

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЯСКІЛКА МАРІЯ ВІКТОРІВНА

**Роль соціально-психологічних методів в управлінні
підприємством**

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41
Яскілка Марія Вікторівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Смачило Ірина
Ігорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЗАВОД ГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ «АЛЬФА-ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ».....	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	15
2.2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЗАВОД ГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ «АЛЬФА-ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ».....	29
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується радикальною зміною парадигми управління, де головним ресурсом і рушійною силою підприємства стає працівник. В умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та постійної невизначеності традиційні адміністративні та виключно економічні важелі впливу на персонал поступово втрачають свою абсолютну ефективність. Сьогодні успіх підприємства залежить не лише від технічного оснащення чи обсягу фінансування, а й від того, наскільки якісно вибудована система людських взаємин, який морально-психологічний клімат панує в колективі та чи відчуває кожен працівник себе важливою частиною спільної справи. Соціально-психологічні методи управління стають тим інструментом, який дозволяє активізувати внутрішній потенціал особистості, підвищити рівень залученості та сформувати стійку корпоративну культуру. Вони працюють через психологічні механізми, задоволення соціальних потреб та регулювання неформальних зв'язків, що робить управління більш гнучким, гуманним і результативним. Питання інтеграції цих методів у практику менеджменту, особливо для підприємств, є важливим для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності та соціальної стабільності.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Соціально-психологічні методи управління персоналом досліджувалися багатьма науковцями у сфері менеджменту та психології праці. У науковій літературі, зокрема у працях С. В. Бойди, М. І. Грицаєнка, З. Р. Кісіля, Д. В. Швеця А. Косенка, О. О. Пшик-Ковальської, О. Синюка, Ю. Пирогової, Г. Бресмана, Е. Едмондсона та інших, розглядаються теоретичні засади соціально-психологічного впливу на колектив, підходи до безконфліктного управління та методи формування сприятливого психологічного клімату. Міжнародні інституції, зокрема Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), підкреслюють пряму залежність

між психологічним станом персоналу та ефективністю підприємства. Водночас, незважаючи на широку теоретичну базу, питання впровадження соціально-психологічних методів на підприємствах залишається недостатньо висвітленим і потребує подальшого вивчення та адаптації до сучасних викликів сьогодення.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні соціально-психологічних методів в управлінні підприємством, а також у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення їх застосування для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Завдання:

- висвітлити теоретичні аспекти соціально-психологічних методів в управлінні підприємством;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»;
- проаналізувати застосування соціально-психологічних методів в управлінні досліджуваним підприємством;
- розробити пропозиції щодо удосконалення застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Об'єктом дослідження є процес застосування соціально-психологічних методів в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад застосування соціально-психологічних методів управління в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів, що дозволило забезпечити об'єктивність аналізу. Методи теоретичного узагальнення та порівняння застосовувалися для розкриття сутності соціально-психологічних методів та вивчення світового досвіду їх використання. Для аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства використано методи фінансового та статистичного аналізу, зокрема при вивченні динаміки

доходів та структури активів. При оцінці соціально-психологічного стану колективу використовувалися методи спостереження, опитування, що допомогло виявити реальні потреби та очікування працівників. Графічні методи застосовано для наочного відображення результатів аналізу та динаміки показників.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Запропоновані заходи, такі як впровадження нових форм зворотного зв'язку, оптимізація системи нематеріального заохочення та розвиток цифрових платформ для комунікації, спрямовані на зниження плинності кадрів, покращення психологічного стану працівників та підвищення їхньої продуктивності.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Соціально-психологічні методи як чинник підвищення ефективності управління підприємством» у Збірнику матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, ЗУНУ, 2026).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Соціально-психологічні методи в управлінні підприємством є інструментами менеджменту, які впливають не стільки на формальні накази чи фінансові стимули, а на поведінку людей, їхні цінності, відносини, настрій, рівень довіри та готовність працювати спільно. Саме ці елементи є основою цих методів і визначають їхню роль в системі управління. Реалізуються вони через мотивацію, моральне стимулювання, формування корпоративної культури та розвиток соціальної відповідальності, що у підсумку відображається на результатах діяльності підприємства.

У сучасній науковій літературі їх пов'язують із розкриттям потенціалу працівника як особистості, з урахуванням індивідуальних потреб, а також із формуванням корпоративної культури, гуманізацією праці та поліпшенням морально-психологічного клімату. Зокрема, О. О. Пшик-Ковальська та О. І. Ковальський зазначають, що «соціально-психологічні методи управління персоналом орієнтовані на знання менеджером своїх підлеглих, їх характеристик та індивідуальних рис», а «без психологічних знань про особистість працівника, без професійного підходу до роботи з працівниками, менеджер не зможе виконувати свої завдання» [15, с. 106]. Ці методи є складовою системи менеджменту, пов'язані з цінностями, корпоративною культурою, участю працівників та соціальним становищем персоналу. Їхня логіка ґрунтується на тому, що працівник реагує не лише на оплату праці, а й на визнання, справедливість, атмосферу в колективі та відчуття причетності до спільної справи. Тому врахування цих чинників в управлінні підприємством є не просто додатковим інструментом, а важливою умовою забезпечення стабільної та ефективної роботи колективу. Для кращого розуміння значення соціально-психологічних методів в управлінні підприємством ключові характеристики і їх вплив на підприємство подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові характеристики та значення соціально-психологічних методів в управлінні підприємством

Елемент аналізу	Сутність	Вплив на підприємство
Загальна характеристика	Орієнтація на поведінку, цінності, взаємини та психологічний стан працівників	Формування ефективної взаємодії та підвищення результативності праці
Місце в системі управління	Доповнюють адміністративні та економічні методи, діють через соціальні та психологічні механізми	Забезпечують комплексний підхід до управління персоналом
Соціально-психологічний клімат	Атмосфера довіри, підтримки, відкритості та задоволеності в колективі	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і стресу
Корпоративна культура	Сукупність норм, цінностей і моделей поведінки на підприємстві	Регулює взаємодію працівників і впливає на їхню поведінку
Мотивація та залученість	Орієнтація на нематеріальні стимули: визнання, причетність, престиж	Зростання продуктивності, добробуту та утримання персоналу
Роль керівника	Лідерство через комунікацію, довіру, приклад і підтримку	Посилення згуртованості, зниження конфліктів, покращення командної роботи
Психологічна безпека	Можливість відкрито висловлювати думки без страху покарання	Активізація ініціативи, навчання на помилках, інноваційність
Профілактика стресу та ризиків	Створення безпечного психологічного середовища праці	Збереження психічного здоров'я, підвищення стабільності та ефективності роботи

Примітка. Сформовано на основі [15; 21; 24]

Соціально-психологічні методи часто розглядаються як окрема специфічна група засобів, що посідають чільне місце поряд з адміністративними та економічними важелями впливу. Важливо розуміти, що вони не виступають альтернативою чи заміною традиційних методів управління, а навпаки органічно доповнюють їх, забезпечуючи більший рівень взаємодії, оскільки працюють через психологічні механізми, актуалізацію соціальних потреб та розвиток неформальних зв'язків всередині колективу. У науковій літературі під соціально-психологічними методами управління розуміють «конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку самого колективу і окремих працівників» [5, с. 91]. Основна частина цих методів ґрунтується на їхньому системному, комплексному,

індивідуалізованому та ситуаційному характері, що вимагає від керівництва високої адаптивності. Це означає, що ефективність одного і того самого інструменту може кардинально відрізнятись залежно від демографічного та професійного складу колективу, обраного стилю керівництва, поточного рівня напруженості, специфіки виробничих процесів та загального рівня культури підприємства.

Важливим елементом у системі соціально-психологічних методів є категорія соціально-психологічного клімату в колективі, яка вважається інтегральним показником внутрішнього стану підприємства. Саме цей показник слугує індикатором реальної атмосфери в структурі а саме, він відображає рівень міжособистісної довіри, здатність працівників відкрито висловлювати власні думки без ризику санкцій, наявність дієвої взаємної підтримки, а також конструктивність підходів до розв'язання конфліктів. Стан клімату безпосередньо корелює з тим, наскільки персонал відчуває задоволеність від спільної діяльності та ідентифікує себе з цілями підприємства [17]. Формування сприятливого клімату розглядається як стратегічне завдання, адже він суттєво підвищує загальну продуктивність, мінімізує негативний вплив стресогенних факторів та зміцнює адаптивну стійкість підприємств до зовнішніх викликів. Таким чином, соціально-психологічний клімат нерозривно пов'язується з показниками ефективності праці, динамікою плинності кадрів, суб'єктивною задоволеністю кожного працівника та цілісним розвитком корпоративної культури [2].

Соціально-психологічні методи управління перебувають у стані тісного взаємозв'язку з корпоративною культурою підприємства, яка виступає фундаментом для їхньої реалізації. Вона формує складну систему негласних правил поведінки та ціннісних орієнтирів, які визначають етичні межі того, що вважається прийнятним або неприпустимим у професійному середовищі. Вона диктує основні моделі комунікацій між колегами різного рівня ієрархії, а також визначає реакції на професійні помилки, перетворюючи їх або на інструмент покарання, або на можливість для навчання. Як зазначають А. Косенко та М.

