Міністерство освіти і науки України

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 073 ««Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу

Здобувач ***студент групи*** 6.0731-пм-з Циганюк Богдан Володимирович _____

(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

Науковий керівник к. наук з держ. управління,викладач. Міхайлов Д.С.

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Результати захисту: _____ _____ _____

(*оцінка за національною шкалою*) (*оцінка ECTS*) (*рейтинговий бал)*

Голова ЕК к.е.н., доцент Крайнік О.М. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК д.е.н., професор Метеленко Н.Г. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК д.ф.н., професор Воронкова В.Г. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК д.н.держ.упр., професор Ажажа М.А. _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК к.е.н., доцент Мороз О.С _____

(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Відповідальний секретер ЕК Ковальова М.В. _____

(*прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Запоріжжя, 2025 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:
Зав. кафедрою д.ф.н., професор Воронкова В.Г
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)
_____“ ___ “_____2025 р.
(*підпис*) (*дата*)

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0731-пм-з Циганюк Богдан Володимирович
(*шифр групи*) (*прізвище, ім’я, по батькові*)

на тему Використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу _____
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “___”_____202_ р. №_____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту_____
(***тиждень або дата***)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п’ять років. 5. Методологія дослідження.
(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи: визначити принципи, завдання та методи соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу; розглянути проблеми, що виникають при формуванні соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу; проаналізувати світовий досвід використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу; провести аналіз соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу; провести діагностування соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу; навести основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу; надати пропозиції щодо впровадження сучасних соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу
(основні завдання дослідження)

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

(обов’язкові таблиці, графіки, рисунки тощо**)**

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

Розділ 1	к.н.дер.упр., викладач. Міхайлов Д.С.	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
Розділ 2	к.н.дер.упр., викладач. Міхайлов Д.С.	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
нормоконтроль	к.п.н., доц. Венгер О.М.	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
_____	_____	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	***Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи***	***Термін виконання***	***Фактичне виконання***
1	З'ясувати теоретичні засади соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**03.02.2022**	**Виконано**
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**28.02.2025**	**Виконано**
3	Розкрити соціально-психологічні методи управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**17.03.2025**	**Виконано**
4	Виявити діагностику проблем використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**24.03.2025**	**Виконано**
5	Дослідити напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**14.04.2025**	**Виконано**
6	Запропонувати інструменти удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**28.04.2025**	**Виконано**
7	Обґрунтувати складові соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**05.05.2025**	**Виконано**
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу	**12.05.2025**	**Виконано**

Науковий керівник к.н.дер.упр., викладч Міхайлов Д.С. _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Завдання прийняв до виконання здобувач ***студент групи*** 6.0731-пм-з
(*шифр групи*)

Циганюк Богдан Володимирович "___"_____2025 р. _____
(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*дата*) (*підпис*)

АНОТАЦІЯ

Циганюк Богдан Володимирович. Використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Д.С.Міхайлов. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу. Розглянуто особливості використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу.

Ключові слова: соціально-психологічні методи, управління персоналом, адаптація персоналу, емоційна стабільність, організаційна культура, згуртованість колективу

ABSTRACT

Tsyganyuk Bohdan. The Use of Social and Psychological Methods of Management at an Enterprise in Wartime.

Qualifying work for obtaining a bachelor's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor D. Mikhailov. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of socio-psychological management methods in enterprises during wartime conditions. The study explores the specific features of applying socio-psychological management methods within organizations under the challenges of war. Particular attention is given to identifying both the advantages and limitations of using these methods in such a context.

Keywords: socio-psychological methods, personnel management, employee adaptation, emotional stability, organizational culture, team cohesion.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ 11

1.1. Сутність та класифікація соціально-психологічних методів управління персоналом 11

1.2. Наукові підходи та принципи, що лежать в основі застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві 17

1.3. Актуальні моделі поведінки персоналу та особливості психологічного клімату в період воєнного стану 24

Висновки до першого розділу 32

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАС 33

2.1. Методи соціально-психологічного впливу та їх результативність в умовах високого стресу та нестабільності 33

2.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві 38

2.3. Індивідуальні особливості персоналу як носія соціально-психологічного впливу 43

2.4. Практичні рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів для збереження трудового потенціалу, мотивації та ефективності працівників у воєнний період 53

Висновки до другого розділу 66

ВИСНОВКИ 68

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 71

ВСТУП

Сучасні реалії функціонування підприємств в Україні, що опинилися в умовах повномасштабної війни, кардинально змінили пріоритети управлінської діяльності. Якщо в мирний час основна увага зосереджувалась на оптимізації виробництва, прибутковості та інноваційності, то сьогодні головним викликом стало збереження життєздатності підприємств та людського капіталу в умовах постійного стресу, загроз життю, нестабільності та втрати ресурсів.

У таких обставинах формальні, адміністративні методи управління втрачають ефективність, оскільки вони не враховують психоемоційний стан працівників, рівень тривожності, втоми та дезорієнтації. Натомість соціально-психологічні методи управління – такі як підтримка морального духу, розвиток емоційного інтелекту керівників, створення атмосфери довіри, згуртованості, взаємопідтримки – набувають особливої цінності.

В умовах війни підприємство перестає бути лише виробничою одиницею – воно стає осередком стабільності, підтримки та навіть своєрідним «психологічним тилом» для працівників. Саме тому вивчення й активне впровадження соціально-психологічних методів управління стає життєво необхідним не лише для збереження ефективної роботи організації, а й для підтримки людяності та соціальної відповідальності бізнесу.

Крім того, актуальність теми зростає і в контексті післявоєнного відновлення, адже підприємства, які вже зараз формують культуру психологічної стійкості та командної підтримки, матимуть значно вищі шанси на швидку адаптацію, розвиток та лідерство на ринку у майбутньому.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: порушення логістики, нестабільність ринку, відтік кадрів, психологічне виснаження працівників, зниження мотивації. У таких обставинах технократичні методи управління втрачають ефективність,

поступаючись місцем соціально-психологічним методам, які орієнтовані на підтримку морального духу, створення довіри, згуртованості та адаптації працівників до екстремальних умов.

Вагомий внесок у формування понятійно-категоріального апарату методології соціально-психологічної взаємодії з персоналом здійснили зарубіжні дослідники, серед яких Е. Мейо, І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. Оддонел, Т. Пітерс та інші. Засновником сучасного напряму соціально-психологічного управління персоналом вважається Е. Мейо, який довів існування прямої залежності між умовами праці, якістю міжособистісних відносин у колективі та рівнем продуктивності. Сучасна закордонна наукова думка вивчає соціально-психологічні методи управління персоналом з різних перспектив. Наприклад, Р. Стівенсон разом з колегами М. Джозефом, Дж. Макмуленом використовують у своїх дослідженнях рандомізовані експерименти для аналізу кадрового управління в підприємницькій діяльності. У свою чергу, Р. Бієс, Л. Барклі, К. Акуіно обґрунтовують ефективність системи «прощення» в управлінні персоналом, яка стимулює розвиток креативності, здобуття досвіду та навчання на помилках задля їх уникнення в майбутньому.

Вітчизняні науковці, розвиваючи цю тематику, зосереджуються на адаптації соціально-психологічних методів до специфіки українського підприємницького середовища. Так, В. Петюх розглядає ці методи як сукупність прийомів впливу на міжособистісні відносини в трудовому колективі та на систему соціальних взаємодій між працівниками. О. Шубалий визначає соціально-психологічні методи як інструменти соціального і психологічного впливу, спрямовані на підвищення творчої активності та продуктивності персоналу в межах національного ринку праці. Л.Залюбінська, у свою чергу, підкреслює процесуальний характер соціально-психологічної взаємодії, розглядаючи її як сукупність методів впливу на відносини, взаємозв’язки та соціальні процеси. О. Дяків пропонує розглядати цю сферу через призму психології управління як наукової галузі, що

досліджує закономірності управлінської діяльності з урахуванням людського фактору та соціально-психологічного впливу.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування використання соціально-психологічних методів впливу на поведінку, мотивацію та емоційний стан працівників під час воєнного стану.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Метою роботи є вивчення теоретичних основ використання соціально-психологічних методів управління в умовах воєнного часу для підвищення психологічної стійкості й працездатності колективу підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити сутність та класифікація соціально-психологічних методів управління персоналом;

– розглянути наукові підходи та принципи, що лежать в основі застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві;

– проаналізувати актуальні моделі поведінки персоналу та особливості психологічного клімату в період воєнного стану;

– провести аналіз методів соціально-психологічного впливу та їх результативність в умовах високого стресу та нестабільності;

– провести діагностування внутрішніх та зовнішніх факторів впливу використання соціаліно-психологічних методів управління на підприємстві;

– розглянути ндивідуальні особливості персоналу як носія соціально-психологічного впливу;

– запропонувати практичні рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів для збереження трудового потенціалу, мотивації та ефективності працівників у воєнний період

Методологічною базою для ефективного застосування соціально-психологічних методів управління в умовах воєнного часу є системний підхід, який передбачає інтеграцію сучасних управлінських стратегій, принципів соціального партнерства та моделей корпоративної взаємодії.

Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стійкість підприємства в умовах криз, а й ефективно реагувати на поточні виклики, сприяючи соціальній згуртованості колективу та стабільності бізнес-процесів. Синергетичний підхід розглядає підприємство як відкриту, адаптивну систему, в якій соціально-психологічні методи – зокрема, підтримка емоційного клімату, розвиток довіри, згуртування колективу – відіграють ключову роль у взаємодії з державними структурами, громадськими ініціативами та локальними громадами. Така взаємодія сприяє формуванню додаткових соціальних цінностей, підвищенню репутації підприємства та зміцненню стійкості організаційної культури в умовах зовнішньої нестабільності. Компаративний підхід дозволяє провести аналіз соціально-психологічних практик управління у різних фазах розвитку підприємства – до, під час і після воєнних дій. Це дає змогу виявити найбільш ефективні методи психологічного впливу та формування партнерських відносин, що забезпечують підвищення соціального капіталу, адаптивності персоналу та лояльності працівників до організації. Функціональний підхід фокусується на вивченні ефективності реалізації основних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль) через призму соціально-психологічної взаємодії в умовах кризи

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточнені ролі соціально-психологічних методів як інструменту антикризового управління в умовах воєнного стану; діагностиці моделей застосування методів психологічної підтримки, згуртування персоналу та лідерства в умовах воєнного часу та виявлені специфіки сприйняття управлінських впливів працівниками у стресогенних умовах

Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні ефективних механізмів впровадження адаптивних управлінських підходів HR-стратегії українських підприємств, що діють в умовах війни. Можливе використання в освітніх програмах з менеджменту та психології, у військово-цивільному співробітництві, під час реорганізації підприємств у зоні бойових дій.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

1.1. Сутність та класифікація соціально-психологічних методів управління персоналом

Сучасні ринкові умови господарювання висувають нові вимоги до створення конкурентоспроможної продукції, що можливо лише за умов використання передових технологій та високоефективної системи управління. Основою такої системи виступають раціонально організовані й науково обґрунтовані методи управління, що забезпечують стабільний розвиток підприємства в динамічному середовищі.

У загальнонауковому розумінні метод розглядається як упорядкована система правил, підходів і прийомів дослідження явищ дійсності, а також способів цілеспрямованого впливу на них. Метод виконує функцію регулятора діяльності, визначаючи її внутрішню логіку та послідовність. Змістовно-ціннісний підхід до аналізу методів підкреслює, що їх формування відбувається на основі фундаментальних закономірностей, принципів, норм і законів соціального середовища. У сфері управління персоналом не існує апріорно «хороших» або «поганих» методів – їх доцільність і ефективність залежить від конкретної організаційної, економічної та психологічної ситуації. Отже, застосування того чи іншого методу управління вимагає обґрунтованого вибору процедур і методик відповідно до реального змісту управлінської діяльності.

У соціальній психології методи впливу класифікують на дві узагальнені групи: методи пізнання (дослідження) та методи впливу. У

контексті управління персоналом саме методи впливу становлять особливу практичну цінність, оскільки їх головною метою є цілеспрямоване формування поведінки, ставлень, переконань та емоційного стану об’єкта управління.

Загалом, під методами управління розуміється сукупність конкретних способів і прийомів реалізації управлінських функцій, спрямованих на досягнення цілей організації. Вони визначають, яким чином суб’єкт управління здійснює вплив на об’єкт, організовує діяльність, забезпечує мотивацію та контроль. У зв’язку з цим окремі дослідники визначають метод управління як інструмент реалізації функцій управлінської діяльності, а також засіб впливу управлінських структур на підлеглі ланки організаційної системи.

У межах загальної класифікації методів управління зазвичай виокремлюють три основні групи:

- організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні методи.

Останні набувають особливого значення в умовах трансформаційних змін, зокрема в умовах воєнного стану, коли психоемоційний стан працівників, їхня мотивація та згуртованість мають критичне значення для стабільного функціонування підприємства.

Соціально-психологічні методи управління охоплюють впливи, пов’язані з умовами праці, побуту, соціального забезпечення працівників, організацією дозвілля, залученням до управлінських процесів, а також з розвитком громадської та політичної активності. Ці методи передбачають реалізацію виховних заходів, інформаційно-роз’яснювальної роботи, формування ідеологічної єдності, врахування індивідуально-психологічних особливостей особистості працівника.

За своєю природою соціально-психологічні методи являють собою комплекс прийомів, засобів і дій, спрямованих на формування суспільних

установок, психологічних станів, колективної свідомості, громадського настрою (оптимізму або песимізму), соціальних очікувань і орієнтацій. Вони дозволяють створювати позитивний соціально-психологічний клімат, підвищувати рівень ідентифікації працівників з цілями організації, зменшувати опір змінам і сприяти внутрішній згуртованості колективу.

За змістом соціально-психологічні методи управління персоналом поділяються на три основні підгрупи:

– соціальні методи, які орієнтовані на колективні цінності та суспільні норми;

– морально-етичні методи, що ґрунтуються на формуванні у працівників високих моральних стандартів поведінки;

– психологічні методи, які враховують індивідуальні особливості особистості, мотиваційні механізми та емоційні реакції.

