами управління та новими ринковими викликами, що вимагають психологізації менеджменту.

Розглянемо «генетику» та специфіку діяльності підприємства через діагностичну логіку.

Організаційний анамнез: конфлікт інституційної пам'яті та ринкової реальності. Історія підприємства є ключовим фактором, що детермінує (визначає) поточний психологічний клімат. Тривалий час функціонуючи як державне підприємство, організація сформувала специфічну корпоративну культуру, орієнтовану на стабільність, гарантоване держзамовлення та бюрократичну ієрархію.

Перехід до приватної форми власності (ТОВ) створив ефект «трансформаційного шоку».

Симптоматика. Персонал, звиклий до патерналістської моделі («державна подбає», «робота є завжди»), зіткнувся з реаліями жорсткої конкуренції, де фінансування залежить виключно від якості та актуальності наукового продукту.

Діагноз. Спостерігається конфлікт «інституційної пам'яті». Колектив організації несвідоме намагається діяти за старими шаблонами (очікування вказівок, уникнення ініціативи), тоді як економічна модель ТОВ вимагає проактивності, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Такий когнітивний дисонанс є джерелом прихованого організаційного стресу та опору змінам.

Специфіка виробництва. Когнітивний ресурс як основний нематеріальний актив. Ключовою особливістю досліджуваного ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» є характер створюваної вартості. На відміну від промислових підприємств, де домінує матеріальне виробництво, Інститут виробляє інтелектуальний продукт (стратегії, моделі, аналітику). Це формує принципово іншу залежність між станом працівника та результатом його праці.

У досліджуваному випадку когнітивний ресурс співробітників, котрий включає оперативну та довготривалу пам'ять, концентрацію уваги, здатність до евристичного мислення та креативності, трансформується з допоміжної функції у домінуючий виробничий актив компанії. Складність управління зазначеним активом полягає в його нематеріальній та волатильній природі, адже на відміну від основних засобів, таких як верстати чи приміщення, когнітивний ресурс неможливо поставити на баланс, інвентаризувати або розрахувати для нього нормативну амортизацію за класичними бухгалтерськими стандартами.

Даний актив має унікальну специфіку, насамперед через його невіддільність від носія, оскільки він не належить підприємству юридично та щовечора залишає офіс разом із працівником. Водночас продуктивність даного активу характеризується критичною залежністю від психоемоційного стану і не є константою, подібно до паспортної потужності двигуна. Вона може коливатися у широкому діапазоні, від повної відсутності результату до надвисоких показників у стані інсайту, залежно від рівня мотивації та стресу. Відмінною є і механіка зносу: якщо обладнання старіє фізично та поступово,

то когнітивний ресурс піддається специфічній емоційній амортизації або вигоранню. Зазначений процес здатний відбуватися лавиноподібно, коли вчорашній високоефективний працівник миттєво стає непродуктивним внаслідок токсичного конфлікту чи хронічного тиску.

Саме тому в умовах інтелектуального виробництва поняття простою набуває нового змісту. Це не фізична зупинка конвеєра, а блокування когнітивних функцій персоналу. Виснаження даного ресурсу через нехтування психологічним кліматом призводить до невидимої зупинки виробничого процесу, котру фінансові звіти фіксують із запізненням, вже на етапі реального падіння прибутку. Задля наочної демонстрації фундаментальних відмінностей між управлінням традиційними та когнітивними активами доцільно провести порівняльний аналіз впливу психологічних факторів на економічний результат у матеріальному та інтелектуальному виробництві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика впливу людського фактору на ефективність виробництва

Критерій порівняння	Матеріальне виробництво (Класичний завод/Фабрика)	Інтелектуальне виробництво (НДІ Економічного моделювання)
Основний засіб виробництва	Верстат, обладнання, конвеєр (зовнішній по відношенню до людини).	Інтелект, когнітивні здібності, нейронні зв'язки (внутрішній ресурс людини).
Характер робочих операцій	Алгоритмізовані, рутинні, повторювані. Вимагають моторики та дисципліни.	Евристичні, унікальні, творчі. Вимагають інсайту та концентрації.
Вплив стресу на процес	Лінійне зниження якості. Робітник у стресі працює повільніше або допускає брак, але може продовжувати фізичну роботу.	Повний параліч виробництва. У стані стресу блокується креативне мислення. Науковець фізично присутній, але не здатен генерувати ідеї.
Дієвість адмін. примусу	Висока. Наказ, штраф або нагляд змушують «крутити	Нульова або від'ємна. Наказ «придумати геніальну стратегію до

	гайки» швидше. Страх може бути мотиватором (на короткій дистанції).	18:00» неможливий. Тиск і страх блокують когнітивні функції.
Умова високої продуктивності	Чіткість інструкцій, справність обладнання, контроль.	Стан психологічного комфорту, безпеки та «поток» (за М. Чікцентмігаї).
Ціна управлінської помилки	Брак партії товару (фінансові збитки, котрі можна покрити).	Помилка в стратегії/моделі для клієнта (репутаційний крах, втрата ринку).

Джерело: складено автором самостійно на основі аналізу діяльності підприємства

Детальний аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, дозволяє прослідкувати фундаментальні відмінності у механізмах формування вартості на досліджуваному підприємстві. Першим і ключовим аспектом є різна природа засобів виробництва. Якщо у матеріальному секторі активи є зовнішніми по відношенню до працівника та піддаються прямому технічному контролю, то в інтелектуальному виробництві актив є внутрішнім та невіддільним від особистості. Це формує перший проміжний висновок: система управління в ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» не може базуватися на механічному нагляді, оскільки об'єктом управління є не видимий процес роботи, а прихований процес мислення, котрий неможливо регламентувати інструкцією.

Наступним логічним кроком аналізу є оцінка впливу стресових факторів на виробничий процес. У класичній моделі залежність між рівнем стресу та продуктивністю є лінійною: підвищення тиску призводить до поступового зниження якості, але не зупиняє процес. Натомість специфіка інтелектуальної праці демонструє іншу, бінарну залежність. Перевищення критичного рівня стресу призводить до феномену когнітивного блокування, коли здатність до евристичного мислення зникає повністю. Із вищезазначеного випливає другий проміжний висновок: використання адміністративного примусу як методу мотивації в умовах НДІ є не просто

малоефективним, а економічно шкідливим, оскільки воно штучно провокує стан непродуктивності персоналу.

Завершальним елементом порівняльного аналізу є оцінка ризиків та ціни управлінської помилки. В інтелектуальному виробництві відсутність необхідного психологічного клімату (стану потоку) призводить не до появи локального браку, котрий можна списати, а до стратегічних прорахунків у моделях та стратегіях, що створюються для клієнтів. Це зумовлює катастрофічне зростання собівартості помилки, котра може дорівнювати вартості репутації всього підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що для досліджуваного підприємства перехід від адміністративної до психологічно-орієнтованої моделі управління є безальтернативним сценарієм. Це зумовлено не гуманістичними міркуваннями, а жорсткою технологічною необхідністю: специфіка основного активу (когнітивного ресурсу) вимагає створення специфічних умов задля його ефективної експлуатації, головною з котрих є психологічна безпека та мотивація.

Окремої уваги заслуговує аналіз економічної ціни управлінської помилки, котра виникає внаслідок незадовільного психологічного стану персоналу. У зазначеному аспекті спостерігається фундаментальна відмінність між матеріальним та інтелектуальним виробництвом, котру можна охарактеризувати як ефект масштабування помилки.

Якщо на традиційному виробництві брак локалізується в межах однієї деталі чи партії, то в діяльності НДІ, що виробляє стратегічні рішення, помилка має вірусний характер: вона інтегрується в бізнес-процеси клієнта та може призвести до краху його системи. При цьому першопричиною такої помилки часто є не брак кваліфікації, а саме психологічний фактор (звуження когнітивного горизонту через стрес, страх повідомити про проблему, байдужість).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз ризиків та вартості помилки персоналу в залежності від типу виробництва

Критерій оцінки ризику	Матеріальне виробництво (Завод)	Інтелектуальне виробництво (НДІ, Консалтинг, ІТ)
Характер дефекту	Фізичний/Явний. Деталь має неправильні розміри, тріщину тощо. Легко виявляється відділом технічного контролю (ВТК) до відвантаження.	Концептуальний/Прихований. Помилка в розрахунках, хибна гіпотеза в стратегії, «дірка» в коді. Важко виявити до моменту реалізації (настання кризи у клієнта).
Психологічна причина	Втома, неуважність, порушення моторики.	Когнітивне викривлення, «тунельний зір» через стрес, вигорання, відсутність критичного мислення.
Локалізація наслідків	Обмежена. Списання бракованої партії. Втрати = вартість сировини + час.	Системна. Помилкова стратегія руйнує бізнес замовника. Втрати можуть у сотні разів перевищувати вартість контракту.
Вплив на репутацію	Помірний. Можливе повернення товару, заміна по гарантії. Довіра відновлюється швидко.	Катастрофічний. Втрата репутації експерта є незворотною. Ринок інтелектуальних послуг базується на довірі; один провал може знищити бренд НДІ.
Вартість виправлення	Лінійна. $Cost = P \times Q$ (Ціна деталі $\times$ Кількість).	Експоненціальна. Чим пізніше виявлено концептуальну помилку, тим дорожче її виправити (правило 1-10-100).

Джерело: складено автором за результатами аналізу виробничих процесів ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» та оцінки вартості виправлення дефектів

Узагальнюючи дані порівняльного аналізу ризиків, можна сформулювати низку критично важливих висновків щодо природи економічної безпеки інтелектуального підприємства:

По-перше, діагностовано наявність фундаментальної «економічної асиметрії». Специфіка діяльності об'єкта дослідження демонструє нелінійну диспропорцію між причиною та наслідком. Незначний за масштабом психологічний тригер (хвилинна демотивація провідного аналітика, страх перед керівником або прихований конфлікт у команді) здатен запустити

ланцюгову реакцію помилок. На відміну від матеріального виробництва, де збитки локалізуються вартістю зіпсованої сировини, в інтелектуальній сфері психологічний збій одного працівника може призвести до стратегічних прорахунків у продуктах для клієнтів. Вартість ліквідації таких наслідків (репутаційні втрати, судові позови, втрата частки ринку) є неспівмірною з витратами на профілактику психологічного комфорту.

По-друге, виявлено, що адміністративний тиск є каталізатором «прихованих помилок». Встановлено прямий кореляційний зв'язок між авторитарним стилем управління та зростанням операційних ризиків. В атмосфері адміністративного диктату співробітники схильні до тактики «мовчазної згоди»: через страх санкцій або неприйняття критики аналітик може свідомо не заперечити хибне рішення керівництва або не перевірити сумнівні дані. Таким чином, адміністративна система, котра покликана посилювати контроль, парадоксальним чином створює зону «управлінської сліпоти», залишаючи компанію беззахисною перед фатальними інтелектуальними помилками.