Клименко, «сильна корпоративна культура є одним із способів стимулювання роботи» персоналу, а ефективну корпоративну культуру відрізняють злагодженість, відданість організації та готовність до змін [5, с. 94]. Корпоративна культура через соціально-психологічні методи стає тим середовищем, де працівники починають розуміти спільну мету, що дозволяє поєднати особисті прагнення кожного із загальною стратегією розвитку підприємства та досягати кращих результатів разом.

Окреме місце в системі управління персоналом займає мотивація. Сучасна управлінська думка акцентує увагу на тому, що соціально-психологічні методи не можуть і не повинні зводитися виключно до матеріального стимулювання, оскільки їхня природа полягає у впливі на вищі рівні потреб особистості. Як зазначає С. Бойда, «вдало підібрані соціально-психологічні методи управління конкретним колективом працівників здатні створити синергетичний ефект кадрового потенціалу підприємства» [1]. Це означає, що грамотно застосований соціально-психологічний вплив здатен вивільнити внутрішні ресурси особистості, сформувати відчуття причетності до спільної справи та підвищити готовність працівника докладати зусиль, що жоден матеріальний стимул сам по собі забезпечити не в змозі.

Згідно з актуальними теоретичними напрацюваннями та матеріалами Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) за 2025 рік, категорія залученості працівників інтерпретується як глибокий психологічний стан, а не просто як сукупність певних моделей поведінки чи формальне задоволення умовами роботи. У цих дослідженнях обґрунтовано концепцію, згідно з якою висока якість праці у поєднанні з професійним управлінням створює середовище, де працівники стають щасливішими, фізично та ментально здоровішими, а отже, значно продуктивнішими [25]. Американська компанія Gallup, яка займається дослідженнями та розробкою інструментів управління людськими ресурсами, також приділяє значну увагу соціально-психологічним аспектам управління. У дослідженнях компанії психологічна безпека розглядається як ключовий чинник добробуту, що безпосередньо впливає на

рівень утримання талантів, зниження показників абсентеїзму (відсутності на робочих місцях) та зростання загальної ефективності бізнес-процесів. Глобальний звіт компанії Gallup за 2025 рік демонструє тривожну статистику, лише 21 % працівників у всьому світі ідентифікують себе як залучених до процесу. Наслідки такого падіння залученості мають цілком реальний економічний вимір – світова економіка втратила близько 438 млрд доларів через недоотриману продуктивність. У контексті теорії управління підприємством ці цифри мають критичне значення, адже вони емпірично підтверджують прямий причинно-наслідковий зв'язок між внутрішнім психологічним станом людського ресурсу та фінансовими результатами діяльності підприємства [25].

Паралельно з розвитком теорії мотивації трансформується і роль керівника в системі соціально-психологічного управління. Сучасний менеджмент відходить від розуміння керівника як суворого контролера, що спирається на адміністративний ресурс. Натомість він розглядається як ключовий носій корпоративних цінностей, адже, як зазначають З. Р. Кісіль та Д. В. Швець, «цінності лідера входять у компанію, у її культуру і залишаються там навіть після відходу лідера» [4, с. 132]. Діяльність сучасного лідера спрямована на якісне вдосконалення зв'язків усередині колективу, послідовне зменшення конфліктності та цілеспрямовану підтримку командної згуртованості. Особливого значення набуває концепція емоційного лідерства, яка базується не на принципах авторитарності чи примусу, а на здатності надихати підлеглих та вибудовувати з ними відносини на засадах щирої довіри [4].

Такий підхід гармонійно показує роль соціально-психологічних методів, які традиційно передбачають вплив через моральні стимули, особистий авторитет керівника, трансляцію соціальних норм та активне формування комфортного психологічного середовища [15]. У теорії управління такий підхід означає, що обраний стиль керівництва є визначальним фактором, який безпосередньо формує якість внутрішніх комунікацій, рівень готовності персоналу до прояву ініціативи та загальній психологічній атмосфері, що панує в

колективі [1]. Таким чином, управлінська діяльність стає не лише процесом розподілу завдань, а й складним процесом психологічного супроводу розвитку кожного працівника та команди в цілому.

Ще один важливий аспект – психологічна безпека. Психологічна безпека в науковому розумінні – це не просто відсутність конфліктів, а специфічний стан організаційного середовища, за якого кожен працівник має тверде переконання, що він може ставити складні запитання, відкрито визнавати власні чи командні помилки, висловлювати критичні думки або сумніви без жодного ризику зазнати приниження, соціальної ізоляції чи адміністративного покарання [6]. Це створює атмосферу міжособистісної довіри, де вразливість не вважається слабкістю, а є елементом зростання для всієї структури.

Вагомим підтвердженням цієї тези стали результати дослідження Гарвардської школи бізнесу, проведеного у 2022 році на базі 62 команд. Науковці продемонстрували, що саме психологічна безпека виступає тим каталізатором, який дозволяє максимально розкрити потенціал різноманітних (диверсифікованих) команд. Дослідження вчених показують, що коли людина перебуває в безпеці, вона працює по-іншому та досягає кращих результатів, оскільки відчуває себе більш залученою до роботи та задоволеною тим, що робить разом. Таке середовище дозволяє людям без страху висловлювати свої ідеї, говорити про свої труднощі та розглядати свої помилки як досвід, а не як щось, для чого можна знайти виправдання та звинуватити когось іншого, або приховати власну погану роботу [24].

Для загальної теорії соціально-психологічних методів управління психологічний чинник є одним із центральних елементів, навколо якого вибудовується уся структура сучасних підприємств. Важливість психологічної безпеки полягає в тому, що вона виступає «сполучною ланкою» між індивідом та формальною структурою підприємства. Без належного рівня безпеки навіть найбільш досконала та раціонально побудована адміністративна модель не зможе забезпечити очікуваного ефекту. У середовищі, де панує страх чи байдужість, працівники схильні до тактики «мовчазної згоди»: вони

приховують виявлені проблеми, уникають будь-якої ініціативи, що виходить за межі посадових інструкцій, і свідомо обмежують свій інтелектуальний внесок, щоб мінімізувати особисті ризики [4]. Таким чином, впровадження соціально-психологічних методів, спрямованих на формування безпечного середовища, стає свідомим рішенням для забезпечення інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Соціально-психологічні методи в управлінні підприємством також пов'язані з профілактикою стресу та психосоціальних ризиків. ВООЗ наголосила, що робота може як захищати психічне здоров'я, так і завдавати йому шкоди, та запропонувала рекомендації, які стосуються організаційних втручань, навчання керівників і працівників, а також заходів з профілактики плинності кадрів. За даними ВООЗ у 2024 році, майже 60 % населення світу перебуває в працездатному віці, а безпечні та здорові умови праці зменшують напругу, конфлікти, покращують утримання персоналу, продуктивність і результативність роботи. У міжнародному контексті, це доповнюється підходом Міжнародної організації праці, яка розглядає психосоціальні ризики як частину безпеки праці. Отже, соціально-психологічні методи в управлінні підприємством мають не лише мотиваційний, а й захисний зміст: вони спрямовані на збереження працездатності, емоційної рівноваги та соціального добробуту працівників [26].

Українська практика останніх років переконливо доводить, що проблематика соціально-психологічного регулювання вийшла за межі теоретичних дискусій і стала невід'ємним складником стратегічного менеджменту. Сучасна вітчизняна модель управління дедалі частіше спирається на рекомендації державних інституцій, зокрема Державна служба України з питань праці сьогодні розглядає психосоціальну підтримку на робочому місці як чітко структуровану систему заходів. З теоретичного погляду, це фундаментальна зміна, оскільки управління емоційним станом колективу тепер має ґрунтуватися на офіційній письмовій політиці підприємства, що передбачає регулярне оцінювання ризиків, проведення

глибоких консультацій із персоналом та безперервний моніторинг отриманих результатів. Такий підхід перетворює розмиті психологічні аспекти на конкретні управлінські алгоритми, які підлягають стандартизації та перевірці [14].

Не менш важливим є повноцінна психосоціальна підтримка, вона повинна мати інклюзивний характер, охоплюючи як всіх працівників, так і специфічні вразливі групи, що потребують особливої уваги в кризові періоди. Це сприяє цілеспрямованому створенню здорової, безпечної та підтримуючої робочої атмосфери, де кожен індивід відчуває власну цінність та важливість [7]. Для розуміння розвитку соціально-психологічних методів це означає, що вони перестають бути лише інструментом і стають повноцінною частиною системи управління: набувають чіткої форми внутрішніх правил, регламентованих комунікаційних механізмів, системної діагностики актуальних потреб та підходів до взаємодії [3].

Сьогодні ці методи вже неможливо звести лише до абстрактного поняття «доброзичливого стилю керівництва» чи епізодичних проявів лояльності з боку адміністрації. Навпаки, вони стають повноцінним і високоефективним елементом загальної управлінської системи, який можна чітко описувати через якісні та кількісні показники і безпосередньо інтегрувати в загальну корпоративну політику підприємства. Соціально-психологічний інструментарій перетворюється на дієвий важіль впливу на продуктивність праці, переходячи з категорії допоміжних засобів у статус критично важливих ресурсів забезпечення стійкості бізнесу в мінливих соціально-економічних умовах [21].

