

**АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Чхейло Анна Андріївна**  
кандидат філософських наук, доцент

*e-mail: anna.chkheailo@karazin.ua*

ORCID ID: 0000-0002-4806-3065

**Ткаченко Ірина Анатоліївна**  
студентка магістратури

*e-mail: tkachenkoirina98@gmail.com*

ORCID ID: 0000-0002-7071-9761

**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**

*пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*

Стаття присвячена аналізу сучасних соціально-психологічних методів управління. У процесі дослідження розкрито сутність соціально-психологічних методів управління, представлено їх структурні особливості, підтверджено дуальний зв'язок між станом розвитку підприємства та застосуванням методології соціально-психологічного впливу на трудовий колектив. Сформовано понятійно-категорійний базис соціально-психологічного клімату на підприємстві. На основі прикладного підходу встановлено рівень потреби у практичному застосуванні соціально-психологічних методів в управлінні підприємством, що дозволяє підвищити результативність та ефективність роботи персоналу за рахунок екологічного управління та націленості на потреби персоналу. Визначено тренди зміщення центрових категорій аналізу в управлінні підприємством з «людського капіталу» на «людську цінність». Сформовано класифікаційну модель інструментів соціально-психологічного впливу на персонал. Визначено основні маркери соціально-психологічної поведінки лідера, який націлений на результат, здатний сформувавши працездатну команду та сприятливий психологічний клімат в колективі. Запропоновано поетапну інтеграцію інновацій в кадрове управління підприємством з позиції психологічного та соціального коригування поведінки працівників. Акцентовано увагу на сучасних викликах кадрового менеджменту та інноваціях у формах соціально-психологічного управління, зокрема розкрито особливості онтопсихологічних методів, коучінгу, нейро-лінгвістичного програмування. Акцентовано увагу на нових підходах роботодавців до пропозиції на ринку праці, зростання потреби у кадрах з якісно новим мисленням та IT-уміннями. У статті запропоновано комплексні шляхи формування ефективної команди працівників, мотивація яких не обмежується колом фінансово-матеріальних стимулів. Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є удосконалення комбінацій сучасних методів управління підприємством з метою забезпечення його стійкого розвитку, безпеки та лояльності до змін ділового середовища.

**Ключові слова:** методи управління, персонал підприємства, трудовий колектив, соціально-психологічні методи, соціально-психологічний клімат, управління конфліктами, зростання прибутковості.

**JEL Classification:** D74; M12; M14; M21.

**АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Чхейло Анна Андреевна**  
кандидат философских наук, доцент

*e-mail: anna.chkheailo@karazin.ua*

ORCID ID: 0000-0002-4806-3065

**Ткаченко Ирина Анатольевна**  
студентка магистратуры

*e-mail: tkachenkoirina98@gmail.com*

ORCID ID: 0000-0002-7071-9761

**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**

*пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина*

Статья посвящена анализу современных социально-психологических методов управления. В процессе исследования раскрыта сущность социально-психологических методов управления, представлены их структурные особенности, подтверждена дуальная связь между состоянием

развития предприятия и применением методологии социально-психологического воздействия на трудовой коллектив. Сформирован понятийно-категорийный базис социально-психологического климата на предприятии. На основе прикладного подхода установлен уровень потребности в практическом применении социально-психологических методов в управлении предприятием, который позволяет повысить результативность и эффективность работы персонала за счет экологического управления и нацеленности на нужды персонала. Определены тренды смещение центровых категорий анализа в управлении предприятием с «человеческого капитала» на «человеческую ценность». Сформирована классификационная модель инструментов социально-психологического воздействия на персонал. Определены основные маркеры социально-психологического поведения лидера, который нацелен на результат, способен сформировать работоспособную команду и обеспечить благоприятный психологический климат в коллективе. Предложена поэтапная интеграция инноваций в кадровое управление предприятием с позиции психологической и социальной корректировки поведения работников. Акцентировано внимание на современных вызовах кадрового менеджмента и инновациях в формах социально-психологического управления, в частности раскрыты особенности онтопсихологических методов, коучинга, нейро-лингвистического программирования. Акцентировано внимание на новых подходах работодателей к предложению на рынке труда, рост потребности в кадрах с качественно новым мышлением и IT-умениями. В статье предложены комплексные пути формирования эффективной команды работников, мотивация которых не ограничивается плоскостью финансово-материальных стимулов. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является совершенствование комбинаций современных методов управления предприятием с целью обеспечения его устойчивого развития, безопасности и лояльности к изменениям деловой среды.

**Ключевые слова:** методы управления, персонал предприятия, трудовой коллектив, социально-психологические методы, социально-психологический климат, управление конфликтами, рост доходности.