По-третє, необхідна рекваліфікація витрат на персонал. В умовах інтелектуального виробництва інвестиції в психологічний клімат (створення атмосфери довіри, права на помилку та дискусію, профілактика вигорання) слід розглядати не як витратну частину бюджету, а як страховий внесок у систему управління ризиками. Це категорія інвестицій у фінансову безпеку бізнесу. Відмова від фінансування програм ментального здоров'я та побудова командних заходів є не «економією коштів», а свідомим підвищенням рівня вразливості підприємства.

Отже, адміністративна модель управління, що ігнорує психо-емоційну складову, є економічно небезпечною для ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій». Вона формує крихку систему, де людський фактор стає джерелом постійної загрози, а не створення доданої вартості. Єдиним шляхом до забезпечення сталого розвитку та мінімізації ризиків є

перехід до концепції психологізації менеджменту, де психологічна безпека персоналу виступає гарантом якості інтелектуального продукту.

За результатами організаційно-економічного аналізу об'єкта дослідження, котрим виступає ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій», можна зробити узагальнюючі висновки щодо поточного стану підприємства. Насамперед діагностика виявила, що установа перебуває у складній фазі трансформації та переходу від бюджетно-адміністративної до ринкової моделі функціонування. Зазначений процес супроводжується глибинним ціннісним конфліктом між персоналом старої формації, орієнтованим на стабільність та процес, та новою генерацією працівників, котрі націлені на результат та гнучкість, що створює постійну зону психологічної напруги в колективі.

У ході дослідження визначено специфіку виробничого активу підприємства. Основним засобом виробництва в ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» є нематеріальний когнітивний ресурс співробітників, зокрема їхня креативність та аналітичне мислення. Доведено, що даний актив має високу волатильність та критично залежить від психоемоційного стану носія. Будь-які прояви адміністративного тиску чи токсичності у спілкуванні призводять до блокування зазначеного ресурсу, що в умовах інтелектуального виробництва рівнозначно повній зупинці виробничого процесу.

Також виявлено наявність економічної асиметрії ризиків, що полягає у диспропорції між вартістю профілактики психологічного клімату та ціною потенційної помилки персоналу. В умовах інтелектуального бізнесу стратегічні прорахунки, допущені через стрес або демотивацію, несуть загрозу репутаційного краху та фінансових збитків, котрі неможливо компенсувати виключно адміністративними методами впливу.

Аналіз кадрово-економічних показників, таких як зростання плинності кадрів, збільшення витрат на адаптацію та стагнація продуктивності праці,

свідчить про те, що існуюча модель функціонування вичерпала власний ресурс. Підприємство втрачає ефективність не через брак ринкових можливостей, а через нездатність ефективно управляти людським капіталом у нових умовах, що підтверджує наявність латентної управлінської кризи.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика підтверджує, що корінь економічних проблем підприємства лежить у площині людських відносин. Це актуалізує необхідність детального аналізу існуючої системи управління та методів мотивації у наступних підрозділах роботи задля пошуку шляхів переходу від адміністрування до психологізації менеджменту.

2.2. Оцінка існуючої системи управління та методів мотивації персоналу

Наступним логічним етапом дослідження є поглиблений аналіз суб'єкта управління, що передбачає детальну оцінку методів та інструментів, за допомогою котрих керівництво ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» здійснює вплив на виробничу поведінку колективу. Діагностика управлінських процесів на підприємстві дозволила ідентифікувати специфічну та глибоку проблему, котру в контексті нашої роботи доцільно охарактеризувати як феномен гібридного дисонансу або конфлікт управлінських парадигм. Зазначений стан виник як прямий наслідок складної організаційної трансформації з державної установи в комерційну структуру, через що на підприємстві одночасно співіснують та конкурують два діаметрально протилежні стилі керівництва, створюючи деструктивний ефект подвійних стандартів.

Стосовно так званої старої гвардії, котру представляє науковий підрозділ та ветерани установи, зберігається інерційний авторитарно-бюрократичний стиль управління, успадкований від попередньої організаційної форми. Взаємодія тут будується на засадах жорсткої субординації, домінування формальних наказів, нескінченного обігу службових записок та тотального контролю фізичної присутності на

робочому місці. Головним критерієм ефективності для керівництва в даному сегменті залишається дотримання процесу, а не досягнення результату. Наслідком такого підходу є формування у науковців відчуття власної меншовартості, де вони сприймають себе виключно як механічних виконавців або гвинтиків системи. Їхня професійна ініціатива та творчий потенціал системно пригнічуються страхом порушити регламент або отримати адміністративне стягнення, що є критичним бар'єром задля інноваційної діяльності.

Водночас до представників нової хвилі, куди входять співробітники відділів маркетингу, продажів та ІТ-сектору, застосовується кардинально інший, жорсткий ліберально-ринковий стиль. У даному контурі управління фактично відсутні чіткі посадові інструкції чи регламенти, натомість діє агресивний тиск на результат через систему KPI. Молоді фахівці опиняються в умовах організаційного хаосу та страждають від гострого дефіциту менторства. Керівництво очікує від них високого рівня самоорганізації та автономності, не надаючи при цьому необхідних інструментів психологічної підтримки чи професійної адаптації. Така ситуація провокує високий рівень тривожності та професійного вигорання серед молоді, котра відчуває себе кинутою напризволяще перед лицем ринкових викликів.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що директор намагається керувати складним інтелектуальним колективом, використовуючи еклектичну суміш методів батога та пряника, що відповідає застарілому етапу адміністрування. При цьому ігнорується фундаментальний факт, що в умовах тотальної невизначеності, спричиненої війною та економічними ризиками, люди потребують не посилення контролю чи тиску, а якісно іншого підходу. Колектив відчуває гостру потребу в ситуативному лідерстві та емпатії, котрі здатні забезпечити психологічну безпеку та відновити довіру до менеджменту, проте наразі вищезазначені елементи в системі управління відсутні.

Логічним продовженням дослідження суб'єкта управління є аналіз інструментарію, за допомогою якого реалізується вплив на персонал. Проведений аудит системи стимулювання праці дозволяє констатувати наявність глибокого структурного дисбалансу. На підприємстві спостерігається критичний перекис у бік використання застарілих важелів впливу, що детально відображено у структурі мотиваційного профілю, наведеній у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура мотиваційного профілю

ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій»

Тип мотивації	Інструменти, що використовуються	Оцінка ефективності (Діагноз)
Матеріальна (Грошова)	Фіксовані оклади як спадщина держслужби та епізодичні премії за закриті проекти.	Низька. Оклади сприймаються працівниками як належне, а премії як непрозорий механізм, схожий на лотерею. Така система не стимулює працювати краще, а лише мотивує не працювати гірше.
Адміністративна (Примус)	Догани, постійна загроза скорочення, жорсткий контроль робочого часу, система штрафів за помилки.	Токсична. Створює перманентну атмосферу страху. В умовах інтелектуальної праці страх діє деструктивно, блокуючи креативність та викликаючи ефект паралічу аналітика.
Соціально-психологічна (Нематеріальна)	Формальні привітання з Днем народження, рідкісні корпоративи у форматі застілля старого зразка.	Критично низька. Відсутня культура зворотного зв'язку, немає практики індивідуальних зустрічей, повністю ігнорується емоційний стан працівників.

Джерело: складено автором на основі аналізу внутрішніх регламентів підприємства

Деталізація отриманих даних дозволяє констатувати, що мотиваційний профіль підприємства сформований за застарілою парадигмою економічної людини, котра розглядає працівника виключно як ресурс, що реагує на зовнішні стимули, такі як гроші або страх покарання. У даній архітектурі домінує екстринсивна мотивація, котра є ефективною задля рутинної

механічної праці, проте демонструє нульову або навіть від'ємну результативність у сфері інтелектуального виробництва. Фактично, система управління ігнорує внутрішні драйвери персоналу, створюючи ситуацію, за котрої співробітник виконує роботу не через прагнення досягти результату, а виключно з метою уникнення санкцій або отримання фіксованої винагороди.

Якщо розглядати ситуацію крізь призму теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу, стає очевидним, що управлінські зусилля зосереджені виключно на нижніх рівнях піраміди. Забезпечуючи базовий рівень оплати праці та формальну стабільність, компанія задовольняє лише фізіологічні потреби та потребу в безпеці. Однак для категорії працівників знань, до котрої належать науковці та аналітики, дані фактори, згідно з двофакторною теорією Герцберга, є лише гігієнічними. Їх наявність лише запобігає невдоволенню, але абсолютно не формує довгострокової мотивації до інновацій чи високої продуктивності.

Водночас потреби вищого порядку, такі як соціальна приналежність, професійне визнання та самореалізація, залишаються у зоні системної фрустрації. В умовах ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій», де продукт створюється завдяки креативному потенціалу особистості, відсутність нематеріальних стимулів, таких як менторська підтримка, культура відкритих обговорень та визнання авторства ідей, призводить до професійного вигорання та відчуження від результатів праці. Науковці та креативний клас, не отримуючи підтвердження власної цінності, втрачають сенс професійної діяльності, що трансформується у пасивний саботаж або звільнення.

Такий стан речей є прямим індикатором того, що організаційно компанія застрягла на етапі технократичного управління. Існує глибинний розрив між сутністю виробничих процесів, котрі вимагають гнучкості та творчого підходу, та жорсткістю HR-процесів, котрі намагаються загнати інтелект у рамки бюрократичних інструкцій. Нездатність адаптувати систему

мотивації до вимог сучасної економіки знань, де ключовим капіталом є психоемоційний стан співробітника, стає головним гальмом розвитку підприємства та джерелом його економічної неефективності.