Важливим теоретичним інструментом є також діагностика через опитування та аналіз зворотного зв'язку. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у звіті 2025 року зазначає, що опитування працівників є сильним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також для поліпшення ефективності, співпраці та продуктивності. У межах дослідження було зібрано дані від 56 980 працівників у 10 країнах, а сам звіт охоплює такі сфери, як якість лідерства,

організаційна результативність, добробут, навчання, інновації та робочі умови. Це добре узгоджується з українською практикою соціологічних досліджень на підприємстві, де соціологічне опитування використовується для виявлення проблемних зон у колективі. Таким чином, у теорії управління соціально-психологічні методи опираються не лише на інтуїцію керівника, а й на регулярну оцінку психологічного стану працівників і відносин у колективі [27]. Загалом теоретичні аспекти соціально-психологічних методів в управлінні підприємством зводяться до кількох взаємопов'язаних ідей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Узагальнення теоретичних засад соціально-психологічних методів в управлінні підприємством

Ключова ідея	Сутність	Управлінське значення
Підприємство як соціальна система	Організація розглядається як середовище взаємодії людей, формування груп і норм поведінки	Необхідність врахування міжособистісних відносин і неформальних процесів
Роль «м'яких компетентностей»	Клімат, залученість, психологічна безпека та психічне здоров'я впливають на результати діяльності	Підвищення ефективності через нематеріальні інструменти управління
Комплексність управління персоналом	Потреба у поєднанні довіри, комунікації, визнання, підтримки та врегулювання конфліктів	Забезпечення стабільності колективу та підвищення його продуктивності

Примітка. Сформовано на основі [22; 26; 27]

Соціально-психологічні методи не існують відокремлено, а взаємодіють між собою, утворюючи цілісну систему впливу на персонал підприємства. Психологічна безпека, мотивація, корпоративна культура та роль керівника є взаємопов'язаними елементами, які у сукупності визначають внутрішній стан колективу та результативність діяльності підприємства. Отже, їх комплексне застосування можна вважати основою управління підприємством, оскільки дозволяє сприймати працівника не лише як виконавця поставлених завдань, а як особистість, чий внутрішній стан безпосередньо впливає на якість роботи підприємства. Зважаючи на це, систематичне впровадження соціально-психологічних методів є не додатковим інструментом, а необхідною умовою для ефективної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЗАВОД ГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ «АЛЬФА- ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» формується на основі поєднання виробничих, управлінських і фінансових аспектів функціонування підприємства, що дозволяє комплексно оцінити його місце на ринку, рівень розвитку та ефективність використання ресурсів. Підприємство є суб'єктом господарювання виробничого типу, який здійснює діяльність у сфері виготовлення спеціалізованого газового обладнання, а також виконує супутні інженерно-технічні, монтажні та сервісні роботи (Додаток Д-Г). Така багатофункціональність забезпечує йому стійкість у змінних умовах ринку та дозволяє формувати довгострокові відносини із замовниками [9; 12].

Правові засади діяльності підприємства визначаються чинним законодавством України, зокрема нормами господарського, цивільного та корпоративного права, що регулюють функціонування товариств з обмеженою відповідальністю [11]. Підприємство діє на підставі статуту, має статус юридичної особи, самостійний баланс і розрахункові рахунки. Відповідно до даних звіту, статутний капітал становить 450 тис. грн, а форма власності є приватною, що означає концентрацію управлінських рішень у межах одного власника [13]. Така структура власності сприяє оперативності управління, проте одночасно підвищує залежність стратегічних рішень від одного центру впливу.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво машин і устаткування спеціального призначення, що відповідає коду КВЕД 28.99 [19].

Додаткові напрями діяльності охоплюють виробництво металевих виробів, монтаж інженерних систем, технічне обслуговування обладнання, оптову торгівлю та інші суміжні види діяльності. Така диверсифікація свідчить про прагнення підприємства мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту, та розширити джерела доходів [20].

Організаційна структура управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає поєднання централізованого керівництва із функціональною спеціалізацією підрозділів (рис. 2.1).

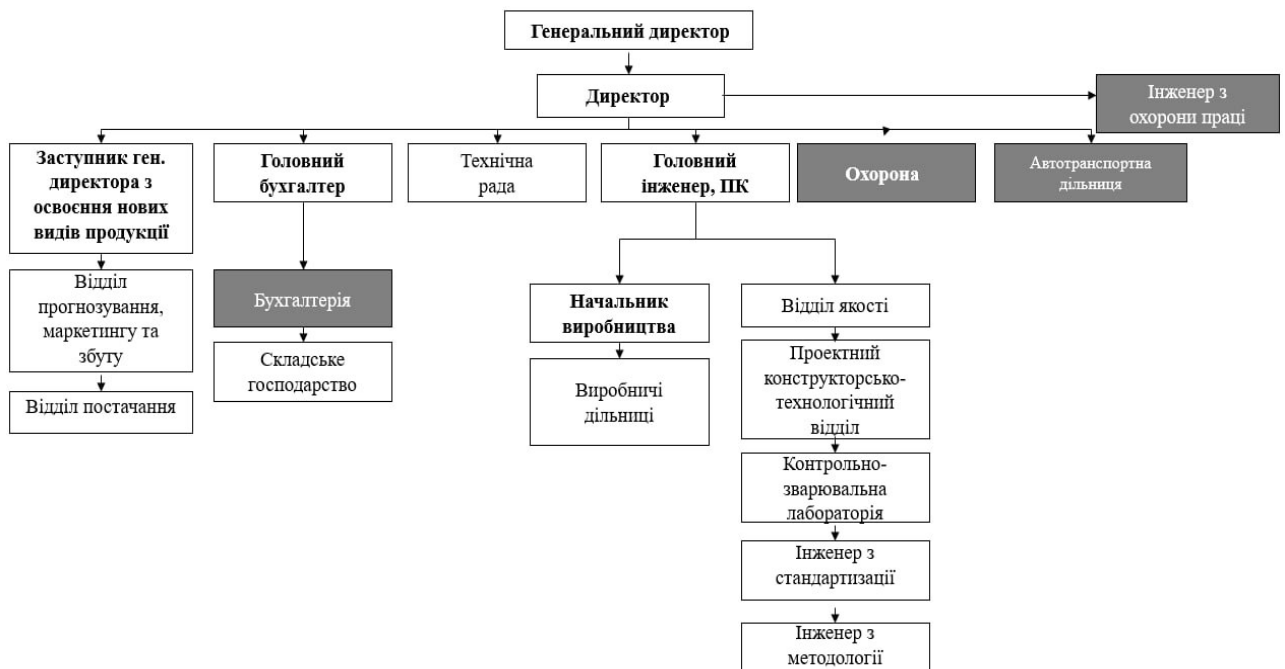


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Побудовано автором на основі [12]

Відображена організаційна структура управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» дає змогу простежити розподіл повноважень та відповідальності між керівними ланками підприємства. Очолює підприємство генеральний директор, який здійснює стратегічне керівництво та приймає ключові управлінські рішення, делегуючи операційне керівництво директору. Функціональний рівень представлений заступником генерального

директора з освоєння нових видів продукції, головним бухгалтером та головним інженером, які забезпечують координацію підрозділів та контроль виробничо-господарських процесів. Операційний рівень включає начальника виробництва, відділ прогнозування, маркетингу та збуту, відділ постачання, складське господарство, відділ якості, проектний конструкторсько-технологічний відділ, контрольно-зварювальну лабораторію та виробничі ділянки, що безпосередньо реалізують виробничі процеси та забезпечують виконання завдань. Окремими блоками виділено підрозділи, що не входять до інтегрованої системи управління: інженер з охорони праці, служба охорони, бухгалтерія та автотранспортна ділянка, що пов'язано зі специфікою їхніх функцій, які виходять за межі основної виробничої системи управління. Така структура забезпечує чіткість підпорядкування та контроль за виконанням завдань на всіх рівнях підприємства.

Важливою характеристикою підприємства є його кадровий потенціал. Загальна чисельність персоналу становить на 2025 рік – 16 осіб (Додаток Б). При цьому структура персоналу включає як управлінський, так і виробничий склад, що дозволяє забезпечити повний цикл виготовлення продукції. Система управління персоналом орієнтована на підтримання стабільності колективу, розвиток професійних компетенцій та мотивацію працівників через матеріальне стимулювання.

Виробнича діяльність підприємства має комплексний характер і охоплює всі етапи створення продукції, від розроблення технічної документації до монтажу та обслуговування обладнання. Така модель відповідає сучасним тенденціям розвитку промислових підприємств, які прагнуть забезпечити повний цикл обслуговування клієнта. Водночас це підвищує вимоги до організації виробничих процесів, координації між підрозділами та контролю якості продукції.