**JEL Classification:** D74; M12; M14; M21.

## THE ANALYSIS OF MODERN SOCIO-PSYCHOLOGICAL STAFF MANAGEMENT METHODS

**Anna Chkheailo**

**PhD (Philosophy), Associate Professor**

*e-mail: anna.chkheailo@karazin.ua*

*ORCID ID: 0000-0002-4806-3065*

**Iryna Tkachenko**

**Undergraduate Student**

*e-mail: tkachenkoirina98@gmail.com*

*ORCID ID: 0000-0002-7071-9761*

**V.N. Karazin Kharkiv National University**

*4, Svobody Sq., 61022, Kharkiv, Ukraine*

The article focuses on the analysis of modern socio-psychological management methods. The study revealed the essence of social and psychological management methods, their structural features, the dual connection between the enterprise state development and application of social and psychological influence on labor. The conceptual and categorical basis of enterprise socio-psychological climate was formed. Based on the applied approach, the level of needed socio-psychological methods practical application on enterprise management was established. It allows to increase staff efficiency and effectiveness through environmental management and focus on staff needs. The article defined the shifting trends of the central analysis categories in enterprise management from "human capital" to "human value". The classification model of social and psychological of tools influenced on the personnel was formed. The main markers of socio-psychological leader behavior in his result focused, ability to form a working team and a favorable psychological team climate were formed. The article proposed gradual step-by-step innovations integration into personnel enterprise management maked from the standpoint of psychological and social adjustment employees' behavior. Emphasis was placed on personnel management modern challenges and socio-psychological management forms innovations. The features of ontopsychological methods, coaching, neuro-linguistic programming were revealed. Emphasis was placed on the new employers approaches to the supply on the labor market, the growing need for qualitatively new thinking and IT-skills staff. The article proposes complex ways of forming an effective team of employees, whose motivation is not limited to the range of financial and material incentives. The prospect of further research in this area is improvings in the modern combinations of enterprise management methods in order to ensure its sustainable development, security and

loyalty to the business environment changes.

**Keywords:** Management Methods, Enterprise Personnel, Labor Collective, Socio-psychological Methods, Socio-psychological Climate, Conflict Management, Profitability Growth.

**JEL Classification:** D74; M12; M14; M21.

**Вступ.** Динамічні зміни на ринку вимагають від підприємства демонструвати повну готовність до адаптації та оперативної реакції у вигляді управлінських рішень, націлених на підвищення його конкурентних позицій, зміцнення економічної безпеки та розкриття наявного потенціалу. Все вищевказане є можливим виключно за умови наявності високоефективного кадрового потенціалу, що є основним його ресурсом на сьогодні. Тому в сучасних умовах господарювання традиційні методи управління персоналом мають доповнюватись та підсилюватись новими підходами, які виокремлюють цінність персоналу підприємства, стимулюють його гнучкість, творчість, розвиток, швидкість прийняття рішень. До таких методів в сучасному діловому світі відносяться соціально-психологічний набір методичних інструментів. Застосування на практиці теоретичного базису напрацьовань в даній сфері вимагає індивідуального підходу та обґрунтування доцільності використання конкретних способів та прийомів соціально-психологічного управління.

Метою даної статті є проведення аналізу сучасних соціально-психологічних методів управління та обґрунтування потреби їх інтеграції в сучасну систему кадрового менеджменту підприємства. В рамках дослідження були визначені наступні завдання: сформулювати сучасний підхід до понятійного апарату соціально-психологічних методів управління на підприємстві, їх мету, об'єктовість; навести адекватну класифікаційну характеристику способам, інструментам та прийомам соціально-психологічних методів; дослідити ймовірнісний вплив від їх апробації в практиках управління на підприємствах. Об'єктом дослідження є система соціально-психологічних методів управління підприємством в умовах динамічної трансформації орієнтирів кадрового менеджменту. Предметом дослідження є тіснота системного взаємозв'язку соціально-психологічного інструментарію управління підприємством з ефективним його розвитком.

**Огляд літератури.** Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом у напрямку визначення понятійно-категорійного базису методології соціально-психологічної взаємодії з персоналом зробили зарубіжні вчені Е. Мейо, І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс тощо. Засновником новітньої історії соціально-психологічного кадрового менеджменту є Е. Мейо (1928 р., США), який на основі Хоторнського ефекту (Hawthorne

effect) вивів залежність між умовами праці, людськими взаємовідносинами та продуктивністю. Е. Мейо пропонував менеджерам концентруватись на соціально-психологічній стороні трудової діяльності колективу, аргументуючи необхідністю вирішувати суспільні протиріччя між працівниками задля забезпечення соціальної стабільності та ефективної роботи підприємства (Нечепуренко, 2012). Практика сучасного вивчення соціально-психологічних методів управління іноземними науковцями досить варіативна та широка. Так, наприклад, Р. Стівенсон та його послідовники М. Джозеф, Дж. Макмулен пропонують розглядати такі відносини менеджменту через призму рандомізованих експериментів в кадровому управлінні підприємництвом (Stevenson, Josefy, McMullen, & Shepherd, 2020). Р. Біес, А. Барклі, К. Акуїно пропонують кадрові відносини будувати на підставі системи «прощення», що спонукає персонал підприємства до креативності, набуття досвіду та навчання на власних помилках з метою їх подальшого уникнення (Bies, Barclay, Tripp, & Aquino, 2017). С.-Х. Лін, Б. Скот та Ф. Мата зводять модель соціально-психологічних відносин до типології лідера на підприємстві та визначають фактори його управлінської поведінки за його організаційними здібностями та мотиваційними механізмами впливу на колектив (Lin, Scott, & Matta, 2018).

