Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СКЛАДНОСТІ»

(за матеріалами ТОВ «АТБ-маркет» *)*

Студента 4 курсу, 402 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми «Управління бізнесом» *Володимира* МОСКАЛЮКА

_____
підпис студента

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент *Валентина ЧИЧУН*

_____
підпис керівника

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук, доцент *Валентина ЧИЧУН*

_____
Підпис зав.кафедрою

Чернівці 2025

ПЛАН

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ 5

1.1. Основні соціально-психологічні напрямки управління соціальним розвитком підприємства 5

1.2. Професійне навчання персоналу підприємства, як складова соціального розвитку 10

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 14

2.1. Загальна характеристика ТОВ «АТБ-маркет» 14

2.2. Дослідження використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом 20

2.3. SWOT-аналіз як метод визначення альтернатив розвитку підприємства 25

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-маркет» 30

3.1. Розробка плану соціального розвитку підприємства 30

3.2. Напрямки підвищення ефективності соціально-психологічних аспектів управління 35

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 39

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 41

ДОДАТКИ 47

ВСТУП

Команди давно, як відомо, є більш ніж простим логічним порядком працівників, які виконують завдання, пов’язані один з одним. Теоретики та практики управління визнають, що організації - це також соціальні системи, в яких взаємодіють особи та формальні та неформальні групи. І в психологічному кліматі настрій кожного працівника залежить від роботи працівника та продуктивності здоров'я працівника.

Створення ефективної команди неминуче пов'язане з необхідністю визначення взаємозв'язку між елементами рівномірності та різноманітністю команди. Вам потрібно поєднати щось, що явно несумісне. Вибір людей у команді роботодавців зазвичай визначає їх вибір на основі навичок, знань та досвіду, які мають заявники. Але для досягнення ефективності колективу важливі не тільки навики, знання і досвід, але в рівному ступені особисті якості і особові характеристики членів колективу.

Концепція управління робочими групами - це система теоретичних та методологічних поглядів на розуміння та визначення організаційних та практичних підходів, що формують механізми впровадження типів, змісту, цілей, принципів, методів та конкретних умов функціонування підприємства.

Управління групами праці в ринкових умовах є особливо важливим у питанні якості та продуктивної роботи Ради виживання в рамках жорсткої конкуренції, визначеної ринковою кімнатою.

Основою концепції управління сьогоднішньою компанією є посилена роль особистості працівника, його знання з мотиваційного середовища, здатність формувати їх та відправляти їх відповідно до завдань, що стоять перед компанією. Це суттєво сприяло розробці теоретичних та практичних принципів для дослідження соціальних аспектів корпоративного управління.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад з питань дослідження соціальних аспектів управління підприємством

зробили Ф. Герцберг, П. Друкер, М. Мескон, А. Колот, А. Леонтьєв, Г. Одінцова. Актуальність теми пояснюється тим, що питання управління торгівельним трудовим колективом в організації належать до сфери науки управління персоналом, основними елементами якої є людина.

Мета кваліфікаційної роботи - поглибити знання щодо управління соціальним розвитком компанії за сучасних обставин.

Об'єктом дослідження - є процеси управління соціальним розвитком підприємства у сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти управліня соціальним розвитком підприємства у сучасних умовах.

Наукова новизна - це теоретичне вивчення соціального розвитку робочих груп компанії.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі розглядаються такі завдання, як

- визначити основні соціально-психологічні напрямки управління соціальним розвитком підприємства;

- розкрити значення та сутність стилів керівництва менеджера для вибору соціально-психологічних методів управління;

- провести оцінку економічного стану підприємства, як показника його розвитку в сучасних умовах;

- дослідити соціально-психологічного клімату та його вплив на ефективність діяльності підприємства;

- зробити аналіз використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом;

- запропонувати пропозиції щодо удосконалення соціального розвитку підприємства у сучасних умовах.

Методологічною основою роботи є такі методи: порівняння, узагальнення, аналізу, статистичний.

Для написання роботи обрано ТОВ «АТБ-маркет», у магазинах «АТБ» наразі працює понад 49 тисяч співробітників.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Основні соціально-психологічні напрямки управління соціальним розвитком підприємства

Відносини та інтереси людей визначають характеристики їх соціальної діяльності. Іноді це ефективно у стосунках у громаді і, більш ніж усе, стосовно реальності та засобів виробництва, які координують різні інтереси, організовує соціальні дії, досягають передбачуваних цілей та забезпечують соціальний контроль.

Завдяки соціальному управлінню можна досягти стабільності та стабільності, а основні параметри - це специфічний цільовий розвиток соціальних об'єктів. У цьому сенсі об'єктом соціального управління є соціальні процеси та явища, організовані за діяльністю та розвитком робочих груп, формування особистості та теми соціального управління.

Індивідуальні компоненти тем та менеджменту пов'язані з організаціями у всіх аспектах соціального життя та формують систему соціального управління [6, 12, 16]. Найбільш відмінними особливостями систем соціального управління є людина як предмет і мета, основні елементи. Важливою особливістю соціального менеджменту є управління людьми через людей. У той же час, соціальне управління - це соціальний інструмент соціальної політики та впровадження цього потоку.

Зміст його предметів та об'єктів має свідомо впливу на різні спільноти людей для координації рішень соціальних викликів виробництва та економіки та координації організації їхнього життя. Цей ефект реагує, оскільки використовують інструменти соціальних методів менеджменту, які пов’язані з психологічними та впливають на мотивацію.

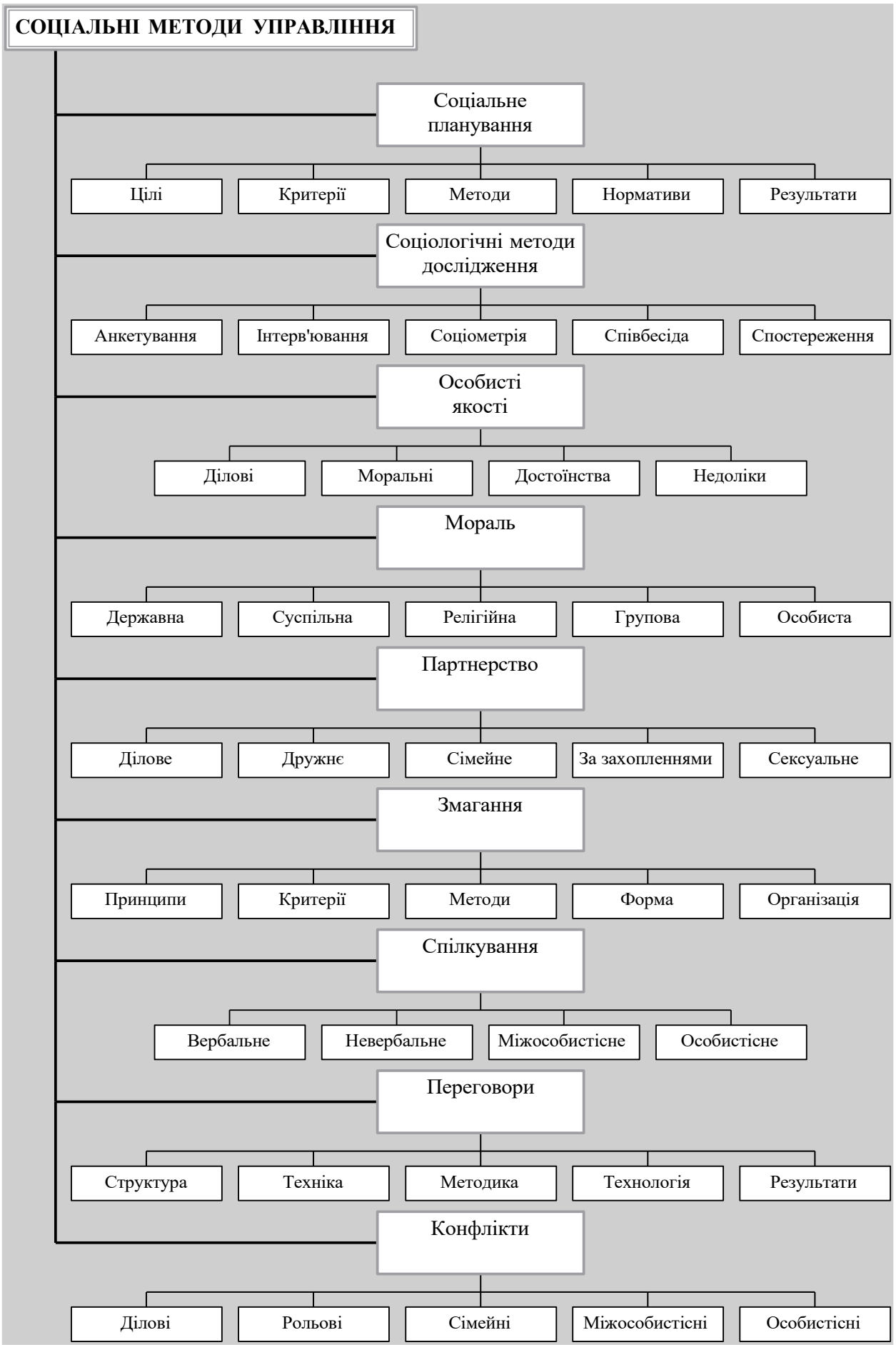

Рис. 1.1. Схема класифікації елементів, регульованих соціальними методами

Методи соціального управління мають на меті гармонізувати соціальні відносини команд, задовольняючи соціальні потреби працівників

- події особистості, соціального захисту тощо. Важливість управління людськими відгуками разом з іншими ресурсами полягає у придбанні людей як конкурентних цінностей, які повинні бути мотивовані, вищих, вищих та розроблені для досягнення стратегічних цілей.

Соціальний психологічний вплив у компанії базується насамперед на використанні наукових досліджень соціології та соціальної психології в управлінні організацією та її індивідуальними членами. Загальна схема класифікації факторів, що регулюються соціальними методами, показана на рис.1.1. Використання методів психологічного управління повинно забезпечити утворення первинних робочих груп у відповідь на індивідуальні навички, тенденції, інтереси та відповідність психологічній сумісності шляхом модуляції відносин між людьми для впливу на індивідуальну психологію окремих службовців [23, 32]. Психологічні методи відіграють дуже важливу роль у роботі з працівниками. Це пояснюється тим, що працівники суворо персоналізовані та індивідуально персоналізовані щодо певної особистості чи певного працівника.

Її основні характеристики - дивитися на внутрішній світ людини, його особистість, інтелект, емоції, його фотографії та його дії, а також здійснити внутрішній потенціал людини вирішити конкретні проблеми в компанії. Класифікація факторів, що регулюються психологічними методами, показана на рисунку 1.2. Він надає їх більш детальні описи особливості. Психологічне планування - це новий напрямок при роботі з працівниками.

Він повинен сформувати ефективний психологічний стан команди підприємства. Психологічне планування виникає внаслідок концепції інклюзивного розвитку людської особистості, поняття, що виключає негативні тенденції, що посилюють задні частини робочої групи. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку, і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів

планування психологічного клімату та підсумкових результатів.