Фінансово-економічна характеристика підприємства демонструє позитивну динаміку розвитку, що свідчать дані фінансової звітності (Додатки

Б-В). Для комплексної оцінки результатів діяльності та фінансової стійкості підприємства основні показники відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансових показників діяльності підприємства за
2024-2025 рік**

Показник	Попередній період	9 міс. 2025 р.	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	17 530,9	28 374,5	+10 843,6
Чистий прибуток, тис. грн	1 903,3	2 348,5	+445,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12 044,6	18 604,2	+6 559,6
Необоротні активи, тис. грн	10 972,5	12 229,3	+1 256,8
Оборотні активи, тис. грн	15 439,8	10 942,6	-4 497,2
Власний капітал, тис. грн	15 896,8	17 688,3	+1 791,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	10 515,5	5 483,6	-5 031,9

Примітка. Складено автором на основі [Додатки Б-В]

Згідно з даними таблиці 2.1, чистий дохід від реалізації продукції за 9 місяців 2025 року становив 28 374,5 тис. грн, тоді як у попередньому періоді цей показник дорівнював 17 530,9 тис. грн, що відповідає приросту на 10 843,6 тис. грн або 61,9 %. Чистий прибуток також зріс і склав 2 348,5 тис. грн, тоді як у попередньому періоді цей показник дорівнював 1 903,3 тис. грн, тобто збільшився на 23,4 %. Собівартість реалізованої продукції зросла з 12 044,6 тис. грн до 18 604,2 тис. грн, що пояснює стримане зростання прибутку на фоні суттєвого збільшення доходу. Необоротні активи збільшились з 10 972,5 тис. грн до 12 229,3 тис. грн, що свідчить про інвестування підприємства у розвиток матеріально-технічної бази. Це вказує на ефективну організацію діяльності підприємства та зростання попиту на продукцію підприємства. Зростання доходів і прибутку підтверджує ефективність управління витратами та здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

Загальна вартість активів становить 23 171,9 тис. грн, з яких 17 688,3 тис. грн припадає на власний капітал. Поточні зобов'язання становлять 5 483,6 тис. грн, на початку року – 10 515,5 тис. грн, що свідчить про низьке боргове навантаження та погашення значної частини кредиторської заборгованості.

Оборотні активи зменшилися з 15 439,8 тис. грн до 10 942,6 тис. грн, це вказує на ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства. Збереження стабільного фінансового стану в умовах воєнного стану є свідченням стійкості підприємства та його здатності зберігати операційну діяльність враховуючи зовнішні виклики. Така структура показників є позитивною, оскільки забезпечує фінансову стійкість, автономію і незалежність від зовнішніх джерел фінансування. У таблиці 2.2 наведено показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансової стійкості ТОВ «Завод газового обладнання
«Альфа-Газпромкомплект»**

Показник	Значення	Характеристика
Коефіцієнт автономії	0,76	Високий рівень фінансової незалежності
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,99	Достатня платоспроможність
Частка позикового капіталу	0,24	Низьке боргове навантаження
Рентабельність діяльності	8,3 %	Позитивна ефективність

Примітка. Складено автором на основі звітності підприємства

Отримані показники свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства. Рентабельність на рівні 8,3 % є прийнятною для виробничої галузі, де значну частку витрат становлять матеріальні ресурси. Водночас певні ризики пов'язані зі зростанням дебіторської заборгованості та зменшенням обсягу грошових коштів, що може впливати на поточну ліквідність.

Організаційно-економічна характеристика підприємства включає аналіз системи управління. Управлінські рішення приймаються централізовано, що забезпечує швидкість реагування на зміни середовища. Процес прийняття рішень базується на аналізі технічних, фінансових і виробничих факторів, що відповідає сучасним підходам до менеджменту.

Важливим елементом діяльності підприємства є його позиціонування на ринку. Воно функціонує у сегменті B2B, орієнтуючись на промислові, будівельні та енергетичні підприємства. Ринок газового обладнання

характеризується відносною стабільністю, але залежить від розвитку інфраструктури, державних програм та загального економічного стану країни. Підприємство займає нішу виробника спеціалізованого обладнання, що дозволяє йому конкурувати за рахунок якості та технічної компетентності [9; 20].

Загалом організаційно-економічна характеристика ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» свідчить про його стабільне функціонування, наявність сформованої системи управління та позитивні фінансові результати. Підприємство має достатній виробничий і фінансовий потенціал для подальшого розвитку, проте потребує вдосконалення управлінських процесів, підвищення рівня автоматизації та активнішого впровадження інновацій. Це дозволить зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити довгострокову ефективність діяльності в умовах сучасної економіки.

2.2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Аналіз застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» доцільно здійснювати з урахуванням особливостей організаційної структури, чисельності персоналу, специфіки виробничої діяльності та сформованої системи менеджменту. Підприємство функціонує як виробничий суб'єкт із відносно невеликою кількістю працівників, що безпосередньо впливає на характер управлінських взаємодій, комунікацій та способів впливу на персонал. Соціально-психологічні методи в таких умовах відіграють важливу роль, оскільки дозволяють підтримувати ефективну взаємодію між працівниками, формувати сприятливий морально-психологічний клімат і забезпечувати узгодженість дій у виробничому процесі.

На підприємстві працює 16 осіб, що свідчить про компактність колективу та високу інтенсивність міжособистісних контактів. У таких умовах управління не може базуватися виключно на адміністративних або економічних методах, оскільки значну роль відіграють неформальні відносини, довіра, взаєморозуміння та психологічна підтримка працівників. Саме тому соціально-психологічні методи, які включають мотивацію, комунікацію, корпоративну культуру, участь у прийнятті рішень і формування командної роботи, є невід'ємною складовою системи управління підприємства [9; 12].

Особливістю підприємства є лінійно-функціональна структура управління з централізованим прийняттям рішень, де ключова роль належить генеральному директору. Така структура передбачає чітку вертикаль підпорядкованості, але водночас вимагає ефективної горизонтальної взаємодії між підрозділами. У цьому контексті соціально-психологічні методи проявляються через регулярні робочі наради, обговорення виробничих питань та можливість працівників висловлювати власну думку. Це сприяє формуванню відчуття причетності до управлінських процесів і підвищує рівень відповідальності за результати роботи.

Важливим елементом застосування соціально-психологічних методів є організація комунікацій. На підприємстві використовується як формальна, так і неформальна комунікація. Формальна реалізується через документообіг, службові записки, накази та звітність, тоді як неформальна через безпосереднє спілкування між працівниками та керівництвом. Завдяки невеликій чисельності персоналу інформація передається швидко, що знижує ризик непорозумінь і сприяє оперативному прийняттю рішень. Це відповідає сучасним підходам до управління, де ефективна комунікація розглядається як ключовий фактор результативності діяльності підприємства.

Соціально-психологічний вплив також проявляється у системі мотивації персоналу. На підприємстві застосовується поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії та доплати, зокрема для працівників, які працюють у шкідливих умовах.

Нематеріальна мотивація реалізується через створення комфортних умов праці, можливість професійного розвитку, участь у тренінгах і корпоративних заходах.

Наведені дані свідчать про стабільний фінансовий стан підприємства, що створює передумови для реалізації соціально орієнтованої політики управління, оскільки високий рівень фінансової автономії дозволяє утримувати соціальні гарантії, що позитивно впливає на лояльність працівників.

Соціально-психологічні методи також проявляються у формуванні сприятливого психологічного клімату в колективі. На підприємстві створено умови для відкритого спілкування між керівництвом і працівниками, що знижує рівень конфліктності та сприяє ефективній взаємодії. Регулярні наради виконують не лише управлінську функцію, але й соціальну, оскільки дозволяють працівникам відчувати свою значущість і залученість до спільної діяльності.

Важливим аспектом є стиль керівництва. З огляду на централізований характер управління можна говорити про поєднання елементів авторитарного та демократичного стилів. Генеральний директор приймає ключові рішення, але водночас враховує думку підлеглих, що відповідає сучасним тенденціям розвитку управління, де домінує партнерський підхід до взаємодії з персоналом. Такий стиль сприяє підвищенню довіри до керівництва та формуванню позитивного ставлення до роботи. Соціально-психологічні методи проявляються і в організації праці. Працівники мають можливість гнучкого графіка, що дозволяє враховувати їхні індивідуальні потреби. Це особливо важливо в умовах сучасного ринку праці, де баланс між роботою та особистим життям набуває все більшого значення. Крім того, підприємство забезпечує безпечні умови праці, що є не лише вимогою законодавства, але й важливим фактором психологічного комфорту працівників [12].

Значну роль відіграє система навчання та розвитку персоналу. Працівники проходять інструктажі, беруть участь у тренінгах і мають можливість підвищувати кваліфікацію. Це сприяє не лише професійному

зростанню, але й формує позитивне ставлення до підприємства, оскільки працівники відчують турботу з боку керівництва.

Для узагальнення особливостей застосування соціально-психологічних методів представимо соціальні характеристики персоналу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Соціальні характеристики персоналу ТОВ «Завод газового обладнання
«Альфа-Газпромкомплект»**

Показник	Значення
Загальна чисельність штатних працівників	16 осіб
Адміністративно-управлінський персонал	5 осіб
Виробничий персонал	11 осіб
Жінки у складі персоналу	2 особи
Тривалість щорічної основної відпустки	31 календарний день
Додаткова відпустка за шкідливі умови праці	4 дні
Доплата за роботу в шкідливих умовах	4 %
Графік роботи	5 днів на тиждень, 8 годин

Примітка. Складено автором на основі даних підприємства [12; Додаток А]

Наведені показники демонструють високий рівень соціального забезпечення працівників, що є важливим елементом соціально-психологічного впливу. Забезпечення додаткових відпусток і доплат формує відчуття справедливості та підвищує мотивацію до праці.

На підприємстві активно використовуються такі соціально-психологічні методи, як переконання, участь у прийнятті рішень, формування корпоративної культури, моральне стимулювання та підтримка позитивного психологічного клімату. Водночас існують певні обмеження їх застосування, пов'язані з централізованою структурою управління та високою залежністю від керівника. Це може знижувати рівень самостійності працівників і обмежувати їхню ініціативність.