Питання застосування соціально-психологічних методів управління підприємством широко актуалізуються у працях вітчизняних науковців, які більш повно розкривають суть соціально-психологічних методів управління для реалій вітчизняного бізнесу. Так, наприклад, В. Петюх визначає їх через сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні взаємовідносини у трудовому колективі та на систему національних соціальних процесів, які функціонують між працівниками (Петюх, 2014). О. Шубалий трактує соціально-психологічну методологію управління, як набір прийомів та засобів соціального та психологічного впливу на трудовий колектив в цілому та на окремі особистості з метою зростання їх трудової та креативної активності в умовах національного бізнес-середовища (Шубалий, 2018). У свою чергу Л. Залюбінська доповнює базу визначень розумінням суті соціально-психологічних методів через процесність, а саме як сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини та взаємозв'язки працівників у трудовому колективі організації, а також на соціальні процеси в них (Залюбінська, 2016). О. Дяків застосовує

призму психології управління, як галузі психологічної науки, яка досліджує психологічні закономірності управлінської діяльності та визначає місце людського та соціально-психологічного чинників в управлінні (Дяків, 2018). Результатом застосування соціально-психологічних методів управління в такому випадку є оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у трудовому колективі задля забезпечення високих результатів діяльності підприємства.

А. Церковна та В. Харламова трактують сучасні соціально-психологічні методи управління, як способи здійснення управлінських дій на персонал підприємства, які засновані на традиційних закономірностях соціологічної та психологічної наук та спрямовані як на окрему групу працівників, так і цілеспрямовано на визначених співробітників (Церковна & Харламова, 2019).

Разом з тим, аналізуючи наявну базу наукових доробок у напрямі кадрового менеджменту та методів управління підприємством, варто відмітити недостатнє висвітлення місця соціально-психологічних методів управління, тісноти взаємозв'язку між їх використанням та розвитком вітчизняного підприємства. Все вищевказане обумовило актуальність подальшого дослідження, а також дозволило сформулювати мету дослідження.

**Методологія дослідження.** Під час дослідження та розкриття основного матеріалу було використано загальнонаукові методи: групування (здійснено групування базових понять та етимології розуміння соціально-психологічних методів управління підприємством), індуктивного аналізу (застосовувався під час визначення критеріальних характеристик інструментів соціально-психологічної методології взаємовідносин в колективі), графічного узагальнення (сформована системна модель взаємозв'язків базових понять соціально-психологічної методології управління; класифікаційна модель видів соціально-психологічного впливу), порівняння (проведена порівняльна характеристика вітчизняної та закордонної практики сучасної централізації бази соціально-психологічного менеджменту). Додатково використана методологія формалізації під час адаптації сучасного трактування соціально-психологічних методів в кадровому менеджменті та синтезу під час об'єднання в єдине ціле різносторонніх елементів системи сучасного управління персоналом підприємства та практик впливу на нього. У ході дослідження мультиплікативного впливу соціально-психологічних методів управління на економічний розвиток підприємства використано системний підхід, за яким було підтверджено залежність кожного елемента кадрового управління від його місця

і функцій у бізнес-системі підприємства, механізму взаємодії системи кадрового управління соціально-психологічними методами з динамікою середовища.

**Основні результати.** Результативність та ефективність роботи підприємства напряму залежить від якості політики управління ресурсами. На сьогодні на перший план виходить цінність людських ресурсів підприємства, їх компетентність, професійна майстерність. Через це вектор управлінських рішень переміщується у бік раціонального кадрового менеджменту, що дозволяє максимально ефективно розкрити трудовий потенціал підприємства задля отримання високопродуктивних результатів праці.

Різноманітність змісту і спрямованості методів управління продукує їх розподіл на три групи: адміністративну (організаційно-розпорядчу), економічну та соціально-психологічну. Задоволення соціальних потреб і сприятливі відносини всередині трудового колективу відіграють не менш важливу мотиваційну функцію, ніж гідна фінансова винагорода. І, якщо перші дві групи методів управління характеризуються «авторитарно-цільовим» напрямком та вбачають у трудовому потенціалі підприємства виключно людський капітал, тоді як соціально-психологічні методи управління орієнтовані на людську цінність. Останнє дозволяє менеджерам при використанні набору соціально-психологічних методів накопичувати позитивні різносторонні мультиплікативні ефекти підприємства. Мистецтво управління трудовим колективом із сприятливим соціально-психологічним кліматом є основною компетенцією ефективного керівника та базою для процвітання компанії. При цьому уміле поєднання набору методів стимулювання трудового колективу задля оптимального розподілу функції у виробничому процесі є запорукою швидкого та успішного досягнення бажаних результатів керівництва підприємства, а саме – його динамічної прибутковості.

Предметну суть соціально-психологічних методів управління досліджувало багато науковців-економістів.

Таким чином, можна узагальнити вищевказані поняття та визначити соціально-психологічні методи управління персоналом на сучасному рівні, як непрямий спосіб реалізації управлінських дій на персонал підприємства (як на рівні індивіда або окремого працівника, так і на рівні окремого колективу) з використанням базових закономірностей та прийомів соціологічної та психологічної науки, з метою підвищення людської цінності, трудових якостей персоналу, а відповідно – забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Відповідно, можна констатувати, що теоретичним ядром соціально-психологічних методів управління підприємством є соціальна психологія та психологія особистості, як наукових напрямків з вивчення законів психофізичної діяльності окремого індивіда, окремих груп або колективу. З цього формулюється наступна мета соціально-психологічної методології на підприємстві – вивчення та апробація в трудовому колективі законів психічної

діяльності людини для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах підприємства та окремого працівника. Соціальні та психологічні методи є взаємопов'язаними, доповнюють один одного, демонструючи тісні зв'язки, та взаємозумовляють один одного (McLachlan & Chan, 2015). Послідовність зв'язків можна зобразити наступним чином (рис. 1).