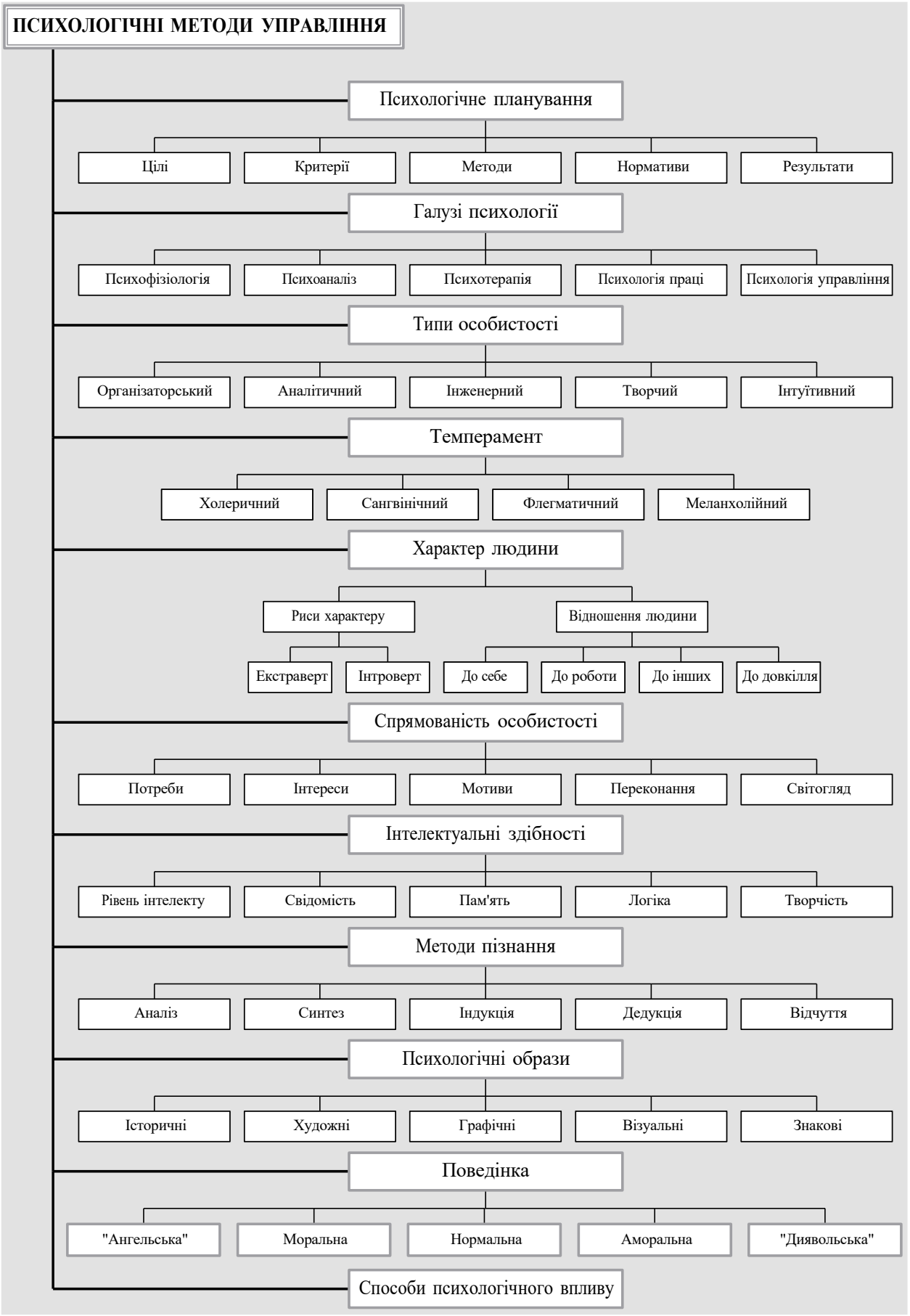

Рис. 1.2. Елементи, що регулюються психологічними методами

Одним з важливих результатів психологічного планування є створення відділів з врахуванням психологічної сумісності; сприятливий психологічний клімат; зменшення психологічних конфліктів; розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників.

Загалом, процес мотивації до поведінки визначається конкретним станом соціальної групи. Тут варто зазначити її соціальні норми статутусом працівників. Також, системою потреб та соціальними та психологічними формами її відображення. Таким чином, мотиви визначаються як потреби суб'єкта, орієнтація на цінність та інтерес. Це зізнається, що ви будете певним чином діяти певним чином.

Фактичне використання цих основних соціально-психологічних моделей в управлінні робочими групами (включаючи мотивацію) таке:

- особисті психологічні властивості працівника;
- дія чітко визначеної ситуації на поведінку працівника;
- відмінностей у сприйнятті соціальної реальності працівниками.

Це означає, що існує багато відмінностей у важливих потребах працівників. Крім того, різні працівники обирають різні варіанти та можливості для задоволення своїх конкретних потреб. Це пов’язано з життєвим досвідом. Це також відрізняється тим, що працівники заохочують ефективну компенсацію.

Нагорода - це все, що люди бачать самі. Як згадувалося раніше, люди мають різні поняття щодо цінності, тому винагорода та оцінки їх цінності різні. Як результат, менеджери повинні враховувати індивідуальні потреби працівників, структурну динаміку цих вимог за кожен конкретний період та домінуючу оцінку системи винагород. Тільки в цьому випадку це може ефективно вплинути на поведінку роботи персоналу.

Найважливішою мотиваційною силою людини є потреби групи. Потреба - це внутрішній стан фізіологічних або психологічних відчуттів відсутності чогось важливого для його життя. Представляє об'єктивно обумовлені внутрішні запити від осіб або груп у послугах та заходах, необхідних для квитанцій. Однак стимул для потреби - це коли ви знаєте

про людину.

Зокрема, висловлені свідомі потреби називаються інтересом, справжньою причиною робочої поведінки [9:10]. Тому суб'єкт повинен бути нормальним, і інтерес до того, як діяти для задоволення потреб, повинен бути визначений. І потреби, і інтереси пов'язані з людською діяльністю. Однак інтерес забезпечує селективність потреб орієнтуватися на себе та регулювати фактичну діяльність людини. Внутрішні умови роботи стилів, поєднання потреб та інтересів.

1.2. Професійне навчання персоналу підприємства, як складова соціального розвитку

Робоча сила - це не проста механічна асоціація для тих, хто виконує спільні завдання. Він включає всіх громадян, пов'язаних з компанією, на основі трудових договорів або інших форм регулювання трудових відносин між працівниками та компанією. Команда - це асоціація, побудована на основі складної системи для економічної, виробничої, технічної, організації, етики, етики та працівників суспільства між кожним працівником та їх групами. Ці відносини виражаються в офіційних та неофіційних структурах групи.

Повноваження трудового колективу призначаються чинним законом. Рівень успіху або втрат в операції компанії безпосередньо впливає на економічний дохід та групу та щастя кожного працівника. Більш ефективна виробнича компанія та продаж конкурентоспроможних продуктів (роботи, послуги) з меншими витратами, отримання економічного доходу та вищого врегулювання, створення умов виробництва, розвитку соціального страхування та збільшення винагороди. У випадку, якщо обов'язки Компанії щодо інших або державних організацій, сплачуючи штрафи, покарання та інші санкції, встановлені законодавством, ці витрати сплачуються економічним доходом та груповим врегулюванням. Власник має право визначити

відповідні структурні підрозділи та конкретних працівників, які вчиняють злочини з компанією.

Інформація, що надається для колективних робіт та правопорушників, відповідає за відповідальність за товари чи чинні фактори закону. Професійне навчання персоналу - це корисний процес професійних знань, навичок та практичних навичок організаційного персоналу, використовуючи необхідні форми та професійні методи для виконання поточних чи перспективних завдань. Професійна підготовка кваліфікованих співробітників та експертів у вищій освіті проводиться в професійних та вищих навчальних закладах з рівнем визнання від I до IV. В організації професійної підготовки вона спрямована на основну мету навчання працівників, переробку або просунуту підготовку існуючих працівників.

Процеси передових навчальних процесів мають конкретні цілі, серед них слід відрізнити: по -перше, вони повинні бути чіткими та конкретними; По -друге, прагнення отримати практичні навички; По - третє, вони можуть об'єктивно оцінити результати. Оцінка навчальних програм відіграє важливу роль у системі управління сучасною організацією.

Очікується, що передові витрати на навчання стануть все більш розглянутим стратегічним інструментом для підвищення загальної ефективності організації. Вибираючи методи професійної підготовки, важливо зосередитись на критеріях ефективності через їх вплив на якість навчання персоналу. Ефективність методів повинна враховувати як окремих працівників, так і стратегічні завдання компанії. Варто зважити на принципи актуальності, залучення, важливості зворотного зв’язку.

Необхідно також приділяти увагу формуванню відповідного ставлення до планованого навчання. Потрібно сприяти налаштуванню працівників на підприємстві слід налаштувати на активну участь у відповідних програмах (рис. 1.3).

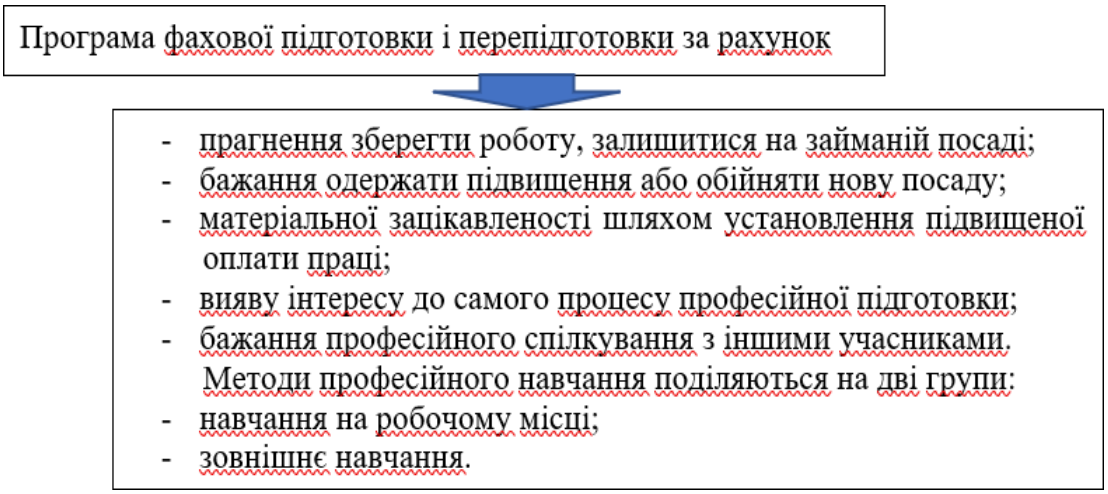

Рис. 1.3. Елементи з програми фахової підготовки і перепідготовки

Навчання на робочому місці не дає можливості абстрагувати від конкретної ситуації на робочому місці. Цій меті служить програма навчання поза робочим місцем. У практичній діяльності для правильної організації навчання працівників необхідно виконати ряд дій (рис. 1.4).