Виявлена у попередньому підрозділі архаїчність системи стимулювання праці набуває особливої гостроти та критичного значення у контексті сучасних макроекономічних та геополітичних викликів. Слід чітко усвідомлювати, що система управління персоналом ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» функціонує не у вакуумі, а перебуває під постійним та потужним тиском факторів зовнішнього середовища, котрі кардинально змінюють вимоги до професійної адаптивності та психологічної стійкості колективу. В умовах високої турбулентності зовнішній світ перестає бути стабільним фоном та перетворюється на джерело перманентного стресу, що вимагає від менеджменту принципово інших підходів до взаємодії з людьми. Традиційні методи адміністративного примусу та жорсткої регламентації, котрі могли демонструвати ситуативну ефективність у стабільні періоди планової економіки, сьогодні втрачають свою дієвість і навіть стають небезпечними. Замість мобілізації персоналу вони перетворюються на каталізатор деструктивних процесів, провокуючи захисні реакції у вигляді саботажу, апатії або агресії. Задля системної ідентифікації та класифікації зовнішніх загроз, що руйнують існуючу управлінську модель та знижують ефективність людського капіталу, нами проведено комплексний HR-PESTEL-аналіз. Його результати дозволяють об'єктивно оцінити масштаб та структуру зовнішнього навантаження на психологічний клімат підприємства, що детально відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз факторів зовнішнього впливу на систему управління персоналом у
ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій»

Група факторів	Зміст фактору	Вплив на систему управління (Виклик для менеджменту)
Політико-мілітарні	Воєнний стан, мобілізаційні заходи, постійна загроза ракетних обстрілів.	Формування базової потреби у фізичній та психологічній безпеці. Адміністративний тиск в умовах війни викликає у персоналу не покору, а захисну агресію або апатію.
Економічні	Інфляційні процеси, нестабільність грантового фінансування, здорожчання життя.	Зростання фонові тривожності за майбутнє. Матеріальна мотивація у вигляді епізодичних премій втрачає ефективність, оскільки люди шукають довгострокових гарантій стабільності.
Соціальні	Зміна поколінь на ринку праці, пріоритетність Work-Life Balance, запит на емпатію.	Ключовий ціннісний конфлікт. Молоді фахівці не сприймають ієрархічну модель «я начальник – ти підлеглий». Виникає гострий попит на менторство та партнерські відносини, котрі існуюча система не забезпечує.
Технологічні	Стрімка цифровізація, впровадження AI, перехід на віддалені формати роботи.	Виникнення «техностресу» у старшого покоління науковців. Необхідність управляти розподіленими командами, де неможливий візуальний контроль, робить старі методи нагляду технічно неможливими.
Екологічні	Енергетична нестабільність (блекаути), вимоги до ергономіки та екологічності робочого простору.	Переривання робочого процесу через відключення світла руйнує стан «потoku» та підвищує рівень стресу. Керівництво змушене забезпечувати не лише завданнями, а й автономністю (генератори, Starlink) задля зниження тривоги персоналу.
Правові	Зміни в трудовому законодавстві, легалізація дистанційної праці.	Необхідність переходу від жорстких посадових інструкцій до гнучких контрактів, що вимагає вищого рівня взаємної довіри між роботодавцем та працівником.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу макроекономічного середовища

Детальний аналіз результатів PESTEL-дослідження дозволяє стверджувати, що сучасне зовнішнє середовище трансформувалося з

нейтрального фону функціонування підприємства у джерело перманентної агресії та невизначеності. Ключовий висновок полягає у тому, що зовнішні фактори висувають безпрецедентно жорсткі вимоги до організаційної гнучкості та психологічної адаптивності персоналу, котрі існуюча управлінська модель задовольнити не здатна. Наразі спостерігається небезпечний резонанс, коли зовнішній тиск, зумовлений воєнним станом та економічною турбулентністю, накладається на внутрішній адміністративний тиск, створюючи ефект подвійного стресу для кожного працівника.

Особливої гостроти набуває конфлікт у політико-мілітарній та екологічній площинах. В умовах, коли базові потреби людини у фізичній безпеці та енергетичній стабільності знаходяться під постійною загрозою, спроби керівництва застосовувати директивні методи управління сприймаються колективом як прояв управлінської неадекватності. Жорстка фіксація робочого часу та вимоги дотримання бюрократичних процедур під час повітряних тривог чи блекаутів не лише технічно неможливі, а й демотивують персонал, руйнуючи залишки лояльності до компанії. Замість того, аби стати островцем стабільності та підтримки, робоче середовище перетворюється на додатковий фактор психологічного виснаження.

У соціально-технологічному вимірі виявлено критичну невідповідність між запитами нової генерації працівників та архаїчними інструментами контролю. Стрімка цифровізація та вимушений перехід на дистанційні форми роботи зробили традиційний візуальний нагляд за підлеглими неефективним. Водночас спроби компенсувати втрату фізичного контролю через посилення звітності та мікроменеджмент лише поглиблюють прірву довіри між керівництвом та виконавцями. Це підтверджує тезу про те, що існуюча бюрократична модель управління не здатна амортизувати зовнішні шоки, а навпаки, посилює їхній негативний вплив, створюючи додаткову внутрішню напругу.

Задля системного узагальнення виявлених диспропорцій між наявним управлінським потенціалом, котрий базується на ієрархії минулого століття, та реальними викликами сучасності, доцільно провести інтегрований SWOT-аналіз системи управління персоналом. Результати даного аналізу, наведені у таблиці 2.5, стануть підсумковим діагнозом у даному підрозділі та дозволять остаточно сформулювати перелік критичних вразливостей, котрі потребують негайного корегування. Він дозволить не лише констатувати слабкі сторони існуючої моделі, а й зіставити їх із потенційними можливостями задля розвитку, котрі поки що залишаються невикористаними. Такий комплексний погляд є необхідним фундаментом задля розробки стратегії психологізації менеджменту, спрямованої на перетворення людського фактору з джерела ризиків на ключову конкурентну перевагу підприємства.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «НДІ
Економічного моделювання та стратегій»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високий рівень експертизи ядра колективу (наукова школа). 2. Збережена інституційна пам'ять та чіткі регламенти процесів. 3. Стабільність виплат заробітної плати. 4. Авторитет керівництва у професійному середовищі.	1. Домінування адміністративно-командних методів управління. 2. Відсутність каналів зворотного зв'язку та емоційна глухота менеджменту. 3. Висока токсичність комунікації між поколіннями. 4. Ігнорування симптомів професійного вигорання.
Можливості	Загрози
1. Впровадження інструментів психологізації (програми well-being). 2. Перехід до ситуативного лідерства та наставництва. 3. Синергія досвіду ветеранів та енергії молоді через спільні проекти. 4. Розвиток бренду роботодавця як психологічно безпечного середовища.	1. Втрата інтелектуального капіталу через звільнення ключових носіїв знань. 2. Критичне зниження якості наукового продукту через когнітивні помилки. 3. Саботаж змін та перехід конфліктів у відкриту фазу. 4. Репутаційна криза та втрата інвестора.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором за результатами проведеного дослідження

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу, можна констатувати, що ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» перебуває у стані системного дисонансу між потужним внутрішнім потенціалом та застарілими методами його реалізації. Ключовий висновок полягає у тому, що сильні сторони підприємства, такі як висока експертиза наукового ядра та збережена інституційна пам'ять, наразі не конвертуються в конкурентні переваги, а нівелюються слабкими сторонами системи управління. Домінування адміністративно-командних методів та ігнорування емоційного стану персоналу створює токсичне середовище, котре блокує продуктивність носіїв інтелектуального капіталу.

Особливе занепокоєння викликає висока ймовірність реалізації загроз, ідентифікованих у ході аналізу. В умовах, коли головним активом компанії є когнітивний ресурс співробітників, слабкі сторони менеджменту такі як відсутність зворотного зв'язку та емоційна глухота стають прямими драйверами економічних ризиків. Існує реальна небезпека незворотної втрати ключових компетенцій через звільнення провідних фахівців або критичне зниження якості наукового продукту внаслідок професійного вигорання. Таким чином, збереження існуючої бюрократичної моделі в умовах зовнішньої турбулентності є стратегічно тупиковим шляхом, що веде до деградації установи.

Водночас аналіз можливостей демонструє наявність значного резерву задля відновлення ефективності через зміну управлінської парадигми. Найбільш перспективним вектором розвитку є перехід від адміністративного тиску до інструментів психологізації менеджменту. Впровадження програм ментального здоров'я, розвиток інституту наставництва та створення культури психологічної безпеки здатні трансформувати нинішній конфлікт поколінь у продуктивну синергію досвіду та інновацій. Це дозволить

перетворити персонал з об'єкта жорсткого контролю на активного партнера у досягненні бізнес-цілей.

Підсумовуючи результати діагностики існуючої системи управління та методів мотивації персоналу ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій», можна констатувати наявність глибокої системної кризи менеджменту. Проведений аналіз засвідчив, що управлінська модель підприємства базується на застарілих адміністративно-командних механізмах, котрі втратили власну ефективність в умовах сучасної економіки знань. Феномен гібридного дисонансу, що виник внаслідок співіснування авторитарного стилю для наукового підрозділу та хаотично-ліберального для нових відділів, створює токсичне середовище подвійних стандартів, котре руйнує довіру всередині колективу та блокує продуктивну взаємодію між поколіннями.

Оцінка мотиваційного профілю підтвердила, що компанія фокусується виключно на задоволенні базових потреб працівників, ігноруючи фактори нематеріальної мотивації, такі як визнання, психологічна безпека та самореалізація. В умовах зовнішнього тиску, зумовленого макроекономічними та безпековими чинниками, така політика робить підприємство вразливим. Замість того, аби слугувати буфером проти зовнішнього стресу, внутрішня система управління стає додатковим джерелом напруги, що провокує захисні реакції персоналу у вигляді зниження ініціативності та прихованого саботажу.

Слід зазначити, що виявлені управлінські проблеми мають яскраво виражений психологічний характер, проте їхні наслідки є цілком вимірюваними в економічній площині. Втрата лояльності, професійне вигорання ключових експертів та зниження якості інтелектуального продукту це прямі фінансові ризики, генеровані помилковими управлінськими рішеннями. Відсутність механізмів психологічної підтримки переводить

вищезазначені ризики з категорії ймовірних у категорію неминучих, створюючи загрозу задля довгострокової стійкості бізнесу.

Задля остаточної верифікації гіпотези про те, що саме несприятливий психологічний клімат є головним обмежуючим фактором розвитку підприємства, необхідно перейти від якісного теоретичного моделювання до аналізу конкретних фактів. Тому наступним логічним кроком дослідження стане перевірка отриманих висновків на практиці. У підрозділі 2.3 буде проведено дослідження об'єктивних індикаторів соціально-психологічної напруженості, що дозволить кількісно оцінити масштаб впливу управлінських помилок на реальну кадрову та виробничу статистику установи.

2.3. Аналіз об'єктивних індикаторів соціально-психологічної напруженості в колективі

Враховуючи складність проведення прямих соціологічних опитувань в умовах поточної реорганізації підприємства та воєнного стану, діагностику морально-психологічного стану колективу ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» було здійснено методом ретроспективного контент-аналізу внутрішньої управлінської звітності. Такий підхід дозволив виявити об'єктивні індикатори прихованої соціальної напруги, котрі вже трансформувалися з емоційної площини у конкретні негативні показники кадрової та виробничої діяльності. Дослідження базувалося на співставленні даних кадрового обліку, медичної статистики та звітів про виконання проєктів за останній звітний період.

Першим виявленим маркером деструктивного психологічного клімату стала аномальна динаміка тимчасової непрацездатності персоналу. Аналіз журналу обліку лікарняних листів продемонстрував стійку тенденцію до зростання кількості випадків короткострокової відсутності співробітників на роботі з медичних причин. Характерною особливістю є те, що пікові

показники захворюваності чітко корелюють із періодами посилення адміністративного тиску, зокрема під час впровадження нових систем штрафів або наближення жорстких дедлайнів. Із точки зору психології праці, таке явище класифікується як абсентеїзм, тобто форма пасивного опору персоналу, коли хвороба використовується як легальний спосіб уникнення токсичного середовища. Це свідчить про те, що значна частина колективу перебуває на стадії резистенції професійного вигорання, намагаючись фізично дистанціюватися від джерела стресу.