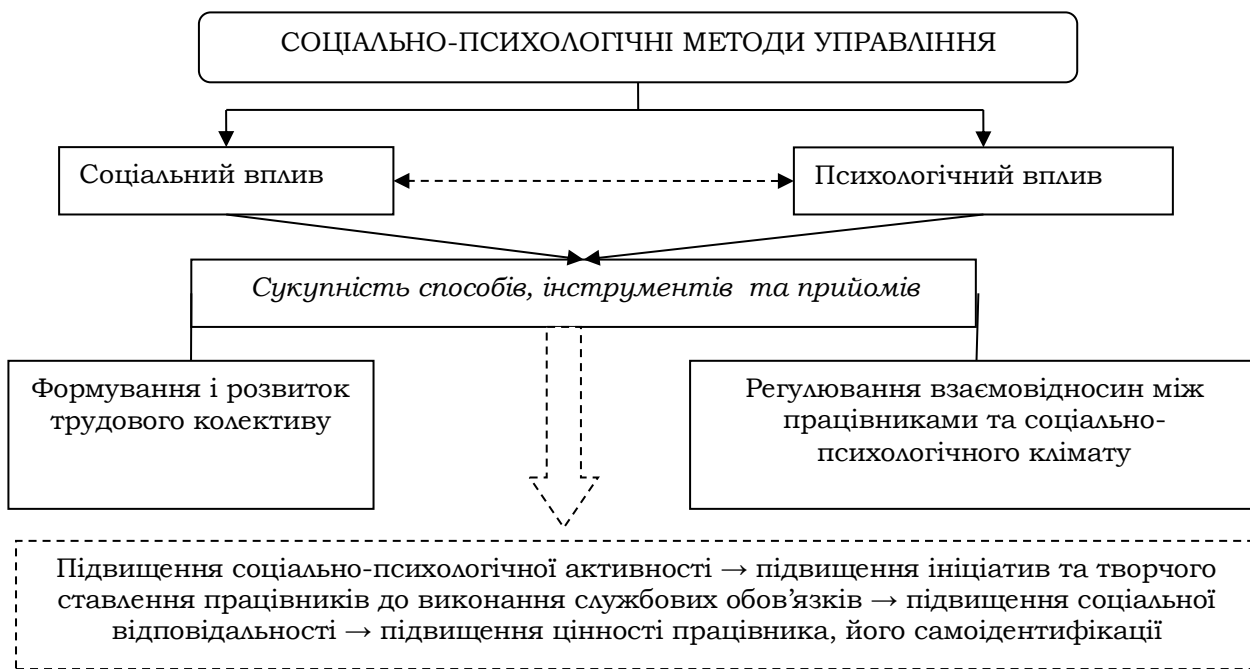


Рис. 1. Взаємозв'язок соціально-психологічних методів управління підприємством

Fig. 1 The relationship of enterprise management socio-psychological methods

Джерело: побудовано автором за (Мельник & Разговорова, 2019)

Разом з тим, предметність та об'єктовість методів визначає їх різницю: соціальні методи управління визначають вплив на відносини в колективах і між колективом, тоді як психологічні методи сконцентровані на управлінні поведінкою індивіда та міжособовими стосунками у трудовому колективі.

Відповідно об'єкт соціальних методів управління підприємством – це група працівників і трудовий колектив в цілому, а мета управління зводиться до забезпечення у трудовому колективі оптимальної згуртованості працівників над вирішенням виробничих завдань за рахунок забезпечення спільних інтересів, соціальної справедливості, соціально-колективної відповідальності за результати праці, заохочення ініціатив тощо. Формування і розвиток трудових колективів, управління свідомістю та поведінкою працівників підприємства здійснюється соціальними методами через фактори їх діяльності. До таких факторів І. О. Мельник та А. А. Разговорова відносять потреби, інтереси, цілі, ідеали, мотиви тощо (Мельник & Разговорова, 2019). Одним із інструментів управління в такому

випадку може стати механізм розподілу соціальних та професійних ролей у структурі колективних відносин.

Об'єктом психологічних методів управління є психологічний стан працівника та рівень його взаємодії у колективі під час вирішення робочих завдань. Набір психологічних методів охоплює такі основні групи: методи формування і розвитку трудового колективу, методи гуманізації стосунків, психологічного спонукання та мотивацій, методи професійного відбору і навчання. Р. Скриньковський, О. Шпак доповнюють список методами переконання, навіювання та зараження («несвідомої передачі психологічного стану») (Скриньковський & Шпак, 2018). Психологічні методи управління переслідують мету створення первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників, дотримання і психологічної сумісності, а також формування шляхів регуляції міжособових відносин, впливаючи на індивідуальну психологію окремих працівників. Тому для більшості управлінців знання аспектів психології поведінки, особливостей

характеру, темпераменту мають бути в пріоритеті.

Таким чином, визначаємо, що основні завдання соціологічних методів концентруються на визначенні місця і призначення співробітників у колективі, виявленні і підтримці лідерів, забезпеченні зв'язку мотивації людей з кінцевими результатами роботи, забезпеченні ефективних комунікацій та вирішенні конфліктів в колективі. Щодо психологічних методів управління персоналом, то до їх основного завдання відносимо сферу розвитку внутрішнього потенціалу людини на

вирішення завдань організації шляхом звернення до внутрішнього світу людини (його характеру, поведінки, інтелекту і т. д.).