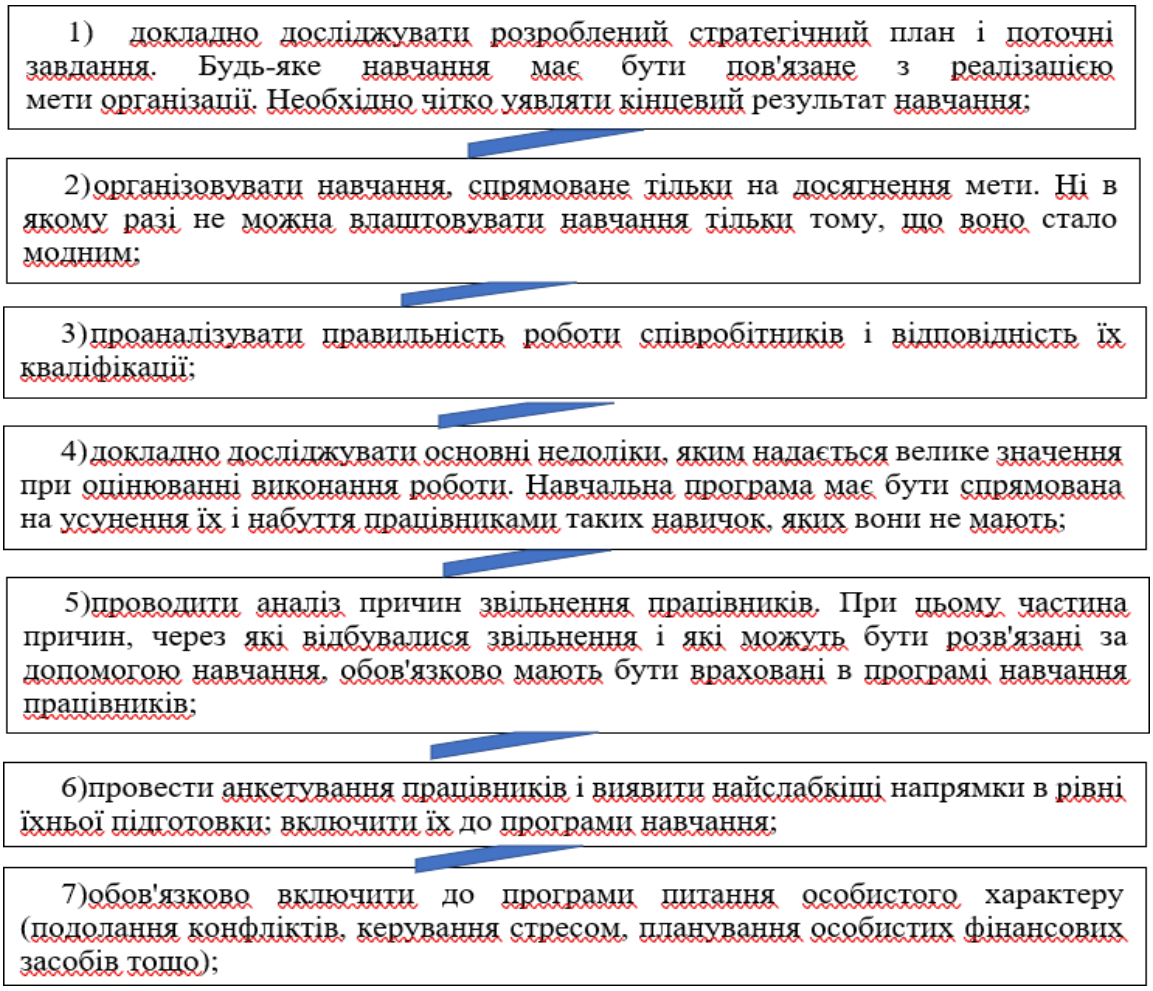

Рис. 1.4. Складові правильної організації навчання працівників

Організованість проявляється в ефективній взаємодії між членами колективу, гармонійному розподілі обов'язків без конфліктів і здатності до якісної взаємозамінності. Вона також включає вміння колективу самостійно виявляти й усувати недоліки, запобігати проблемам і швидко реагувати на виклики. Рівень організованості напряму впливає на успішність і результати діяльності колективу.

На нашу думку, зазначені риси становлять основні характеристики соціально-психологічного портрету керівника трудового колективу або засновника власного підприємства. Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що підприємцями стають особи з різним рівнем освітньої підготовки, які походять із різноманітних соціальних прошарків і мають непоодинокі унікальні трудові біографії, при цьому гендерна приналежність не є визначальним чинником у цьому процесі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «АТБ-маркет»

Досліджуване підприємство ТОВ «АТБ-маркет» - підприємство корпорації «АТБ» - найбільша мережа України, що динамічний розвивається.

Початок роздрібної мережі «АТБ» було покладено в 1993 році у єдине підприємство шести гастрономів міста Дніпропетровськ. Свою назву, «АТБ-маркет», підприємство отримало від абревіатури «АгроТехБізнес» у 1998 году, і з тих часів усі магазини АТБ працюють під єдиним брендом та у моноформаті [16]. Корпорація «АТБ» — це об'єднання великих українських компаній, що здійснюють свою діяльність у таких сферах бізнесу, як управління активами, роздрібна торгівля, виробництво та продаж харчових продуктів, надання послуг у сфері спорту й відпочинку.

Передумовою для ефективного функціонування та сталого зростання «АТБ-маркет» є входження до корпорації «АТБ», що представляє собою об’єднання національних компаній. До складу корпорації входять «АТБ-маркет», М'ясна Фабрика «Фаворит плюс» та Кондитерська фабрика «Квітень». Зазначені компанії поставляють певні продукти харчування у торговельну мережу «АТБ-маркет».

За 29 років підприємство виросло в найбільшу роздрібну мережу національного масштабу. Щоденно в магазинах мережі «АТБ» здійснюють покупки понад 4 млн. українців. Торговельна мережа компанії налічує понад 1 000 магазинів у 279 населених пунктах усіх областей України [17].

На рисунку (2.1) представлено динаміку кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» за 2019-2021 рр.

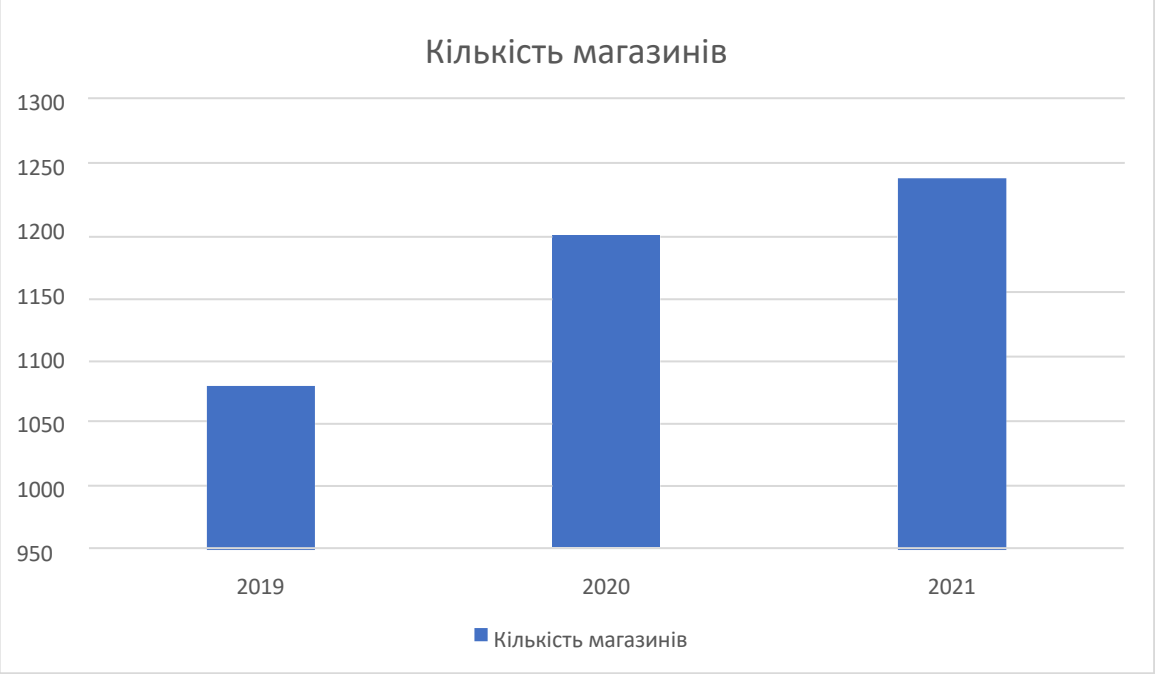

Рис 2.1.Динаміка кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» за 2019-2021 рр.

Підприємство «АТБ-маркет» завдяки ефективному функціонуванню забезпечує сталому зростання основних економічних показників. А саме, збільшення обсягу доходу. ТОВ "АТБ-Маркет" за підсумками 2020 року збільшило товарообіг на 18,2% порівняно з 2019 роком - до 149,8 млрд грн. Наслідком збільшення доходів компанії є поступове збільшення податкових виплат компанією до державного бюджету. Місія ТОВ "АТБ-Маркет" полягає в тому, щоб забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. Гарантуючи якість товару за рахунок використання високоефективних технологій та етичного ведення роздрібного бізнесу.

Цілі компанії. Як і будь-яка інша організація, компанія "АТБ-Маркет" є багатоцільовою системою, перед якою в будь-який момент часу коштує більше однієї мети. До того ж компанія є комерційною

організацією, а отже, її діяльність повинна бути рентабельною. Організаційна структура – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв’язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [18].

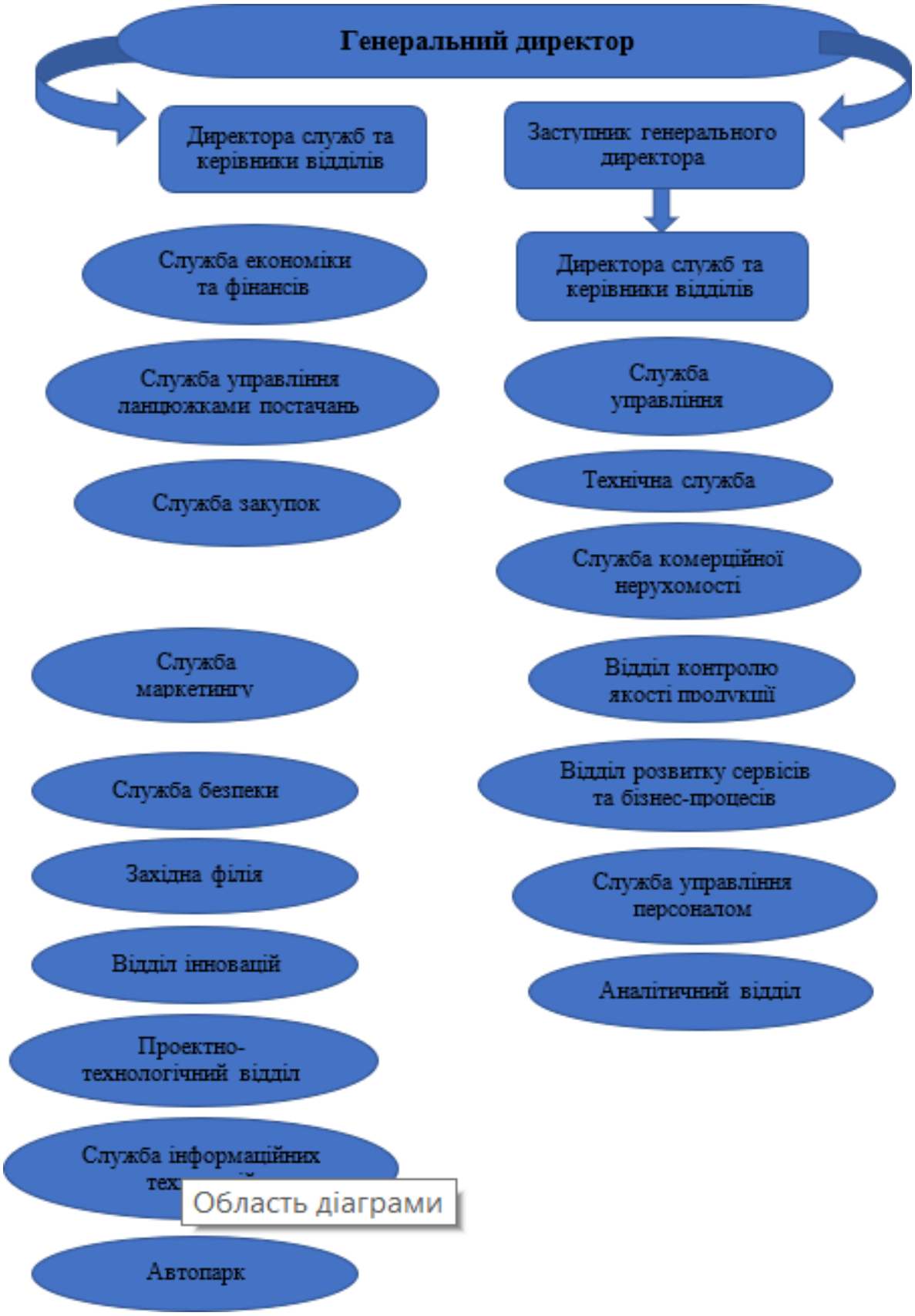

Рис. 2.2. Лінійно-організаційна структура управління ТОВ «АТБ-маркет»

Структура організації тісно пов’язана з її елементами, серед яких: рівні управління, цілі, функції, процеси керування, чисельний і

професійно-кваліфікаційний склад працівників, рівень централізації та децентралізації управлінських функцій, а також інформаційні зв'язки. У межах організаційної структури відбувається обмін інформаційними потоками та прийняття управлінських рішень за участі менеджерів усіх рівнів, категорій і спеціалізацій. Організаційна структура підприємства ТОВ «АТБ» побудована за лінійно-функціональним принципом. Ця структура передбачає створення спеціалізованих підрозділів — штабів — для допомоги лінійним керівникам у виконанні певних завдань, таких як аналітика, координація, мережеве планування і управління, а також вирішення спеціальних питань. Штаби не володіють розпорядчими функціями, їхнє завдання — підготовка рекомендацій, пропозицій і проектів для лінійних керівників. Вище керівництво зосереджується на стратегічному плануванні, контролі, покращенні ефективності роботи підрозділів і розвитку потужностей підприємства.