Другим критичним індикатором є структура та реальні причини плинності кадрів, виявлені в ході аналізу протоколів вихідних інтерв'ю. Якщо в офіційній статистичній звітності домінуючою причиною звільнення зазначається угода сторін або власне бажання, то поглиблене вивчення анкет звільнених працівників, особливо представників нової генерації фахівців, розкриває іншу картину. Більшість респондентів як ключовий мотив розірвання трудових відносин вказують не рівень заробітної плати, а неможливість професійного діалогу з керівництвом та психологічний дискомфорт. Співробітники зазначають авторитарний стиль комунікації, ігнорування їхньої експертної думки та відсутність культури зворотного зв'язку як фактори, що унеможливають подальшу співпрацю. Це підтверджує тезу про те, що компанія втрачає людський капітал не через економічні чинники, а через нездатність менеджменту побудувати екологічні відносини в колективі. Отримані результати формують доказову базу задля розробки комплексної програми оптимізації соціально-психологічного клімату, котра буде запропонована у наступному розділі роботи. Ігнорування таких сигналів у подальшому загрожує незворотною втратою інституційної стійкості та переходом кризи у фазу неконтрольованого розпаду команди. Саме тому розробка та імплементація дієвих механізмів психологічного розвантаження стає безальтернативним сценарієм задля збереження життєздатності бізнесу. Задля систематизації отриманих даних щодо

реальних мотивів відтоку кадрів та наочної візуалізації диспропорції між офіційними підставами звільнення та прихованими чинниками демотивації, нами було сформовано аналітичну структуру, представлену в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Структура причин звільнення кваліфікованого персоналу (за результатами аналізу протоколів Exit-interview)

Група причин звільнення	Частка респондентів, %	Психологічний контекст проблеми
Управлінський дисонанс	55%	Неможливість діалогу з керівництвом, авторитарний тиск, ігнорування ініціатив, відсутність зворотного зв'язку.
Психологічний клімат	25%	Токсична атмосфера, конфлікти між «старими» та «новими» працівниками, високий рівень стресу.
Матеріальні фактори	15%	Невдоволення рівнем оплати праці або непрозорістю системи преміювання.
Особисті обставини	5%	Релокація, сімейні обставини, зміна сфери діяльності.

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних HR-служби

Третім об'єктивним та неспростовним доказом негативного впливу деструктивного психологічного стану на результати діяльності підприємства є глибокий аналіз виробничих помилок та збоїв у проектній роботі. Деталізоване співставлення графіків виконання стратегічних завдань зі звітами про виявлені невідповідності дозволило встановити пряму та сильну кореляцію між рівнем стресового навантаження на виконавців та якістю кінцевого інтелектуального продукту. Особливо показовою є динаміка у періоди так званих авралів, коли керівництво, намагаючись компенсувати організаційні прорахунки, застосовувало директивні методи управління, посилений контроль та прямі погрози депреміювання. Статистика свідчить, що саме в зазначені проміжки часу кількість когнітивних помилок у розрахунках, аналітичних записках та стратегічних прогнозах зростала за

геометричною прогресією, що вказує на системний характер проблеми, а не на поодинокі випадки недбалості.

Це емпірично підтверджує фундаментальну психофізіологічну закономірність, згідно з котрою в умовах страху, постійного тиску та емоційної нестабільності когнітивний ресурс працівників блокується. Відбувається ефект так званого тунельного мислення, коли фокус уваги фахівця зміщується з вирішення складних творчих завдань на примітивний самозахист та намагання уникнути покарання. Замість генерації нових ідей та глибокого аналізу даних, співробітники витрачають левову частку робочого часу на перестраховку та бюрократичне прикриття власних дій. У результаті підприємство несе прямі та значні економічні збитки, котрі складаються з витрат часу на багаторазове перероблення проектів, штрафних санкцій за зрив термінів здачі робіт та, що найкритичніше, втрати репутації надійного партнера в очах ключових замовників.

Таким чином, комплексні результати аналізу об'єктивних індикаторів дозволяють зробити верифікований та обґрунтований висновок про те, що соціально-психологічна напруженість у колективі ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» досягла критичного рівня, котрий загрожує інституційній цілісності установи. Виявлені та документально підтверджені факти аномального зростання абсентеїзму, високої психологічно вмотивованої плинності кадрів та суттєвого зниження якості інтелектуальної роботи є не випадковими збігами, а прямим та неминучим наслідком глибокої управлінської кризи. Вищенаведені дані остаточно спростовують гіпотезу про те, що поточні проблеми підприємства мають виключно зовнішній макроекономічний характер, і переконливо доводять, що головним стримуючим фактором розвитку та джерелом збитків є незадовільний внутрішній стан людського капіталу.

Отримані результати формують надійну доказову базу та актуалізують необхідність негайного управлінського втручання. Вони свідчать про те, що

без кардинальної зміни підходів до роботи з персоналом будь-які інвестиції у технології чи маркетинг будуть неефективними. Тому розробка комплексної програми оптимізації соціально-психологічного клімату, котра буде запропонована у наступному розділі роботи, є не просто рекомендацією щодо покращення умов праці, а безальтернативною стратегією антикризового управління, необхідною задля відновлення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Задля математичного підтвердження виявлених причинно-наслідкових зв'язків між психологічним станом колективу та результатами роботи, нами було проведено статистичну обробку масиву даних внутрішньої звітності за 2024-2025 роки. Розрахунок показників описової статистики дозволив виявити приховані закономірності, котрі неможливо побачити при поверхневому аналізі.

У таблиці 2.7 наведено статистичні параметри тимчасової непрацездатності співробітників, котрі підтверджують гіпотезу про «втечу у хворобу» (абсентеїзм).

Таблиця 2.7

Описова статистика тривалості лікарняних листів співробітників ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій» (порівняльний аналіз)

Статистичний показник	Період стабільності (2023)	Кризовий період (2024-2025)	Інтерпретація динаміки
Середнє арифметичне	7,4 днів	3,2 дні	Різке скорочення середньої тривалості хвороби свідчить про зміну характеру захворювань (із реальних соматичних на ситуативні).
Медіана	6,0 днів	2,0 дні	50% усіх лікарняних у звітному періоді не перевищували 2 днів.
Мода	5,0 днів	2,0 дні	Найбільш типовий випадок «хвороби» це відсутність протягом двох днів (зазвичай понеділок-вівторок або четвер-п'ятниця).

Стандартне відхилення	2,1	0,8	Низький розкид даних у кризовий період вказує на масовий, системний характер короткострокових відгулів.
-----------------------	-----	-----	---

Джерело: розраховано автором за даними табельного обліку

Детальна інтерпретація статистичного зсуву моди тривалості лікарняних листів із п'яти до двох днів дозволяє виявити приховану економічну загрозу для ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій». Дана тенденція є не медичною, а поведінковою аномалією, що має конкретний монетарний вираз.

Насамперед виникає ситуація фінансової пастки перших п'яти днів. Згідно з українським законодавством, перші п'ять днів тимчасової непрацездатності оплачуються за рахунок коштів роботодавця, і лише з шостого дня фінансування переходить до Пенсійного фонду. Дроблення одного тривалого лікарняного на п'ять коротких перекладає весь фінансовий тягар на бюджет підприємства. Фонд оплати праці виснажується на виплати за невідпрацьований час, при цьому компанія не отримує жодної компенсації від держави. Фактично, підприємство оплачує співробітникам додаткові відпустки за ціною робочих днів.

Окрім того, зміна структури захворюваності провокує різке зростання трансакційних витрат та адміністративного навантаження. Оформлення, табелювання та бухгалтерський розрахунок великої кількості коротких лікарняних коштують компанії значно дорожче у людино-годинах бухгалтерії та HR-відділу, аніж обробка стандартних лікарняних листів. Це створює пустий документообіг, котрий відволікає адміністративний ресурс від реальних завдань. Водночас виникає ефект рваного ритму, котрий для інтелектуального виробництва є більш руйнівним, аніж планова відпустка. Короткострокова відсутність працівника, що часто припадає на п'ятницю або понеділок, унеможливорює передачу справ заступнику, однак зупиняє командну роботу. Проектна група змушена чекати на повернення колеги, що призводить до простою суміжних спеціалістів, а зсув дедлайнів на два дні в

ланцюжку процесів може призвести до тижневої затримки здачі проєкту замовнику.

Із точки зору організаційної психології, масовий перехід на дводенні лікарняні виступає маркером тихого страйку та формою пасивного протесту. Співробітники використовують хворобу як легальний спосіб дистанціюватися від стресу, уникаючи прямих конфліктів. Це свідчить про те, що реальна залученість персоналу є критично низькою. Компанія платить зарплату людям, котрі психологічно вже звільнилися, але фізично і документально продовжують утримувати робочі місця, блокуючи прихід більш мотивованих кадрів.

Статистичний зсув тривалості непрацездатності є неспростовним доказом того, що підприємство фінансує не лікування соматичних хвороб персоналу, а компенсує витрати на відновлення психоемоційного ресурсу, виснаженого токсичним менеджментом. Це прямі непродуктивні витрати, котрі можна ліквідувати виключно шляхом зміни управлінської парадигми, а не посиленням контролю за лікарняними.

Однак фінансові втрати від прихованого абсентеїзму та оплати «фіктивних» лікарняних становлять лише частину економічних збитків підприємства. Значно більшу загрозу несе зниження ефективності тих співробітників, котрі фізично присутні на робочому місці, але перебувають у стані хронічного стресу. Задля інтелектуального виробництва критично важливо з'ясувати, як саме адміністративний тиск впливає на якість когнітивних операцій персоналу. Із метою верифікації тези про блокування інтелектуального ресурсу нами було проведено кореляційний аналіз між періодами посилення управлінського контролю (введення жорстких дедлайнів, штрафів) та кількістю зафіксованих помилок у проєктній документації (табл. 2.8).

Матриця кореляційних взаємозалежностей між факторами тиску та показниками якості

Фактор впливу (X)	Результативний показник (Y)	Коефіцієнт кореляції (r)	Характеристика зв'язку
Кількість наказів про стягнення	Рівень плинності кадрів	0,82	Сильний прямий. Чим більше покарань, тим більше людей звільняється.
Обсяг понаднормових годин	Кількість помилок у звітах	0,76	Сильний прямий. Перепрацювання через стрес прямо знижує когнітивні здібності.
Кількість нарад (зустрічей)	Виконання плану (KPI)	-0,64	Помітний зворотний. Надмірна бюрократизація (наради) заважає реальній роботі.
Частота зворотного зв'язку	Задоволеність працею (eNPS)*	0,89	Дуже сильний прямий. Підтверджує дефіцит позитивної комунікації.

Джерело: авторські розрахунки в пакеті MS Excel

Детальна інтерпретація кореляційної матриці, наведеної у таблиці 2.8, дозволяє перевести управлінські проблеми з площини суб'єктивних припущень у формат математично доведених фактів. Розраховані коефіцієнти кореляції, значення котрих перевищує поріг 0.7, засвідчують наявність сильних та статистично значущих зв'язків між стилем керівництва та фінансовими результатами діяльності. Особливої уваги заслуговує виявлений сильний прямий зв'язок ($r=0.76$) між обсягом понаднормової роботи та кількістю помилок у проектній документації. Даний показник математично спростовує ефективність політики авралів, котру сповідує керівництво, доводячи, що спроби адміністративно прискорити роботу за рахунок перевантаження персоналу призводять до зворотного ефекту. Економічно це означає, що компанія двічі оплачує одну й ту саму роботу: спочатку як понаднормові години, а згодом – як час, витрачений на

виправлення критичного браку, що формує приховані збитки у вигляді вартості низької якості.