А. В. Церковна та В. В. Харламова пропонують розрізнити соціально-психологічні методи управління відповідно за масштабним виміром та способом впливу на колектив (Церковна & Харламова, 2019). Сформуємо власну класифікаційну модель соціально-психологічних методів на базі вищезазначеного розподілу, розширивши його (рис. 2).



Рис. 2 Класифікаційна характеристика соціально-психологічних методів управління підприємством

Fig. 2. Classification characteristics of enterprise management socio-psychological methods  
Джерело: побудовано автором на основі (Церковна & Харламова, 2019)

Важливість соціально-психологічних методів для підприємства обумовлена:

- необхідністю таких методів управління, які засновані на обліку інтересів колективу та не пригнічують працівників як особистість, викликають зростання творчої активності персоналу;
- розвитком демократичних засад в управлінні;
- тим, що в деяких організаціях значна

частина колективів є не тільки найманими працівниками, але одночасно і акціонерами організації, що призводить до необхідності наповнення адміністративних і економічних методів методами соціально-психологічного впливу.

На підприємствах можуть мати місце проблеми, пов'язані з фінансами, збутом, постачанням, технологією тощо. В більшості ви-

падків базовою причиною є нездатність керівництва підприємства забезпечити ефективну реалізацію соціально-психологічних методів управління. Варто зауважити, що процес управління потребує більшої уваги до соціальних резервів підвищення ефективності діяльності колективів.

Від того наскільки правильно здійснено вибір конкретних соціально-психологічних методів управління і наскільки вони відповідають один одному, залежать результати діяльності колективу і суспільства в досягненні своїх цілей в соціальній сфері, в процесі виховання людини нової суспільної формації, в рішенні нових завдань, поставлених сучасною ситуацією (Донцов, 2016).

Практика показує: чим міцніші і багатозмістовніші зв'язки між членами колективу, тим більше колектив проявляє турботи, тим успішніше він вирішує свої завдання, бо кожен трудівник глибше розуміє свою дійсну соціальну цінність, свою роль і місце в колективі. Чим яскравіше в колективі проявляються індивідуальні особливості кожного члена, тим багатшим і повніше життя колективу, міцніше відносини колективізму, товариства і взаємодопомоги.

Отже, без вирішення соціальних питань не можна домогтися ефективного розвитку виробництва, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, без створення певних матеріальних передумов можна забезпечити вирішення завдань соціального розвитку колективів.

Досвід вітчизняних виробничо-торгівельних компаній показує, що стиль управління підприємством визначається впливом зовнішніх факторів – кон'юнктури ринку та економіки в цілому. Якщо період з 2000 по 2008 роки характеризувався бурхливим зростанням підприємницької активності, і питання стилю, методів управління, організаційної структури в цей час на порядку не виносилися, а структура залишалась традиційно-ієрархічною, то кризові явища у 2008 році та 2013-2014 років спонукали до переосмислення методів управління, кадрових цінностей та типів організаційних структур. У комбінаційних поєднаннях методів управління зростає роль соціально-психологічних. За останні 20 років вітчизняні підприємства, орієнтовані на виробничо-торгівельну діяльність, трансформували моделі управління від так званої «червоної» моделі (управління по правилам, жорсткий стиль, посадові інструкції, накази) до «синьої» моделі з елементами «помаранчевої» і «зеленої», де в основі менеджменту закладено корпоративну культуру, екологізацію трудових відносин, децентралізацію та делегування повноважень, залучення працівників до участі у проектах, стратегічне орієнтування тощо (Церковна &

Харламова, 2019). Такий еволюційний розвиток кадрового та стратегічного менеджменту дозволив сформуванню вітчизняному бізнесу перспективну базу для апробації широкого набору соціально-психологічних методів управління, які є більш дієвими у сучасних умовах та дозволяють сформуванню стабільної та структурованої моделі реалізації трудового потенціалу підприємства.

Сучасні виклики індустрії 4.0 формують і у вітчизняній економіці нові галузеві спеціалізації з потребою у креативних та ініціативних працівниках, де «червона модель» управління не працює. Такі підприємства холакратичної структури без чітко встановленого центру управління (особливо у сфері ІТ-технологій) основані на самоорганізації в колективах. Іноземний досвід кадрового менеджменту показує позитивну імплементацію принципів та стилів управління підприємством на базі соціально-психологічних методів, таких як: DDD (data driven decisions), де рішення приймаються на підставі цифр, вимірних показників, а не емоцій і нездійснених в довгостроковій перспективі прогнозів, а також СЗП (система збалансованих показників), які декомпозовані за підрозділами підприємства. Наприклад, для виробництва є показники по продуктивності і браку, і досягнення цих операційних показників – це внесок підрозділу в загальну справу. Не впливаючи безпосередньо на чистий прибуток, вони допомагають досягти спільної мети (Михайленко, 2019).

В умовах розвитку індустрії 4.0 новітні технології кадрового менеджменту констатують появу у діловому просторі нових форм прояву соціально-психологічних методів управління. Серед них варто виокремити онтопсихологічні методи, методи коучінгу, нейролінгвістичного програмування (Никифорак, Мельник, & Белінська, 2019), які характеризуються підвищеною дієвістю, гнучкістю, оперативністю, націленістю на підвищення іміджу підприємства та його конкурентоспроможності.