Для цього воно має в своєму розпорядженні штаби із відповідними функціональними службами. Керівники окремих підрозділів також мають свої управлінські апарати, що виконують завдання, покладені на ці підрозділи. Вони відповідають за свою діяльність у межах визначених відповідальності й повноважень, які делегуються вищим керівництвом.

Працівник, який тільки починає свою кар’єру, володіє значним запасом сил і енергії. В ТОВ «АТБ-маркет» він бачить можливості для професійного зростання і спрямовує свої зусилля на підвищення кваліфікації. Кар’єрне просування дає змогу самоствердитися, відчути свою значущість і необхідність для компанії, що посилює мотивацію до якісного виконання роботи. Для забезпечення справедливого розподілу фонду оплати праці підприємство застосовує єдині критерії оцінки роботи для всіх співробітників. Ці критерії є прозорими та дають змогу зіставляти індивідуальний внесок працівників із загальними результатами діяльності організації.

У сучасних ринкових умовах оцінка фінансового стану підприємства має особливе значення. Аналіз фінансового стану дозволяє

зробити висновки про ресурси компанії та ефективність їх використання. Для оцінки загального фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства спершу необхідно розглянути його майно та джерела його придбання. Проведення аналізу складу активів і пасивів компанії потребує узагальнення статей зі схожим змістом, що дасть змогу визначити ключові тенденції у динаміці балансу й оцінити склад і структуру наявних активів. Результати дослідження складу та структури майна підприємства подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури майна

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Все майно	1952614	2586595	2822101	633981	32,47	235506	9,1
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744	418541	25,74	193144	9,45
Оборотні активи	326555	541995	584357	215440	65,97	42362	7,82
Запаси	136296	162389	272892	26093	19,14	110503	68,05
Дебіторська заборгованість	138347	297325	219026	158978	114,91	-78299	-26,33
Кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932	13717	81,56	1398	4,57
Інші оборотні активи	34749	46800	36737	1205	34,68	-10063	-21,5
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770	4601	1337,5	18825	380,69

Можна зробити висновок, що вартість корпоративної власності компанії зросла за весь період дослідження, збільшившись на 32,47% у 2020-2021 рр. та на 9,1% у 2021-2022 рр. Це пов’язано з зростанням необоротних активів на 25,74% у 2021 році, 9,45% у 2022 році, 65,97% оборотних активів у 2021 році та 7,82% у 2022 році. Проаналізуємо динаміку та структуру доходів і витрат даного підприємства у наведених нижче таблицях 2,2 і 2,3.

Таблиця 2.2

Динаміка виручки досліджуваного підприємства (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483119	1565353	1408209	82234	5,54	-157144	-10,04
Інші операційні доходи	342289	375944	429485	33655	9,83	53541	14,24
Інші фінансові доходи	11	6	9	-5	-45,45	3	50
Інші доходи	26	208	7759	182	700	7551	3630,29
Всього доходів	1825445	1941511	1845462	116066	6,36	-96049	-4,95

Таблиця 2.3

Динаміка собівартості (тис. грн.)

Показник	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1209882	-1339723	-1230897	-129841	-10,73	108826	8,12
Адміністративні витрати	-46734	-52991	-61705	-6257	-13,39	-8714	-16,44
Витрати на збут	-225076	-220530	-258928	4546	2,02	-38398	-17,41
Інші операційні витрати	-135027	-96663	-94698	38364	28,41	1965	2,03
Фінансові витрати	-166320	-149800	-146928	16520	9,93	2872	1,92
Інші витрати	0	0	-3185	0	-	-3185	-
Всього витрат	-1783039	-1859707	-1796341	- 76668	-4,3	63366	3,41

З таблиці 2.2 можна зробити висновок, що операційний дохід ТОВ «Епіцентр К» у 2021 році зріс на 11,066 млн грн порівняно з 2018 роком, збільшившись на 6,36%, а в 2022 році зменшився на 96,049 млн грн порівняно з 2021 роком. Така динаміка виручки в основному зумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації на 82 234 тис. грн. (5,54%), зменшення на 157 144 тис. грн у 2021 році та зменшення на 10,04 % у 2022 році.

Можемо зазначити згідно даних таблиці 2.3 що з 2020 року вартість

зменшилася даного обєкту на 76,668 млн. грн. у співставлені з 2020 роком. Це зумовлено зменьшенням собівартості реалізованої продукції на 129,8841 млн. грн. (10,73%). Загальний фінансовий стан підприємства можна оцінити як незадовільний. Хоча масштаби капіталізації з року в рік зростають, рентабельність залишається на попередньому рівні. Показники фінансової стабільності, які не відповідають нормативним значенням, демонструють позитивну динаміку, однак рівень ділової активності та рентабельності продовжує залишатися низьким.

2.2. Дослідження використання соціально-психологічних методів управління трудовим колективом

Економічні та організаційно-розпорядчі методи управління спрямовані переважно на регулювання виробничо-господарської діяльності організацій і підприємств, розглядаючи їх як складові елементи соціальної системи суспільства. Об'єктом соціального управління є трудовий колектив у цілому, а також окремі його працівники. З функціональної точки зору, соціальне управління постає як комплекс дій і поведінкових моделей керівника та соціальних груп, що формують колектив. У сучасних складних умовах ринкової економіки управлінський апарат усвідомлює важливість залучення всього трудового колективу до активної і свідомої участі в реалізації політики та стратегічних планів підприємства для досягнення успіху. Зокрема, здоровий морально-психологічний клімат у колективі базується на систематичному аналізі задоволеності працівників різними аспектами діяльності підприємства, а також їхньої ролі у процесах виробництва. Психологічні методи управління включають регулювання поведінки індивідуальних працівників та міжособистісних відносин у колективі.

Основною метою цих методів є вплив на психологічний стан кожного співробітника для оптимізації його поведінки та взаємодії з іншими членами трудового колективу. Це дозволяє створити сприятливий

соціально-психологічний клімат, а також гармонізувати відносини як між працівниками і керівництвом, так і всередині колективу загалом. Процес вдосконалення особистісних характеристик працівників пов'язаний із формуванням у них чіткої життєвої позиції. Така позиція передбачає стале усвідомлення індивідом свого ставлення до праці, суспільства, інших людей і самого себе. Вона проявляється в системі ціннісних орієнтирів, мотивів, цілей і установок, що визначають діяльність людини.

При цьому можна ідентифікувати чотири основні типи життєвих позицій: соціальна активність, соціальна інертність, споживацьке ставлення до життя та антисуспільна спрямованість. Варто зазначити, що кожен працівник прагне пишатися своїм підприємством і зацікавлений у тому, щоб продукція й послуги компанії користувалися попитом серед споживачів. Ця мета створює основу для інтеграції зусиль усіх підрозділів підприємства у питаннях забезпечення високої якості виробів.

Контроль якості супроводжує вироби на всіх етапах технологічного циклу за участю переважної більшості структурних підрозділів організації. За старанну працю співробітники отримують винагороду у формі грамот і грошових премій відповідно до чинного положення про заохочення. Окрім того, проводиться оцінка економічної ефективності раціоналізаторських пропозицій. Хоча більшість з ініціатив персоналу можуть не мати значного економічного впливу, їх розглядають і заохочують за внесок у підвищення якості продукції. Будь-які пропозиції щодо поліпшення якості продукції, вдосконалення виробничих процесів або створення кращих умов праці та відпочинку передаються безпосередньо керівництву чи у разі необхідності голові правління.

Особливого значення в умовах сучасної конкуренції набуває аналіз змін у професійно-кваліфікаційному складі робітників. Він проводиться за такими показниками, як рівень освіти, стаж роботи та тарифні розряди, що дозволяє адаптувати кадрову політику до потреб ринку та стратегічних завдань підприємства.

Таблиця 2.6

Показники руху робочої сили

№ п/п	Показники	Розрахунок
	Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	Кількість прийнятих на роботу / Середньосписькова чисельність робітників.
	Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	Кількість вибувших робітників / Середньосписькова чисельність робітників
	Коефіцієнт загального обороту робочої сили	Прийняті на роботу +Вибувші / Середньосписькова чисельність робітників
	Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених за власним бажанням і порушення дисципліни / Середньосписькова чисельність робітників
	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених	Кількість прийнятих робітників / Кількість звільнених робітників
	Коефіцієнт сталості персоналу.	Кількість працівників, які працювали цілий рік. / Середньосписькова чисельність.

Для здійснення аналізу динаміки руху робочої сили та рівня забезпеченості кадрами на підприємстві розраховуються показники, наведені в таблиці 2.4. Особливу увагу слід приділити дослідженню причин звільнення працівників, зокрема через власне бажання, порушення трудової дисципліни, чи внаслідок скорочення штатів. Також необхідно провести аналіз укомплектованості персоналу, що має на меті оцінку рівня заповнення робочих місць відповідно до затвердженого штатного розкладу. Для цього здійснюються відповідні розрахунки, які дозволяють визначити ступінь ефективності кадрової політики підприємства.

Коефіцієнт ступеня забезпеченості персоналу – визначається як

відношення фактичної чисельність працюючих відповідних професій або посад до чисельності персоналу даної професії або посади у відповідності із штатним розкладом

Метою цього аналізу є залучення додаткового персоналу у відповідності із штатним розкладом. Наявність над потрібної кількості персоналу з усіх категорій (крім учнів) розцінюється як порушення штатної дисципліни, яке веде до зниження продуктивності праці на одного працюючого.

Поліпшення використання робочого часу — важливий резерв збільшення продуктивності праці та обсягу виробництва. Його оцінка проводиться шляхом вирахування коефіцієнта зайнятості робітників (Кз):

$$Кз = \frac{t}{Тз * P}, \text{ де} \qquad (2.1)$$

t - підсумковий час зайнятості в одну зміну всіх робітників, хвилин;

Тз - тривалість однієї робочої зміни, хвилин;

Р - кількість робітників, чол.

В процесі аналізу виявляється ефективність використання робочого часу і підраховується величина його втрат та невиробничих витрат і досліджуються причини виникнення таких втрат, відпрацьовуються заходи щодо усунення недоліків у роботі підприємства. При цьому розраховуються коефіцієнти використання відповідного фонду робочого часу, які знаходяться як відношення фактично відпрацьованого фонду робочого часу до календарного, табельного та максимально-можливого фондів робочого часу. Різниця між чисельником і знаменником останнього показника характеризує резерв часу, який може бути використаний для збільшення випуску продукції.

Причини цілоденних витрат робочого часу виявляються на основі планового (за минулий рік) та фактичного балансів робочого часу одного робітника, складеного на підставі даних бізнес-плану та ф. № 3 – ПВ (рис. 2.3).