Для кращого розуміння ролі соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» було проведено серед працівників анонімне опитування [16]. У дослідженні взяли

участь 16 респондентів, які надали відповіді на запропоновані запитання анкети. Головною метою цього дослідження було визначити: рівень задоволеності середовищем у колективі серед працівників, соціально-психологічний клімат у колективі, оцінку особливостей взаємодії між працівниками та керівництвом та які, чинники найбільше впливають на загальну ефективність праці.

Результати дозволяють нам сформулювати певне бачення про сучасний стан внутрішнього середовища на підприємстві. Детальніше результати показано на рис. 2.2.

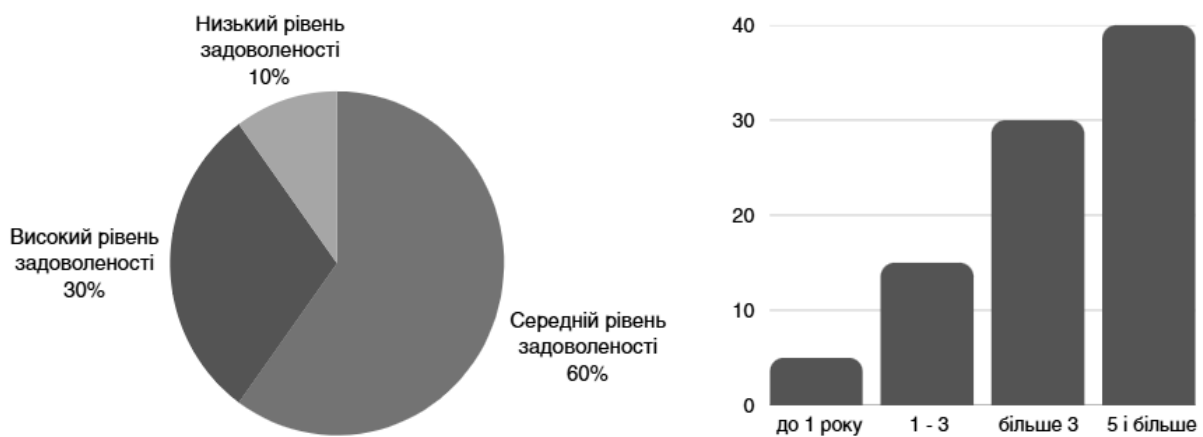


Рис. 2.2. Оцінка соціально-психологічного клімату працівниками підприємства

Примітка. Складено автором самостійно на основі опитування [16]

Структура відповідей працівників, вказує на високу репрезентативність вибірки, так як до цього дослідження були залучені працівники виробничого і адміністративного персоналу. Аналіз результатів, а саме питання про трудовий стаж, показує, що переважають працівники, які працюють на підприємстві понад 5 років – 40 %, це свідчить про стабільність кадрів та відносно низький відсоток плинності кадрів. Частка працівників зі стажем понад 3 роки становила 30 %, від 1 до 3 років – 15 %, а зі стажем до 1 року – 5 %. Такі результати свідчать, про те, що більшість персоналу має професійний досвід та

добре орієнтується в особливостях роботи на підприємстві та його корпоративній культурі.

Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі показала, що більшість показників є позитивними. Майже 60 % (середній рівень задоволеності) працівників оцінили атмосферу нормальною, 30 % (високий рівень) як дуже хорошу, вважаючи, що колектив працює злагоджено, і лише 10 % (низький рівень) зазначили дискомфорт у поточній взаємодії. Результати свідчать про загалом позитивний морально-психологічний стан у колективі, однак частина відчуває труднощі. Тому керівнику варто приділити більше уваги до внутрішньої комунікації та знайти рішення, щоб допомогти працівникам якнайкраще пристосуватись до роботи.

Важливим аспектом є комунікація персоналу з керівництвом та рівень конфліктності в колективі, оскільки обидва чинники безпосередньо впливають на психологічний клімат та ефективність роботи підприємства. Детальніше результати щодо цих показників представлено на рисунку 2.3.

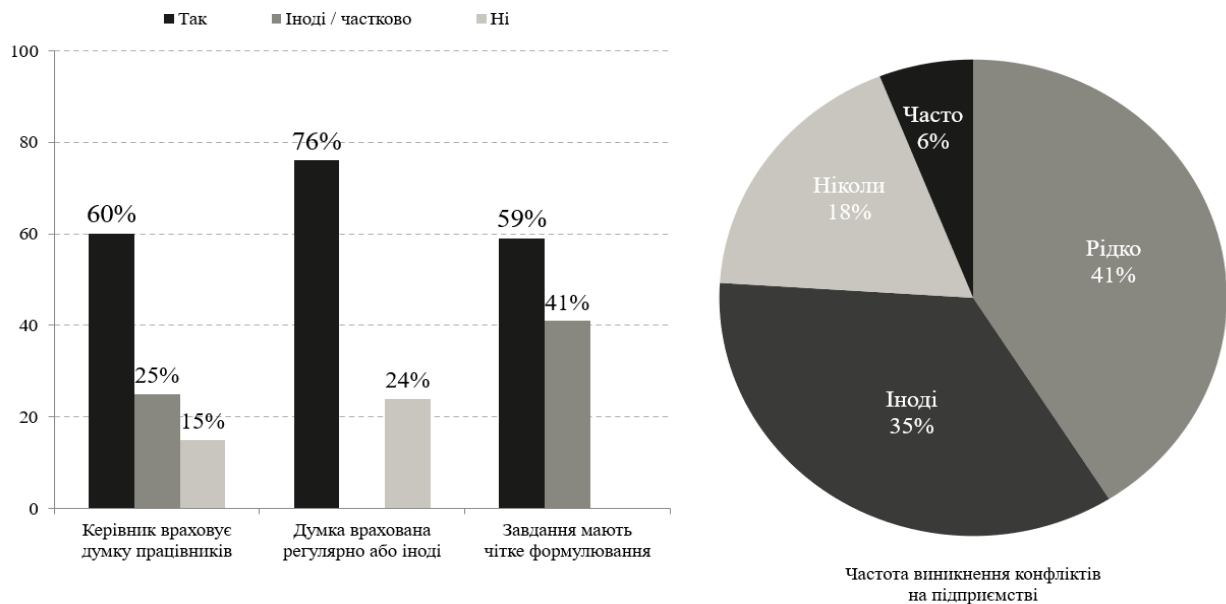


Рис. 2.3. Оцінка комунікації з керівництвом та частота виникнення конфліктів на підприємстві

Примітка. Складено автором самостійно на основі опитування [16]

Близько 60 % опитаних працівників вважають, що керівник враховує думку працівників при ухваленні рішень, але з обов'язковим контролем. Також великий відсоток, а саме 76 %, відповіли, що їхня думка враховується регулярно або періодично. Все це вказує на те, що між працівниками та керівництвом налагоджено ефективний зворотний зв'язок, що сприяє зміцненню довіри та стимулює працівників до розвитку й досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства.

Також важливими чинниками є чіткість та якість поставлення завдань. За результатами 59 % працівників відповіли, що робочі завдання мають чітке формулювання, тоді як інші відповіли, що іноді виникає проблема в комунікації. Отримані результати свідчать про потребу у вдосконаленні внутрішньої системи комунікації та інформування, зокрема через запровадження чітких стандартів постановки завдань, регулярних нарад або інших форм систематичного інформування персоналу, що дозволить мінімізувати непорозуміння та підвищити загальну ефективність взаємодії між керівництвом і працівниками.

Рівень конфліктності в колективі безпосередньо відображає стан внутрішніх відносин між працівниками та загальну атмосферу на підприємстві. Більшість респондентів на це питання відповіли, що конфлікти виникають рідко (41 %) або іноді (35 %), а 18 % зазначили, що не стикаються з конфліктами взагалі. Водночас 6 % респондентів вказали, що конфлікти трапляються часто, що свідчить про наявність певних проблемних ситуацій, які потребують уваги керівництва. Загалом низький рівень конфліктності вказує на те, що на підприємстві існує належна дисципліна, організація робочого процесу на високому рівні та керівництво реагує своєчасно на ситуації, які виникають, що позитивно впливає на атмосферу в колективі та ефективність його роботи. Це свідчить про сформовану культуру взаємоповаги між працівниками, яка є важливою передумовою стабільної та продуктивної діяльності підприємства.

Окрему увагу слід приділити чинникам, що мотивують працівників до ефективного виконання завдань. Респондентам було запропоновано обрати до

двох найважливіших факторів із п'яти запропонованих варіантів. Розподіл відповідей показано на рисунку 2.4.