Окремим важливим аспектом аналізу є інтерпретація показника eNPS або індексу чистої лояльності персоналу, котрий у рамках даного дослідження розраховувався ретроспективно на основі даних вихідних анкет звільнених працівників. Виявлений надзвичайно високий коефіцієнт кореляції ($r=0.89$) між відсутністю регулярного зворотного зв'язку від керівника та низьким рівнем eNPS вказує на те, що руйнування лояльності відбувається не через матеріальні чинники, а через комунікаційний вакуум. В економічному контексті низький eNPS є випереджаючим індикатором майбутніх фінансових втрат, оскільки він сигналізує про неминуче зростання плинності кадрів та ускладнення процесу рекрутингу. Компанія з низьким індексом лояльності змушена витратити значно більші бюджети на залучення нових фахівців, компенсуючи погану репутацію роботодавця завищеними зарплатними пропозиціями.

Узагальнюючи статистичні дані, можна констатувати, що існуюча модель управління генерує системні економічні ризики. Негативна кореляція ($r=-0.64$) між кількістю нарад та виконанням KPI підтверджує, що надмірна бюрократизація процесів краде продуктивний час співробітників, перетворюючи фонд оплати праці на неефективні витрати. Таким чином, проведене математичне моделювання остаточно підтверджує гіпотезу, що психологічний клімат у колективі є не просто емоційним фоном, а ключовою економічною змінною, котра безпосередньо впливає на рентабельність та операційну ефективність ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій».

Підсумовуючи результати діагностики об'єктивних індикаторів соціально-психологічної напруженості, проведеної на основі аналізу внутрішньої документації та статистичних даних ТОВ «НДІ Економічного моделювання та стратегій», можна констатувати, що кризові явища в

колективі перейшли з латентної фази у фазу відкритої деструкції. Виявлені аномальні тренди, зокрема різке зростання короткострокового абсентеїзму та зміна структури захворюваності, свідчать про те, що персонал використовує хворобу як єдиний доступний механізм захисту від токсичного адміністративного тиску. Це підтверджує наявність масового професійного вигорання, котре вже не є проблемою окремих особистостей, а набуло ознак системної організаційної патології, що блокує нормальне функціонування підприємства.

Проведений кореляційний аналіз надав математичне обґрунтування неефективності існуючої управлінської моделі. Статистично доведений сильний прямий зв'язок між застосуванням каральних методів управління та зростанням плинності кадрів, а також між понаднормовою роботою та кількістю виробничих помилок, остаточно руйнує міф про дієвість адміністративного примусу в інтелектуальній сфері. Фактично, керівництво власноруч створює умови задля зниження рентабельності, оскільки кожен акт тиску конвертується у фінансові втрати через брак, необхідність перероблення проектів та витрати на пошук нових працівників замість тих, хто звільнився через неможливість діалогу.

Критично низький рівень розрахункового індексу лояльності eNPS, корельований із відсутністю зворотного зв'язку, вказує на те, що компанія втрачає свій головний актив – репутацію на ринку праці. Економічна ціна ігнорування психологічного клімату стає непідйомною: підприємство змушене переплачувати за залучення нових кадрів, втрачає носіїв інституційної пам'яті та стикається з ризиком втрати клієнтів через зниження якості послуг. Таким чином, діагноз, поставлений у другому розділі, є однозначним: подальше збереження існуючої технократичної системи управління в умовах сучасних викликів є прямою загрозою економічній безпеці установи.

Завершуючи другий розділ, ми приходимо до висновку про необхідність термінової розробки та імплементації комплексної стратегії змін. Вирішення виявлених проблем лежить не в площині посилення контролю чи фінансових вливань, а в площині докорінної трансформації корпоративної культури та впровадження інструментів психологічного менеджменту. Саме розробці такої програми, спрямованої на перехід від токсичного адміністрування до екологічного лідерства, відновлення довіри та психологічного ресурсу команди, буде присвячено третій розділ кваліфікаційної роботи.

Висновки до другого розділу

У другому розділі нашої роботи проведено комплексну діагностику організаційно-економічного стану та системи управління ТОВ НДІ «Економічного моделювання та стратегій». Результати дослідження дозволили ідентифікувати глибинні причини зниження ефективності діяльності підприємства, котрі полягають у системній невідповідності існуючої управлінської моделі вимогам сучасної економіки знань та викликам зовнішнього середовища. Встановлено, що в процесі трансформації з державної установи в комерційну структуру на підприємстві виник феномен гібридного дисонансу, котрий характеризується конфліктним співіснуванням застарілих авторитарно-бюрократичних методів керівництва та ринкових вимог до гнучкості та результативності.

Аналіз системи мотивації засвідчив її архаїчність та однобічну орієнтацію на задоволення виключно базових матеріальних потреб працівників. В умовах воєнного стану та перманентного зовнішнього стресу ігнорування факторів психологічної безпеки, емоційної підтримки та професійного визнання призвело до критичної демотивації персоналу. Проведений PESTEL та SWOT-аналіз підтвердив, що адміністративна

вертикаль не здатна амортизувати зовнішні шоки, а навпаки, посилює їхній деструктивний вплив, перетворюючи людський капітал із джерела конкурентних переваг на зону підвищеного ризику.

Емпірична перевірка гіпотези про вплив психологічного клімату на економічні показники, здійснена методом аналізу об'єктивних індикаторів та кореляційного моделювання, надала математичні докази неефективності поточного менеджменту. Виявлена сильна статистична залежність між рівнем адміністративного тиску та зростанням плинності кадрів, а також між перевантаженнями та кількістю виробничих помилок, свідчить про прямі фінансові втрати, котрі несе компанія через токсичну атмосферу. Зростання абсентеїзму та низький індекс лояльності eNPS є індикаторами вичерпання адаптаційного ресурсу колективу та загрози інституційного розпаду команди.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що виявлена криза має системний характер і не може бути подолана точковими адміністративними заходами. Подальше ігнорування психологічної складової управління загрожує підприємству втратою інтелектуального ядра та ринкової частки. Це актуалізує необхідність розробки принципово нової стратегії, що базується на психологізації менеджменту, впровадженні інструментів запобігання вигоранню та побудові екологічної корпоративної культури. Обґрунтування та розробка відповідної комплексної програми оздоровлення соціально-психологічного клімату є метою наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ

3.1. Розробка програми формування позитивної корпоративної культури

У сучасних умовах трансформаційної економіки, коли традиційні адміністративні та економічні важелі впливу на персонал поступово втрачають власну безальтернативну ефективність, особливої актуальності набуває розвиток соціально-психологічного інструментарію управління. Корпоративна культура в даному дослідженні розглядається не просто як набір атрибутів чи традицій, а як стратегічний нематеріальний актив, що здатен забезпечити синергію індивідуальних цілей працівників та стратегічних цілей підприємства.

Розробка авторської програми формування позитивної корпоративної культури базується на принципах гуманізації управління та психологічного контракту. На відміну від стандартних підходів, що пропонують фрагментарне впровадження окремих заходів (тімбілдинг, розробка дрес-коду), запропонована програма має системний характер та орієнтована на зміну глибинних ціннісних настанов колективу.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у впровадженні моделі «ціннісного резонансу», котра передбачає не лише трансляцію цінностей зверху вниз, а й адаптацію організаційних цілей до психологічного профілю персоналу.

Програма розрахована на довгострокову перспективу (12-18 місяців) та складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

1. Діагностично-аналітичний етап:

- Проведення аудиту поточного стану культури за методикою К. Камерона та Р. Куїнна (модель OCAI).
- Ідентифікація «точок напруги» у комунікаційних каналах.
- Оцінка рівня лояльності та залученості персоналу.

2. Концептуально-ціннісний етап:

- Формування оновленої місії та візії підприємства через фокус-групи з лідерами думок.
- Розробка «Кодексу корпоративної етики», що містить не лише обмеження, а й стимули задля саморозвитку.

3. Інструментально-впроваджувальний етап:

- Впровадження системи внутрішнього менторства та коучингу: перехід від жорсткого контролю до підтримки та навчання.
- Гейміфікація робочих процесів, тобто використання нематеріальних винагород за досягнення, що відповідають цінностям підприємства.
- Психологічна підтримка, тобто створення «кімнат емоційного розвантаження» та проведення тренінгів із стресостійкості.

4. Моніторинговий етап:

- Встановлення ключових показників ефективності культури, тобто зниження плинності кадрів, швидкість адаптації новачків, рівень конфліктності.

Основним інструментом програми є трансформація стилю керівництва. Ми пропонуємо відхід від директивних методів на користь демократично-консультативного стилю. Це дозволяє реалізувати потребу працівника у причетності до прийняття рішень, що автоматично підвищує його відповідальність за кінцевий результат.

Отже, у нашому дослідженні позитивна корпоративна культура виступає «соціальним клеєм», котрий утримує талановитих фахівців на підприємстві без надмірного підвищення фонду оплати праці, створюючи умови задля самоактуалізації особистості.

Програма розрахована на циклічне впровадження. У таблиці 3.1 наведено етапи першого (активного) року трансформації.

Таблиця 3.1

Етапи та заходи впровадження програми розвитку корпоративної культури

Етап	Заходи (Інструментарій)	Термін	Відповідальні	Очікуваний результат
I. Діагностичний	Анкетування, інтерв'ю, аналіз плинності кадрів.	1-2 міс.	HR- департамент, психолог	Профіль «як є» та «як має бути».
II. Комунікаційний	Стратегічні сесії, оновлення кодексу етики, створення внутрішнього порталу.	3-4 міс.	Топ- менеджмент, PR-служба	Усвідомлення персоналом нових цінностей.
III. Освітній	Тренінги з емоційного інтелекту, курси лідерства для лінійних керівників.	5-9 міс.	Зовнішні тренери, ментори	Зміна стилю управління з директивного на коучинговий.
IV. Інтеграційний	Гейміфікація (система «Дякую»), спільні соціальні проекти (волонтерство).	Постійно	Весь персонал	Формування відчуття спільноти та причетності.
V. Контрольний	Повторний аудит, оцінка індексу чистих лоялістів, аналіз конфліктності.	12 міс.	Аналітичний відділ	Коригування стратегії на наступний період.

Джерело: авторська розробка

Наукова новизна підходу також полягає в інтегрованій оцінці, що поєднує якісні (психологічні) та кількісні (економічні) показники.

1. Психологічні показники (соціальний ефект):

- Індекс чистих лоялістів (eNPS). Визначає готовність працівників рекомендувати підприємство як місце роботи.

$$eNPS = \%Промоутерів - \%Детракторів$$

- Рівень замученості. Оцінюється через щорічні опитування за 12-ма факторами (Gallup Q12).

- Коефіцієнт конфліктності. Кількість офіційно зафіксованих та розв'язаних трудових спорів.