Належить відмітити, що розрахунок втрат робочого часу не повністю

відображає дійсний стан справ, тому що у такий розрахунок не входять втрати робочого часу тривалістю до 15 хвилин, які не документуються. Розмір внутрішньозмінних втрат тривалістю до 15 хвилин розраховується за даними фотографії робочого дня, їх вивчення, дозволяє виявити причини внутрішньозмінних втрат робочого часу та розробити заходи їх усунення.

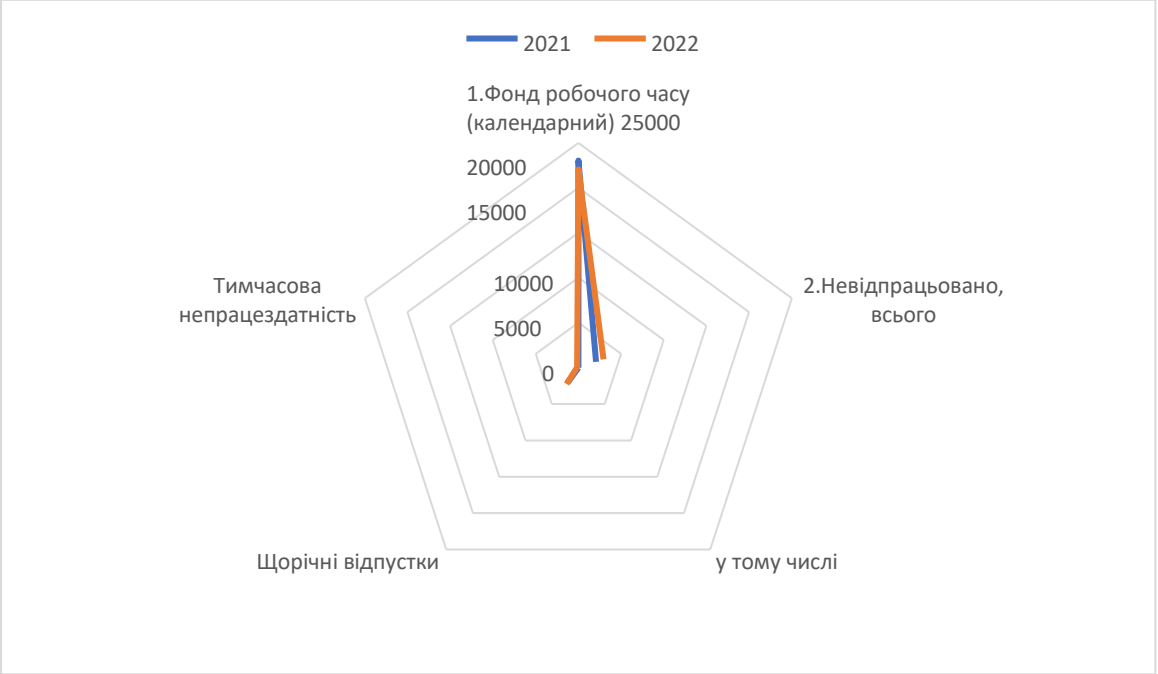

Рис. 2.3. Витрат робочого часу працівників на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Основними причинами втрат робочого часу є відсутність забезпечення робочих місць необхідними ресурсами, такими як сировина, матеріали, енергоресурси, інструменти та технологічна документація. До цього додаються незадовільний технічний стан обладнання, неповна комплектація незавершеного виробництва, запізнення працівників на роботу, передчасне залишення робочого місця та інші організаційно-господарські фактори. Інспектор із кадрових і соціальних питань відповідає за впровадження кадрової політики підприємства. Його обов'язки включають добір персоналу, професійну орієнтацію, соціальну адаптацію, навчання, підвищення чи пониження в посаді, переведення та звільнення працівників. Крім того, йому підпорядковуються служби, що займаються задоволенням соціальних потреб співробітників підприємства.

Соціальний розвиток колективу ТОВ «АТБ-маркет» та питання безпеки праці завжди перебувають у фокусі уваги під час планування програм перспективного та поточного розвитку. Також ці аспекти щорічно враховуються під час укладення колективного договору. Адміністрація у співпраці з профспілковим комітетом діє на засадах соціального партнерства та взаєморозуміння, що забезпечує позитивні результати. Колектив докладає зусиль для збереження добрих традицій і створення комфортних умов для працівників.

На підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» особлива увага приділяється охороні праці та техніці безпеки. Усі працівники, що мають на це право, забезпечені спеціальним одягом і взуттям. Протягом останніх кількох років відсутні випадки виробничого травматизму. За рахунок підприємства регулярно проводиться флюорографія працівників, профілактичний огляд жінок і медичне обстеження молоді. Це сприяє своєчасному виявленню й попередженню багатьох захворювань.

2.3. SWOT-аналіз як метод визначення альтернатив розвитку підприємства

Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу, що застосовується на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет», є методика SWOT-аналізу, яка широко використовується у зарубіжній практиці. Результати цього аналізу слугують основою для ухвалення управлінських рішень у різних функціональних сферах підприємства, а також для розробки альтернативних стратегій розвитку.

Методологічний підхід до проведення SWOT-аналізу включає два послідовні етапи. На першому етапі відбувається ідентифікація зовнішніх можливостей та загроз, разом із сильними та слабкими сторонами внутрішнього середовища підприємства. Другий етап полягає у встановленні взаємозв’язків між цими компонентами: між можливостями та загрозами зовнішнього середовища з одного боку, і сильними та

слабкими сторонами підприємства — з іншого. Зокрема, аналізу підлягають внутрішні сильні й слабкі сторони, а також зовнішні фактори: можливості та загрози, що впливають на діяльність ТОВ «АТБ-маркет». SWOT-аналіз передбачає первинне визначення ключових аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, після чого здійснюється встановлення взаємозв'язків між ними. Ці взаємозв'язки згодом використовуються для формулювання стратегічних рішень і вибору відповідної стратегії організації.

Як інструмент управління, SWOT-аналіз має низку особливостей:

- виступає початковим етапом стратегічного планування для більшості підприємств;

- є складовою частиною у процесі розробки загальної стратегії;

- забезпечує інтегроване вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища;

- формує інформаційну базу для постановки стратегічних проблем та розробки альтернативних рішень;

- дозволяє встановлювати парні комбінації між зовнішніми загрозами і можливостями, а також сильними і слабкими сторонами підприємства;

- орієнтований на дослідження чинників, які суттєво впливають на конкурентну позицію компанії та забезпечують її переваги (зокрема, споживачів, постачальників і конкурентів);

- використовує послідовний підхід до аналізу зовнішніх факторів: моніторинг змін → аналіз стану → визначення характеру впливу → оцінка наслідків для підприємства → прогнозування можливих наслідків у перспективі;

- часто ґрунтується на методах експертної оцінки; - передбачає обов'язкове бальне оцінювання факторів макросередовища, найближчого оточення та внутрішнього середовища підприємства.

На завершення, детальний розгляд структурних блоків та компонентів SWOT-аналізу дозволяє ґрунтовно оцінити діяльність ТОВ

«АТБ-маркет» та визначити шляхи його стратегічного розвитку. Цей підхід забезпечує необхідну гнучкість і адаптивність до динамічних умов сучасного бізнес-середовища.

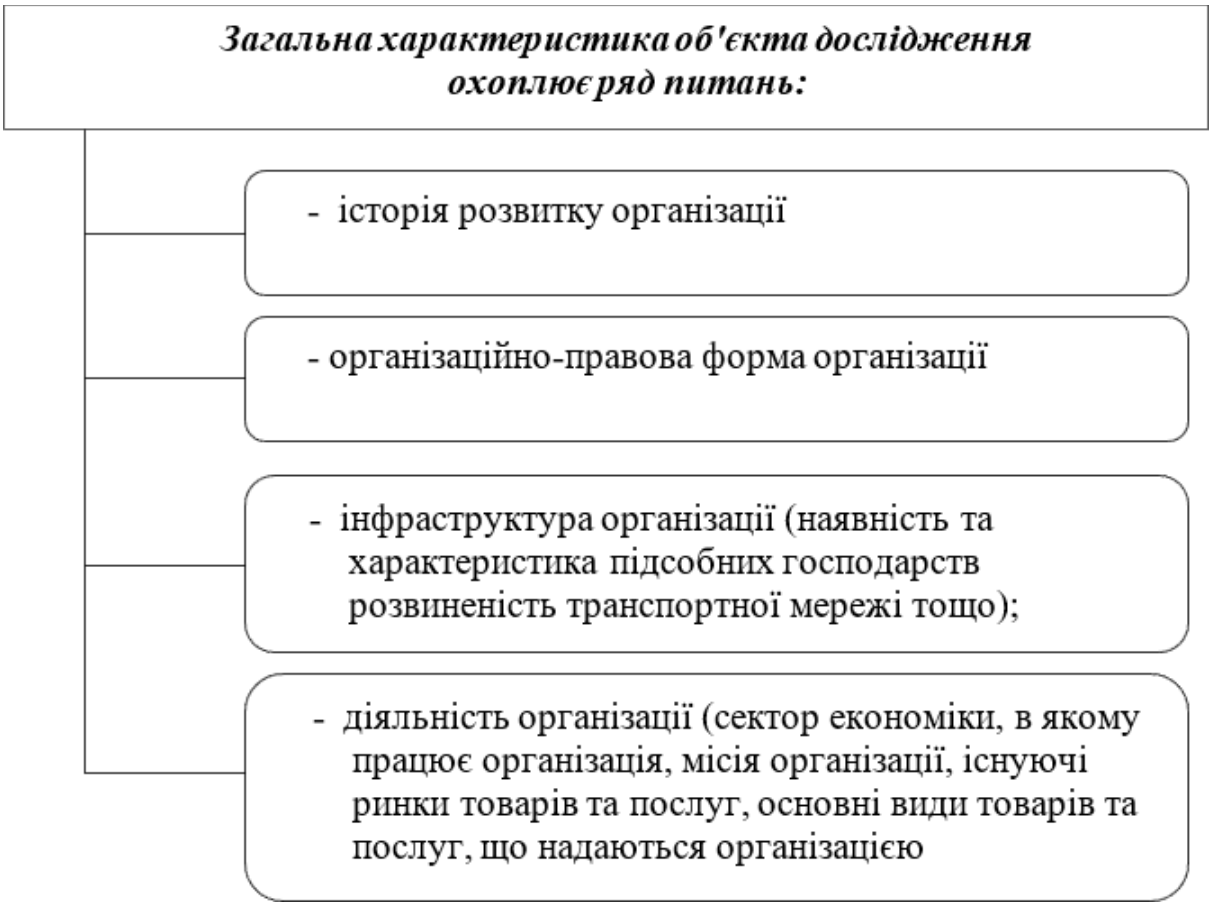

Рис. 2.4. Схема проведення SWOT- аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

Значущість SWOT-аналізу полягає в його ролі, як ключового інструменту для розробки корпоративних стратегій. Як показано на рисунку 2.4, SWOT-аналіз відіграє значну роль у процесі формування та вибору стратегій для ТОВ «АТБ-маркет». Формування альтернативних стратегій розвитку підприємства, базуючись на результатах SWOT-аналізу, здійснюється фахівцями відділу економічного аналізу та прогнозування або експертом зі стратегічного менеджменту. Незважаючи на це, остаточний вибір стратегії залишається виключною відповідальністю вищого керівництва компанії.