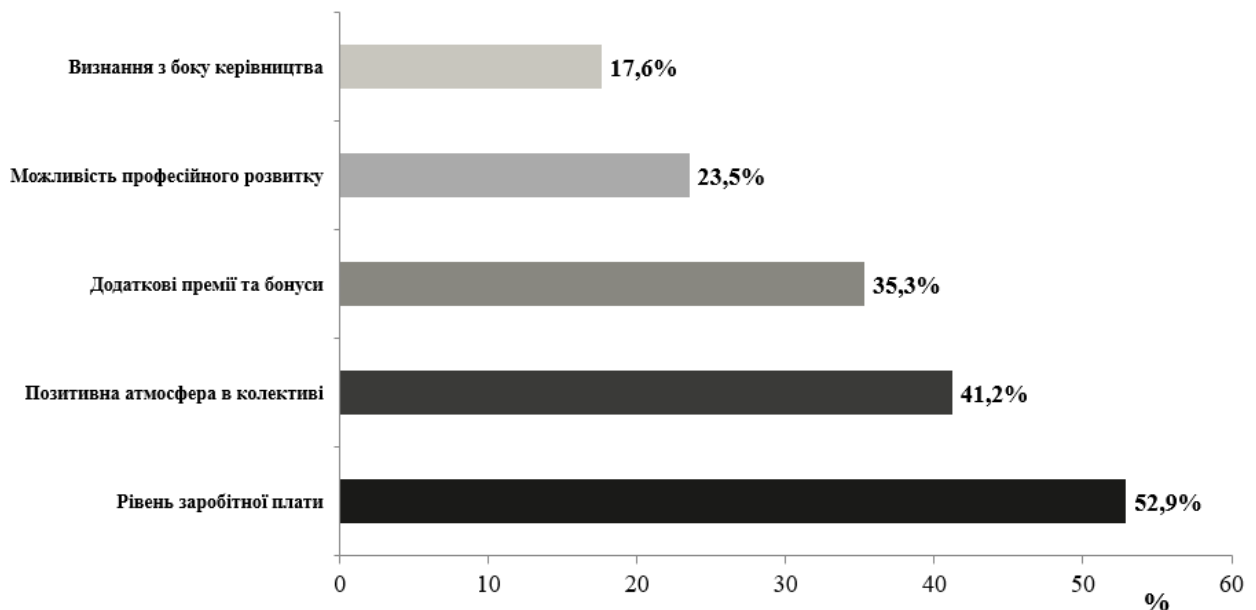


Рис. 2.4. Фактори, що найбільше впливають на мотивацію працівників на підприємстві

Примітка. Складено автором самостійно на основі опитування [16]

Згідно з результатами опитування, основним мотиваційним чинником залишається рівень заробітної плати – 52,9 % респондентів (9 осіб) обрали його серед двох пріоритетних. 41,2 % (7 осіб) оцінили атмосферу в колективі позитивно, що практично відповідає рівню заробітної плати. Додаткові премії та бонуси обрали 35,3 % (6 осіб), можливість професійного розвитку – 23,5 % (4 особи), визнання з боку керівництва – 17,6 % (3 особи).

Виявлений розподіл свідчить про комбінований характер мотивації працівників підприємства. Матеріальна складова залишається базовою, проте нематеріальні фактори такі як атмосфера, розвиток, визнання у сукупності мають значно більше значення.

Результати дослідження та аналіз анонімного опитування, який був проведений на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», показав що, соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у забезпеченні стабільної роботи як підприємства, так і колективу.

Незважаючи на всі зовнішні та внутрішні фактори, які впливають, підприємство зберігає позитивну атмосферу в колективі, що допомагає високій продуктивності праці та ефективності в роботі підприємства.

Не менш важливим фактором став воєнний стан в Україні, який відчутно позначився як на роботі підприємства загалом, так і на повсякденному житті кожного працівника зокрема, а саме на їхньому самопочутті, настрої та здатності повноцінно працювати. Саме тому роль соціально-психологічних методів управління помітно зросла, адже в такий непростий час працівникам особливо важливо відчувати поруч надійних колег, розуміння з боку керівництва та бути частиною згуртованого колективу. Попри виклики, підприємство активно допомагає та підтримує працівників та членів їхніх сімей та надає допомогу за необхідності. Підприємству вдається завдяки своєчасним та точним рішенням ефективно адаптуватися до сучасних умов.

На сучасному етапі ефективність соціально-психологічних методів значною мірою залежить від рівня цифровізації управління та використання сучасних комунікаційних технологій. На підприємстві вже застосовуються електронні системи документообігу, але їх подальший розвиток може сприяти підвищенню ефективності комунікацій і координації роботи підрозділів.

Загалом можна зробити висновок, що соціально-психологічні методи управління на підприємстві застосовуються активно та приносять результати. Вони забезпечують стабільність колективу, сприяють формуванню позитивного психологічного клімату та підвищують рівень мотивації працівників. Водночас існує потенціал для їх подальшого розвитку, зокрема через розширення участі працівників у прийнятті рішень, впровадження сучасних методів командної роботи та вдосконалення системи внутрішніх комунікацій.

Таким чином, соціально-психологічні методи є важливою складовою системи управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» і відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності його діяльності в умовах сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЗАВОД ГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ «АЛЬФА-ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ»

Удосконалення застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» вимагає переходу від застарілих адміністративних підходів до сучасної людиноцентричної моделі, де соціально-психологічні методи стають основним інструментом підвищення ефективності його діяльності. На основі проведеного аналізу організаційно-економічної діяльності та специфіки застосування соціально-психологічних методів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», доцільно сформуванати матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз системи управління та потенціалу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока фінансова автономія та стабільний чистий прибуток	Надмірна централізація управління та залежність від рішень одного власника
Компактний колектив (16 осіб), що сприяє швидкій комунікації	Відсутність системного підходу до делегування повноважень
Сформований пакет соціальних гарантій (доплати за шкідливість, подовжені відпустки)	Стихийний характер внутрішніх комунікацій та ризик інформаційного вакууму
Повний цикл виробництва та диверсифікація діяльності (B2B сегмент)	Монотонність праці на виробництві, що підвищує ризики професійного вигорання
Можливості	Загрози
Впровадження моделі «Психосоціального партнерства» для підвищення лояльності	Висока конкуренція за вузькопрофільних спеціалістів на ринку праці
Цифровізація управління та впровадження CRM-систем для прозорості процесів	Загальна економічна нестабільність та коливання попиту на енергетичне обладнання
Розвиток внутрішнього менторства та «інституту помилки» для зниження стресу	Ризик міжособистісних конфліктів через тісну взаємодію в малому колективі
Використання елементів гнучкого графіка та ротації для залучення талантів	Зростання дебіторської заборгованості, що може обмежити соціальні витрати

Примітка. Сформовано автором самостійно

Таблиця 3.1 показує, що попри стабільний фінансовий стан, головні ризики підприємства пов'язані з управлінням персоналом та жорсткою вертикальною структурою. Саме тому запропоновані нами заходи з гуманізації праці та впровадження моделі «Емоційної прозорості» є необхідними для нівелювання слабких сторін і трансформації можливостей у реальні конкурентні переваги.

Стратегічне удосконалення управління в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» вимагає фундаментального переосмислення існуючих соціально-психологічних методів, орієнтуючи їх на глибоку гуманізацію праці. На сучасному етапі розвитку підприємства поняття гуманізації помилково обмежується лише формальним дотриманням норм техніки безпеки та забезпеченням належного освітлення на виробничих ділянках, тоді як справжній вектор змін має бути спрямований на психологічний добробут кожного працівника. Створення стійкого та позитивного мікроклімату стає не просто етичним вибором, а критично важливою стратегією виживання в умовах непередбачуваної економічної турбулентності, оскільки саме ментальний ресурс колективу визначає адаптивність підприємства [9].

У межах реалізації цього підходу для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» пропонується впровадження інноваційної моделі «Емоційної прозорості», де ключовим інструментом стає усвідомлене скорочення вертикальної дистанції між управлінським апаратом та виробничим персоналом. Це не передбачає розмивання посадової ієрархії чи послаблення операційного контролю, а натомість пропонує трансформацію самої природи дисципліни: перехід від системи покарань, заснованої на страху перед фінансовими стягненнями, до моделі свідомої відповідальності, що базується на взаємній повазі та визнанні цінності кожного фахівця [12].

Одним із найбільш дієвих кроків у цьому напрямі є інституціоналізація «права на помилку», що означає легалізацію відкритого обговорення прорахунків без загрози публічного осуду чи деструктивної критики. Коли

кожен працівник підприємства отримає впевненість у тому, що випадковий технологічний збій стане предметом спільного аналізу причин, а не приводом для приниження гідності, загальний рівень токсичного стресу суттєво знизиться. Таке психологічне розвантаження автоматично веде до підвищення концентрації уваги працівників, як наслідок, мінімізує кількість виробничого браку та покращить якість газового обладнання.

Паралельно із цим виникає потреба у докорінному реформуванні особистого стилю лідерства керівника, який наразі балансує між застарілим авторитаризмом та вибірковою демократичністю. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства пропонується перехід до концепції трансформаційного наставництва, де фігура керівника набуває рис головного психолога та коуча колективу. Це передбачає розвиток високого рівня емоційного інтелекту, що дозволяє керівнику ідентифікувати симптоми професійного вигорання на етапі їх зародження, запобігаючи деградації мотивації персоналу. Емоційна компетентність керівника стає основним інструментом утримання унікальних спеціалістів, яких активно переманюють конкуренти на ринку праці.

Авторське бачення модернізації системи управління полягає у впровадженні регулярних індивідуальних діалогів, де предметом обговорення є не просто фактичні цифри виконання плану, а й особисті професійні прагнення та амбіції кожного працівника. Такий персоніфікований підхід дозволяє вибудувати унікальну траєкторію кар'єрного та професійного зростання для кожного з членів команди ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Використання переваг методів соціально-психологічної взаємодії створює ефект монолітності колективу, перетворюючи підприємство на гнучку та стійку систему, де кожен працівник відчуває свою причетність до загального успіху та безпеку в межах своєї професійної діяльності.