Таким чином, соціально-психологічні методи виступають важливим компонентом сучасної системи управління персоналом, особливо актуальним у періоди глибоких соціальних потрясінь, коли саме людський фактор стає визначальним у досягненні цілей організації.

Соціальні методи управління персоналом спрямовані на забезпечення гармонійного функціонування колективу та ефективної взаємодії між його членами. Вони дозволяють визначити функціональну роль працівника у колективі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їх підтримку, пов’язати мотивацію працівників із результатами діяльності підприємства, стимулювати формування соціально-професійних груп, налагодити ефективні комунікації та сприяти конструктивному вирішенню конфліктів у трудових колективах.

До основних соціальних методів управління персоналом відносять:

- соціальне прогнозування;
- соціальне планування;
- соціальне нормування;
- соціальне регулювання;

- соціальну організацію;
- соціальний контроль.

Ці інструменти сприяють упорядкуванню соціальних процесів, що відбуваються в організації, забезпечуючи її стабільне функціонування в умовах змінного соціально-економічного середовища.

На сучасному етапі розвитку соціальних систем простежується тенденція до зростання ролі моральних норм, зокрема тих, що розроблені громадянським суспільством, що водночас супроводжується звуженням сфери застосування виключно правових методів державного управління. У зв'язку з цим особливого значення набувають морально-етичні методи, які є важливою підсистемою соціально-психологічного впливу на персонал.

Одним із провідних інструментів морально-етичного впливу виступає моральне стимулювання, що передбачає визнання та заохочення як колективних, так і індивідуальних досягнень у виробничій діяльності. Моральне стимулювання включає:

- трудове (організаційне) стимулювання, засноване на відчутті задоволеності працівника від роботи, залученні його до творчого процесу;
- стимулювання через суспільне визнання, яке реалізується через вручення почесних грамот, публічне схвалення, розміщення фотографій на дошці пошани, оголошення подяки, а також конструктивну критику.

Психологічні методи управління персоналом становлять собою систему засобів і прийомів цілеспрямованого впливу на формування і розвиток колективу, який включає як формальні, так і неформальні групи, систему міжособистісних відносин, соціальні потреби працівників та інші соціально-психологічні фактори. Основними психологічними методами вважаються:

- гуманізація праці;
- методи психологічного впливу;
- задоволення професійних інтересів;
- професійний добір і навчання персоналу;
- формування малих груп на основі психологічної сумісності;

- налагодження гармонійних взаємин між керівниками та підлеглими;
- залучення працівників до управлінських процесів;
- стимулювання творчої ініціативи, самостійності та відповідальності.

Ці методи дозволяють глибше впливати на психологічну атмосферу в колективі, регулювати поведінку працівників і створювати умови для максимального розкриття їхнього потенціалу.

Водночас слід зазначити, що в ряді галузей, запроваджені перетворення не досягли очікуваних результатів. Однією з основних причин цього є ігнорування соціального вектору змін – потреб і інтересів працівників як основної продуктивної сили суспільства. Це спричинило низку негативних соціально-економічних явищ: зниження престижу праці, спад обсягів виробництва продукції, особливо у тваринництві, низький рівень доходів населення, що, у свою чергу, загострило проблему неефективної організації та оплати праці.

Особливої уваги у цьому контексті набувають соціально-психологічні фактори, які безпосередньо пов’язані з особистістю працівника та його трудовою поведінкою. До них належать:

- мотивація трудової діяльності;
- ставлення до праці;
- характер трудових взаємовідносин;
- рівень матеріального стимулювання;
- адаптація працівників до змін;
- профорієнтація;

що разом формують підґрунтя для ефективної реалізації соціально-психологічних методів управління у господарстві та галузях національної економіки.

Сучасний етап розвитку України характеризується активною трансформацією економічної системи, що вимагає глибокого реформування трудових, економічних, соціальних та організаційних відносин. У процесі економічного зростання та інтеграції України в ринкове середовище однією з

найгостріших проблем стає мотивація трудової діяльності. Поняття трудової мотивації розглядається як процес спонукання працівника або колективу до ефективної, результативної праці, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.

Фундаментальним елементом матеріальної мотивації в умовах суспільного розподілу благ є заробітна плата, що має ґрунтуватися на принципах справедливості та раціональної організації. Проте мотиваційна система не обмежується лише економічними стимулами – вона охоплює широкий спектр соціальних взаємин, поведінкових моделей та особистісної активності працівників у професійному та суспільному житті.

Розмаїття методів управління персоналом, з одного боку, відкриває широкі можливості для активізації трудового потенціалу, а з іншого – породжує нові управлінські виклики. Причина полягає в тому, що ці методи не мають універсального характеру: вони не надають стандартизованих алгоритмів дій, і кожен метод вимагає адаптації до конкретної управлінської ситуації. У зв’язку з цим сучасний менеджер має володіти високим рівнем професійної компетентності, що дозволяє йому адекватно обирати ті методи управління, які найбільш відповідають контексту діяльності підприємства, характеристикам колективу та індивідуальним особливостям працівників.

Значною мірою успішність використання управлінських методів залежить від здатності менеджера виявляти як явні, так і приховані здібності працівників, створювати умови для їх самовираження та стимулювати залучення персоналу до активної участі в управлінських і виробничих процесах.

У сучасних умовах управління персоналом на підприємствах набуває ознак комплексної системи, що включає механізми взаємодії між працівниками, активізацію їхнього творчого потенціалу та інтеграцію зусиль задля досягнення спільних цілей. З метою підвищення ефективності діяльності підприємств необхідно створювати умови для включення працівників у процес прийняття рішень, що стосуються їхньої трудової

діяльності, а також запроваджувати ефективні системи стимулювання, які мотивують досягнення високих результатів. Це, у свою чергу, вимагає постійного пошуку інноваційних підходів до підвищення продуктивності праці, створення можливостей для кар'єрного зростання та професійної реалізації працівників.

Таким чином, соціально-психологічні методи управління персоналом у на підприємстві повинні враховувати індивідуальні мотиви, соціальні очікування, особистісні цінності та потребу в самореалізації працівника. Лише за таких умов можна забезпечити ефективну трансформацію галузі, підвищити продуктивність праці та сформувати стійку систему управління, орієнтовану на розвиток людського потенціалу.

1.2. Наукові підходи та принципи, що лежать в основі застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Управління персоналом в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій потребує комплексного наукового підходу, що враховує як об'єктивні економічні чинники, так і суб'єктивно-психологічні характеристики працівників. У цьому контексті особливого значення набувають соціально-психологічні методи управління, які базуються на закономірностях людської поведінки, міжособистісної взаємодії, соціальних відносин та мотиваційної динаміки в трудових колективах.

У сучасних умовах постійної трансформації соціально-економічного середовища ефективне управління підприємством вимагає використання науково обґрунтованих підходів, які враховують як внутрішню структуру організації, так і динаміку взаємодії людського фактора. У цьому контексті застосування соціально-психологічних методів управління персоналом знаходиться на перетині кількох методологічних парадигм. Провідну роль

відіграють системний, синергетичний, функціональний та гуманістичний підходи, які створюють цілісне бачення управлінського впливу на соціально-психологічне середовище колективу.

Теоретичною основою застосування таких методів слугує низка наукових підходів, серед яких провідними є:

Системний підхід – розглядає підприємство як цілісну соціально-економічну систему, в якій персонал виконує роль активного елемента, що здатен впливати на її функціонування та розвиток. Соціально-психологічні методи управління в системному контексті виконують функцію зв'язуючої ланки між особистими цілями працівників і стратегічними завданнями організації. Управління на основі системного підходу передбачає: цілісність (врахування всіх підсистем організації: економічної, соціальної, психологічної); ієрархічність (вплив на рівні особистості, групи, організації загалом); взаємозалежність (врахування зворотних зв'язків у комунікації та поведінці працівників).

Застосування цього підходу сприяє раціональному структуруванню управлінських методів, адаптації їх до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, а також посиленню узгодженості дій між підрозділами та працівниками.

Синергетика як міждисциплінарна концепція пояснює самоорганізацію, динамічну рівновагу та еволюцію складних систем, що особливо актуально для соціальних організацій. У межах цього підходу підприємство розглядається як нестабільна, нелінійна система, що здатна до самоорганізації, особливо в умовах змін або криз (наприклад, воєнного часу, перебудови тощо).

Соціально-психологічні методи в синергетичній парадигмі виступають інструментами керованої адаптації, формують нові соціальні структури та підтримують внутрішній порядок через:

- стимулювання творчості та ініціативи;
- згуртування колективу;

- формування довіри й емоційної стабільності.

Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни та підсилювати позитивні ефекти колективної взаємодії, що веде до зростання організаційної ефективності.

Функціональний підхід акцентує увагу на розподілі ролей, функцій і завдань у межах організації та визначенні ефективних методів управлінського впливу відповідно до функціональної структури. Соціально-психологічні методи в цьому підході розглядаються як інструменти реалізації соціальних та комунікативних функцій, які забезпечують:

- стабільність соціальних ролей у колективі;
- інтеграцію працівників у спільну діяльність;
- контроль за міжособистісними відносинами;
- формування поведінкових моделей.

Цей підхід є ефективним для формалізованих організаційних структур, де важливо забезпечити не лише виконання функціональних обов’язків, а й соціальну згуртованість персоналу.

Управління персоналом в умовах сучасного підприємства базується на системі науково обґрунтованих підходів, які забезпечують комплексне, послідовне й адаптивне застосування соціально-психологічних методів. Кожен з них має власну методологічну базу, об'єкт спрямування, рівень впливу та практичну значущість. Нижче подано порівняльний аналіз цих підходів, який дає змогу оцінити їхню роль та ефективність у реалізації управлінських цілей підприємства через призму соціально-психологічних методів.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві

Критерій порівняння	Системний підхід	Синергетичний підхід	Функціональний підхід	Гуманістичний підхід
Основна ідея	Підприємство як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних елементів	Самоорганізація системи в умовах нестабільності, нелінійна динаміка розвитку	Організація як сукупність функцій, що реалізуються персоналом	Особистість працівника як ключовий суб'єкт управлінського впливу
Об'єкт впливу	Внутрішня структура організації та її взаємозв'язки	Соціально-психологічна поведінка колективу в умовах змін	Ролі, завдання та функції персоналу	Психоемоційний стан, мотивація, цінності та потреби працівника
Ціль застосування методів	Оптимізація системи управління через гармонізацію взаємодії елементів	Формування механізмів адаптації, стабілізації та розвитку колективу	Ефективна реалізація функціональних обов'язків через міжособистісну взаємодію	Забезпечення психологічного комфорту, розвитку та самореалізації працівника
Роль соціально-психологічних методів	З'єднання особистих цілей працівників з цілями організації	Посилення колективного потенціалу, ініціативності, творчої самоорганізації	Підвищення продуктивності завдяки налагодженню внутрішніх соціальних зв'язків	Моральна підтримка, визнання, розвиток емоційного інтелекту та особистісного зростання
Механізми реалізації	Комунікація, зворотний зв'язок, інтеграція груп	Творчі команди, самоорганізація, колективні ініціативи	Соціальні ролі, норми, регламентовані методи взаємодії	Психологічне консультування, моральне стимулювання, участь у прийнятті рішень
Переваги	Забезпечує цілісне бачення управління	Сприяє адаптації до змін і нестабільності	Чіткість функцій і завдань, зниження конфліктності	Орієнтованість на людину, підвищення мотивації, формування здорового клімату
Обмеження	Складність у побудові моделей через багатофакторність	Непередбачуваність поведінки системи, потреба в гнучкому керуванні	Обмеженість у роботі з емоціями, недооцінка міжособистісних процесів	Суб'єктивність оцінювання, можливість зловживання довірою

Гуманістична парадигма управління базується на ідеї центральності людини як основної цінності організації. У фокусі цього підходу перебувають потреби, інтереси, психологічні стани, моральні принципи працівників, а також умови для їх самореалізації. Соціально-психологічні методи тут використовуються як засоби:

- емоційної підтримки;
- морального стимулювання;
- розвитку довіри й поваги;
- формування позитивного морально-психологічного клімату.

Гуманістичний підхід є особливо актуальним в умовах соціальних потрясінь, коли виникає потреба у стабілізації морального стану колективу, збереженні психологічної рівноваги та створенні сприятливого соціального середовища на підприємстві.

Особистісно-орієнтований підхід – акцентує увагу на унікальності кожного працівника, його потребах, цінностях, мотивах і стилі поведінки. Цей підхід передбачає індивідуалізацію впливу, використання методів, що враховують психологічні типи, рівень емоційної стабільності, соціальну активність та професійну спрямованість особистості.

Соціально-когнітивний підхід – ґрунтується на уявленні про те, що поведінка індивіда є результатом не лише зовнішнього впливу, а й внутрішніх когнітивних процесів, зокрема сприйняття, мислення, оцінки ситуацій. Це відкриває можливості для використання методів формування організаційної культури, управління соціальними очікуваннями та моделювання поведінки через зворотний зв’язок, навчання та наслідування.

Мотиваційний підхід – базується на вивченні структури ієрархії потреб (за Маслоу, Герцбергом, МакКлелландом), стимулів та мотивів трудової діяльності. Соціально-психологічні методи, зокрема моральне стимулювання, визнання, залучення до управління, використовуються для формування внутрішньої мотивації працівників до продуктивної праці.

Застосування вищезгаданих підходів реалізується через дотримання

фундаментальних принципів управління, зокрема:

Принцип гуманізації управління – передбачає визнання цінності людської особистості, забезпечення психологічного комфорту та підтримки працівника в трудовому середовищі.

Принцип участі – забезпечує залучення персоналу до процесів прийняття рішень, що сприяє розвитку почуття причетності та підвищенню відповідальності.

Принцип зворотного зв’язку – дає змогу ефективно коригувати управлінські впливи, враховуючи реакцію працівників, що підвищує адаптивність організаційної системи.