2. Організаційно-економічні показники (економічний ефект):

- Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$). Прогнозоване зниження на 10-15% протягом року.

- Продуктивність праці. Виручка на одного працівника (очікуване зростання завдяки підвищенню внутрішньої мотивації).

- Вартість закриття вакансії. Знижується за рахунок сильного HR-бренду (працівники самі прагнуть потрапити на підприємство).

Нами було розроблено та запропоновано інструментарій нормативного закріплення культури, тобто іншими словами – «Корпоративний кодекс».

Кодекс корпоративної етики в межах запропонованої програми виступає не як звід заборон, а як соціальний маніфест, що визначає «правила гри».

Наукова новизна полягає у переході від репресивної моделі (що не можна робити) до стимулюючої моделі (як досягти успіху через цінності).

Основні блоки Кодексу:

- Ціннісний фундамент. Декларація пріоритету людського капіталу над процесами.

- Стандарти комунікації. Впровадження принципу «радикальної відвертості» (конструктивна критика без переходу на особистості).

- Етика взаємодії з клієнтами. Сервіс-орієнтованість як частина внутрішньої культури.

- Екологічність відносин. Механізми запобігання мобінгу (цькуванню) та дискримінації.

Оскільки основою розділу є соціально-психологічні методи, запропонована нами програма формування культури містить блок психогігієни. Це критично задля запобігання емоційному вигоранню, котре руйнує культуру зсередини.

Ми пропонуємо наступний комплекс вправ та заходів:

- Техніка «Ретроспектива успіху» (колективна). Щотижневі 15-хвилинні збори, де обговорюються не помилки, а те, що вдалося зробити найкраще. Це формує «колективний імунітет» до стресу.

- Тренінг «Емоційне лідерство». Навчання менеджерів середньої ланки розпізнавати ознаки вигорання у підлеглих на ранніх стадіях (превентивний підхід).

- Впровадження «Години тиші». Час протягом робочого дня, коли заборонені внутрішні наради та дзвінки, що дозволяє працівникам зосередитися на творчих завданнях та знизити рівень кортизолу.

Впровадження вищезазначених заходів дозволяє перетворити корпоративну культуру на стабілізатор системи управління. Так як, корпоративна культура – це «невидима рука» менеджменту, котра спрямовує дії персоналу навіть у ситуаціях, що не описані в посадових інструкціях. В умовах кризи саме високий рівень довіри та спільні цінності (соціально-психологічні фактори) стають вагомішими за матеріальні бонуси.

Реалізація розробленої програми дозволить досягти наступних ефектів:

- Економічний. Підвищення продуктивності праці на 15-20% за рахунок зростання внутрішньої мотивації та зниження витрат на рекрутинг.

- Соціальний. Покращення психологічного клімату, мінімізація професійного вигорання, формування сильного бренду роботодавця.

- Управлінський. Спрощення процесів впровадження змін завдяки високій довірі персоналу до керівництва.

Таким чином, програма формування позитивної корпоративної культури є фундаментом задля вдосконалення всієї системи управління підприємством, перетворюючи соціально-психологічні методи на дієвий інструмент конкурентної боротьби.

Отже, у результаті розробки програми формування позитивної корпоративної культури на засадах соціально-психологічних методів управління нами було отримано наступні результати, а саме:

1. Подолання управлінської кризи через гуманізацію. Обґрунтовано, що розв'язання проблематики низької мотивації та плинності кадрів лежить у площині трансформації організаційних цінностей. Запропонована програма дозволяє перейти від моделі «працівник як ресурс» до парадигми «працівник як партнер», що є критично важливим для підприємств у нестабільних ринкових умовах.

2. Наукова новизна запропонованої моделі. Вперше запропоновано інтегрований підхід, що поєднує інструменти «ціннісного резонансу» та превентивної психогігієни. Новизна полягає у відмові від шаблонних заходів на користь динамічної системи, де корпоративний кодекс та ментальна підтримка персоналу виступають єдиним механізмом стабілізації внутрішнього середовища підприємства.

3. Економічна доцільність соціальних інвестицій. Доведено, що витрати на формування позитивного клімату та розвиток корпоративної культури мають високий коефіцієнт окупності (ROI). Це досягається через зниження витрат на рекрутинг, скорочення періоду адаптації нових співробітників та зростання індивідуальної продуктивності праці завдяки високому рівню залученості.

4. Специфіка інструментарію. Розроблений комплекс заходів (від гейміфікації до «годин тиші») дозволяє нівелювати деструктивні соціально-психологічні явища, такі як професійне вигорання та міжособистісні конфлікти. Впровадження системи KPI (зокрема індексу чистих лоялістів) забезпечує керівництво об'єктивними даними задля прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Розроблена програма не лише вдосконалює систему управління, а й створює унікальний соціальний капітал підприємства, котрий неможливо

скопіювати конкурентами, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства на ринку.

3.2. Впровадження методів психологічного стимулювання та профілактики професійного вигорання

У межах удосконалення системи управління підприємством на основі соціально-психологічних методів ключове місце посідає перехід від жорсткого економічного детермінізму до гнучких моделей психологічного стимулювання. Проблема професійного вигорання в сучасних умовах (дистанційна робота, висока невизначеність, інтенсифікація праці) стає не лише медико-соціальною, а й економічною, оскільки веде до зниження інтелектуального потенціалу підприємства.

Психологічне стимулювання в нашому дослідженні ми визначаємо як систему цілеспрямованого впливу на внутрішню мотивацію працівника через задоволення його вищих потреб: у визнанні, самоактуалізації та причетності.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у впровадженні моделі «персоналізованої траєкторії визнання». На відміну від традиційних грамот чи дощок пошани, дана модель передбачає адаптацію методів стимулювання до психотипу працівника (за типологією DISC або MBTI), що дозволяє максимізувати віддачу від кожного фахівця.

Ключовими інструментами психологічного стимулювання на підприємстві є:

- Делегування повноважень як метод вияву довіри, тобто надання працівнику автономії у прийнятті рішень щодо операційних завдань, що підвищує його суб'єктивну значущість.
- Система «Зворотного зв'язку 360 градусів», тобто створення культури постійної підтримки, де схвалення від колег має таку ж вагу, як і оцінка керівника.

- Програми «Зростання професіоналізму», тобто візуалізація кар'єрного та професійного зростання, котра дає працівнику відчуття перспективи та сенсу діяльності.

Професійне вигорання розглядається в нашій роботі як наслідок тривалого дисбалансу між вимогами середовища та внутрішніми ресурсами особистості. Задля нейтралізації даного явища пропонується впровадження корпоративної системи благополуччя (Well-being).

Інноваційним елементом є розробка та впровадження «Енергетичного аудиту робочого місця». Це методика оцінки не лише ергономіки, а й інформаційного навантаження та емоційної напруженості конкретної посади.

Програма профілактики включає наступні блоки, а саме:

1. Превентивна діагностика. Регулярне анонімне тестування персоналу за методикою В. Бойко або К. Маслач задля виявлення фаз «резистенції» та «виснаження» на ранніх етапах.

2. Інституціоналізація «права на офлайн». Встановлення корпоративних стандартів, що обмежують ділову комунікацію у неробочий час, що дозволяє працівникам повноцінно відновлювати психоемоційний ресурс.

3. Створення «Resilience-центрів». Організація внутрішніх або аутсорсингових служб психологічної підтримки, де працівники можуть конфіденційно отримати консультацію щодо подолання стресу.

4. Методи гнучкого графіку та «Творча відпустка». Можливість короткотермінових творчих відпусток або зміни формату роботи задля відновлення внутрішньої енергії без звільнення з підприємства.

Пропонуємо розглянути оцінку соціально-економічної ефективності впровадження запропонованих нами заходів.

Впровадження методів психологічного стимулювання та профілактики вигорання дозволяє досягти наступних результатів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозовані результати впровадження психотехнологій управління

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Ефект
Коефіцієнт абсентеїзму	Високий (через психосоматику)	Зниження на 20-25%	Зменшення витрат на лікарняні
Рівень креативності	Низький (рутинне виконання)	Зростання в 1.5 рази	Поява інноваційних ідей
Лояльність до бренду	Хитка	Стійка (адвокація бренду)	Зниження витрат на рекрутинг
Індекс щастя працівників	4.2 / 10	7.8 / 10	Покращення мікроклімату на підприємстві

Джерело: авторська розробка

Впровадження інструментів психологічного стимулювання та превенції вигорання в сучасних умовах доцільно розглядати не як супутній елемент кадрової політики, а як фундаментальну стратегічну інвестицію. Наукова новизна нами зазначеного підходу полягає у формуванні «антикрихкої» моделі управління людським капіталом, де підприємство не просто витримує стресові навантаження, а використовує їх як тригер задля розвитку.

1. Перехід від «ресурсного» до «регенеративного» управління.

Традиційні моделі менеджменту розглядають персонал як «ресурс», що підлягає експлуатації до межі виснаження. Ми пропонуємо регенеративну модель, де методи психологічного стимулювання (визнання, автономія, професійний виклик) створюють умови задля самовідновлення інтелектуальної та емоційної енергії працівника безпосередньо в процесі трудової діяльності.

2. Психологічне стимулювання як механізм підвищення «когнітивної гнучкості».

Новизна нашого дослідження полягає в доведенні зв'язку між рівнем психологічного комфорту та когнітивною гнучкістю колективу. У стані хронічного стресу (вигорання) когнітивні здібності працівників звужуються

до тунельного мислення. Впровадження методик превенції вигорання (наприклад, когнітивної реструктуризації завдань) дозволяє:

- зберегти здатність персоналу до креативного розв'язання проблем у кризових ситуаціях;
- знизити рівень «інтелектуального дефіциту», що виникає через помилки втомленого персоналу.

3. Формування «антикрихкості» через систему позитивних викликів.

Антикрихкість системи управління досягається через впровадження так званих «керованих мікростресорів». Психологічне стимулювання в нашому контексті передбачає:

- гейміфіковані змагання, де стрес від конкуренції трансформується у позитивний азарт (евстрес).
- ротацію змісту – періодична зміна векторів діяльності, що запобігає стагнації та «емоційному плато».

4. Соціально-економічна валідація превенції вигорання.

Стратегічна потреба в профілактиці вигорання підтверджується концепцією «довгострокової життєздатності підприємства». Вигорання ключових фахівців веде до втрати унікальних компетенцій, котрі неможливо миттєво замінити на ринку праці. Отже, превенція вигорання – це метод збереження інтелектуального суверенітету підприємства.

Таблиця 3.3

Практичне втілення «антикрихкої» моделі

Елемент	Традиційний підхід (крихкий)	Авторський підхід (антикрихкий)	Новизна / Ефект
Реакція на стрес	Спроба уникнути навантаження.	Використання навантаження задля навчання (дебрифінги).	Посттравматичне зростання підприємства.
Стимулювання	Грошові бонуси за результат.	Психологічне володіння	Висока залученість без зростання

		процесом.	ФОП.
Контроль вигорання	Лікування фактів депресії.	Впровадження культури «психологічної безпеки».	Раннє виявлення та нейтралізація ризиків.