Проблема мотивації персоналу в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» на сучасному етапі розвитку потребує принципово нових підходів, які виходять за межі класичного економічного стимулювання. Матеріальне заохочення, безумовно, залишається базовим чинником, проте

психологічні дослідження та практика менеджменту доводять, що пряма грошова доплата має короткостроковий ефект звикання, швидко втрачаючи свою стимулюючу функцію. Ефективний шлях удосконалення управління вбачається у впровадженні комплексної системи «Соціального визнання», яка апелює до вищих потреб особистості [25]. Пропонується розробити та легалізувати внутрішню ієрархію статусів, що не дублюють адміністративні посади, а відображають реальний інтелектуальний та професійний внесок кожного працівника у життєдіяльність підприємства. Зокрема, запровадження таких почесних звань, як «Майстер-раціоналізатор» за пропозиції щодо оптимізації витрат палива чи «Зберігач стандартів якості» за бездоганну роботу протягом кварталу, підвищує професійний та соціальний статус працівника. Таке публічне визнання заслуг перед колективом, підкріплене символічними, але значущими бонусами наприклад, наданням додаткового дня до відпустки, оплатою спеціалізованого курсу підвищення кваліфікації або правом на гнучкий графік формує значно стійкіший психологічний зв'язок із підприємством, ніж стандартна щомісячна премія. Саме через задоволення потреби у повазі та самореалізації закладається міцний фундамент довгострокової лояльності, коли працівник працює не лише через зарплату, а й через високу самооцінку та визнання своєї унікальності колегами.

Наступним стратегічним вектором розвитку є докорінне вдосконалення системи внутрішніх комунікацій, які на даний момент мають переважно фрагментарний та стихійний характер, що часто призводить до викривлення управлінських розпоряджень [12]. Для розв'язання цієї проблеми пропонується впровадити авторську модель «Інформаційного резонансу», головна мета якої полягає у забезпеченні безперешкодного та оперативного руху ідей від робочого місця до кабінету керівника. На практиці це має втілитися у регулярні зустрічі колективу, де кожен працівник отримує реальну можливість поставити запитання керівництву щодо перспектив нових контрактів, закупівлі обладнання чи загального фінансового стану підприємства. Такий підхід дозволяє повністю ліквідувати ефект інформаційного вакууму, який зазвичай

стає сприятливим середовищем для поширення деструктивних чуток, тривоги та латентного незадоволення всередині колективу. Психологічна безпека, що є на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має починатися саме з тотальної поінформованості персоналу про стратегічні цілі бізнесу. Коли спеціаліст чітко розуміє логіку та причинно-наслідкові зв'язки у діях менеджменту, він перестає відчувати себе просто засобом для виконання поставлених завдань і починає ідентифікувати себе як повноправного суб'єкта спільної діяльності. Це трансформує сприйняття роботи з механічного виконання обов'язків у свідому участь у розвитку підприємства, де прозорість комунікацій гарантує особисту стабільність та захищеність кожного з працівників.

Окрему увагу в розробці рекомендацій ми приділяємо управлінню конфліктами. У невеликих колективах, таких як ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», конфлікти часто переростають в особистий конфлікт між працівниками, що негативно позначається на виконанні поставлених завдань. Шляхом розв'язання цієї проблеми є впровадження практики колективної медіації. Це не вимагає залучення зовнішніх фахівців, а передбачає створення правил ведення суперечок. Авторська пропозиція полягає у легалізації дискусій щодо технічних процесів. Конфлікт ідей має заохочуватися, тоді як конфлікт особистостей повинен припинятися через методи психологічного впливу та переконання. Такий підхід дозволяє перетворювати руйнівну енергію конфлікту на творчу енергію пошуку кращого рішення для підприємства.

Соціально-психологічне управління також має охоплювати облаштування та комфортність робочого місця. Хоча специфіка діяльності пов'язана з металом та газом, візуальне середовище може впливати на психологічний стан працівників. Таким чином нами запропоновано провести аудит робочих місць з точки зору психології кольору. Використання певних відтінків у оформленні цехів може знизити рівень втомлюваності очей та підвищити концентрацію уваги. Крім того, створення комфортної зони відпочинку, яка б була

відокремлена від виробничого шуму, допоможе швидшому відновленню фізичних та психологічних ресурсів працівників. Це безпосередньо корелює з рекомендаціями ВООЗ щодо підтримки ментального здоров'я на робочому місці.

Також важливим є вдосконалення методів оцінки персоналу. Традиційні методи нарахування заробітної плати мають бути доповнені оцінкою соціального внеску працівника. Ми пропонуємо концепцію «360 градусів», де колеги анонімно оцінюють не професійні навички один одного, а готовність допомогти, рівень конфліктності та відповідальність. Це дає можливість керівнику бачити реальну структуру неформальних відносин у колективі та вчасно виявляти потенційних лідерів. Таке знання дозволяє більш ефективно формувати робочі групи, поєднуючи працівників за психологічною сумісністю, що значно прискорює виконання поставлених завдань [9].

Для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» пропонуємо розробити «Кодекс етики та взаємодії». Це має бути не формальний документ, а реально функціонуючий регламент, який відображатиме цінності колективу так, як їх сформулюють самі працівники. Психологічний ефект від того, що працівники самі встановили правила своєї взаємодії, є набагато сильнішим, ніж від наказів керівництва. Власний внесок полягає у запропонованій методиці фасилітації: проведенні ігрової сесії, де колектив сам визначає, які цінності для них є найважливішими (наприклад, взаємовиручка, точність, безпека). Це створює сильну корпоративну ідентичність, яка стає імунітетом проти зовнішніх криз.

Важливим аспектом удосконалення є також робота з професійним вигоранням, яке часто зустрічається у працівників з монотонною та відповідальною працею на виробництві. Вирішення цієї проблеми ми бачимо у впровадженні елементів ротації праці в межах підприємства. Можна дозволити працівникам періодично змінювати види діяльності або брати участь у суміжних процесах. Це не лише підвищує універсальність персоналу, а й дає необхідний відпочинок від рутини. Психологічне оновлення через зміну

контексту діяльності є одним із найефективніших методів підтримки високої продуктивності в довгостроковій перспективі.

Розглядаючи перспективи впровадження соціально-психологічних методів, не можна ігнорувати роль навчання. Пропонуємо відійти від формального підвищення кваліфікації та запровадити систему «Внутрішнього університету», де працівники навчають один одного. Психологічно це підвищує статус того, хто навчає, і полегшує сприйняття інформації для того, хто навчається, оскільки зникає бар'єр між ментором та персоналом. Це також сприяє збереженню унікальних знань та традицій ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», що є важливим для виробництва складного газового обладнання. Соціальний капітал підприємства, що будується на обміні знаннями, є дорожчим за матеріальні активи.

Залучення працівників до управління прибутком є ще одним необхідним кроком. Ми пропонуємо модель «Психологічної співучасті в капіталі», де певний відсоток від економії ресурсів або понадпланового прибутку розподіляється між усіма членами колективу за прозорою схемою. Психологічно працівник починає ставитися до майна підприємства як до свого власного, що знижує витрати на моніторинг та контроль. Це і є найвищий рівень застосування соціально-психологічних методів, коли зовнішній контроль замінюється внутрішньою самодисципліною та відповідальністю.

Для оцінки успішності всіх запропонованих заходів рекомендуємо запровадити регулярний моніторинг індексу задоволеності працівників. Це може звучати незвично для специфіки діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», але в сучасній економіці добробут людини на робочому місці є випереджаючим індикатором прибутку. Регулярні анонімні вимірювання рівня задоволеності взаємодії з керівництвом, умовами праці та можливостями розвитку дозволять керівництву в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» діяти проактивно, не чекаючи, моменту коли невдоволення яке з часом накопичилось, призведе до звільнення працівників.

Отже, пропоновані шляхи удосконалення застосування соціально-психологічних методів в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» створюють цілісну систему, де кожна рекомендація підсилює іншу. Перехід до моделі партнерської психосоціальної взаємодії дозволить підприємству не лише підвищити ефективність управління в короткостроковій перспективі, а й створити стійку корпоративну культуру, яка стане його головною конкурентною перевагою. Саме такий підхід, заснований на глибокому розумінні психологічних механізмів взаємодії, є вірним шляхом для підприємства, яке прагне бути успішним та стійким.

Впровадження цих рекомендацій потребує від керівництва підприємства не стільки коштів, скільки часу, емпатії та готовності змінюватися самим. Соціально-психологічні методи управління – це не просто одноразовий інструмент, а радше систематична та цілеспрямована робота з командою, яка вимагає стабільності та постійних зусиль у застосуванні. Проте результати такої роботи у вигляді згуртованої, мотивованої та лояльної команди є неоціненними. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має всі шанси стати прикладом того, як на підприємстві яке займається виробництвом можна реалізувати найсміливіші та найефективніші стратегії сучасного менеджменту персоналу.

Крім того, необхідно звернути увагу на формування зовнішнього бренду роботодавця через внутрішню культуру. Коли працівники розповідають своїм знайомим про справедливість, довіру та підтримку, що панують на їхньому підприємстві, це створює чергу з охочих працювати саме тут. Це усуває проблему пошуку кадрів і дозволяє підприємству обирати найкращих із кращих. Соціально-психологічні методи є найдешевшим і водночас найпотужнішим інструментом маркетингу на ринку праці. Таким чином, удосконалення управління через ці методи допомагає створити коло успіху: задоволений працівник виробляє якісний продукт, що веде до задоволеного клієнта та процвітання всього підприємства.