Принцип відповідності методів типу ситуації – полягає у виборі тих соціально-психологічних методів, які найкраще відповідають рівню розвитку колективу, його психологічному клімату, фазі життєвого циклу підприємства.

Успішне застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві неможливе без опори на чітко визначені принципи, які формують ціннісну, поведінкову та комунікативну основу управлінської діяльності. Ці принципи забезпечують узгодженість дій керівника та персоналу, формують здоровий психологічний клімат у колективі, сприяють підвищенню ефективності праці та зміцненню організаційної культури.

До ключових принципів соціально-психологічного управління відносять: індивідуалізацію, мотивацію, етичність, зворотний зв’язок і участь. Кожен із них відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи взаємодії між управлінським апаратом та працівниками. У таблиці 1.2 представлено порівняльну характеристику зазначених принципів за такими критеріями, як їх сутність, мета застосування, форми реалізації та очікувані результати впровадження.

Таблиця 1.2 – Принципи соціально-психологічного управління персоналом

Принцип	Сутність	Мета застосування	Форми реалізації	Очікувані результати
Індивідуалізація	Орієнтація управління на унікальні особисті якості, потреби та поведінкові характеристики працівника	Забезпечити персоналізований підхід до мотивації, навчання, адаптації	Індивідуальні бесіди, гнучкий графік, персоналізоване завдання	Зростання задоволеності працею, зниження плинності кадрів
Мотивація	Створення внутрішніх і зовнішніх стимулів до продуктивної діяльності	Активізувати потенціал працівників, підвищити ефективність виконання завдань	Матеріальні винагороди, моральне заохочення, кар'єрне зростання	Підвищення продуктивності, ініціативності, лояльності
Етичність	Дотримання норм професійної та міжособистісної моралі у відносинах керівник–працівник	Формування довіри, взаємоповаги, морального клімату	Етичні кодекси, приклад керівника, етичне лідерство	Підвищення згуртованості колективу, зменшення конфліктів
Зворотний зв’язок	Наявність постійного обміну інформацією між працівниками та керівництвом	Виявлення проблем, покращення комунікації, підтримка професійного розвитку	Анкетування, щорічні оцінки, індивідуальні співбесіди, відкриті наради	Покращення управлінських рішень, залучення персоналу до змін
Участь	Залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень	Розвиток почуття причетності до організації, відповідальності за результати	Робота в проєктних групах, колективне планування, консультації з персоналом	Формування лояльності, посилення ініціативності, підвищення якості рішень

Таким чином, науково обґрунтоване використання соціально-психологічних методів управління ґрунтується на інтеграції міждисциплінарних підходів і принципів, що дозволяє не лише ефективно управляти трудовими ресурсами, а й формувати згуртований, мотивований, соціально адаптований колектив, здатний досягати високих результатів в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Отже, інтеграція системного, синергетичного, функціонального та гуманістичного підходів у практику соціально-психологічного управління персоналом забезпечує всебічний вплив на працівника як суб'єкта трудової діяльності, підвищує адаптивність організації, формує позитивний мікроклімат та створює умови для зростання ефективності підприємства в цілому. Такий комплексний методологічний підхід дозволяє формувати стійкі механізми управління, що відповідають викликам сучасності, зокрема й умовам соціальної нестабільності.

1.3. Актуальні моделі поведінки персоналу та особливості психологічного клімату в період воєнного стану

Сучасні соціально-економічні реалії, зумовлені тривалим воєнним станом в Україні, докорінно трансформували умови функціонування підприємств. В умовах нестабільності, невизначеності, зростання стресових факторів і загроз життю та безпеці працівників значно змінюються моделі поведінки персоналу, а також загальний психологічний клімат у колективах. Ці зміни потребують наукового аналізу з позиції психології праці, соціальної психології та управлінської науки.

У воєнний період спостерігається зміщення традиційних моделей поведінки персоналу на користь реактивних, захисних, іноді – деструктивних патернів. Одні працівники демонструють адаптивну поведінку, мобілізують

ресурси для підтримки ефективної роботи, проявляють проактивність і відповідальність. Інші – навпаки – можуть виявляти апатію, тривожність, підвищену емоційну вразливість або уникнення відповідальності. Подібна полярність поведінкових реакцій пояснюється рівнем особистісної стресостійкості, підтримкою з боку керівництва та наявністю (чи відсутністю) позитивного психологічного клімату в колективі.

Психологічний клімат у період воєнного стану набуває особливого значення як фактор згуртування працівників, зниження напруження, підтримки морального духу та збереження продуктивності. У таких умовах ключовими стають елементи довіри, взаємоповаги, відкритої комунікації, взаємодопомоги, визнання внеску кожного члена колективу. Позитивний психологічний клімат виконує буферну функцію між зовнішніми загрозами та внутрішньою стабільністю організації, сприяючи адаптації працівників до кризових умов.

Теоретичну основу аналізу моделей поведінки персоналу у кризових ситуаціях складають концепції адаптації (Сельє), мотиваційно-стресові моделі (Лазаруса, Хобфолла), моделі організаційної поведінки (Роббінса), а також підходи до вивчення корпоративної культури та внутрішнього середовища підприємства. Практичне значення цих підходів полягає у формуванні управлінських стратегій, орієнтованих на підтримку емоційної стабільності персоналу, розвиток командної єдності та стимулювання адаптивних моделей поведінки.

Узагальнюючи, можна зазначити, що в умовах воєнного стану надзвичайно важливою є здатність підприємства не лише забезпечити безперервність функціонування, а й зберегти людський капітал – через формування стійкої психологічної атмосфери, підтримку гнучких моделей поведінки персоналу та активне застосування соціально-психологічних методів управління.

Огляд та аналіз сучасних літературних джерел [1–10] дає підстави стверджувати, що соціально-психологічні методи управління персоналом

ґрунтуються насамперед на глибокому знанні менеджером своїх підлеглих, їхніх особистісних характеристик, поведінкових особливостей та індивідуальних рис. Без ґрунтовної психологічної підготовки та усвідомлення особистісних особливостей працівників, ефективна управлінська діяльність стає практично неможливою.

Особистість працівника розглядається як багатокомпонентна система, що включає індивідуальні, соціальні та психологічні якості, які визначають його поведінку та впливають на професійне функціонування. Ці характеристики формуються під впливом як природжених властивостей (тип нервової діяльності, емоційність, темперамент), так і соціальних чинників – таких як освіта, життєвий досвід, соціальне оточення, сформовані звички та норми поведінки [9].

Менеджер, який володіє знаннями про фізіологічні, типологічні та психологічні особливості персоналу, здатен ефективно керувати, передбачати можливу поведінку працівників у кризових ситуаціях і здійснювати адресний вплив на формування бажаних результатів. Натомість відсутність таких знань суттєво знижує ефективність управлінської діяльності.

Особливістю соціально-психологічних методів є те, що вони звертаються до внутрішнього світу працівника – його інтелекту, емоцій, образів, цінностей і поведінкових моделей – з метою мобілізації його внутрішнього потенціалу на досягнення цілей підприємства. Саме внутрішній ресурс працівника стає джерелом стійкості, продуктивності та психологічної витривалості. У цьому контексті ключовим завданням управлінців є створення умов, за яких соціально-психологічний вплив сприятиме виявленню та розвитку психологічних ресурсів персоналу, зокрема – стресостійкості, адаптивності та ініціативності, особливо в умовах воєнного стану.

Воєнний стан ставить перед управлінцями низку нових викликів, серед яких особливо важливими є:

- обмеження свободи управлінських рішень;
- дія надзвичайних обставин (перешкоди в транспорті, зв’язку тощо);
- загальна політична та економічна нестабільність [11].

Крім того, трансформувалися і потреби працівників. У воєнний час пріоритетними для українців стали безпека, збереження здоров’я (особливо ментального), стабільність зайнятості та фінансова надійність. Кар’єрні амбіції та професійне зростання поступилися місцем прагненню до збереження життєвого балансу та захищеності. Подібні тенденції простежуються також в інших країнах із тривалим досвідом життя в умовах воєнних загроз, зокрема в Ізраїлі, де компанії активно впроваджують програми безпеки, психологічної підтримки та інформаційного супроводу для працівників і їхніх родин [11, 13].

В умовах нестабільності психологічний клімат у трудовому колективі набуває вирішального значення. Його змістовна характеристика включає рівень довіри, відкритості, емоційної підтримки та спільної відповідальності. Управління персоналом у таких умовах потребує не лише чіткої організації праці, а й особливої уваги до гуманітарної складової – мотиваційної підтримки, морального стимулювання, колективної згуртованості.

Наукове управління трудовим колективом у період війни – це окрема галузь менеджменту, яка має свій концептуальний апарат, специфічні методи, індикатори ефективності та процедурні механізми впливу на зміст праці різних категорій персоналу [12, с. 72].

Узагальнений аналіз літературних джерел [1–12] дав змогу виявити та структурувати ключові засади застосування соціально-психологічних методів управління персоналом у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Засади застосування соціально-психологічних впливів на працівників в умовах воєнного стану

Цілі соціально-психологічного впливу на працівників	Методи соціального впливу	Методи психологічного впливу	Напрямки формування психологічних ресурсів у працівників
Забезпечення емоційної стійкості та підтримки	Колективна підтримка, наставництво, корпоративні ініціативи	Індивідуальне консультування, психологічна допомога, емпатійне слухання	Розвиток стресостійкості, емоційної саморегуляції
Підвищення мотивації до праці	Соціальне стимулювання, визнання в колективі, суспільна похвала	Внутрішня мотивація, формування ціннісних орієнтирів	Підтримка внутрішнього змісту діяльності, почуття значущості
Формування відчуття безпеки та стабільності	Програми інформаційної прозорості, соціальна згуртованість	Робота з тривожністю, зменшення невизначеності, релаксація	Формування довіри до керівництва та організації
Підтримка колективної єдності	Ритуали єдності, спільне вирішення проблем, командні заходи	Психологічна сумісність у командах, розвиток командного духу	Розвиток комунікативних навичок, почуття приналежності
Забезпечення адаптації до змін	Гнучкість у комунікації, залучення до прийняття рішень	Психологічна підтримка в періоди змін, когнітивна реструктуризація	Зниження тривожності, підвищення впевненості у власних силах

У період воєнного стану надзвичайно важливою є цілеспрямована реалізація соціально-психологічних впливів на персонал, що має на меті не лише підтримку психологічного клімату в колективі, а й стимулювання ефективної професійної поведінки. Детальний аналіз сформованих цілей такого впливу дозволяє стверджувати: для підвищення продуктивності працівників, зростання їх мотивації та збереження бажання працювати, керівник має не просто володіти інформацією про своїх підлеглих, а й вміти глибоко їх розуміти, чути й відчувати.

У зв’язку з цим доцільно використовувати інструменти комунікації та взаємодії через призму соціального та психологічного впливу. До основних із

них належать:

Анкетування – дозволяє виявити потреби, очікування, бачення та перспективи працівників шляхом збору їхніх відповідей на цільові запитання. Це сприяє адаптації внутрішньої політики підприємства до реальних запитів колективу.

Інтерв'ювання – забезпечує особисту взаємодію з працівниками через структуровану бесіду. Така форма спілкування дозволяє зібрати глибшу інформацію про ставлення працівника до праці, а також ефективно спланувати ергономіку його робочого місця.

Соціометричний метод – спрямований на дослідження міжособистісних відносин у колективі. Це дає змогу формувати ефективні робочі групи, виявляти потенційні конфлікти та попереджати їх розвиток.

Спостереження – дає змогу ідентифікувати поведінкові характеристики працівника, що часто проявляються в неформальних ситуаціях. Метод особливо корисний для виявлення прихованого потенціалу та психологічних ресурсів особистості.

Співбесіда – дає можливість здійснити якісний підбір кадрів, чітко окреслити функціональні обов'язки та відповідальність, а також презентувати працівникові перспективи особистісного та професійного зростання.

Психологічне планування – забезпечує умови для формування корпоративної культури, розвитку соціально-трудових відносин та психологічних ресурсів. Важливими аспектами є увага до потреб працівників, патерналістський підхід керівника, делегування завдань з урахуванням рівня психологічної зрілості працівника, а також сприяння зростанню інтелектуального потенціалу та освітнього рівня персоналу.

Методи комплектування малих груп – спрямовані на формування ефективних команд з урахуванням психологічної сумісності членів колективу. Вони дозволяють створити згуртовані малі групи з високим рівнем внутрішньої взаємодії.

Методи гуманізації праці – забезпечують змістовне збагачення трудового процесу шляхом оптимізації режиму праці й відпочинку, впровадження творчих компонентів у діяльність, а також створення умов для реалізації особистісних мотивів працівника.

Методи професійного відбору та навчання – сприяють підвищенню професійного рівня працівників, орієнтуючись на відповідність їх психологічних якостей до специфіки виконуваної роботи. У цьому контексті важливим є використання наставництва та участь у тренінгах і програмах розвитку. Зокрема, досвід ізраїльських компаній, що працюють в умовах постійної загрози, демонструє ефективність освітніх ініціатив, спрямованих на професійне зростання, розширення компетенцій та психологічну адаптацію працівників [13].

Методи переконання, навіювання, зараження – ґрунтуються на впливі на емоційний стан працівника. Ці методи дозволяють транслювати певний психоемоційний настрій – радості, впевненості або тривоги – з метою створення потрібного емоційного фону в колективі.

Отже, комплексне застосування зазначених соціально-психологічних інструментів дозволяє керівникам не лише підтримувати стабільний психологічний клімат, а й формувати адаптивні моделі поведінки персоналу в умовах постійної нестабільності, стресу та обмежених ресурсів, що є характерними ознаками воєнного часу.

Аналіз наукових джерел [1–13] та результати власного дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективне функціонування трудового колективу в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від своєчасного виявлення, формування та розвитку психологічних ресурсів працівників. На основі узагальнення літературних позицій було окреслено ключові напрямки формування таких ресурсів, що мають значення для підтримання стабільного психологічного клімату в колективі:

Розвиток впевненості у собі (самоефективності) – передбачає формування здатності мобілізувати зусилля для виконання складних завдань,

що, у свою чергу, сприяє зменшенню рівня тривожності та знижує схильність до стресу.