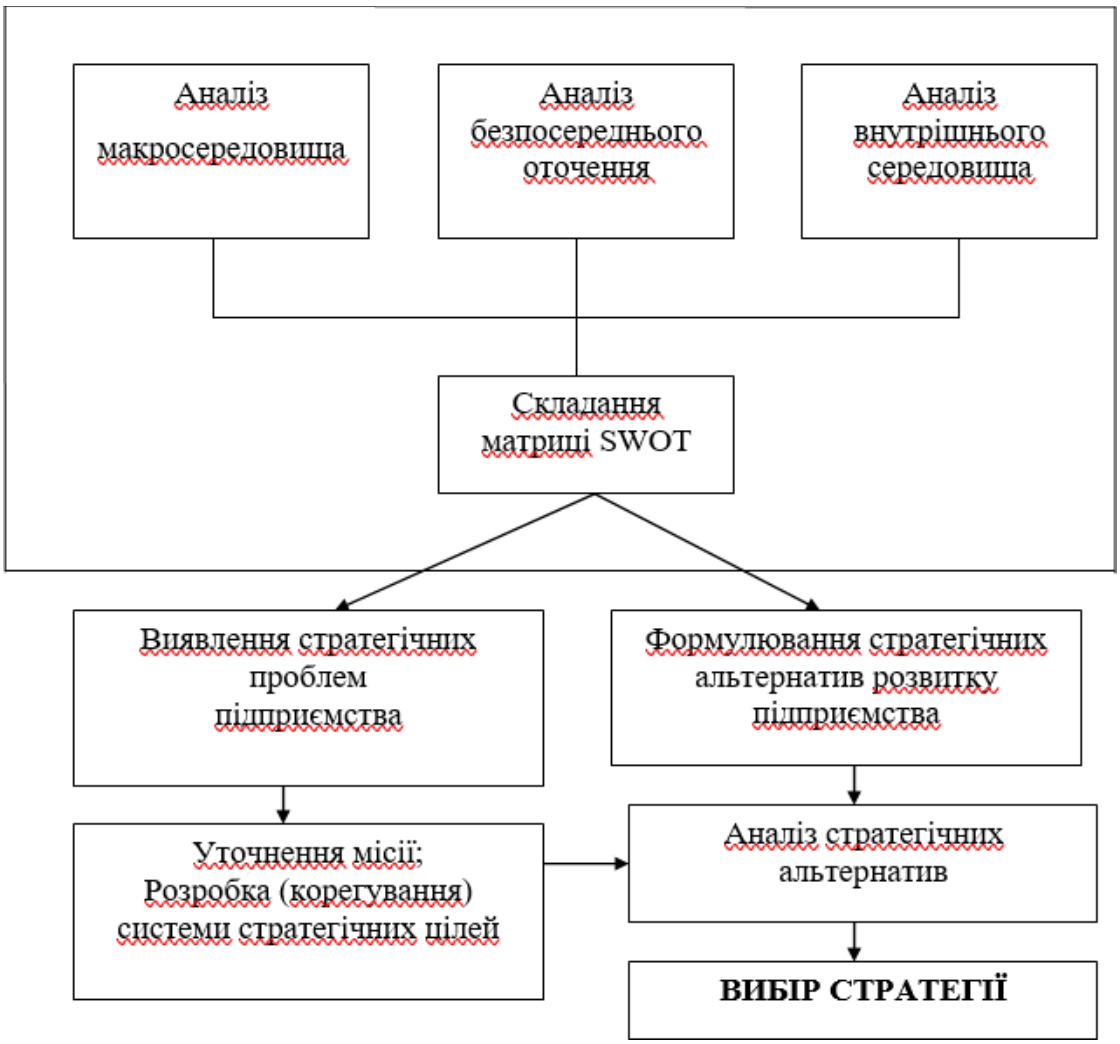

Рис. 2.5. Місце SWOT- аналізу в процесі вибору стратегії

Після детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії ТОВ «АТБ-маркет», виявлення її сильних та слабких сторін та визначення загроз та можливостей, взаємозв'язок між цими факторами необхідно побудувати. Матриця SWOT використовується для досягнення цієї проблеми (див. Дод. А). На основі складної матриці SWOT для виявлення розвитку стратегічних питань компанії ТОВ «АТБ-маркет» та альтернативи розвитку парне поєднання сильних та слабких сторін компанії аналізується з потенційним та загрозою для навколишнього середовища.

У той же час, нам потрібно зосередитись на важливості кожного фактора, який оцінюється за шкалою точки. Цей підхід дозволяє розрізняти важливі організаційні питання та розробити оптимальні стратегії для подальшого розвитку. Щоб забезпечити чітку кодифікацію комбінацій

пари, на них посилаються координати (x, y), де x відповідає кількості або загрозі сильній або слабкій стороні компанії та y-середовища. Пріоритетне поле матриці SWOT слід розглядати як поле, яке є найважливішими питаннями компанії та найбільш перспективними альтернативами її розвитку. У рамках цього дослідження такі сфери є секторами сили та випадковості (7). Стратегії, пов'язані з цією галузями, в основному соромиться. Вони зосереджуються на ефективному використанні недорогих зовнішніх середовищ та перетворення можливостей у додаткові сили компанії.

Аналіз факторів макроплекторів дозволяє нам визначити найважливіші можливості для подальшого розвитку досліджуваних компаній в сучасних умовах, включаючи:

- впровадження інноваційних технологій у торговому секторі.
- включити іноземні інвестори розширюють свої фінансові ресурси.
- Інтеграція молодого та кваліфікованого персоналу в персонал.
- Створіть ефективне спілкування з громадськими та місцевими органами влади.

Але з навичками дослідницькі фірми, як видається, є низкою потенційних загроз врахувати у формуванні стратегічного напрямку їх розвитку. Аналізуючи навколишнє середовище вашої організації, ви повинні врахувати можливість того, що можливості та загрози можуть протистояти конкуренти не виключені. Тож SWOT- аналіз допоможе керівнику ТОВ «АТБ-маркет» визначити основні напрями розвитку і тактичні цілі, які сприятимуть формуванню нових завдань товариства для подальшого формування стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АТБ-маркет»

3.1. Розробка плану соціального розвитку підприємства

Соціальне середовище людини є багатошаровим, що охоплює соціальний клас, конкретне соціальне суспільство, сім'я та групи, для яких вони працюють. Найважливіші соціальні контакти та стосунки формуються в робочій силі, де одна людина проводить більшу частину свого життя та форми як людина. Люди - це соціальні істоти, тобто вони можуть існувати лише в тому випадку, якщо вони залишаються з іншими. Тому компанія ТОВ «АТБ-маркет» функціонує не лише як виробничий економічний зв’язок, але і як фактор соціальних проблем. Це пояснюється тим, що робочі групи реалізують соціальні відносини, системи зв’язку та співпрацю між людьми. Співробітники сприймають весь шлях соціального буття, насамперед через призму мікросередовища, де їх робоча діяльність безпосередньо здійснюється. Діяльність ТОВ «АТБ-маркет» працює в умовах ринкової економіки, що збільшує швидкість економічного потенціалу компанії та збільшує можливість одночасних рішень до обов'язкових проблем в економічному та соціальному розвитку.

Одним з відповідних напрямків у цій галузі є всебічний підхід до планування економічного та соціального розвитку праці. Сьогодні все більше уваги приділяється соціальній зайнятості. Соціальне планування розвитку робочих рук ТОВ «АТБ-маркет» повинно базуватися на показниках бізнес -планів компаній та їх асоціацій. Рекомендуємо використовувати деякі інструменти щодо загальних результатів економічної активності даного підприємства (рис. 3.1).

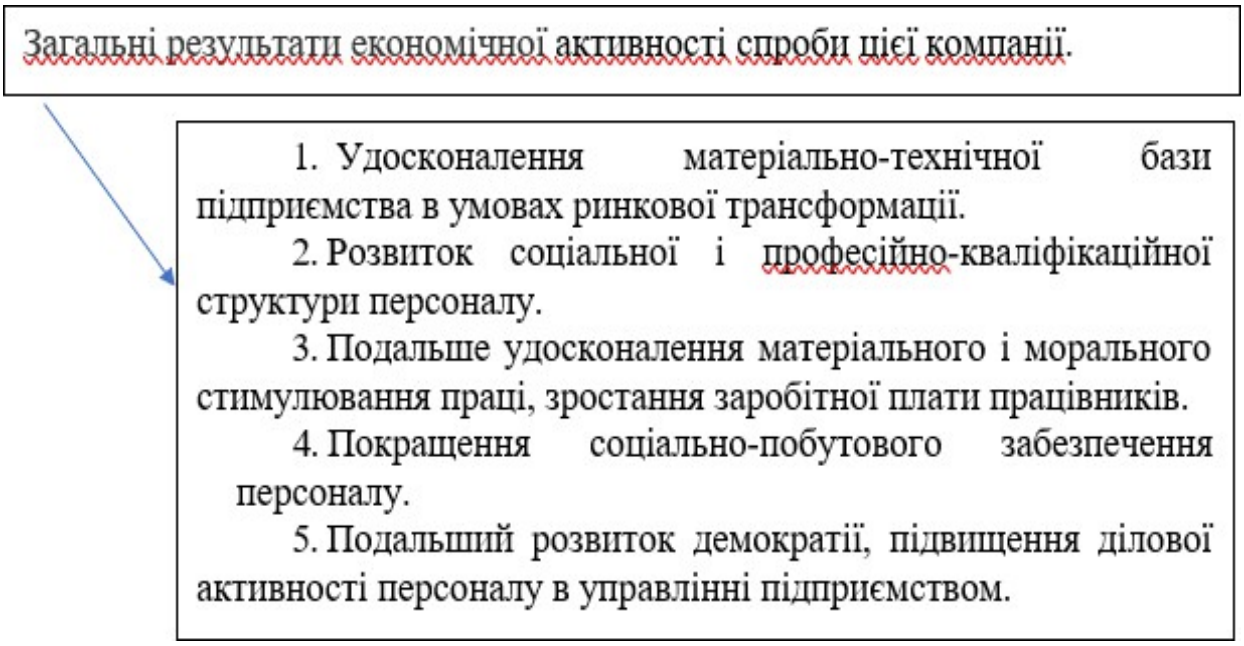

Рис. 3.1. Інструменти щодо загальних результатів економічної активності даного підприємства

Розвиток комплексного плану соціального розвитку колективу ТОВ «АТБ-маркет» повинен підтримуватися на п'яти етапах. На першому етапі проводиться організаційна підготовча збори, і приймається рішення щодо розробки плану, і команда здійснить пояснювальну роботу та розробляє документи для збору інформації. Під час другого етапу отриману інформацію збирають, обробляють та аналізують. На третьому етапі найважливіший напрямок виробництва (послуги) виробництва уточнюється у відповідних підрозділах та службовцях. Система показників та заходів економічного та соціального розвитку команди (створюється плани дизайну) та створюється план. На четвертому етапі представлений план кожної команди та організовано контроль над її впровадженням. На п’ятому етапі всебічний стратегічний план поділяється на інтервали та передається на затвердження, з найвищим управлінням ТОВ «АТБ- маркет» за три місяці до початку періоду планування.

Комітет призначається всіма завданнями, відповідальними за окремі розділи Плану від керівництва (асоціації) компанії. Реалізація плану соціального розвитку полягає у досягненні соціальних цілей для ТОВ «АТБ-маркет» співробітників, підвищення ефективності організацій,

впровадження наукових технологічних досягнень та прискорення зростання продуктивності праці.

У планах соціального розвитку колективу ТОВ «АТБ-маркет» важливе місце займають умови праці. Удосконалення умов праці на підприємстві буде вирішувати не тільки економічні, а й соціальні завдання. Воно полягає у збереженні та зміцненні здоров'я персоналу, збільшенні періоду трудової активності, вирівнюванні умов праці різних категорій працівників, удосконаленні умов праці жінок.

План соціального розвитку повинен включати заходи з покращення загальних умов праці, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, технічних і заходів з попередження нещасних випадків та професійних захворювань. Ці заходи розробляються ретельно, конкретно для кожного підрозділу і забезпечуються фінансовими коштами. Частина з них включається у колективний договір.

Складовою частиною соціального плану є комплекс лікувально-профілактичних та оздоровчих заходів. В залежності від фінансових можливостей об'єднання у плані передбачається будівництво лікарні, профілакторію, санаторій і оснащення їх сучасним обладнанням та інструментами.