Виважене управління підприємством притримується методики соціально-психологічної поетапної роботи з персоналом:

1) при формуванні підрозділів та відділів на підприємстві до уваги приймаються не лише однорідність виробничої функціональної навантаженості, але й потенційна психологічна сумісність (Балабанова, 2011);

2) реалізується політика позитивного та комфортного соціально-психологічного клімату всередині колективу (формується відповідні умови, проводиться моніторинг його стану, застосовуються у разі необхідності коригувальні заходи для його покращення) (Лепейко, 2017);

3) надається допомога при виникненні

конфліктних ситуації, проводиться профілактика їх виникнення в колективі;

4) пропагується модель професійного просування через мотивацію до підвищення кваліфікаційних знань працівників, їх інтелекту, умінь, навичок (Хміль, 2016) тощо.

Грамотний керівник, використовуючи різні методи, які допомагають персоналу виконувати свої функції, домагається налагодженої, чіткої, успішної роботи кожної групи підлеглих і своєї фірми в цілому (Крушельницька, 2015). Комбінаторна здатність успішного керівника у сфері визначення оптимального набору соціально-психологічних методів зводиться до ефективної оцінки соціально-психологічного стану колективу, клімату в ньому. Сприятливий психологічний клімат в колективі має великий вплив на ефективність діяльності організації, оскільки спільність колективу зумовлює і спільність її психологічних характеристик. Формування сприятливого психологічного клімату сприяє формуванню почуття задоволеності членів колективу, колективні зусилля приводять до більш якісного вирішення проблем і зростання продуктивності праці. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі є необхідною складовою ринкової економіки. Досягнення згуртованості колективу навколо цілей організації – дуже складне завдання керівника. Труднощі пов'язані насамперед з тим, що двох однакових людей в організації не буває, немає методики неупередженої оцінки людських якостей, які мають вирішальне значення для налагоджування стосунків. Доцільно підкреслити, що практично неможливо заздалегідь визначити, чи буде колектив згуртованим, чи ні. Формування сприятливого психологічного клімату характеризується тим, що у взаємовідносинах працівників переважає почуття симпатії та відповідальності, за несприятливого психологічного клімату виникають напружені відносини між членами колективу, конфліктні ситуації, зростання плинності кадрів, зниження мотивації до праці, зменшення продуктивності праці (Дяків, 2018). Саме позитивний психологічний клімат колективу є одним із найважливіших чинників та резервів зростання продуктивності праці в організації.

До основних чинників, які впливають на формування сприятливого психологічного клімату в організації, можна віднести: довіру і високу вимогливість членів групи одне до одного; вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, які стосуються всього колективу; імідж керівника, його стиль керування, манера поведінки, достатню інформованість членів колективу про його завдання і стан справ під час їх виконання; об'єктивну оцінку досягнень працівників ке-

рівником; задоволення від належності до колективу; високий ступінь емоційного входження і взаємодопомоги в ситуаціях, які викликають стан фрустрації у когось із членів колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі за кожного із її членів (Балановська, 2019). Сьогодні окремі вітчизняні та іноземні дослідники сходяться на думці, що найбільш продуктивними вважаються ті колективи, які побудовані на принципі взаємодопомоги. І це свідчить про те, що для формування ефективної діяльності колективу необхідний сприятливий психологічний клімат (Дяків, 2018).

Формування позитивного та комфортного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі сприяє профілактика конфліктів. Розрізняють об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів. Перші поєднують умови у вигляді об'єктивних похибок, слабкостей, помилок в організації праці; саме вони зіштовхують людей, роблять конфронтацію між індивідами та групами неминучою. Об'єктивні причини конфліктів припускають дві ситуації: певний принцип організації або має бути відмінений узагалі з метою вирішення трудового конфлікту, або просто вдосконалений у деталях, способах реалізації тощо. Тобто причинами конфліктів тут виступають організаційно-трудова суперечності в трудовому колективі й «неантагоністичні» організаційно-трудова суперечності (як причини конфліктів). Трудовий конфлікт може ґрунтуватися також на суб'єктивних причинах, зумовлених особливостями і станами індивідів та груп. Більше того, індивіди і групи іноді привносять у свої організаційно-трудова відносини зовнішні конфліктні настрої, що виникають за межами роботи.

Конфлікти суперечності в організації праці можуть призвести до глибоких особистісних антипатій, а особистісні антипатії – до викривлення організаційно-трудова відносин, ускладнення їх (Виноградський, 2016). Наприклад, трудові конфлікти виникають через те, що окремі працівники чи цілі трудові групи недостатньо адаптувалися до нових принципів організації праці, недостатньо точно зрозуміли їхній зміст тощо. Спричини конфлікти можуть також і інші провокаційні чинники.

В результаті конфлікти здатні не лише створити розлад у колективі, а й спричинити сповільнення темпів росту підприємства, спричинити збитки (брак виробництва, невиконання або несвоєчасне виконання поставлених завдань), підвищується ризик втрати економічної безпеки, сповільнюється введення інновацій та раціональних управлінських рішень на виробництві тощо. В такому випадку використання соціально-психологіч-



них методів управління підприємством дозволить попередити конфліктні ситуації, забезпечити функціональну згуртованість колективу. Останнє є локомотивом комфортного соціально-психологічного клімату та визначає єдність поведінки працівників, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення задля добробуту підприємства.