Формування емпатії та соціальної підтримки – полягає в розвитку здатності до співпереживання та допомоги іншим. Реалізація волонтерських ініціатив, участь у благодійних акціях на підприємстві, зокрема для підтримки мобілізованих співробітників та їх родин, сприяє посиленню почуття єдності, залученості та соціальної значущості працівників.

Формування відповідальності – включає розвиток здатності усвідомлювати наслідки власної поведінки, а також необхідність звітувати перед собою, колективом і суспільством за прийняті рішення та виконані дії.

Сприяння самонавчанню та саморозвитку – передбачає орієнтацію працівника на досягнення особистих та професійних цілей через безперервне навчання. Самонавчання тісно пов’язане з комунікативними навичками та здатністю адаптуватися до нових умов, що сприяє формуванню впевненості в собі та розкриттю особистого потенціалу.

Виявлення особистісних психологічних ресурсів – дозволяє адекватно оцінити індивідуальні можливості та межі психоемоційної витривалості працівників, що є підґрунтям для диференційованого підходу в управлінні персоналом.

Отже, в умовах воєнного стану український бізнес зіткнувся з глибокими системними проблемами, серед яких – скорочення обсягів виробництва, розриви логістичних ланцюгів, фінансова нестабільність і кадрові втрати. У центрі всіх бізнес-процесів залишається персонал, тому управління людськими ресурсами в таких обставинах набуває особливої актуальності. Психоемоційний стан працівників визначає не лише рівень їхньої залученості, а й загальну продуктивність підприємства.

У зв’язку з цим виникає об’єктивна необхідність впровадження соціально-психологічних методів управління на всіх рівнях – від стратегічного до операційного. Такий підхід дозволяє створити передумови для формування стійких трудових відносин, стабільного психологічного

клімату й належної продуктивності праці. Саме ці умови забезпечують основу для формування високоефективної команди, в якій кожен працівник максимально реалізує свій потенціал.

Висновки до першого розділу

Соціально-психологічні методи управління передусім орієнтовані на регулювання міжособистісних взаємин у колективі. Їхня специфіка полягає у впливі на неформальні аспекти спілкування, групові інтереси та психологічні очікування. Компетентне застосування таких методів керівником сприяє розвитку внутрішніх ресурсів особистості, забезпечує підтримку у стресових ситуаціях, формує довіру до лідера і підвищує адаптивність персоналу до змін.

Незважаючи на складні умови функціонування українських підприємств, окреслені напрями розвитку психологічного потенціалу працівників та обґрунтованість ефективності соціально-психологічних методів управління створюють можливість для комплексного вирішення проблем, пов’язаних зі зниженням продуктивності. Зокрема, вони сприяють зменшенню організаційного стресу, підвищенню довіри до керівництва, посиленню згуртованості в колективі та зміцненню репутації підприємства.

РОЗДІЛ 2
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

2.1. Методи соціально-психологічного впливу та їх результативність в умовах високого стресу та нестабільності

Сучасна система управління персоналом у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, вимагає переорієнтації управлінських підходів на психологічну підтримку, збереження емоційного балансу та стимулювання внутрішніх ресурсів працівників. У цьому контексті особливої актуальності набувають соціально-психологічні методи впливу, які базуються на взаєморозумінні, довірі, особистісній взаємодії та емоційній взаємопідтримці. Їх грамотне застосування дозволяє не лише зменшити негативний вплив зовнішніх стресогенних чинників, а й мобілізувати працівників на досягнення спільної мети.

Методи соціально-психологічного впливу ґрунтуються на ідеях гуманістичної психології (К. Роджерс, А. Маслоу), теорії мотивації (Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд), а також соціальної психології (К. Левін, Дж. Морено). З позицій цих підходів ефективне управління в кризі передбачає не лише реалізацію адміністративного контролю, а й глибоке розуміння емоційного стану працівників, їхніх соціальних ролей і мотивів. У кризовій ситуації активізуються базові потреби в безпеці, стабільності, прийнятті, що вимагає делікатного соціально-психологічного підходу до управління.

Приклади методів соціально-психологічного впливу

1. Методи переконання – вплив на свідомість працівника шляхом логічно аргументованої інформації, поданої у формі, що відповідає його

емоційному стану. Цей метод особливо ефективний у ситуаціях змін, де важливо забезпечити прийняття нових рішень.

Переконання у кризових умовах базується на комбінуванні емоційного і раціонального впливу: пояснення «чому» та «як це працює» із врахуванням тривог і настроїв працівників, що сприяє довіри, підвищенню готовності слідувати стратегії організації та зниженню опору змінам.

Емпіричні дослідження підтверджують: правильне словесне формулювання емпатичних повідомлень під час кризи здатне навіть зменшити репутаційні втрати організації ScienceDirectjointhecollective.com.

Ключовими факторами є:

- поєднання емпатії з достеменним поясненням рішень;
- чітка та зрозуміла аргументація змін;
- регулярність і прозорість комунікації.

2. Методи емпатії – прояв турботи про емоційне благополуччя працівників через слухання, підтримку, спільне вирішення проблем. Вони сприяють підвищенню довіри, зменшенню напруження та створенню безпечного психологічного середовища.

Емпатичне лідерство в кризові періоди проявляється як здатність керівника відчувати та усвідомлювати емоційні стани працівників і надавати їм відповідну підтримку-практику, що сприяє вигоді не лише на моральному рівні, але й підвищує продуктивність роботи.

Емпатичне лідерство є ключовим фактором інклюзивних робочих місць, які підтримують робочі та життєві потреби співробітників. Цілеспрямованість та приділення часу спілкуванню з членами команди, щоб зрозуміти їхній досвід та виявити турботу й турботу, має вирішальне значення для інклюзії, утримання та інших позитивних вражень співробітників. Створення культури емпатії може допомогти вашій команді подолати негаразди, а також може заохочувати більш людяну та справедливу взаємодію та політику в будь-який час.

Дослідження показують, що співробітники з 34енеджмент34

менеджерами демонструють вищу 35енеджмент35 та інноваційність (до 61 % інноваційних ідей проти 13 % у менш 35енеджмент менеджерів), а рівень утримання кадрів значно зростає (gcatalyst.org).

Систематичний огляд також підкреслює, що емпатія – ключовий компонент «compassionate leadership», який формує атмосферу моральної підтримки, довіри та емоційної відкритості NCBI. Практика компаній у кризові періоди (наприклад, Starbucks, Cleveland Clinic) демонструє, що регулярні міні-інтерв'ю та «емоційні точки контакту» допомагають знизити вигорання, підвищити задоволення працею (до 20 %) та утримання персоналу (psicosmart.pro).

Ключовими ефективними чинниками емпатії є:

- прозора комунікація та відкритість керівництва;
- регулярні особисті контакти з працівниками;
- визнання емоційних потреб персоналу.

3. Методи делегування – надання повноважень працівникам, що активізує їхню самостійність, розвиває відповідальність і мотивує до досягнень. У кризовий період такий підхід сприяє адаптації до нових умов через залучення працівників до процесів прийняття рішень.

Делегування завдань і повноважень – потужний інструмент мотивації та розвитку стресостійкості. Коли керівник показує довіру, працівник відчуває впевненість і відповідальність, що підвищує мотивацію, сприяє виконанню завдань із вищою якістю, ініціативності та інноваційністю.

Кореляція делегування з організаційною відданістю та задоволеністю працею підтверджена практиками багатьох компаній. У кризових умовах делегування також підтримує гнучкість організації, дозволяє швидше реагувати на нові завдання.

Ключовими факторами результативності є:

- адекватне перенесення повноважень з чітким визначенням відповідальності;
- підтримка і контроль без мікроменеджменту;

– довіра між керівником і підлеглим.

4. Методи наставництва (менторства) – забезпечують професійну та моральну підтримку працівників менш досвідченими колегами чи керівниками, що сприяє адаптації, формуванню стабільності та впевненості в умовах невизначеності.

Метод наставництва має підтверджену результативність у кризових умовах: підтримує професійний розвиток, знижує ризик вигоряння, покращує мотивацію та знижує плинність кадрів. Наставництво забезпечує психологічну і професійну підтримку молодшим співробітникам, адаптацію до нових умов, зняття тривоги через соціальну підтримку. У складних обставинах воєнного часу peer-менторинг допомагає зняти стрес і відчути підтримку.

Факторами результативності є:

– досвідчений наставник як модель поведінки;

– регулярні сесії підтримки та зворотного зв’язку;

– партнерство, довіра, психоемоційна підтримка.

5. Методи неформального лідерства – активізація авторитету та впливу працівників, які мають довіру в колективі, але не обіймають формальних посад. Такі лідери відіграють ключову роль у згуртуванні команди та підтриманні морального духу.

Моделі shared або distributed leadership (неформальне лідерство) сприяють підвищенню продуктивності та згуртованості у командах. У кризових умовах саме неформальні лідери часто беруть на себе відповідальність за моральний стан, взаємодію, інформаційний обмін – це підтримує психологічну безпеку та адаптивність колективу. Формування таких «локальних лідерів» допомагає залучати працівників, зменшує інформаційні бар’єри та підсилює командний дух.

Факторами ефективності є:

– чітке розуміння ролей і зон впливу в команді;

– довіра між членами команди;

– розвиток самоуправління та 37енеджмент37колективної підтримки.

Застосування соціально-психологічних методів у кризових ситуаціях виявляється ефективним за умови дотримання низки факторів:

– контекстуальна релевантність: вибір методу має відповідати конкретній ситуації, типу кризи, настроям у колективі;

– рівень довіри до керівництва: чим вищий рівень відкритості та довіри, тим ефективніше сприймаються соціально-психологічні впливи;

– комунікативна компетентність керівника: уміння говорити «на рівних», чути і визнавати емоції працівників;

– психологічна підготовленість колективу: сформований досвід командної роботи, толерантність до стресу, наявність внутрішньої мотивації;

– підтримка корпоративної культури: наявність чітких цінностей, гуманістичної філософії управління, орієнтованої на співпрацю.

Наприклад, компанії Ізраїлю активно впроваджують методи наставництва, емпатії та колективної підтримки у своїх HR-стратегіях в умовах постійної воєнної загрози. Вони організовують психологічну допомогу, освітні тренінги, впроваджують політику відкритого діалогу з керівництвом.

Українські IT-компанії (SoftServe, Intellias) в умовах війни запровадили ментальні практики, чат-боти підтримки, менторські програми для нових працівників та внутрішні групи емоційного розвантаження.

Отже, соціально-психологічні методи управління в кризових умовах не лише підтримують стабільність та адаптацію персоналу, але й активізують їх внутрішній потенціал, зміцнюють командну згуртованість і зменшують організаційні ризики. Їх ефективність залежить від системного підходу, грамотного лідерства та створення психологічно безпечного середовища в організації. В умовах воєнного стану такі методи стають невід’ємним елементом антикризового управління та довготривалої стратегії збереження людського капіталу.

2.2. Внутрішні та зовнішні фактори впливу використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві в умовах воєнного часу

Умови воєнного стану в Україні докорінно трансформували соціально-економічне середовище, в якому функціонують підприємства. Поряд зі звичними управлінськими викликами, з'явилися нові форми загроз – фізичні, психологічні, інформаційні та організаційні. У такому нестабільному контексті соціально-психологічні методи управління персоналом набули особливої значущості як інструмент підтримки внутрішньої стійкості колективів, збереження продуктивності праці, згуртованості та мотивації персоналу.

Соціально-психологічні методи управління базуються на положеннях гуманістичної психології (А. Маслоу, К. Роджерс), соціальної взаємодії (К. Левін, Дж. Морено), а також кризового менеджменту, згідно з яким в умовах стресу, невизначеності та загрози життю основними є фактори психологічної безпеки, довіри, емоційної підтримки та комунікативної відкритості. Ці методи активізують не формальні інструкції або ієрархію, а міжособистісні зв'язки, моральний авторитет і особистісний потенціал працівників.

Внутрішні фактори впливу

Організаційна культура – визначає глибину довіри між працівниками та керівництвом, готовність до прийняття змін, а також відкритість до нових моделей комунікації. Організація з гуманістичними цінностями здатна швидше мобілізуватися до адаптації.

Організаційна культура визначає домінуючі цінності, моделі поведінки, норми та традиції в колективі. В умовах війни саме вона стає основою для психологічної стійкості персоналу:

Культура взаємопідтримки та довіри сприяє відкритому обміну думками, зниженню тривожності, кращому сприйняттю методів

переконання, делегування, наставництва.

Гнучка культура швидше адаптується до змін, приймає нові формати взаємодії (віддалена робота, ротація функцій, спільна відповідальність).

Авторитарна чи закрита культура може блокувати соціально-психологічний вплив через страх, недовіру до керівництва або відсутність внутрішньої мотивації.

Рівень згуртованості колективу – згуртовані колективи більш схильні до взаємопідтримки, прояву ініціативи, конструктивного реагування на стрес. Вони легше сприймають методи неформального лідерства, наставництва, делегування.

Згуртованість – це ключовий соціально-психологічний ресурс у кризовий період. Високозгуртовані колективи швидше адаптуються до змін, охоче приймають неформальне лідерство, краще реагують на емпатію, делегування та командне наставництво. У розрізнених або конфліктних колективах застосування методів впливу може бути ускладненим через високий рівень взаємної недовіри, конкуренції, ізоляції.

Структура комунікацій – прозора та горизонтальна комунікація полегшує застосування методів переконання, емоційної підтримки, зворотного зв’язку. І навпаки, жорстко ієрархічна структура ускладнює адаптацію персоналу до нових реалій.

Ефективна комунікаційна система є базовою умовою реалізації соціально-психологічного впливу: горизонтальна та відкрита структура комунікацій дозволяє швидко доносити інформацію, отримувати зворотний зв’язок, виявляти емоційні потреби; вертикальна і централізована структура ускладнює реалізацію методів емоційної підтримки, переконання чи делегування, оскільки знижує рівень залучення персоналу до ухвалення рішень.