Практика роботи підприємства ТОВ «АТБ-маркет» показує, що чим міцніший і змістовніший зв’язок між членами колективу, тим успішніше він вирішує виробничі та інші проблеми, тим яскравіше у колективі виявляються індивідуальні особливості кожного працівника, тим багатше і змістовніше життя колективу, міцніші відносини колективізму, товариські та взаємоповаги.

Отже, без вирішення соціальних питань не можна досягти ефективного розвитку господарської діяльності, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, без створення певних матеріальних та мотиваційних передумов не можна забезпечити вирішення проблем соціального розвитку колективу.

Для того щоб вирішувати зазначені вище проблеми, потрібно ясно

розуміти, що являє собою трудовий колектив, яка його внутрішня побудова, як створюється той соціально-психологічний клімат, коли кожному працівнику подобається його робота, взаємовідносини в колективі дружні, здорові, а продуктивність колективу висока.

Використання методів соціального управління знаходить конкретне відображення в розробці і реалізації соціальних програм і планів підприємства.

Планування соціального розвитку для занять працівників ТОВ «АТБ-маркет» є важливим місцем у умовах праці. Поліпшення умов праці компанії не лише вирішує економічні завдання, але й соціальні виклики. Він повинен підтримувати та сприяти здоров'ю персоналу, збільшити робочий час, компенсувати умови праці працівників у різних категоріях та покращити умови праці для жінок.

Плани соціального розвитку повинні включати заходи щодо поліпшення загальних умов праці, гігієни, психофізіології, технологій та заходів щодо запобігання нещасних випадків та професійних захворювань. Ці заходи були ретельно розроблені, особливо забезпечені всіма одиницями та коштами. Деякі з них включені до колективної угоди. Важливою частиною соціального планування є складність для медичної підготовки та оздоровчих заходів.

Залежно від спроможності асоціації до планування, будівництва лікарень, профілактики, санаторів та обладнання з найновішим обладнанням та інструментами.

Практика ТОВ «АТБ-маркет» показує, що сильніші та мудріші зв'язки між членами команди вирішують виробництво та інші проблеми, виявляються більш відмітні характеристики кожного працівника команди. Сильніший зв'язок колективізму, соціальності та взаємної поваги. Тому, не вирішуючи соціальні проблеми, неможливо досягти ефективного розвитку економічної діяльності, поліпшення роботи та підвищення продуктивності без створення конкретних важливих вимог. Неможливо забезпечити вирішення проблем соціального розвитку команд.

Щоб вирішити вищезазначені проблеми, нам потрібно зрозуміти, що таке робота, як виникає її внутрішня структура та як виникає соціальне психологічне середовище. Використання методів соціального управління - це конкретна рефлексія у розробці та впровадженні соціальних програм та планів компанії. Соціальне планування як метод соціального управління проводиться шляхом створення плану соціального розвитку для компанії. План соціального розвитку ТОВ «АТБ-маркет» має чотири розділи рис. 3.3.

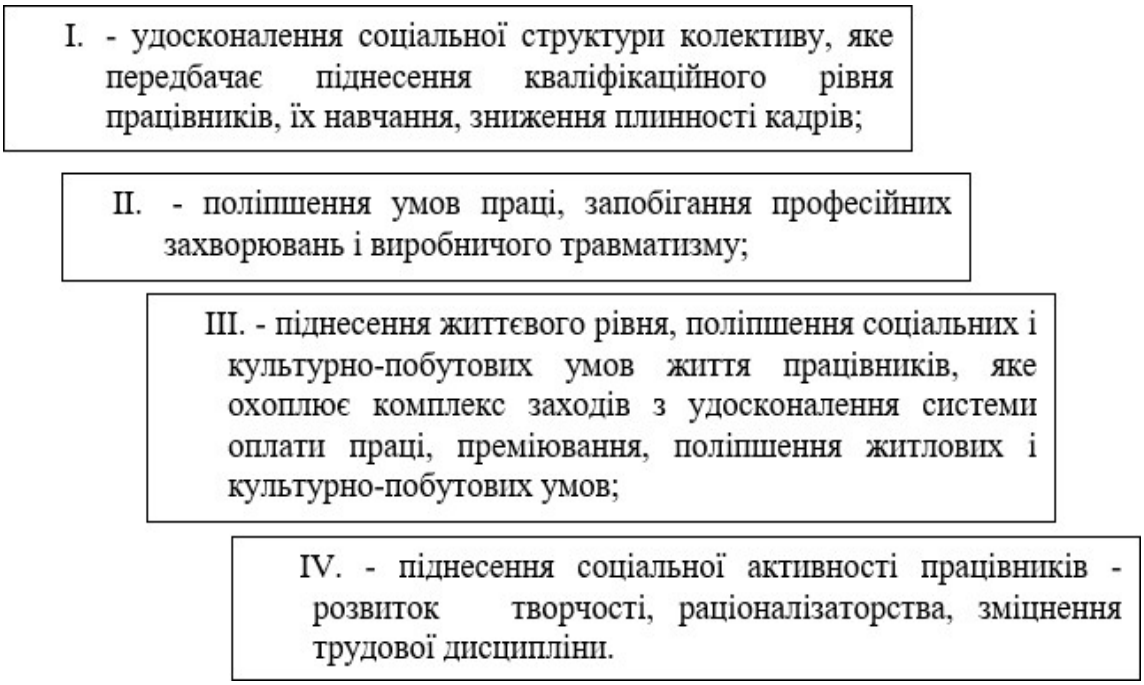

Рис. 3.3. Плани соціального розвитку
трудового колективу ТОВ «АТБ-маркет»

Планування соціального розвитку повинно випливати з базового рівня розвитку (соціального паспорту колективу), включаючи завдання по його змінах (соціальний прогноз) і містити перелік конкретних заходів з строками реалізації їх, відповідальних осіб, розмірів та джерел фінансування. Впровадження в практику діяльності ТОВ «АТБ-маркет» даних пропозицій, на наш погляд, дозволить підвищити ефективність використання трудовим колективом на ТОВ «АТБ-маркет» соціально-психологічних методів управління, що позитивно вплине на його діяльність та покращить економічний стан.

3.2. Напрямки підвищення ефективності соціально-психологічних аспектів управління

Суть психологічних мотиваційних методів ТОВ «АТБ-маркет» полягає у формуванні мотиву високопродуктивних працівників шляхом розвитку ініціатив та винахідливості. Використання основ мотиваційної теорії рекомендується досягти необхідного рівня діяльності працівників ТОВ «АТБ-маркет». Диференціюйте між далека та коротка зупинка мотивації роботи, залежно від того, чи посилаєтесь на мотив дистанційного керування та мотив сусіднього. Перший допомагає працівникові подолати труднощі на роботі та зміцнити свою роботу та соціальну діяльність. Через коротку мотивацію роботи, невдача може навіть викликати бажання зменшити діяльність працівників або змінити робоче місце. Однією з інструкцій щодо підвищення ефективності робочої сили є утворення моральних норм відносин між працівниками рис. 3.4.

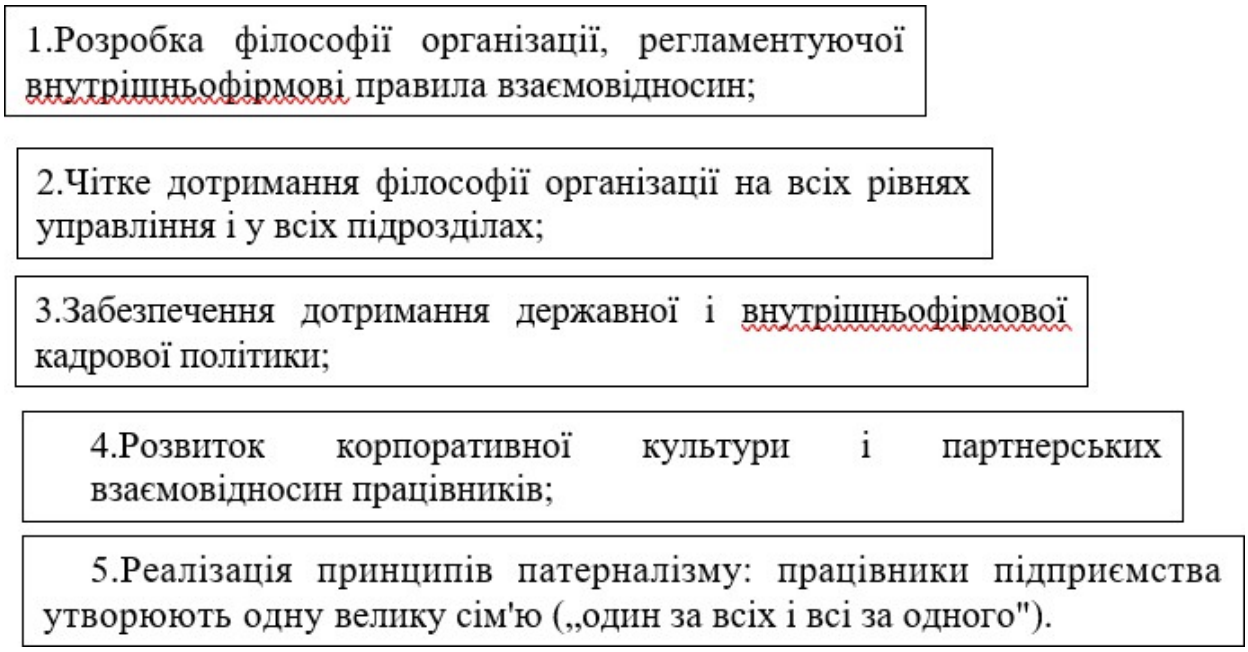

Рис. 3.4. Напрямки підвищення ефективності трудового колективу ТОВ «АТБ-маркет»

Що стосується соціологічних методів, то для підвищення їх ефективності на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» рекомендується ряд пропозицій (рис. 3.5).

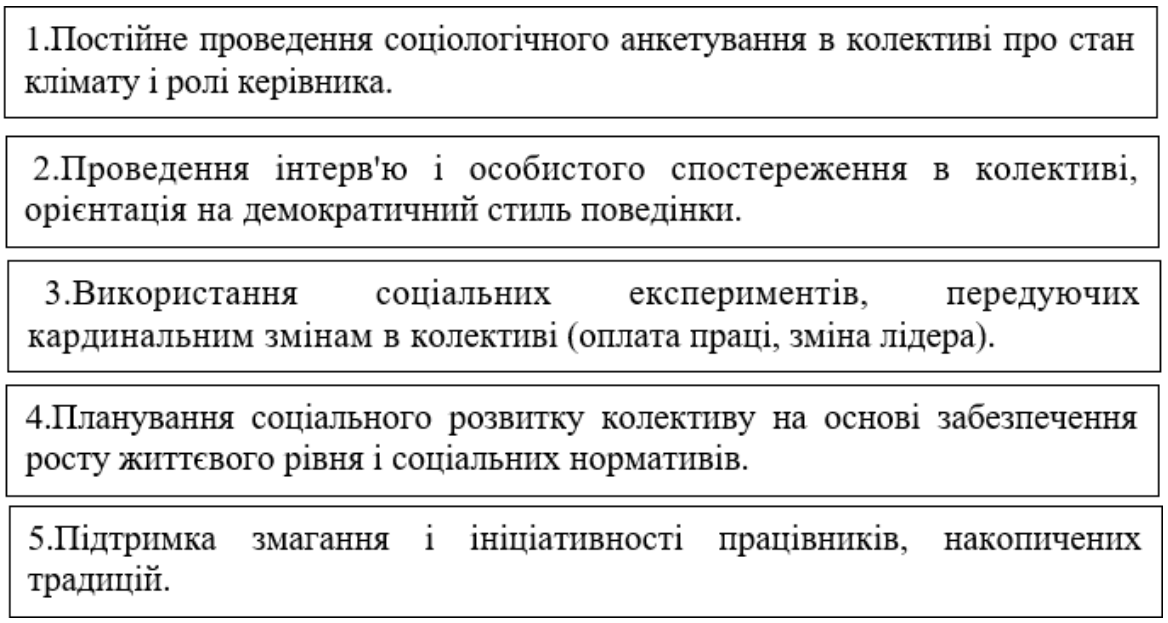

Рис.3.5. Пропозиції щодо соціологічних методів на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет»

Оскільки це особливо важливо сьогодні, керівник цього підприємства ТОВ «Клас та Ко» повинен звернути увагу на них та направити їх до компаній. Методи неекономічної стимуляції організовані та моральні. Організовані методи включають мотиваційні цілі та участь компанії. Робота - це найпоширеніша мотивація для працівників. Це необхідно і достатньо для функцій компанії. Тому що якщо ви перерахуєте діяльність, працівник залишиться без роботи і не надасть її сім'ї. Збір професійного досвіду, який працює на заробітну плату, також є мотивацією для працівників працювати над тим, щоб здійснити їх "Я".