Також варто впровадити елементи психологічної ергономіки в процесі планування робочих завдань, зокрема щодо відповідності їх складності психологічним можливостям працівника, не допускаючи ні перевантаження, яке веде до стресу, ні недовантаження, яке породжує нудьгу та апатію. Саме тому професійна діагностика здібностей кожного працівника дозволяє керівнику точніше розподіляти обов'язки та формувати умови для максимальної реалізації потенціалу колективу. Коли працівник повністю поглинений роботою, що відповідає його здібностям і особистим прагненням, продуктивність зростає природно, адже внутрішня відданість справі діє як самостійний стимул, не менш потужний за будь-яке матеріальне заохочення.

Власний погляд на вирішення проблем ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» також включає розвиток цифрової етики в корпоративному спілкуванні. Багато питань на досліджуваному підприємстві вирішуються через месенджери. Пропонується встановити «правила цифрової гігієни», наприклад, заборону на робочі повідомлення у неробочий час, що дозволить працівникам повноцінно відпочивати та відновлюватися.

Також пропонується осучаснити офіційний сайт підприємства, доповнивши його регулярними публікаціями про реальні здобутки колективу, складні технічні виклики, подолані завдяки командній роботі, та яскраві моменти спільного життя підприємства. Зважаючи на багату історію ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», такий підхід дозволить перетворити сайт на живий корпоративний архів, який не лише формуватиме в кожного працівника відчуття причетності та зберігатиме спільні спогади, а й зміцнюватиме імідж підприємства в очах партнерів і клієнтів як стабільної, згуртованої та професійної команди.

Таким чином, запропоновані заходи є реалістичними для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», оскільки не потребує різкого збільшення витрат, а частина з них може бути реалізована через організаційні зміни. Це дозволяє модернізувати систему управління без додаткового фінансового навантаження на бюджет підприємства. Очікуваний результат від

удосконалення соціально-психологічних методів управління полягає не тільки у покращенні показників роботи персоналу, а насамперед у формуванні середовища, де працівники зацікавлені у виконанні завдань, дотриманні дисципліни та підтриманні сприятливого клімату в колективі. Така внутрішня мотивація значно знижує ризик виникнення міжособистісних конфліктів на робочих місцях. Для керівництва це дасть можливість об'єктивніше оцінювати внесок працівників та справедливніше розподіляти відповідальність і визнання. Реалізація таких змін потребує від керівника готовності змінюватися самому, адже саме послідовність та щоденна практика застосування цих підходів формує взаємну довіру, за якої зовнішній контроль поступово витісняється внутрішньою відповідальністю кожного члена колективу.

Отже, соціально-психологічні методи управління є не додатковим інструментом, а повноцінною складовою системи управління підприємством, реалізація якої визначає його здатність до стабільного розвитку. Саме цей фактор у сучасних умовах стає головною конкурентною перевагою будь-якого підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. У першому розділі роботи, присвяченому теоретичним засадам дослідження, було обґрунтовано, що соціально-психологічні методи функціонують через специфічні механізми переконання, задоволення потреб особистості у визнанні та причетності до спільної справи, а також через регулювання міжособистісних відносин усередині колективу. На відміну від жорстких адміністративних методів, що спираються на формальну владу та примус, або економічних, які апелюють до прагматичного матеріального інтересу, соціально-психологічні інструменти сприяють формування стійкої внутрішньої мотивації персоналу. Теоретичний аналіз сучасних концепцій психологічної безпеки та залученості персоналу підтвердив, що створення середовища, де кожен працівник відчуває підтримку, повагу та має право на ініціативу без страху помилки, стає потужним чинником зростання інноваційної активності та продуктивності праці, тоді як світова практика переконливо доводить, що ігнорування психосоціальних факторів неминуче призводить до економічних втрат через плинність кадрів, абсентеїзм та зниження загальної якості продукції.

2. Другий розділ дослідження був зосереджений на аналізі організаційно-економічної діяльності та застосуванні соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», який продемонстрував позитивну динаміку розвитку та фінансову стабільність підприємства. Фінансові показники свідчать про успішність підприємства: чистий дохід від реалізації за 9 місяців 2025 року сягнув понад 28 млн. грн, що суттєво перевищує минулорічні 17,5 млн. грн, а чистий прибуток зріс до 2,35 млн. грн. Високий коефіцієнт автономії на рівні 0,76 підтверджує значну фінансову незалежність досліджуваного підприємства, оскільки власний капітал становить понад 17,6 млн. грн у структурі активів. Такі стабільні результати створюють необхідний економічний фундамент для впровадження

активної соціальної політики. Вивчення практики управління на підприємстві, де працює 16 осіб, показало переваги тісних міжособистісних зв'язків та високої інтенсивності комунікацій. Керівництво успішно поєднує матеріальне стимулювання із заходами соціальної підтримки, зокрема доплатами за шкідливі умови праці та наданням подовженої відпустки тривалістю 31 день, що позитивно впливає на лояльність штату. Психологічний клімат на підприємстві є загалом сприятливим завдяки доступності керівництва та оперативному вирішенні конфліктів, проте було виявлено ризики, пов'язані з надмірною концентрацією прийняття рішень генеральним директором, несистематизованістю внутрішніх комунікацій та відсутністю регулярної професійної діагностики психологічного стану колективу.

3. У третьому розділі роботи з метою удосконалення застосування соціально-психологічних методів в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» було розроблено комплекс рекомендацій. Пропонується скоротити вертикальну дистанцію між керівництвом та персоналом через перехід від системи покарань до моделі свідомої відповідальності. Також для моніторингу соціально-психологічного клімату запропоновано запровадити анонімні опитування задоволеності працівників, що дозволить вчасно виявляти приховану напругу. Оптимізація комунікацій через регулярні відкриті зустрічі колективу з керівництвом має структурувати інформаційні потоки, а розвиток програм нематеріального заохочення, таких як публічне визнання та професійне навчання, допоможе задовольнити потреби персоналу в самореалізації. Запропоновано також встановити правила цифрової етики у корпоративному спілкуванні, що дозволить працівникам повноцінно відпочивати у неробочий час. Удосконалення стилю керівництва у напрямі наставництва та розвитку емоційного інтелекту сприятиме зміцненню довіри та зниженню психологічної напруги, що в кінцевому результаті забезпечить стабільне зростання продуктивності праці на підприємстві.

Підсумовуючи результати кваліфікаційної роботи, можна стверджувати, що роль соціально-психологічних методів в управлінні досліджуваним

підприємством є важливою для його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Перехід від застарілих моделей адміністрування до сучасної концепції цілісного управління людським потенціалом через психологічну підтримку, прозору комунікацію та розвиток корпоративної культури є головним інноваційним рішенням, запропонованим у дослідженні. Реалізація розроблених заходів дозволить ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» не лише успішно адаптуватися до мінливих викликів зовнішнього середовища та зберегти цінний кадровий склад, а й забезпечити найвищу якість продукції, що сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та зростанню його прибутковості у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойда С. В. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>.
2. Водянка Л. Д., Кобеля З. І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 60-65.
3. Грицаєнко М. І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7-8 (284-285). С. 130-142.
4. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: ОДУВС, 2023. 208 с.
5. Косенко А., Клименко М. Соціально-психологічні підходи до безконфліктного управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 91-94. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.91>.
6. Матюх С., Корбут С., Алексієнко О., Довга А. Теоретичні аспекти формування кадрової безпеки промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 105-111. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(15](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(15).
7. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
8. Остряніна С.В., Чамара К.С., Яцишина А.А. Організаційне реформування як найважливіший фактор підвищення ефективності соціального розвитку персоналу підприємства. *Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком*: матеріали XII регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Д. ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 461-465.

9. Офіційний сайт ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». URL: <http://www.alfa.te.ua/contacts>.

10. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.

11. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 №755-IV (редакція від 18.11.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.

12. Про нас. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». URL: <http://www.alfa.te.ua/>.

13. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII (редакція від 01.01.2026). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>.

14. Психосоціальна підтримка на робочому місці. Південне міжрегіональне управління Державної служби з питань праці. URL: <https://pd.dsp.gov.ua/psykhosotsialna-pidtrymka-na-robochomu-mistsi/>.

15. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 104-109.

16. Роль соціально-психологічних методів управління на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». URL: <https://docs.google.com/forms/d/1nrb8ItifCWrM8GYQkYaJ0cYuwvbNb67K3PpZJz4e2So/edit?hl=uk>.

17. Синюк О. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>.

18. Смачило І. І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань. Розвиток публічного управління та

менеджменту в умовах трансформаційних викликів: кол. монографія / за ред. М. М. Шкільняка, А. Ю. Васіної. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 444-457.

19. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». URL: <https://opendatabot.ua/c/21131678>.

20. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». 2026. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21131678/.

21. Чупир О. М., Бутенко О. П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 321-329. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287268>.

22. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

23. Яскілка М. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Збараж, 22 трав. 2026 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2026. С. 746-749.

24. Bresman H., Edmondson A. C. Exploring the Relationship between Team Diversity, Psychological Safety and Team Performance: Evidence from Pharmaceutical Drug Development. *HBS*. 2022. URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/22-055_f2e2780c-e291-4a38-9813-655457827760.pdf.

25. Employee engagement and motivation. CIPD. 2025. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/engagement-factsheet/>.

26. Mental health at work. WHO. 2024. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>.

27. Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 OECD/EU Survey of Public Servants. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en/full-report/overview_ae3d32c1.html.