Джерело: авторська розробка

Таким чином, впровадження розроблених методів дозволяє перетворити систему управління підприємством на саморегульовану екосистему. У такій системі людський капітал не втрачає власної вартості з часом (через знос та вигорання), а навпаки – капіталізується через накопичення досвіду подолання труднощів у сприятливому соціально-психологічному середовищі.

3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Завершальним етапом розробки шляхів удосконалення системи управління є валідація запропонованих заходів через призму їх економічної та соціальної результативності. Специфіка соціально-психологічних методів полягає у наявності значного лаг-ефекту (часового розриву між впровадженням та результатом) та домінуванні опосередкованого впливу на фінансові показники.

Оцінка ефективності вдосконалення системи управління на основі соціально-психологічних методів потребує відходу від класичних лінійних моделей капіталізації. Специфіка запропонованих у пунктах 3.1 та 3.2 заходів полягає у тому, що вони формують неявні конкурентні переваги, котрі важко копіюються та мають кумулятивний характер.

Наукова новизна оцінки результативності в нашому дослідженні ґрунтується на використанні збалансованого підходу, що поєднує пряму економічну вигоду від оптимізації кадрових процесів та приріст «соціальної вартості» підприємства.

Основним кількісним індикатором успішності впровадження програми формування позитивної корпоративної культури є зниження коефіцієнта плинності персоналу ($K_{пл}$).

Розрахунок економічної ефективності ($E_{економ}$) здійснюється за формулою інтегрального заощадження:

$$E_{економ} = \Delta K_{пл} \times Ч \times (C_{рекрут} + C_{адапт} + C_{навч}), \text{ де:}$$

- $\Delta K_{пл}$ – прогнозований відсоток зниження плинності (за нашими розрахунками – 12-15%);
- $Ч$ – середньооблікова чисельність персоналу;
- $C_{рекрут}$, $C_{адапт}$, $C_{навч}$ – витрати на пошук, інтеграцію та початкове навчання нового співробітника.

Впровадження системи профілактики вигорання дозволяє уникнути витрат на «приховану плинність», коли працівник формально залишається в штаті, але його продуктивність падає до критичного мінімуму (феномен «презентеїзму»).

Соціальна ефективність запропонованих заходів виявляється у покращенні якісних характеристик робочої сили. Ми виділяємо наступні критерії:

- Зростання індексу замученості, тобто перехід від виконання інструкцій до виявлення ініціативи.
- Зниження рівня конфліктності, тобто оптимізація комунікаційного простору через впровадження Кодексу етики дозволяє скоротити втрати робочого часу на міжособистісні суперечки на 18-20%.
- Покращення бренду роботодавця, тобто формування іміджу «людиноцентрованого» підприємства знижує вартість залучення висококваліфікованих фахівців на ринку.

Інноваційним аспектом оцінки є розрахунок коефіцієнта антикрихкості системи управління. Завдяки впровадженню методів психологічного

стимулювання, підприємство отримує здатність до швидкої адаптації в умовах кризи.

Економічний вираз даного ефекту спостерігається у:

- Скороченні часу на прийняття та реалізацію управлінських рішень завдяки високій довірі.
- Збільшенні кількості раціоналізаторських пропозицій (інноваційний потік).

А також, одним із найбільш відчутних результатів впровадження програми формування позитивної корпоративної культури та профілактики вигорання є зниження плинності персоналу. Наукова новизна нашого розрахунку полягає у врахуванні «прихованих витрат» – втрати унікальних знань, котрі несе з собою працівник, що звільняється.

Економічний ефект ($E_{пл}$) розраховується за формулою:

$$E_{пл} = (K_{пл1} - K_{пл2}) \times Ч \times C_{зам}, \text{ де:}$$

- $K_{пл1}$, $K_{пл2}$ – коефіцієнт плинності до та після впровадження заходів;
- $Ч$ – середня чисельність персоналу;
- $C_{зам}$ – вартість заміни одного працівника (включає витрати на рекрутинг, адаптацію та навчання).

За нашими прогностичними розрахунками, зниження плинності на 10% дозволить підприємству заощадити значні кошти, котрі можуть бути реінвестовані у подальший розвиток Well-being програм.

Впровадження методів психологічного стимулювання безпосередньо корелює з індексом залученості. Згідно з дослідженнями Gallup, високозалучені команди демонструють на 21% вищу прибутковість.

У нашій роботі пропонується оцінювати приріст продуктивності (ΔP) через зміну коефіцієнта корисної дії робочого часу після впровадження «Годин тиші» та програм Resilience:

$$\Delta P = (P_{new} - P_{old}) \div P_{old} \times 100\%$$

Очікується, що за рахунок мінімізації дистресу та вигорання, реальний виробіток на одного працівника зросте на 12-15% без залучення додаткових матеріальних ресурсів.

Окрім прямих грошових вимірів, стратегічна ефективність запропонованої «антикрихкої» моделі управління проявляється у:

- Зростанні капіталізації бренду роботодавця, тобто зниження витрат на найм за рахунок потоку вхідних кандидатів (ефект «адвокації бренду»).

- Підвищенні інноваційної активності. Працівники, що знаходяться у безпечному та стимулюючому середовищі, генерують на 30% більше раціоналізаторських пропозицій.

- Мінімізації ризиків саботажу та конфліктності, тобто зниження внутрішньої напруги зменшує витрати часу менеджменту на розв'язання трудових спорів.

У таблиці 3.4 представлено очікувані зміни ключових показників після реалізації запропонованого комплексу заходів.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники ефективності вдосконалення системи управління

Група показників	Показник-індикатор	Очікувана зміна	Джерело ефекту
Економічні	Рентабельність персоналу	+10-12%	Зростання продуктивності праці
Соціальні	Рівень задоволеності працею	+35%	Психологічне стимулювання
Управлінські	Плинність персоналу	-15%	Позитивна корпоративна культура
Ризикові	Коефіцієнт вигорання	-40%	Well-being програми

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропоновані шляхи вдосконалення системи управління мають чітко виражений позитивний вектор. Соціально-економічна

ефективність полягає не лише у прямій економії витрат, а й у створенні стійкої екосистеми, де інтелектуальний капітал стає основним драйвером прибутку. Інвестиції у психологічний комфорт та культуру є найбільш рентабельними у довгостроковій перспективі, оскільки вони формують фундамент задля безперервного саморозвитку підприємства.

Розроблена комплексна програма формування корпоративної культури базується на принципах ціннісної інтеграції, що дозволяє синхронізувати особисті цілі працівників із стратегією підприємства.

Доведено, що профілактика професійного вигорання є критичним фактором збереження інтелектуального капіталу в умовах турбулентності. Запропонована модель «антикрихкості» забезпечує регенерацію людського ресурсу.

Економічні розрахунки підтверджують, що соціально-психологічні методи є високоефективним інструментом управління: прогнозований термін окупності витрат на Well-being заходи становить від 6-9 місяців.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи розроблено та обґрунтовано цілісний комплекс прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством на основі соціально-психологічних методів. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі підсумкові положення:

1. Системність формування корпоративної культури. Доведено, що ефективне управління сучасним підприємством неможливе без створення цілісної програми формування позитивної корпоративної культури. На відміну від фрагментарних методів, запропонована авторська програма базується на моделі «ціннісного резонансу». Наукова новизна нашого підходу полягає у відмові від односторонньої трансляції організаційних цінностей «зверху вниз» на користь двосторонньої адаптації стратегічних цілей

підприємства до психологічного профілю та потреб персоналу. Це дозволяє перетворити культуру на «соціальний клей», що забезпечує довгострокову лояльність без надмірних фінансових витрат.

2. Впровадження інноваційного інструментарію. Розроблено та деталізовано специфічні інструменти соціально-психологічного впливу, зокрема:

- Корпоративний кодекс нового зразка, котрий трансформовано із системи обмежень у «соціальний маніфест» стимулюючого типу.

- Технології інтелектуального та емоційного розвантаження (техніка «Ретроспектива успіху», впровадження «Годин тиші»), що дозволяють мінімізувати когнітивне перевантаження працівників. Встановлено, що такі заходи виступають «невидимою рукою» менеджменту, забезпечуючи саморегуляцію колективу навіть у ситуаціях, непередбачених посадовими інструкціями.

3. Формування «антикрихкої» моделі управління. Обґрунтовано необхідність переходу від ресурсного до регенеративного управління. Наукова новизна полягає у розробці «антикрихкої» моделі людського капіталу, котра передбачає використання стресових факторів як тригерів задля розвитку через систему керованих мікростресорів (гейміфікація, позитивні виклики). Це дозволяє не просто захистити персонал від вигорання, а забезпечити постійне нарощування професійної стійкості та когнітивної гнучкості колективу.

4. Профілактика вигорання як стратегічний пріоритет. Доведено, що професійне вигорання є прямою загрозою інтелектуальному суверенітету підприємства. Запропонований «Енергетичний аудит робочого місця» та впровадження системи Well-being є інноваційними елементами, що дозволяють ідентифікувати фази психоемоційного виснаження на превентивних етапах. Це забезпечує збереження ключових компетенцій, котрі неможливо оперативно замінити на зовнішньому ринку праці.

5. Валідація соціально-економічної ефективності. На основі прогнозних розрахунків підтверджено високу результативність запропонованих заходів.

Ключові ефекти включають:

- Економічний: зниження плинності кадрів на 12-15% та зростання продуктивності праці на 15-20% за рахунок підвищення внутрішньої мотивації та залученості.

- Соціальний: підвищення «індексу щастя» працівників та формування стійкого HR-бренду, що знижує витрати на рекрутинг.

- Управлінський: скорочення часу на впровадження організаційних змін завдяки високому рівню довіри до керівництва.

Запропоновані шляхи вдосконалення системи управління доводять, що в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності саме соціально-психологічні методи стають головним драйвером конкурентоспроможності. Створення стійкої екосистеми, де людський капітал постійно регенерується та капіталізується, є єдиним надійним фундаментом задля безперервного саморозвитку підприємства. Термін окупності інвестицій у запропоновані Well-being заходи (6-9 місяців) підтверджує їхню фінансову доцільність поряд із високою соціальною значущістю.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження ролі соціально-психологічних методів в управлінні підприємством, що дозволило сформулювати такі підсумки:

Проаналізовано еволюцію управлінських парадигм, котра підтвердила об'єктивну закономірність переходу від технократичного адміністрування до людиноцентризму. Встановлено, що в умовах сучасної економіки знань людина трансформувалася з пасивного ресурсу в активний суб'єкт формування конкурентоспроможності, що вимагає зміщення акценту з зовнішнього контролю на внутрішню мотивацію та психологічний супровід.

Розкрито сутність та надано авторську класифікацію соціально-психологічних методів. Запропоновано розглядати дані методи як інтегровану систему впливу на когнітивну, емоційну та ціннісну сфери персоналу. Виокремлено групи соціологічних, психологічних, комунікативних та нейропсихологічних інструментів, що дозволяє менеджменту обирати диференційовані підходи залежно від стратегічних завдань підприємства.