Мотивація покращити проблеми компанії означає, що працівники мають право голосувати у вирішенні багатьох проблем. Вони беруть участь у процесі порад щодо спеціальних питань. Соціальні психологічні методи

- це найтонший інструмент для людей та одна соціальна група.

Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому вживанні тих або інших прийомів з перерахованих вище.

Керівнику слід розуміти і пам'ятати, що однією заробітною платою

стимулювати підлеглих неможливо, оскільки після кількох підвищень рівня заробітної плати вид матеріального стимулювання втрачає мотиваційну здатність. З іншого боку, оскільки метою працівника є кар'єра, можливість професійного зростання змусить його працювати більш ретельно і наполегливо.

Розробляючи нематеріальні моделі мотивації, необхідно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтацію на майбутнє та досягнення успіху тощо. В Україні серед основних ціннісних орієнтацій слід виділити колективізм, орієнтацію на сьогодення, орієнтацію на уникнення невдачі [31]. Це свідчить про те, чому популярні на Заході технології управління за цілями погано працюють в Україні. Глобальні тенденції мотивації зводяться до: посилення ролі керівних працівників у забезпеченні інтересів власника; стимулювання за досягнення конкретних результатів; використання гнучких графіків роботи і систем оплати праці.

У системі мотивації вирішальна роль належить матеріальному стимулюванню, яка здійснюється в таких формах, як грошові виплати (прямі і непрямі), матеріальні блага і певні пільги

Для досягнення відчутного економічного ефекту підприємствам України необхідно впровадити такі складові системи мотивації праці:

- поєднання елементів погодинної та відрядної системи оплати праці; визначення розміру оплати праці залежно від рівня кваліфікації, якості роботи, вислуги років;
- встановлення винагород, премій за безаварійну роботу, тривалу роботу машин;
- індивідуалізація оплати праці з урахуванням ініціативи, старанності працівника, дотримання ним правил техніки безпеки, поведінки на роботі, а також з урахуванням складу сім'ї тощо.

Комплексна система мотивації та оцінки результатів праці співробітників компанії має широкі можливості для підвищення

ефективності як окремих працівників, так і всього колективу компаній в цілому [32].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі шляхом задоволення соціальних потреб працівників — розвитку особистості, соціального захисту і т. п. Суть управління людськими ресурсами полягає у ставленні до людей як конкурентної вартості, яку необхідно спрямовувати, мотивувати, розміщати й розвивати разом з іншими ресурсами з метою досягнення стратегічної мети.

На нашу думку, є основні риси соціально-психологічного портрету керівника трудового колективу, засновника власного підприємства. Підводячи підсумок вищесказаному, відзначимо, що підприємцями стають люди з самим різним рівнем освіти, які є із самих різних соціальних шарів і мають зовсім різні трудові біографії, при цьому стать принципового значення не має.

Умовою ефективної роботи підприємства є раціональне управління персоналом, створення оптимальної системи управління персоналом, що враховує особливості стилю взаємодії підприємця - керівника з іншими співробітниками, особливості командної роботи колективу співробітників підприємства.

Оцінка ефективності програм навчання є центральною складовою управління в сучасній організації. Усе частіше витрати на підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як один з головних напрямів підвищення ефективності діяльності організації.

Розуміння індивідуальних стилів є важливим для менеджера, оскільки особисті риси працівників безпосередньо впливають на виробничі відносини. Кращих результатів можна досягти, коли і менеджер, і працівники розуміють, що реакція працівників може бути різною залежно від їхніх індивідуальних стилів.

Правильна мотивація персоналу є ключовим чинником розвитку компанії та основним завданням керівника. Крім класичних фінансових стимулів, існує також багато нематеріальних способів підвищення

відданості співробітників. Успішне впровадження системи стимулювання залежить від балансу між цими двома підходами.

Отже, ефективність мотивації трудової діяльності працівників підприємства повинна, таким чином: базуватися на особливостях зовнішньоекономічної ситуації; сумісність системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка фактично формує методологію досягнення цілей, і має бути спрямована на визначення раціонального рівня доходів працівників, що призведе до високих результатів їх праці та підприємства в цілому; прогнозувати ефективність процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, в свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

СПТСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Артеменко Л. П. Формування конкурентоспроможності інноваційно- активних підприємств. Економіка і організація управління. 2020. № 1 (17) – 2 (18). С. 19-26.
3. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2016. Т. 21. С. 56–60.
4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Ком- принт», 2017. 465 с.
5. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
6. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11
7. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
8. Бринза І. В., Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта* . 2016. №11. С. 43-48.
9. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
10. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 42-47. URL : http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/ 9226 (дата звернення: 26.05.2022).
11. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О.А. Грішнова. – 3-є. вид., випвр. і доп. – К.: Знання, 2017. 559 с.
12. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
13. Джонсон Д.В. Соціальна психологія: тренінг міжособистісного спілкування / Д.В. Джонсон; пер. з англ. В. Хомика. К. : Видавничий дім «КМ Академія», 2003. 288 с.
14. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. Економіка: реалії часу. 2022. № 1 (59). С. 5–13.

15. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. − Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. − 232 с.
16. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Львів, 2011. 216 с.
17. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти : навч. посіб. / Л.М. Карамушка. К. : ІЗМН, 1997. 180 с.
18. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
19. Козирєва О. В., Глєбова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
20. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глєбова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
21. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Монографія. / Н.Л. Коломінський. К. : МАУП, 2000. 286 с
22. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10
23. Конституція України [Текст]: офіц. текст: [прийнятий на п’ятій сесії Верховної ради України 8 червня 1996 р. зі змінами, внесеними Законом України від 8 грудня 2004 р.: станом на 1 січня 2006 р.]. - К.: Мін-во Юстиції України, 2006. – 124с.
24. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
25. Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
26. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34
27. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
28. Лугова В. М., Голубєв С. М.Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
29. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ, 2005. 385с.
30. Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
31. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В.

Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
32. Менеджмент персоналу / [М. Недашківський, Г. Євтушенко, Л. Гацька]. Ірпінь, 2002. 252 с.
33. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П’яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
34. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 536с.
35. Мишак С. В. Оцінка соціально-психологічного конфлікту в колективі. Управління розвитком. 2009. № 16. С. 86–88.
36. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / за ред. доц. Г. Є. Мошека. Київ, 2002. 216 с.
37. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
38. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
39. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
40. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. Економіка управ- ління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. *2012* - № 1(17) - С. 68.
41. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2020. 846 с.
42. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
43. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2013. 445 с.
44. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
45. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
46. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf
47. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний

менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
48. Савчин М. В. Соціальна психологія. Дрогобич : Відродження, 2000. 274 с.
49. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
50. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ:НікаЦентр, 2018. 436 с.
51. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с.
52. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
53. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі / І.А. Сорока // Правовий вісник Університету «Крок». 2016. № 2. С. 150-154.
54. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
55. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307- 317.
56. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
57. 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.
58. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
59. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
60. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023- 48-24/
61. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
62. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персона- лом. *Соціальна економіка*, випуск 60, 2020. С.203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.
63. Швиданенко Г. Ф. Світові тенденції розвитку інноваційного підприємництва як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2016. С. 28-30. URL :

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/18914/28- 30.pdf? sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 27.05.2022).
64. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч.посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
65. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 28. 2015. с.670-682.
66. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Ко- стюка НАПН України.* Випуск 39, 2018. с. 380-399.
67. Park N., Peterson C. Character Strengths: Research and Practice. *Journal of College & Character. 2009* -№ 4 (April), Vol. X. URL: http://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions.
68. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
69. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
70. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
71. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

з питань потреб у професійному навчанні робітників підприємства.

1. Чи потрібна працівнику спеціальна професійна підготовка до належного виконання своїх обов'язків?

а) – так;
б) – ні;
в) – достатньо отриманої освіти;,
г) – достатньо набутого досвіду.

2. Який із факторів впливає на можливість службового росту?

а) – підвищення професійної кваліфікації;
б) – сумлінне виконання обов'язків;
в) – зарахування на заміщення керівної посади;
г) – навчання у вищих навчальних закладах.

3. Що є основою навчання претендентів на посаду підприємства?

а) – загальна професійно-освітня програма;
б) – спеціальна професійна програма;
в) – практична підготовка;
г) – теоретична підготовка.

4. Хто повинен визначати потребу Вашого навчання?

а) – безпосередній керівник;
б) – навчальний заклад;
в) – сам працівник;
г) – дирекція підприємства.

5. Назвіть фактори, які заважають ефективній роботі працівникові структурного підрозділу і підприємства в цілому?

а) – відсутність спеціальної професійної підготовки;
б) – байдужість до виконання обов'язків;
в) – незнання задач та цілей, інструкцій та технологічних схем;
г) – відсутність досвіду роботи.

6. Чи необхідно працівнику підвищувати професійну кваліфікацію з метою покращення роботи структурного підрозділу і підприємства в цілому?

а) – так;
б) – ні;
в) – у міру необхідності;
г) – марне гаяння часу.

7. Чи можливо поповнити знання та вміння за допомогою професійного навчання?

а) – залежить від якості навчання;
б) – залежить від працівника який навчається;
в) – залежить від викладача;
г) – залежить від програми навчання.

8. Вкажіть найоптимальнішу на Вашу думку форму професійного навчання:

а) – з відривом від роботи;
б) – без відриву від роботи;
в) – дистанційне навчання;
г) – самоосвіти.

9. На вашу думку, які повинні бути оптимальні терміни проведення підвищення кваліфікації без відриву від роботи?

а) – до 1 тижня;
б) – до 1-2 тижнів;
в) – до 3-4 тижнів;
г) – до півроку.

10. Ваша думка щодо періодичності проведення курсів підвищення кваліфікації?

а) – один раз на рік;
б) – один раз на два роки; в) –
один раз на три роки;
г) – один раз на п’ять років.

11. Чим, на Ваш погляд люди, керуються у своєму виборі роботи ?

а) – стабільною заробітною платою; б) –
досягненням кар’єрного росту;
в) – прагнення принести користь людям;
г) – потребую у працевлаштуванні.

12. Чи відповідає Ваш освітній рівень посаді, яку Ви займаєте?

а) – так;
б) – ні;
в) – частково;
г) – не зовсім.

Додаток Б

Аналіз складу та структури майна

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Все майно	1952614	2586595	2822101
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744
Оборотні активи	326555	541995	584357
Запаси	136296	162389	272892
Дебіторська заборгованість	138347	297325	219026
Кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932
Інші оборотні активи	34749	46800	36737
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770

Додаток В

Динаміка виручки досліджуваного підприємства

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483119	1565353	1408209
Інші операційні доходи	342289	375944	429485
Інші фінансові доходи	11	6	9
Інші доходи	26	208	7759
Всього доходів	1825445	1941511	1845462