Зовнішні фактори впливу

Ступінь загрози та інтенсивність бойових дій – у регіонах з високим рівнем небезпеки працівники першочергово потребують емоційної

стабільності, безпеки, турботи про родину. У таких умовах соціально-психологічна підтримка часто важливіша за матеріальні стимули.

Соціально-психологічний вплив має орієнтуватися передусім на емоційну стабілізацію, страх 40енеджмент, кризову комунікацію. У відносно безпечних регіонах методи управління можуть фокусуватися на відновленні мотивації, залученості, розвитку психологічної витривалості.

Релокація підприємства чи персоналу – супроводжується втратою звичних зв'язків, зростанням тривожності, адаптаційним стресом. Тут критично важливі методи наставництва для адаптації нових працівників, соціометрії для налагодження міжособистісних зв'язків у нових командах, спостереження та формування нових комунікативних зв'язків для створення підтримуючого середовища.

Мобілізація та кадрові втрати – обумовлюють швидку зміну складу колективу, перерозподіл функцій, підвищення навантаження. В умовах нестачі кадрів делегування, менторинг та соціально підтримувальне лідерство відіграють ключову роль.

Під час мобілізація працівників результативними є:

–заходи емоційної підтримки родин мобілізованих;

–методи делегування для швидкого навчання нових членів команди;

–неформальне лідерство для збереження командної єдності.

Результати емпіричних досліджень (зокрема, досвід українських ІТ-компаній та закордонних компаній, які діють в умовах постійних загроз) підтверджують високу ефективність соціально-психологічних методів у таких сферах:

– покращення психологічного клімату;
– зниження конфліктності;
– збереження продуктивності;
– зміцнення довіри до керівництва;
– формування стійкої корпоративної ідентичності.

У процесі використання соціально-психологічних методів управління

на підприємстві в умовах воєнного часу критично важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що формують загальний контекст управлінської взаємодії. Від внутрішнього мікроклімату, організаційної культури та комунікаційних процесів залежить ефективність застосування таких методів, як переконання, наставництво, делегування тощо. Водночас зовнішні обставини – зокрема небезпека бойових дій, мобілізація персоналу чи релокація підприємства – формують обмеження та потреби, які потребують адаптаційних рішень.

Для системного аналізу представлено порівняльну таблицю 2.1, яка узагальнює основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на результативність соціально-психологічних методів управління у воєнний період.

Таблиця 2.1 – Внутрішні та зовнішні фактори впливу на застосування соціально-психологічних методів управління в умовах війни

Критерій	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
1	2	3
Характер впливу	Формуються всередині підприємства, залежать від управлінських рішень та корпоративної культури	Визначаються зовнішнім середовищем, незалежні від волі організації
Типові приклади	Організаційна культура, згуртованість, стиль лідерства, структура комунікацій	Ризик обстрілів, релокація, мобілізація, проблеми логістики, економічна нестабільність
Залежність від менеджменту	Висока: можуть змінюватись у процесі стратегічного управління	Низька: менеджмент має лише обмежений вплив або реагує на зміну контексту
Форма прояву	Норми поведінки, міжособистісні відносини, комунікативна культура, рівень довіри в колективі	Ступінь загрози, евакуація працівників, втрата інфраструктури, правові обмеження
Вплив на методи переконання	Залежить від культури відкритості: високий рівень довіри посилює результативність переконання	При сильному стресі чи тривозі знижується сприйнятливість до аргументів
Вплив на емпатію та наставництво	Сприяє за умови сильної згуртованості та підтримуючого середовища	Може вимагати додаткових ресурсів підтримки (напр. психологічна допомога родинам мобілізованих)

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Вплив на делегування	Ефективне за наявності довіри, зрілої корпоративної культури та чіткої комунікації	У разі втрати персоналу – потреба у швидкому делегуванні новим чи менш підготовленим працівникам
Загроза для реалізації методів	Конфлікти, авторитаризм, низька корпоративна культура можуть нівелювати ефект методів	Форс-мажорні обставини, нестабільність, загроза життю можуть блокувати використання класичних управлінських підходів
Можливість адаптації	Висока: внутрішні фактори можуть цілеспрямовано змінюватися через політику керівництва	Обмежена: зовнішні фактори вимагають адаптації, а не контролю

Використання соціально-психологічних методів управління є доцільним лише за умови урахування комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори формують базове середовище для реалізації методів (довіра, культура, згуртованість), тоді як зовнішні – диктують адаптивні сценарії, що потребують гнучкості, стресостійкості та емпатійного лідерства.

Таким чином, контекст воєнного часу актуалізує потребу в інтенсивному застосуванні соціально-психологічних методів управління, які мають бути адаптовані до змінного зовнішнього середовища та внутрішньої специфіки колективу. Врахування факторів організаційної культури, згуртованості, структури комунікацій, а також безпекових викликів, релокації та мобілізаційних процесів, дозволяє забезпечити системне, гнучке й гуманістичне управління персоналом у кризових умовах. Саме такий підхід сприяє не лише виживанню підприємства, а й забезпеченню довгострокової стійкості та розвитку.

2.3. Індивідуальні особливості персоналу як носія соціально-психологічного впливу

Соціально-психологічні методи управління становлять собою сукупність специфічних інструментів впливу, спрямованих як на соціальні процеси в організації загалом, так і на індивідуальну поведінку кожного працівника зокрема. Ці методи ґрунтуються на застосуванні моральних і психологічних стимулів, а також на використанні психологічних прийомів, що трансформують адміністративне завдання в усвідомлену і добровільну ціль самої особистості.

Ключовою метою соціально-психологічного впливу є формування всередині колективу сприятливого психологічного клімату, який забезпечує підвищення рівня самодисципліни, ініціативності, відповідальності та впевненості у діях працівників. Такі методи слугують інструментом активізації внутрішніх інтелектуальних, емоційних і комунікативних ресурсів персоналу, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану, коли традиційні інструменти управління можуть втрачати свою ефективність або ставати недоступними [42].

До безперечних переваг соціально-психологічних методів належать:

Висока економічна ефективність – вони потребують менших фінансових витрат у порівнянні з економічними методами стимулювання.

Підвищення мотивації та лояльності персоналу – працівники сприймають увагу керівництва до їх потреб як доказ цінності їх праці, що стимулює відповідальність та продуктивність.

Забезпечення ефективної командної взаємодії – соціально-психологічні методи сприяють розвитку колективної синергії, на відміну від суто економічних підходів, які можуть стимулювати нездорову конкуренцію, дестабілізуючи атмосферу в колективі.

Для ефективного застосування соціально-психологічних методів в

управлінні необхідне глибоке розуміння їх сутності та потенціалу, а також цілеспрямоване їх використання з конструктивною метою – розвитком особистості працівника та згуртованості колективу.

За своєю природою ці методи поділяються на дві групи: соціальні та психологічні. Обидві групи характеризуються неекономічним характером впливу, однак відрізняються за фокусом дії. Соціальні методи орієнтовані переважно на колектив як соціальну одиницю, що функціонує відповідно до загальних соціальних закономірностей. У свою чергу, психологічні методи зосереджуються на індивідуальному працівникові як на унікальній особистості з власною системою мотивацій, переконань та психоемоційних реакцій.

Така різниця у фокусі передбачає й різну тактику застосування: соціальні методи передбачають опрацювання норм, ролей, неформальних структур у межах малої соціальної групи, що дозволяє розробити системну модель розвитку колективу. Психологічні ж методи передбачають індивідуальний підхід до кожного співробітника з урахуванням його особистісних особливостей, стилю мислення та рівня емоційної стійкості [47].

Таким чином, індивідуальні психологічні характеристики працівників виступають визначальним критерієм у виборі методів соціально-психологічного впливу. В умовах високої турбулентності, притаманної періоду воєнного стану, такі методи мають бути адаптованими до нової реальності та інтегрованими в загальну стратегію антикризового управління персоналом.

Соціальні методи управління орієнтовані на врахування особливостей міжособистісної взаємодії у трудовому колективі, особливостей передачі інформації, морально-ціннісних орієнтирів, елементів організаційної культури, традицій і норм поведінки. Їх ефективність обумовлюється здатністю впливати на свідомість і поведінкові установки працівників через урахування їх потреб, мотиваційних чинників, здібностей та індивідуальних

цілей. Ключовим орієнтиром при виборі відповідного соціального методу виступає характер управлінських завдань і соціального середовища, в якому функціонує підприємство.

До основних цілей застосування соціальних методів управління можна віднести:

1. Стимулювання трудової активності персоналу – реалізується через обмін досвідом, моральне заохочення, участь у професійних дискусіях, змаганнях, обговореннях виробничих проблем та пошук колективних рішень, залучення до суспільно важливих ініціатив, волонтерських і громадських заходів.

2. Збереження та трансляція корпоративних традицій – досягається шляхом організації урочистих заходів, відзначення визначних дат, святкування виробничих досягнень, що сприяє формуванню спільної ідентичності колективу.

3. Управління соціальним статусом працівників – передбачає цілеспрямований вплив на зміст посадових обов’язків, розширення або звуження повноважень, системи винагород, рівень відповідальності та можливості кар’єрного просування, що впливає на самооцінку та мотивацію.

4. Розвиток ефективної комунікації – відбувається через заохочення неформального спілкування, покращення міжособистісної взаємодії в колективі, що сприяє зниженню емоційного напруження, зростанню довіри та підвищенню рівня взаєморозуміння між працівниками.

Усі зазначені цілі реалізуються в межах формування цілісної корпоративної культури – як інтегративної системи цінностей, норм, моделей поведінки та внутрішніх комунікацій, адаптованих до специфіки конкретного підприємства.

Варто підкреслити, що трудовий колектив функціонує як мала соціальна група. Тому ефективність соціальних методів управління безпосередньо залежить від дотримання об’єктивних законів соціального управління, які відображають сталі причинно-наслідкові зв’язки між

управлінським впливом та відповідною соціальною реакцією.

До фундаментальних законів соціального управління належать [22, 4]:

Закон єдності управління соціальними системами – забезпечення гармонійної взаємодії усіх елементів системи управління;

Закон пропорційного співвідношення керуючої та керованої підсистеми – баланс між контролем і автономністю;

Закон оптимального співвідношення централізації та децентралізації – визначення рівня самостійності різних ланок управління;

Закон участі усіх соціальних груп в управлінні – розширення горизонтів залучення працівників до прийняття рішень, що підвищує рівень лояльності та відповідальності.

На відміну від соціальних, психологічні методи управління вимагають глибшої індивідуалізації та чутливості до особистісних особливостей працівника. У зв’язку з цим, їх застосування є більш складним, оскільки кожна особистість є унікальною і не підпорядковується стандартним схемам впливу. Психологічні методи не мають універсального характеру, однак це не виключає можливість їх ефективного використання.

Процес психологічного впливу передбачає два основні етапи:

Діагностика індивідуально-психологічних характеристик працівника – здійснюється через анкетування, тестування, інтерв’ювання, спостереження, що дозволяє сформувати уявлення про емоційні, когнітивні, мотиваційні та комунікативні особливості конкретної особи.

Цілеспрямоване застосування відповідних методів – на основі отриманих результатів підбираються ефективні інструменти психологічного впливу, які враховують індивідуальну мотивацію, цінності, стилі мислення та рівень стресостійкості.

Таким чином, соціальні методи орієнтовані на групову динаміку та колективні механізми, тоді як психологічні – на індивідуальний підхід і персоналізований вплив. Комплексне поєднання цих методів дозволяє сформувати цілісну, ефективну систему управління персоналом, особливо

актуальну в умовах воєнного стану, де адаптивність, довіра та психологічна підтримка персоналу мають вирішальне значення.

Для ефективного застосування психологічних методів управління необхідно попередньо здійснити ґрунтовну діагностику індивідуально-психологічних характеристик працівників. Основними параметрами, які підлягають дослідженню, є: 1) темперамент; 2) характер; 3) здібності; 4) емоційна сфера; 5) переконання та вірування; 6) мотиваційні установки. Серед зазначених компонентів найвагомішими у контексті управління персоналом вважаються темперамент, характер і мотиви.

Темперамент – це сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що обумовлюють динаміку психічних процесів і поведінкових реакцій. У психологічній науці виокремлюють чотири базових типи темпераменту: сангвінічний, холеричний, флегматичний та меланхолійний. З метою їх ідентифікації в організаційному середовищі доцільно використовувати тест Айзенка – доступний та надійний інструмент, що не потребує значних ресурсних витрат, проте забезпечує якісний психодіагностичний результат [53].

Сангвініки найкраще реалізовують себе у видах діяльності, які вимагають швидкого прийняття рішень, помірного рівня ризику, гнучкості та креативності. Вони демонструють високу ефективність у сфері інновацій, розробок, творчих проєктів. Поєднання енергійності з самоконтролем формує у них риси лідерства, необхідні для організаційної діяльності. Водночас сангвінікам не варто доручати завдання, що передбачають рутинність або надмірну емоційну напругу, оскільки це швидко призводить до втрати інтересу та продуктивності.

Холерики ефективні у ситуаціях, де необхідне оперативне реагування, активна взаємодія та готовність до відповідальності. Вони володіють потужним внутрішнім стимулом до дії, здатні мобілізувати інших і виступати рушійною силою змін. Однак важливо забезпечити їм помірний контроль, оскільки надлишковий нагляд може знижувати мотивацію. Холерикам не

варто доручати монотонні завдання, адже в таких умовах вони схильні до штучного ускладнення робочих процесів, аби втримати інтерес до діяльності.

Флегматики, навпаки, відзначаються стійкістю, врівноваженістю, ретельністю та послідовністю. Вони демонструють найвищу продуктивність у виконанні стандартних, однотипних завдань, які не вимагають постійних змін і швидких рішень. Для них доцільно делегувати проєкти з довготривалими термінами реалізації, де важлива точність і зваженість. Натомість, флегматикам не рекомендується доручати завдання, що передбачають інтенсивну командну роботу, високий рівень соціальної взаємодії або ініціативність, оскільки такі умови можуть викликати у них стрес і зниження ефективності.