Оцінка соціально-психологічного клімату на підприємстві може бути здійснена через соціальні дослідження, такі як: анкетування, інтерв'ювання; соціометричним методом; методом спостереження; співбесіди тощо (Щербак, 2015). Для діагностики психологічної атмосфери використовують психологічні методи управління: психологічне планування; методи комплектування малих груп; методи гуманізації праці; методи професійного відбору та навчання. Основними джерелами інформації про соціально-психологічні явища в організації є: характеристики реальної поведінки, діяльності особистості й групи (вербальна і невербальна поведінка, вчинки і дії та ін.); особливості індивідуальної та групової свідомості (соціальні установки, ціннісні орієнтації, соціальні уявлення, очікування, переконання тощо); ситуації соціальної взаємодії; характеристики продуктів матеріальної і духовної діяльності особистості, групи та ін.

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати через їх мультиплікативний ефект та ефект варіаційного часового проміжку (Трофімов & Матвієнко, 2019). Але однозначно можна визначити прямий вплив їх застосування у кадровому менеджменті підприємства на розвиток підприємства, зокрема вони дозволяють коригувати:

- рівень продуктивності праці;
- рівень вмотивованості персоналу;
- економічну та кадрову безпеку підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства, його конкурентні переваги за трудовим потенціалом; імідж підприємства;
- рівень сприйняття нововведень, ІТ-рішень, якість їх реалізації на підприємстві;
- рівень браку на виробництві;
- рівень корпоративної відповідальності та якість ділових відносин з партнерами підприємства, рівень його ділової активності;
- якість кадрового потенціалу підприємства тощо.

Векторальна зміна підходів до управління та концентрація на цінності персоналу створює попит на нові базисні якості в працівниках, а саме: компетентність, комунікабельність, ініціативність, організаторські здібності, лояльність,

гнучкість, практичність розуму, працездатність, наполегливість, самовладання, самокритичність та інші моральні якості. Кадровий потенціал з такими амбітними запитами потребує управління не на базі традиційних методів, а на базі конструктивних механізмів соціально-психологічних методів, що відповідно підвищує роль таких методів управління. При цьому розуміння і використання методів соціально-психологічного впливу є необхідною на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, кожен член якої реалізовуватиме свій потенціал на найвищому рівні, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємства.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дозволяє сформулювати такі загальноючі висновки. Соціально-психологічні методи управління є на сьогодні невід'ємною складовою успішного кадрового менеджменту. Вони включають формування колективів, груп; соціальне планування; соціальний аналіз в колективі; задоволення культурних і духовних потреб; встановлення соціальних норм поведінки; створення творчої атмосфери; участь працівників в управлінні; розвиток у співробітників ініціативи і відповідальності; соціальну і моральну мотивацію і стимулювання; створення сприятливого соціально-психологічного клімату; психологічний вплив на працівників; встановлення моральних санкцій і заохочень тощо. В роботі запропоновано модель дуального взаємозв'язку соціальних та психологічних методів управління, наведено їх класифікацію.

Сучасні реалії вимагають трансформації базових цінностей менеджменту персоналу, визначають соціально-психологічний орієнтир на людську цінність, що підвищує актуальність соціально-психологічних методів управління. Їх імплементація в управління підприємством становить рушійну силу подальшого успішного розвитку підприємства в усіх сферах: виробничій, економічній, фінансовій, кадровій, інноваційно-інвестиційній тощо. Конкурентна кадрова складова підприємства в індустрії 4.0 набуває нових якостей: компетентності, комунікабельності, ініціативності, організаторських здібностей, лояльності, гнучкості, практичності розуму, працездатності тощо. Тоді як управління цими якостями вимагає застосування виключно соціально-психологічних методів.

Особистий внесок співавторів у розкриття питання аналізу сучасних соціально-психологічних методів управління зводиться до формування унікальної класифікаційної моделі інструментів кадрового менеджменту соціально-психологічного напрямку, які є актуальними, відповідають вимогам сучасного

інформаційного суспільства та динаміці вітчизняних бізнес-процесів. Запропоновано шляхи формування та подальшого управління ефективної команди працівників, мотивація яких не обмежується колом матеріальних стимулів, що на сьогодні в умовах фінансових диспропорцій є вкрай важливим.

У свою чергу динамічний розвиток зовнішнього середовища вимагає від бізнесу формування удосконалених комбінацій сучасних методів управління підприємством з метою забезпечення його стійкого розвитку, безпеки та лояльності. Зазначене поле формує перспективи подальших досліджень.