Доведено нелінійний характер взаємозв'язку між морально-психологічним кліматом та ефективністю підприємства. Обґрунтовано, що позитивний клімат виступає мультиплікатором інтелектуальних зусиль персоналу (ефект синергії), тоді як токсичне середовище генерує приховані економічні втрати через явища абсентеїзму та презентизму. Запропонована модель «Психологічної рентабельності» дозволяє формалізувати зазначений вплив через математичну залежність.

Здійснено компаративний аналіз світового та вітчизняного досвіду, котрий засвідчив наявність регіональних особливостей: від прагматичної залученості в США та соціальної безпеки в ЄС до колективної гармонії в Японії. Визначено, що сучасний український шлях управління характеризується формуванням унікальної моделі кризової резильєнтності,

де соціально-психологічні методи стають базовим інструментом збереження людського капіталу в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків.

Констатовано інтегративну роль соціально-психологічних методів у загальній системі менеджменту. Вони не замінюють, а доповнюють адміністративні та економічні методи, виступаючи «соціальним мастилом», що забезпечує гнучкість і адаптивність організаційної структури.

Таким чином, теоретичне підґрунтя підтверджує, що ефективне управління сучасним підприємством неможливе без глибокої психологізації управлінських процесів. Це створює необхідну базу задля переходу до другого розділу – аналізу практичної діяльності конкретного підприємства та діагностики стану його соціально-психологічного середовища.

У другому розділі нашої роботи проведено комплексну діагностику організаційно-економічного стану та системи управління ТОВ НДІ «Економічного моделювання та стратегій». Результати дослідження дозволили ідентифікувати глибинні причини зниження ефективності діяльності підприємства, котрі полягають у системній невідповідності існуючої управлінської моделі вимогам сучасної економіки знань та викликам зовнішнього середовища. Встановлено, що в процесі трансформації з державної установи в комерційну структуру на підприємстві виник феномен гібридного дисонансу, котрий характеризується конфліктним співіснуванням застарілих авторитарно-бюрократичних методів керівництва та ринкових вимог до гнучкості та результативності.

Аналіз системи мотивації засвідчив її архаїчність та однобічну орієнтацію на задоволення виключно базових матеріальних потреб працівників. В умовах воєнного стану та перманентного зовнішнього стресу ігнорування факторів психологічної безпеки, емоційної підтримки та професійного визнання призвело до критичної демотивації персоналу. Проведений PESTEL та SWOT-аналіз підтвердив, що адміністративна вертикаль не здатна амортизувати зовнішні шоки, а навпаки, посилює їхній

деструктивний вплив, перетворюючи людський капітал із джерела конкурентних переваг на зону підвищеного ризику.

Емпірична перевірка гіпотези про вплив психологічного клімату на економічні показники, здійснена методом аналізу об'єктивних індикаторів та кореляційного моделювання, надала математичні докази неефективності поточного менеджменту. Виявлена сильна статистична залежність між рівнем адміністративного тиску та зростанням плинності кадрів, а також між перевантаженнями та кількістю виробничих помилок, свідчить про прямі фінансові втрати, котрі несе компанія через токсичну атмосферу. Зростання абсентеїзму та низький індекс лояльності eNPS є індикаторами вичерпання адаптаційного ресурсу колективу та загрози інституційного розпаду команди.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що виявлена криза має системний характер і не може бути подолана точковими адміністративними заходами. Подальше ігнорування психологічної складової управління загрожує підприємству втратою інтелектуального ядра та ринкової частки. Це актуалізує необхідність розробки принципово нової стратегії, що базується на психологізації менеджменту, впровадженні інструментів запобігання вигоранню та побудові екологічної корпоративної культури. Обґрунтування та розробка відповідної комплексної програми оздоровлення соціально-психологічного клімату є метою наступного розділу роботи.

У третьому розділі роботи розроблено та обґрунтовано цілісний комплекс прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством на основі соціально-психологічних методів. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі підсумкові положення:

1. Системність формування корпоративної культури. Доведено, що ефективне управління сучасним підприємством неможливе без створення цілісної програми формування позитивної корпоративної культури. На відміну від фрагментарних методів, запропонована авторська програма

базується на моделі «ціннісного резонансу». Наукова новизна нашого підходу полягає у відмові від односторонньої трансляції організаційних цінностей «зверху вниз» на користь двосторонньої адаптації стратегічних цілей підприємства до психологічного профілю та потреб персоналу. Це дозволяє перетворити культуру на «соціальний клей», що забезпечує довгострокову лояльність без надмірних фінансових витрат.

2. Впровадження інноваційного інструментарію. Розроблено та деталізовано специфічні інструменти соціально-психологічного впливу, зокрема:

- Корпоративний кодекс нового зразка, котрий трансформовано із системи обмежень у «соціальний маніфест» стимулюючого типу.

- Технології інтелектуального та емоційного розвантаження (техніка «Ретроспектива успіху», впровадження «Годин тиші»), що дозволяють мінімізувати когнітивне перевантаження працівників. Встановлено, що такі заходи виступають «невидимою рукою» менеджменту, забезпечуючи саморегуляцію колективу навіть у ситуаціях, непередбачених посадовими інструкціями.

3. Формування «антикрихкої» моделі управління. Обґрунтовано необхідність переходу від ресурсного до регенеративного управління. Наукова новизна полягає у розробці «антикрихкої» моделі людського капіталу, котра передбачає використання стресових факторів як тригерів задля розвитку через систему керованих мікростресорів (гейміфікація, позитивні виклики). Це дозволяє не просто захистити персонал від вигорання, а забезпечити постійне нарощування професійної стійкості та когнітивної гнучкості колективу.

4. Профілактика вигорання як стратегічний пріоритет. Доведено, що професійне вигорання є прямою загрозою інтелектуальному суверенітету підприємства. Запропонований «Енергетичний аудит робочого місця» та впровадження системи Well-being є інноваційними елементами, що

дозволяють ідентифікувати фази психоемоційного виснаження на превентивних етапах. Це забезпечує збереження ключових компетенцій, котрі неможливо оперативно замінити на зовнішньому ринку праці.

5. Валідація соціально-економічної ефективності. На основі прогнозних розрахунків підтверджено високу результативність запропонованих заходів. Ключові ефекти включають:

- Економічний: зниження плинності кадрів на 12-15% та зростання продуктивності праці на 15-20% за рахунок підвищення внутрішньої мотивації та залученості.
- Соціальний: підвищення «індексу щастя» працівників та формування стійкого HR-бренду, що знижує витрати на рекрутинг.
- Управлінський: скорочення часу на впровадження організаційних змін завдяки високому рівню довіри до керівництва.

Запропоновані шляхи вдосконалення системи управління доводять, що в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності саме соціально-психологічні методи стають головним драйвером конкурентоспроможності. Створення стійкої екосистеми, де людський капітал постійно регенерується та капіталізується, є єдиним надійним фундаментом задля безперервного саморозвитку підприємства. Термін окупності інвестицій у запропоновані Well-being заходи (6-9 місяців) підтверджує їхню фінансову доцільність поряд із високою соціальною значущістю.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціальнопсихологічного клімату на промисловому підприємстві. Економіка та управління підприємством. 2017. № 1. С. 24-31.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
3. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. Бюлетень. 2013. № 5. С. 36-70.
4. Гарвардська школа бізнесу. URL: https://www.unipage.net/ru/harvard_business_school (дата звернення: 01.12.2025)
5. Глушман Т.М. Компоненти професійної культури майбутнього менеджера організацій. ScienceRise. Pedagogical Education. 2016. № 5. С. 8-13.
6. Голубєв С.М. Соціально-психологічні складові згуртованості трудового колективу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 10.01.2026)
7. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.
8. Григорчук Т.В. Формування професійних вимог до менеджера соціальної сфери, придатних для управління творчим колективом. Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами. 2013. № 10. С. 65-74.
9. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172
10. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

11. Дарміць Р.З., Горішна Г.П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 26-34.
12. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 71-75.
13. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування. 2017. № 2. С. 78-80.
14. Дяків О.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2012. Вип. 2 (1). С. 374-383.
16. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: підруч. Для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.
17. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2012. Т. 133. С. 65-71.
18. Зудова І. Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.
19. Ілляш О.І. Майбутнє Hr менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 10. С. 70-81.

20. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
21. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.
22. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71) С. 139-147.
23. Кові С. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Київ: «Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2012. 384 с.
24. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46-50.
25. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143-147.
26. Кравець І.М., Совира Н.Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions», Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ., 2016. Pt. II. – P. 73-76.
27. Кравченко О.О., Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101-103.
28. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2017. 234 с.

30. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. №4. С. 98-103.
31. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376-380.
32. Мельник І.О., Разговорова А.А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. №18. С. 99-105.
33. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2011. 22 с.
34. Назарова Г.В., Романов А.Д. Дослідження домінантів соціальнопсихологічного клімату Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 14. Ч. 1. С. 79-84.
35. Нужна С. А. Економіко-математичне моделювання методів мотивації персоналу комерційних банків. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2017. Т. 27, № 4. С. 161-169.
36. Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Використання психологічних маніпулятивних технологій в управлінні персоналом підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 2 (35). URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/vipusk-35-2022> (дата звернення 07.01.2026).
37. Овсієнко А.Ю., Христенко О.В. Соціально-психологічні методи в управлінні підприємством. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернетконференції, 09 червня 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 81-82.

38. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2012. № 1(34). С. 66-72.
39. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 725-728.
40. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2013. Вип. 33. С. 189-196.
41. Придятько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. №1(34). С.125-133.
42. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162.
43. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 133-143.
44. Романов А.Д. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Бізнес-інформ. 2015. № 8. С. 303-308.
45. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.
46. Сагайдак-Нікітюк Р.В., Андрійко Н.В., Альохіна Н.В. Соціальнопсихологічні умови, що впливають на психологічний клімат у трудовому колективі. Управління якістю в фармації : матеріали XIV наук.-практ. конф., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Х.: НФаУ, 2020. 251 с.
47. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану соціальнопсихологічного клімату на підприємстві. Траєкторія науки. 2018. Вип. 4(2). С. 1024-1032.

48. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 4. С. 268-273.
49. Сторонкіна М.С. Роль менеджера в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 134-136.
50. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 440-443.
51. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць. Київ, 2018. 166 с.
52. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106-112.
53. Ткаченко М.І., Ткаченко О.В., Жукова О.В. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.
54. Філіпішин І.В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 41-47.
55. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125.
56. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.

57. Хмелевська А.Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. № 1. С. 107-113.
58. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціальнопсихологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.
59. Чуднова О. К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип.6 (37). Київ: НДЕІ, 2014. С.97-100
60. Чхеайло А.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
61. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.
62. Cameron K.S., Quinn R.E. Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących. Warszawa: Wolters Kluwers. 2015. Vol. 5. Pp. 36-44.
63. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 2004. pp. 41-52.
64. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.
65. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management. International Studies of Management and Organization. 2013. Vol. 13. No 1-2. P. 75-96.