Таким чином, урахування індивідуально-психологічних особливостей працівників, насамперед типу темпераменту, є обов’язковою умовою для раціонального застосування соціально-психологічних методів управління. Персоніфікований підхід дозволяє не лише підвищити ефективність трудової діяльності, а й забезпечити гармонійний розвиток колективу загалом.

Більшість працівників із меланхолійним темпераментом, як правило, найчастіше реалізують себе в ролі виконавців, а не керівників. Для таких осіб надзвичайно важливим є ставлення колективу, тому публічна критика з боку керівництва є вкрай небажаною – вона може призвести до тривалого зниження мотивації та самовпевненості.

До сильних сторін меланхоліків насамперед належить розвинена інтуїція. Одним із прикладів доцільного використання цієї риси може бути залучення таких працівників у ролі незалежних спостерігачів або консультантів у ситуаціях, що потребують тонкого аналізу поведінки чи намірів інших людей – наприклад, при відборі кандидатів на посади або під час конфліктних переговорів. Завдяки високій емоційній чутливості та глибокій емпатії, меланхоліки здатні надавати якісну психологічну підтримку колегам, які переживають складні життєві обставини чи професійні труднощі.

Водночас важливо враховувати, що робота з високим рівнем емоційної напруги для меланхоліків є надзвичайно стресогенним чинником. Представники цього типу темпераменту є найбільш вразливими до професійного вигорання [23].

Враховуючи особливості взаємодії працівників з різними типами темпераменту, було розроблено схему рекомендованих та небажаних поєднань (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Поєднання типів темпераменту працівників з урахуванням їх психологічних характеристик і особливостей взаємодії

Темперамент працівника	Оптимальні поєднання (рекомендовані)	Допустимі поєднання	Небажані поєднання
Холерик	Сангвінік	Флегматик	Меланхолік
Сангвінік	Усі типи (Холерик, Флегматик, Меланхолік)	–	–
Флегматик	Сангвінік, Меланхолік	–	Холерик
Меланхолік	Сангвінік, Флегматик	–	Холерик

Пояснення до таблиці:

– Холерик + Сангвінік – енергійна, динамічна взаємодія. Сангвінік урівноважує емоційність холерика, сприяючи конструктивному вирішенню задач;

– Холерик + Меланхолік – небажане поєднання. Холерик може бути надто імпульсивним і прямолінійним, що гнітюче впливає на вразливого меланхоліка;

– Сангвінік + будь-хто – універсальний комунікатор, легко налагоджує взаємодію з іншими;

– Флегматик + Меланхолік – спокійна, врівноважена взаємодія, сприятлива для глибокої концентрації та стабільності;

– Флегматик + Холерик – протиріччя в темпі роботи та стилі

спілкування можуть призвести до конфліктів.

Таблицю 2.2 доцільно використовувати як інструмент під час формування команд, розподілу обов'язків, делегування завдань та розробки стратегій соціально-психологічного впливу в управлінні персоналом, особливо в умовах стресу або нестабільності.

Основні взаємозв'язки між типами темпераменту (Х – холерик, С – сангвінік, Ф – флегматик, М – меланхолік)

Холерики демонструють високу ефективність у взаємодії з сангвініками, дещо нижчу – з флегматиками. Співпраця з меланхоліками зазвичай ускладнена: імпульсивність і прямолінійність холериків можуть спричиняти емоційне напруження у меланхоліків. Аналогічно, взаємодія «холерик-флегматик» часто є конфліктною – перші не терплять повільності, другі – не витримують надмірного тиску, що призводить до втрати впевненості.

Сангвініки є найбільш універсальними у міжособистісній взаємодії – вони здатні налагодити контакт із представниками будь-якого типу темпераменту. Проте певні труднощі можуть виникати в роботі з меланхоліками, які не завжди витримують швидкий темп і емоційну динаміку сангвініків.

Флегматики добре взаємодіють із сангвініками, з якими їх об'єднує виваженість і стриманість у прийнятті рішень. Співпраця з меланхоліками також є сприятливою, оскільки флегматики не проявляють агресії, що дозволяє уникати конфліктів, а меланхоліки, у свою чергу, відчувають себе безпечно поруч із спокійним партнером. Натомість із холериками флегматики можуть мати труднощі через надмірний тиск і швидкий темп останніх.

Меланхоліки демонструють найвищу ефективність у взаємодії з флегматиками та сангвініками, завдяки спокійній або доброзичливій манері спілкування. Взаємодія з холериками є малоефективною та часто супроводжується міжособистісними труднощами через різні емоційні ритми

й несумісність у стилях поведінки.

Таким чином, у процесі управління персоналом доцільно враховувати психологічну сумісність членів колективу. Опора на ці знання сприятиме формуванню ефективних робочих груп, зниженню конфліктності, покращенню психологічного клімату та підвищенню загальної продуктивності організації.

Характер – це сукупність індивідуальних властивостей людини, яка визначає її типову поведінку та реакцію на зміни у соціальному середовищі [46]. Він формується із трьох взаємопов'язаних компонентів: когнітивного (розумові здібності), афективного (емоційна чутливість) та практичного (сенсорна активність). Від того, який з цих компонентів домінує, залежить тип характеру особистості:

– когнітивне домінування формує тип «мислитель»;

– афективне – тип «співрозмовник»;

– практичне – тип «практик».

Представники типу «мислитель» схильні до глибокого аналізу, інтелектуальних роздумів, філософських міркувань, зазвичай заглиблені в себе, через що можуть бути дещо відлюдькуватими чи неорганізованими.

«Співрозмовники», навпаки, мають відкритий і комунікативний характер, легко налагоджують нові соціальні зв'язки, швидко адаптуються до змін.

«Практики» є зосередженими на досягненні результатів, орієнтовані на завершення завдань, надають перевагу чітким і рішучим діям. Це – природжені організатори, здатні ефективно планувати й контролювати процеси.

Особливе значення для управління має поняття мотивації. Мотив – це внутрішній психологічний стимул, який спонукає людину до певної діяльності [4]. Основою будь-якого мотиву є потреба, тобто стан усвідомлення нестачі чогось важливого. Відомий психолог Абрагам Маслоу класифікував потреби на п'ять рівнів:

– фізіологічні;
– безпека;
– соціальні потреби;
– повага;
– самореалізація.

Згідно з його теорією, людина прагне задовольнити вищі потреби лише після того, як попередні будуть реалізовані. Наприклад, після забезпечення безпеки виникає потреба в соціальній приналежності.

Саме тому стимулювання через страх втрати роботи є не лише неефективним, але й деструктивним. Незважаючи на те, що такий метод формально належить до соціально-психологічних, його наслідки – руйнівні: працівник, який постійно боїться звільнення, починає дистанціюватися від колективу, втрачає мотивацію до роботи, що негативно впливає на його продуктивність.

Для реалізації соціальних потреб доцільно організовувати колективні заходи – святкування важливих подій, корпоративи тощо. Водночас такі заходи повинні враховувати побажання та інтереси працівників, задовольняти їх фізіологічні та базові потреби у безпеці.

З огляду на це, соціально-психологічні методи управління мають набувати дедалі більшого значення у менеджменті персоналу. Їхні ключові переваги:

– відносна економічність у застосуванні;
– сприятливий вплив на морально-психологічну атмосферу в колективі;
– формування довіри до керівництва;
– стимулювання ініціативності та підвищення мотивації.

Важливо розуміти як природу цих методів, так і мету їх використання.

На підставі проведеного аналізу рекомендовано враховувати психологічні характеристики працівників при формуванні робочих колективів. Зокрема, використання методики Айзенка для визначення типів

темпераменту дозволяє досягнути ефективної командної взаємодії. Складання груп з урахуванням психологічної сумісності забезпечує стабільну комунікацію, продуктивність та гармонію у колективі.

Соціальні методи сприяють створенню згуртованої команди через вплив на цінності, мотивацію, емоції та поведінку працівників. Їх доцільно втілювати у вигляді корпоративної культури, орієнтованої на реалізацію наступних управлінських цілей:

Активізація трудової діяльності (через обмін досвідом, неформальні змагання, обговорення проблем, участь у суспільних заходах).

Підтримка традицій (організація святкових подій, вшанування досягнень).

Управління соціальним статусом працівників (перерозподіл функцій, зміна умов праці, підвищення відповідальності).

Поліпшення комунікацій (розвиток неформальних відносин, створення довірчої атмосфери, зниження емоційної напруженості).

Таким чином, ефективне використання соціально-психологічних методів управління забезпечує не лише зростання продуктивності праці, а й сприяє гармонізації соціального середовища на підприємстві.

2.4. Практичні рекомендації щодо застосування соціально-психологічних методів для збереження трудового потенціалу, мотивації та ефективності працівників у воєнний період

У період воєнного стану підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, серед яких – дестабілізація внутрішніх процесів, кадрові втрати, підвищений рівень стресу та емоційного виснаження персоналу. У такій ситуації збереження трудового потенціалу, мотивації та ефективності працівників напряму залежить від виваженого та гнучкого використання

соціально-психологічних методів управління, здатних забезпечити не лише стабільність колективу, а й його розвиток у кризових умовах.

1. Зміцнення морального духу та підтримка психологічної стійкості персоналу

У період воєнного стану підприємства зіштовхуються не лише з логістичними або фінансовими труднощами, але й із глибокими психологічними викликами, що впливають на моральний стан персоналу. Постійне напруження, тривожність, втрата безпеки та невизначеність майбутнього стають фоном, на якому відбувається професійна діяльність. Саме тому питання зміцнення морального духу та підтримки психологічної стійкості стає ключовим для збереження трудового потенціалу.

Моральний дух працівника – це емоційний стан, що поєднує в собі відчуття належності, віри в спільну справу, впевненості в керівництві та готовності долати труднощі. Психологічна стійкість – здатність особистості зберігати ефективність, емоційну рівновагу та працездатність в умовах тривалого стресу або загрози.

У воєнний час ці складові набувають особливого значення, оскільки мають безпосередній вплив на:

продуктивність праці;

рівень командної взаємодії;

готовність до змін та адаптацію;

лояльність до компанії.

У таблиці 2.3 представлено порівняльний аналіз основних груп соціально-психологічних методів, які використовуються для підвищення морального духу працівників у кризових умовах. Розглянуто їх специфіку, цільове призначення, приклади реалізації в українських компаніях та очікувані результати. Такий підхід дозволяє чітко окреслити ефективні практики впливу на персонал та обґрунтувати доцільність їх впровадження в системі антикризового управління.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз соціально-психологічних методів підвищення морального духу

Група методів	Конкретні заходи	Мета впровадження	Приклад реалізації	Очікуваний ефект
Методи психологічної підтримки	• психологічні консультації (внутрішні/зовнішні служби); • емоційні «check-in» сесії; • тренінги з емоційного інтелекту та емпатії для керівників	зменшення емоційного навантаження; вчасне виявлення стресу	Програма Mental Health Care в компанії SoftServe (джерело: softserveinc.com)	підвищення психологічної стійкості, зниження вигорання, зміцнення довіри
Методи визнання та вдячності	• публічне відзначення досягнень; • формат «корпоративної подяки» між колегами; • історії успіху всередині компанії	формування атмосфери підтримки, мотивація через цінність особистого внеску	Впровадження «дошки вдячності» в Grammarly (внутрішній портал)	зростання мотивації, підвищення самоповаги працівників, згуртованість
Методи залучення та співучасті	• волонтерські ініціативи; • колективні збори допомоги армії; • спільне прийняття рішень у проєктах	підвищення залученості, створення єдності через спільні цілі	Проєкти «Волонтерська п’ятниця» в *Rozetka*, благодійні ініціативи від *Нова пошта*	відчуття причетності, формування морального стрижня, згуртованість в умовах кризи

Отже, соціально-психологічні методи, орієнтовані на психологічну підтримку, визнання заслуг та створення спільних цінностей, не тільки пом'якшують емоційні наслідки війни, але й забезпечують високу згуртованість та моральну стабільність колективу. Їх ефективність значною мірою залежить від послідовності впровадження, підтримки з боку керівництва та відкритої комунікації між працівниками.

Пропонуємо підприємствам наступні рекомендації:

– запровадити практику регулярної психологічної підтримки, зокрема індивідуальних та групових консультацій з психологом;

– створити умови для вільного емоційного вираження, розмов у безпечному середовищі;

– використовувати методи навіювання, позитивного підкріплення і емоційної стабілізації, особливо для працівників, що пережили втрати чи бойовий стрес.

Таким чином, зміцнення морального духу та підтримка психологічної стійкості працівників у період воєнного стану – це не додаткові, а критично необхідні складові ефективного менеджменту. Соціально-психологічні методи, орієнтовані на розуміння, повагу, підтримку і залучення, здатні не лише утримати персонал, але й сформувати згуртовану, мобілізовану, вмотивовану команду. А це, в свою чергу, забезпечує виживання та розвиток підприємства навіть в умовах крайньої нестабільності.

2. Індивідуалізація підходів до працівників з урахуванням їх психологічного стану та особистих обставин

В умовах воєнного часу, коли працівники переживають тривалий стрес, тривожність, втрати або вимушені зміни в життєвому укладі, уніфіковані методи управління перестають бути ефективними. Успішна стратегія збереження трудового потенціалу полягає в індивідуалізації підходів, що враховують як психоемоційний стан, так і життєві обставини кожного співробітника. Такий підхід підвищує рівень довіри до керівництва, знижує ризик професійного вигорання та сприяє стабільності колективу.

Воєнний стан призводить до різнопланових змін у житті працівників:

– хтось втратив дім, інші – близьких;

– частина працівників проходить службу, інші залишилися з додатковими обов’язками;

– у когось загострились психосоматичні стани, хтось – потребує гнучкого графіку через сімейні обставини.