### Література

1. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012. № 1(17). С. 68.
2. Stevenson R., Josefy M., McMullen J. S., Shepherd D. Organizational and management theorizing using experiment-based entrepreneurship research: Covered terrain and new frontiers *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14(2). DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0152>.
3. Bies R. J., Barclay L. J., Tripp Th. M., Aquino K. A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*. 2017. № 10(1). DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956>.
4. Lin S.-H., Scott B. A., Matta F. K. The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. 62(5). DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>.
5. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
6. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
7. Залюбінська Л. М., Скорик М. А. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123720/118326> (дата звернення: 16.11.2020).
10. McLachlan S., Chan D. *Social psychological theories and models*. 2015. URL: [https://www.researchgate.net/publication/258029005\\_Social\\_psychological\\_theories\\_and\\_models/link/5521eaa90cf29dcabb0d2f88/download](https://www.researchgate.net/publication/258029005_Social_psychological_theories_and_models/link/5521eaa90cf29dcabb0d2f88/download) (дата звернення 16.11.2020).
11. 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. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16).
12. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(2). С. 1024. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.31-3>.
13. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43–46.
14. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 21 с.
15. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучінг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.56>.
16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
17. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Х. : ХНЕУ, 2017. 234 с.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. К. : Академвидав, 2016. 487 с.
19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібн. К. : Кондор, 2015. 304 с.
20. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2011. Вип. 2, Т. 3. С. 222–228. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf> (дата звернення: 01.10.2020).
21. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Управління персоналом : навч. посібн. К. : ЦУЛ, 2016. 500 с.
22. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Х. : ХНЕУ, 2015. 218 с.
23. Trofimov A., Matviienko L., Emishyants O., Tretiakova Yu., Zelenin V., Andrushchenko T., Kotsiuba H. Socio-Psychological Factors Of Corporate Loyalty. *International journal of scientific & technology research*. 2019. № 8(11). P. 3439–3442. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/nov2019/Socio-psychological-Factors-Of-Corporate-Loyalty.pdf> (дата звернення: 16.11.2020).

## References

1. Nechepurenko, A. I. (2012). The role of socio-psychological methods in the management development. *Economics of machine-building enterprises management: problems of theory and practice*, 17, 68-78. (in Ukrainian)
2. Stevenson, R., Josefy, M., McMullen, J. S., & Shepherd, D. (2020). Organizational and management theorizing using experiment-based entrepreneurship research: Covered terrain and new frontiers. *Academy of Management Annals*, 14(2). doi: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0152>.
3. Bies, R. J., Barclay, L. J., Tripp, Th. M., & Aquino, K. (2017). A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1). doi: <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120956>.
4. Lin, J., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2018). The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*, 62(5). doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>.
5. Petyukh, V. M. (2014). *Personnel management: teaching method. for independent manual study*. Kiev: KNEU. (in Ukrainian)
6. Shubaliy, O. M. (2018). *Personnel management: a textbook*. Lutsk: Lutsk NTU. (in Ukrainian)
7. Zalyubinskaya, L. M. (2016). *Personnel management: textbook. for university students*. Odessa: ONU. (in Ukrainian)
8. Dyakiv, O. P., & Ostroverkhov, V. M. (2018). *Personnel management: a textbook (2d ed.)*. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
9. Tserkovna, A. V., & Kharlamova, V. V. (2019). The use of socio-psychological methods in personnel management. *Market economy: modern theory and practice of management*, 3(37). Retrieved from <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123720/118326>. (in Ukrainian)
10. McLachlan, S., & Chan, D., (2015). *Social psychological theories and models*. Retrieved from URL: [https://www.researchgate.net/publication/258029005\\_Social\\_psychological\\_theories\\_and\\_models/link/5521eaa90cf29dcabb0d2f88/download](https://www.researchgate.net/publication/258029005_Social_psychological_theories_and_models/link/5521eaa90cf29dcabb0d2f88/download).
11. Melnyk, I. O., & Razgovorova, A. A. (2019). Application of socio-psychological methods of team management. *Modern Economics*, 18, 99-105. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16). (in Ukrainian)
12. Skrynkovsky, R., Shpak, O., & Leskiv, S. (2018). Diagnosis of the socio-psychological climate at the enterprise. *The trajectory of science*, 2, 1024. doi: <https://doi.org/10.22178/pos.31-3>. (in Ukrainian)
13. Dontsov, A. I. (2016). *Team Psychology: research methodological problems*. Kiev. Pp. 43-46. (in Ukrainian)
14. Mihailenko, D. G. (2019). *Development of socio-psychological methods of personnel management*. (Abstract of the Candidate's Dissertation). Kharkiv. (in Ukrainian)
15. Nikiforak, V. A., Melnik, O. I., & Belinskaya, Y. O. (2019). Coaching as a personnel management tool. *Efficient economy*, 4. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.56>. (in Ukrainian)
16. Balabanova, L. V. (2011). *Personnel management: textbook*. Kiev: The center of science literature. (in Ukrainian)
17. Lepeyko, T. I. (2017). *Personnel management in uncertainty conditions (behavioral approach): monograph*. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
18. Khmil, F. I. (2016). *Personnel management: a textbook*. Kiev: Akademydav. (in Ukrainian)
19. Krushelnytska, O. V. (2015). *Personnel management: tutorial*. Kiev: Kondor. (in Ukrainian)
20. Balanovskaya, T. I. (2011). Socio-psychological aspects of human resources development. Scientific works of Poltava State Agrarian Academy. Economic sciences, 2(3), 222-228. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>. (in Ukrainian)
21. Vinogradsky, M. D. (2016). *Personnel management: tutorial*. Kiev: CUL. (in Ukrainian)
22. Shcherbak, V. G. (2015). *Personnel management: textbook*. Kharkiv: KrNEU. (in Ukrainian)
23. Trofimov, A., Matviienko, L., Emishyants, O., Tretiakova, Yu., Zelenin, V., Andrushchenko, T., & Kotsiuba, H. (2019). Socio-Psychological Factors Of Corporate Loyalty. *International journal of scientific & technology research*, 8(11), 3439-3442. Retrieved from <http://www.ijstr.org/final-print/nov2019/Socio-psychological-Factors-Of-Corporate-Loyalty.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2020 р.  
Стаття прийнята 21.12.2020 р.