Усі ці ситуації вимагають делікатного підходу з боку менеджменту. Стандартизовані вимоги до продуктивності втрачають свою релевантність. Натомість, акцент слід робити на людинознавстві, співпереживанні та коректному делегуванні.

Таблиця 2.4 – Форми індивідуалізованого підходу

Метод	Суть	Приклад впровадження
Індивідуальні бесіди	Регулярне особисте спілкування з працівниками з метою виявлення потреб і емоційного стану	HR-менеджери компанії *Grammarly* впровадили практику 1:1 розмов щотижня у кризові періоди
Гнучкий графік	Надання можливості адаптувати час роботи під особисті обставини	У компанії *Ajax Systems* запроваджено можливість часткової зайнятості або роботи з дому
Делегування з урахуванням психотипу	Розподіл завдань з урахуванням особистих рис темпераменту та емоційної стабільності	Холерики отримують динамічні завдання, меланхоліки – аналітичні або підтримувальні ролі
Тимчасові адаптаційні ролі	Надання працівникам ролей з меншим навантаженням для збереження включеності в роботу	В одному з регіональних банків співробітникам із ПТСР надають роль спостерігачів на проектах
Психологічне консультування	Надання доступу до психотерапевтичної допомоги або коучингу	Платформа *BetterMe* запровадила безкоштовні консультації для працівників під час війни

Таблиця 2.5 – Фактори, що визначають вибір індивідуального підходу

Фактор	Вплив на індивідуалізацію управлінського підходу
Темперамент і тип особистості	Визначає стійкість до стресу, швидкість адаптації, стиль сприйняття інформації
Життєві обставини	Наявність дітей, рідних на фронті, релокація тощо впливають на режим та емоційне навантаження
Фаза психологічного стану	Працівник може бути в стадії апатії, гніву або мобілізації – це слід враховувати при комунікації
Стаж та роль у компанії	Ключові працівники потребують підтримки, а новачки – орієнтації та менторства
Поточний рівень мотивації	Варто обирати інструменти, які стимулюють інтерес без додаткового тиску

Пропонуємо підприємствам наступні рекомендації:

– застосовувати методи індивідуального психологічного впливу (інтерв'ю, спостереження, анкетування) для виявлення рівня стресу, лояльності, внутрішніх мотивацій;

– враховувати темперамент та характер (за типологією айзенка, акцентуацій характеру тощо) при делегуванні обов'язків;

– надати можливість гнучкого графіку або часткової зайнятості для працівників, чиї обставини цього потребують (військова служба членів сім'ї, евакуація, догляд за дітьми тощо).

Таким чином, індивідуалізація в управлінні персоналом у період війни – не розкіш, а фактор виживання підприємства. Люди є головним ресурсом у кризових умовах, і лише через глибоке розуміння їхнього психологічного стану, потреб та обставин можна зберегти мотивацію, лояльність і, як наслідок, продуктивність. Соціально-психологічні методи в цьому контексті виконують роль «гуманного менеджменту», що дає результат не лише у вигляді трудової віддачі, але й у вигляді стійкої, об'єднаної спільноти працівників.

3. Використання методів неформального лідерства та наставництва

В умовах воєнного часу, коли традиційні управлінські інструменти часто не спрацьовують або втрачають актуальність, особливої ваги набувають неформальне лідерство та наставництво як ефективні соціально-психологічні методи підтримки та згуртування персоналу. Їх ключова перевага – здатність впливати на внутрішню мотивацію працівників через довіру, приклад, підтримку й визнання.

Неформальний лідер – це працівник, який має авторитет серед колег не через посадову ієрархію, а завдяки особистісним якостям: досвіду, моральній стійкості, комунікабельності, вмінню надихати.

Наставник (ментор) – це досвідчений працівник, який передає знання, навички, орієнтації та підтримку молодшим або менш досвідченим колегам.

У кризовий період такі ролі критично важливі для формування відчуття безпеки, довіри та стабільності в колективі.

Компанія SoftServe (Україна) під час активної фази бойових дій у 2022 році офіційно визнала роль неформальних лідерів у командах і сформувала «ядро впливу» – групу людей, які добровільно підтримували інших морально та організаційно.

Monobank запровадив систему «працівник-опікун» для новачків і тих,

хто повернувся після релокації, що значно знизило рівень тривожності в перші тижні адаптації.

Таблиця 2.6 – Переваги впровадження неформального лідерства та наставництва у період війни

Метод	Функція в умовах воєнного стану	Очікуваний ефект
Неформальне лідерство	Підтримка морального духу, швидке реагування на стрес у колективі, поширення оптимізму	Зменшення тривожності, підвищення згуртованості, неформальна мотивація
Наставництво (менторство)	Передача досвіду, підтримка адаптації новачків або вразливих категорій працівників	Прискорення адаптації, підвищення професійної впевненості, зниження плинності кадрів

У низці невеликих виробничих підприємств західного регіону наставники добровільно допомагали внутрішньо переміщеним особам (ВПО) не тільки адаптуватися, а й формували довіру до колективу через спільну діяльність.

Таблиця 2.7 – Фактори результативності неформального лідерства та наставництва

Фактор	Значення в умовах війни
Наявність довіри в колективі	Без довіри роль неформального лідера або наставника не буде сприйматися як конструктивна
Комунікабельність і емоційна зрілість лідера	Дає змогу правильно зчитувати емоції, уникати конфліктів і підтримувати баланс
Добровільність участі в наставництві	Примусове наставництво не викликає щирого залучення і не дає стабільних результатів
Підтримка з боку офіційного керівництва	Формалізоване визнання і заохочення таких ролей підвищує статус неформального впливу
Ротація чи емоційне вигорання менторів	Потребує регулярного відстеження – навіть підтримуючі ролі мають межі психологічної витривалості

Пропонуємо підприємствам наступні рекомендації:

– виявляти неформальних лідерів у колективі за допомогою анкетування або спостереження (соціометрія), які користуються авторитетом у колективі, та залучити їх до реалізації психологічних програм впливу;

– запроваджувати систему наставництва: досвідчені працівники допомагають адаптуватися новачкам або тим, хто повернувся після ротації,

евакуації тощо; створіть програму, в якій досвідчені працівники можуть обрати собі «підопічних» добровільно.

– розвивати культуру взаємопідтримки, що ґрунтується на емпатії та взаємній відповідальності.

– створювати можливості для неофіційного впливу в команді через тематичні зустрічі, неформальні обговорення, колективні ініціативи.

Таким чином, неформальне лідерство та наставництво – це не просто тимчасові рішення у період воєнного стресу, а стратегічні інструменти соціально-психологічної стабільності, що зміцнюють колектив зсередини. Правильно реалізовані, ці методи не лише знижують емоційне напруження, а й підвищують ефективність командної роботи, формують довіру та мотивацію, необхідні для збереження людського капіталу навіть в екстремальних умовах.

4. Забезпечення ефективної внутрішньої комунікації

В умовах воєнного стану, коли невизначеність, інформаційний шум та зовнішні загрози створюють високий рівень психологічного напруження серед працівників, ефективна внутрішня комунікація стає критично важливою для збереження продуктивності, згуртованості та довіри в колективі. Комунікація в такі періоди перестає бути лише інструментом обміну інформацією – вона перетворюється на соціально-психологічний ресурс, здатний стабілізувати емоційний стан персоналу та підтримати його залучення. У період війни внутрішня комунікація виконує не лише інформаційну, а й:

– мотиваційну функцію – зберігає енергію та прагнення до праці;

– психологічну функцію – знижує тривожність, паніку, плітки;

– соціалізуючу функцію – допомагає працівникам відчувати себе частиною цілого;

– регулятивну функцію – забезпечує чіткість ролей, завдань і зворотного зв’язку.

Наприклад, «Нова Пошта» у 2022–2023 роках запровадила систему

щоденного короткого онлайн-брифінгу, де працівники дізнавались не лише про робочі задачі, а й отримували інформацію про заходи безпеки, логістику та мали можливість поставити питання керівництву, що суттєво знизило напругу серед персоналу.

ІТ-компанія Genesis використовує Slack-канали за напрямками проєктів, а також окремі «емоційні» канали, де колеги можуть ділитися новинами, підтримкою, гумором. Це посилило ефект спільноти, особливо серед команд, що працюють дистанційно або перебувають у релокації.

Підприємства легкої промисловості (м. Рівне) в період частих тривог створили внутрішній Telegram-канал, де працівники миттєво дізнавались про алгоритми дій під час загрози, що підвищило рівень безпеки та зменшило стрес.

Таблиця 2.8 – Фактори ефективності внутрішньої комунікації у воєнний час

Фактор	Пояснення
Чіткість та регулярність	Повідомлення мають бути частими, конкретними та достовірними
Доступність керівництва	Працівники повинні мати можливість звернутися до керівництва напряму
Двосторонній характер комунікації	Комунікація не повинна бути лише директивною – зворотній зв’язок є ключовим
Емпатійний стиль спілкування	Повідомлення мають бути співпереживальними, враховувати емоційний стан
Зручні канали зв'язку	Важливо використовувати ті платформи, які є зручними та швидкодоступними
Психологічна безпека	Комунікація не повинна містити тиску, маніпуляцій або погроз

Рекомендуємо наступні інструменти внутрішньої комунікації:

– провадити прозору систему інформування працівників про ситуацію в компанії, її плани, ризики і зміни: щоденні або щотижневі брифінги онлайн/офлайн;

– корпоративні месенджери (slack, telegram, viber) з чітко структурованими тематиками;

– використовувати зворотний зв'язок як інструмент оцінки

психологічного клімату: опитування настроїв і зворотного зв’язку через google forms, microsoft forms;

– інформаційні дайджести у вигляді email-розсилок;

– забезпечити доступність керівництва для діалогу з працівниками: форуми підтримки/ментальні кімнати, де працівники можуть поділитися переживаннями, отримати підтримку.

У воєнний час лідер має виступати медіатором і стабілізатором інформаційного поля:

– бути постійно на зв'язку з командою;

– давати чесну, але конструктивну інформацію;

– уникати критики під час загальних звернень;

– демонструвати приклад емоційної стабільності;

– підтримувати баланс формальності та людяності.

Таким чином, ефективна внутрішня комунікація в умовах воєнного періоду – не просто управлінський інструмент, а засіб підтримки психологічної стійкості та довіри, що напряму впливає на збереження трудового потенціалу підприємства. Її впровадження вимагає стратегічного планування, але водночас повинно залишатися гнучким, адаптивним та людяним. Саме через якісну комунікацію організація здатна консолідувати зусилля працівників і підтримувати ефективність навіть у найважчі часи.

5. Формування нової системи морального стимулювання

В умовах воєнного стану традиційні економічні методи мотивації персоналу часто втрачають свою ефективність через обмеженість ресурсів, зростання нестабільності та зміщення цінностей працівників. На цьому тлі моральне стимулювання набуває особливої ваги, стаючи не лише способом підтримки мотивації, а й інструментом збереження внутрішньої згуртованості, психологічної стійкості та трудового потенціалу працівників.

Моральне стимулювання – це система нематеріальних засобів впливу, яка базується на визнанні досягнень працівників, повазі до їхньої особистості, створенні умов для самореалізації, участі у прийнятті рішень,

суспільному визнанні та розвитку особистісного потенціалу.

У період війни моральні стимули відіграють роль психологічного якірця, що допомагає утримувати емоційний баланс та відчуття значущості своєї праці навіть за відсутності звичних зовнішніх винагород.

Мережа супермаркетів “АТБ” запровадила практику щотижневого публічного подякування працівникам у внутрішньому корпоративному чаті. Це дало змогу створити атмосферу підтримки та взаємної поваги.

Волонтерський проєкт “Зграя” (м. Київ) щомісяця проводить онлайн-визнання “Герої місяця”, де керівник відзначає волонтерів за ініціативність, витривалість, творчі ідеї. Це стало джерелом гордості для учасників і підвищило командну згуртованість.

Медичні установи Харківщини у 2023 році впровадили практику неформальних щотижневих зустрічей з працівниками, на яких керівництво надавало особисту подяку тим, хто виявив особливу стійкість або ініціативу у надскладних умовах.

Таблиця 2.9 – Форми морального стимулювання в умовах воєнного періоду

Форма стимулювання	Зміст та переваги
Публічне визнання	Виступи керівника, оголошення подяк, внутрішні “дошки пошани” онлайн
Неформальне лідерське заохочення	Особиста похвала, рекомендації для кар’єрного зростання
Надання довіри	Делегування важливих завдань – як сигнал віри в компетентність
Можливість бути почутим	Регулярні опитування, зворотний зв’язок, визнання ідей
Підтримка позаробочої активності	Визнання участі в соціальних ініціативах, волонтерстві, допомозі колегам
Програми “ментального дякую”	Листи подяки, символічні подарунки, особисті звернення

Факторами результативності морального стимулювання є:

– автентичність і щирість – формальне визнання без емоційної глибини знецінюється;

– своєчасність – подяка має йти слідом за дією, щоб підтримати

емоційний резонанс;

– прозорість – критерії відбору для морального визнання мають бути зрозумілими всім;

– індивідуальний підхід – важливо враховувати особисті цінності та потреби працівника;

– поєднання з практичними діями – моральне стимулювання посилюється, якщо має підкріплення (навіть символічне – лист, грамота, невеликий бонус).

В умовах високої напруги та непередбачуваності моральне стимулювання виконує критичну функцію – створює внутрішній “сенс” роботи. Коли людина не впевнена у завтрашньому дні, але знає, що її зусилля визнають і цінують, формується емоційна стійкість та професійна відданість. Це дозволяє колективу не лише зберегти трудовий потенціал, а й працювати з натхненням навіть у складних реаліях.

Рекомендуємо:

– публічне визнання досягнень працівників (грамоти, подяки, висвітлення у внутрішніх ЗМІ);

– проведення символічних нагороджень, навіть без фінансового еквівалента (наприклад, «працівник місяця», почесні згадки);

– підтримка волонтерської та громадської активності співробітників через залучення до благодійних ініціатив компанії.

Таким чином, формування системи морального стимулювання у період воєнного стану – це не додаткова опція, а необхідний елемент ефективного управління персоналом. Соціально-психологічні методи, засновані на визнанні, емпатії та довірі, здатні компенсувати дефіцит матеріальних ресурсів та забезпечити довгострокову працездатність і згуртованість команди.

6. Підтримка професійного розвитку та самореалізації

Воєнний стан створює вкрай складні умови для професійної діяльності працівників: зниження стабільності, обмежений доступ до ресурсів,

психологічне виснаження, релокація, мобілізація тощо. Проте саме в таких обставинах підтримка професійного розвитку та створення умов для самореалізації набувають особливого значення як дієві соціально-психологічні методи управління. Вони не лише сприяють збереженню трудового потенціалу, а й забезпечують працівникам відчуття важливості, перспективи та контролю над власним життям.

Таблиця 2.10 – Форми підтримки професійного розвитку в умовах війни

Форма підтримки	Зміст та приклад впровадження
Онлайн-навчання	Платформи на кшталт Prometheus, Coursera, Skillshare використовуються для внутрішнього навчання.
Програми внутрішнього наставництва	Впроваджені, наприклад, на IT-компанії *SoftServe*: старші фахівці допомагають молодим колегам.
Обмін досвідом у межах команди	Регулярні внутрішні мітинги, де працівники діляться кейсами – приклад компанії *Genesis*.
Проєктна зайнятість та рольова ротація	Працівникам пропонують змінити сферу в межах компанії – тимчасове навчання новим компетенціям.
Сприяння зовнішній освіті	Фінансування чи компенсація курсів, сертифікацій (практика *Nova Poshta* у 2023 році).
Вебінари з ментального та професійного росту	Онлайн-заходи з психологами, коучами, HR-фахівцями: ініціатива *Work.ua*, *Happy Monday* тощо.

"Львівський IT Кластер" у 2022–2023 рр. запустив освітню програму *IT Generation*, яка дозволила безкоштовно пройти курси IT-спеціальностей всім охочим, зокрема й переселенцям. Це не лише сприяло перекваліфікації працівників, а й підтримувало їх психологічну стійкість через відчуття перспектив.

"Укрзалізниця" організовує менторські програми для молодих працівників, які адаптуються в умовах воєнного стану. Наставництво допомагає не лише в професійній сфері, але й у соціальній адаптації.

Компанія “Rozetka” запровадила ініціативу “Шлях до зростання” – систему коротких модулів для внутрішнього розвитку з акцентом на комунікацію, стресостійкість та прийняття рішень в умовах кризи.

Можливість реалізувати себе – одна з найвищих потреб людини згідно з ієрархією Маслоу. У період війни, коли базові потреби часто порушено,

саме підтримка потенціалу до самореалізації виконує роль компенсаторного механізму, допомагає боротися з апатією, знижує ризик професійного вигорання та емоційної деградації.

Рекомендуємо:

– проведення вебінарів, тренінгів, освітніх програм за умов обмежених ресурсів (у партнерстві з державними або міжнародними програмами);

– надавати можливості для внутрішнього кар'єрного зростання, участі в проектах та нових ролях;

– сприяти самонавчанню шляхом мотивації до здобуття нових компетенцій.

Професійне зростання у складних умовах формує відчуття власної значущості, зміцнює самооцінку та прив’язаність до організації, яка не залишає працівника наодинці з труднощами.

Таким чином, системна підтримка професійного розвитку та створення умов для самореалізації в умовах воєнного періоду – це не просто акт доброї волі з боку роботодавця. Це стратегічна інвестиція у **людський капітал**, який залишається ключовим ресурсом будь-якої організації. Соціально-психологічні методи, орієнтовані на розвиток, довіру та визнання потенціалу кожного працівника, створюють умови для збереження та відновлення ефективності навіть в умовах жорсткої нестабільності.

Висновки до другого розділу

Застосування методів емпатії, делегування, неформального лідерства, наставництва та переконання є критично важливим у період високої нестабільності. Емпатія зміцнює довіру та знижує стрес, делегування – підсилює мотивацію та потенціал працівників, неформальне лідерство – згуртовує колектив, наставництво забезпечує підтримку, а переконання допомагає формувати прийняття змін. Усе це створює стійкі психологічні

ресурси, які зберігають працездатність персоналу, здатність колективу адаптуватися та підтримувати ефективність організації попри кризу.

В умовах воєнного стану, коли функціонування підприємств ускладнюється через зовнішні загрози, психологічну нестабільність, релокацію працівників, мобілізацію та інші обмеження, виникає необхідність перегляду традиційних управлінських підходів. Соціально-психологічні методи управління набувають особливої ваги, оскільки саме вони орієнтовані на людський потенціал як головну рушійну силу організаційного розвитку та стабільності.

Соціально-психологічні методи передбачають вплив на працівників через неформальні засоби – моральне стимулювання, міжособистісні комунікації, емоційну підтримку, формування згуртованого мікроклімату. Їх застосування має базуватися на розумінні психологічного стану персоналу, потребах у безпеці, стабільності, приналежності до колективу та самореалізації, що особливо загострюються в кризових ситуаціях.

Соціально-психологічні методи управління в умовах воєнного періоду є не лише засобом підвищення ефективності праці, а й інструментом збереження людського капіталу як найцінішого ресурсу підприємства. Психологічна гнучкість, підтримка, визнання й особиста залученість керівника – основа мотиваційної стабільності працівників у кризовий час. Практичне застосування таких методів повинне мати системний характер, враховувати індивідуальні й групові особливості та бути орієнтованим на довготривалу результативність організації в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є сферою діяльності, що постійно породжує нові виклики для менеджерів, які відповідають за її реалізацію на підприємстві. Одним із найактуальніших викликів сьогодення виступає організація процесів управління персоналом в умовах воєнного стану. Працівники підприємства становлять один із ключових стратегічних ресурсів, від ефективності використання якого значною мірою залежить кінцевий результат діяльності організації. Запровадження воєнного стану в Україні істотно трансформує управлінську практику, потребуючи впровадження нестандартних управлінських рішень, спрямованих на антикризове реагування, зниження негативних наслідків кризи, формування оновлених стратегій комунікації, а також забезпечення стабільності функціонування трудового колективу шляхом його адаптації до нових соціально-економічних умов.

Необхідність пошуку ефективних форм і методів управління персоналом в умовах воєнного конфлікту зумовлює актуальність наукового дослідження. Основне наукове завдання полягає у врахуванні впливу стресу, страху та відчуття загрози на рівень продуктивності та мотивації працівників, а також у розробленні підходів до мінімізації негативних психологічних впливів на персонал підприємств.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває психоемоційний стан працівників, який характеризується підвищеною вразливістю, змінами у поведінці, зниженим рівнем сприйняття інформації та можливими проявами агресії до оточуючих. Такі психофізіологічні реакції зумовлені тривалим перебуванням у стані стресу, що є характерним для працівників підприємств у ситуації збройного конфлікту. Слід враховувати, що реакції на стресові чинники є індивідуальними: одні особи демонструють здатність адаптуватися до нової реальності, з часом відновлюючи психічну рівновагу,

інші ж, навпаки, мобілізуються під впливом стресу, що стимулює їх до досягнення вищих результатів, попри несприятливі обставини.

Проведене аналітико-дослідницьке дослідження дало змогу поглиблено розкрити специфіку та значущість використання соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного часу. Результати теоретичного аналізу й емпіричних спостережень засвідчили, що в умовах дестабілізації, загроз безпеці, мобілізаційного навантаження та невизначеності саме соціально-психологічні підходи стають ключовими механізмами підтримки трудового потенціалу, стабільності колективу й забезпечення керованості персоналом.

Встановлено, що найефективнішими в кризових умовах виявляються ті методи, які:

- опираються на індивідуальний підхід до працівника;
- враховують його психоемоційний стан;
- стимулюють відчуття безпеки, підтримки та приналежності до організації.

До таких методів належать: переконання, психологічне консультування, моральне стимулювання, комунікативне наставництво, соціальне планування й формування неформальних лідерських зв’язків. Їх грамотне використання дозволяє не лише знизити рівень стресу серед працівників, а й активізувати їхній внутрішній потенціал, що особливо важливо в умовах високої психологічної напруги.

Серед ключових факторів, які визначають ефективність застосування соціально-психологічних методів, визначено:

- рівень комунікації в організації;
- стиль лідерства керівника;
- наявність практик емоційної підтримки;
- соціальна згуртованість колективу;
- організаційна гнучкість до змін.

Дослідження показало, що підприємства, які впроваджують системні

соціально-психологічні впливи, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів, мають нижчий рівень плинності кадрів та вищий ступінь довіри до керівництва.

Таким чином, соціально-психологічні методи управління в умовах воєнного стану повинні бути не епізодичним інструментом, а складовою частиною стратегічного управління персоналом. Їх цілеспрямоване застосування дозволяє зберегти працездатність колективу, підвищити продуктивність, а також підтримати позитивний психологічний клімат, що є запорукою ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності та кризової напруги.

У воєнний період соціально-психологічні методи стають не лише інструментом управління, а й засобом стабілізації, збереження людського капіталу та підвищення стійкості організації до стресових впливів. Практика підтверджує, що увага до людського чинника, адаптивність управлінських стратегій та орієнтація на внутрішній потенціал працівника є критично важливими умовами ефективного функціонування підприємства в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка.* URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

3. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки.* 2011. Вип. 2, Т. 3. С. 222–228. URL: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf

4. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

5. Бринза І. В., Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта* . 2016. №11. С. 43-48.

6. Бутенко О. П, Чупир О. М. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в реаліях України. Theoretical aspects of education development: The 3th International scientific and practical conference, 24-27 jan. Warsaw, 2023. С. 244-247. URL: https://cutt.ly/e9jwv27.

7. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво.* 2018. № 3. С. 72-78.

8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М. Управління персоналом : навч. посібн. К. : ЦУЛ, 2016. 500 с.

9. Воронов О.І. Прийняття управлінських рішень в індетермінованих умовах у сфері державної служби: соціально-психологічний аспект : дис. … доктора наук з державного управління ; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2018. URL: http:// academy.gov.ua/pages/dop/135/files/87de813e-3874-40ca9871-72557b146699.pdf

10. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43–46.

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

12. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ. Одеса: ОНУ, 2016. Ч. 2. 2017. 558 с.

13. Колісніченко Р., Зіміна Ю., Головань Л., Гора А. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (16). URL:https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401

14. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97-125.

15. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10

16. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібн. К. : Кондор, 2015. 304 с.

17. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Х. : ХНЕУ, 2017. 234 с.

18. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics».* 2019. №18. С. 99 105. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-16.

19. Менеджмент персоналу / [М. Недашківський, Г. Євтушенко, Л. Гацька]. Ірпінь, 2002. 252 с.

20. Михайленко Д. Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2019. 21 с.

21. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку

менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2012. № 1(17).- С. 68.

22. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучінг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.56.

23. Панченко І. В., Середа Г. В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління.* 2020. № 4 (40). С. 83–89. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10191/10101.

24. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2014. 330 с.

25. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. №16. С. 461 467.

26. 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.* № 2 (9), 2023. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32688/menedzhment223maket-104-111.pdf

27. Сазонова Т.О., Сиротюк А.П., Вигівська І.А. Управління конфліктами як складова стратегії управління поведінкою персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 148–153. URL: http://www.market-infr.od.ua

28. Сазонова Т.О., Федірець О.В. Стратегічне значення проєктування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.

29. Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1 (1). С. 103–109.

30. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С. Діагностика стану

соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Траєкторія науки*. 2018. Вип. 4(2). С. 1024. DOI: https://doi.org/10.22178/pos.31-3.

31. Сазонова Т.О., Федірець О.В., Пучка О.Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом у системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 5(22) 2020. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-17

32. 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.

33. 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.

34. Харитоненко С. В. Управління персоналом як складова частка менеджменту комерційної організації. Україна і світ: діалог мов та культур: матеріали Міжнародної студентської науково-практичної конференції. К.: Вид. центр КНЛУ, 2018. С.635-637

35. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»,* 2018 № 4(15). С.225-228.

36. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник. Ужгородського національного університету.* 2016. №10. С. 121-125.

37. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. К. : Академвидав, 2016. 487 с.

38. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2019. Том 16. Вип. 3 (37). http://rinek.onu.edu.ua/ /article/download/123720/118326

39. 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/

40. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, випуск 60, 2020. С.203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.

41. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 28. 2015. с.670-682.

42. 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. Костюка НАПН України.* Випуск 39, 2018. с. 380-399.

43. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Х. : ХНЕУ, 2015. 218 с.

44. Bies R. J., Barclay L. J., Tripp Th. M., Aquino K. A Systems Perspective on Forgiveness in Organizations. *Academy of Management Annals*. 2017. № 10(1). DOI: https://doi.org/10.5465/ /19416520.2016.1120956.

45. How does emotional intelligence play a role in leadership effectiveness during crisis situations? URL: https://blogs.psicosmart.pro/blog-how-does-emotional-intelligence-play-a-role-in-leadership-effectiveness-during-crisis-situations-80780?utm_source=chatgpt.com

46. Lin S.-H., Scott B. A., Matta F. K. The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. 62(5). DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255.

47. 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.

48. Stevenson R., Josefy M., Mcmullen J. S., Shepherd D. Organizational and management theorizing using experiment-based entrepreneurship research:

Covered terrain and new frontiers Academy of Management Annals. 2020. Vol. 14(2). DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2018.0152.

49. The power of empathy in times of crisis and beyond (2nd edition). URL: https://www.catalyst.org/insights/2025/empathy-work-strategy-crisis?utm_source=chatgpt.com

50. Trofimov A., Matviienko L., Emishyants O., Tretiakova Yu., Zelenin V., Andrushchenko T., Kotsiuba H. Socio-Psychological Factors Of Corporate Loyalty. International journal of scientific & technology research. 2019. № 8(11). P. 3439–3442. URL: http://www.ijstr.org/final-print/nov2019/Socio-psychological-Factors Of-Corporate-Loyalty.pdf