

Міністерство освіти та науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Психологічні методи управління підприємством в умовах конкурентної
нестабільності»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2мЕМ

Титар Тетяна Романівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., Гришко В.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Загальна характеристика психологічних методів управління підприємством.....	6
1.2 Психологічні засади ефективного управління підприємством.....	19
1.3 Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»	34
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».....	34
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».....	43
2.3 Аналіз психологічних методів управління персоналом ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».....	58
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ	73
3.1 Планування та моделювання психологічних методів в ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».....	73
3.2 Вдосконалення мотиваційного механізму соціально-психологічного розвитку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»... ..	86
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	94
Висновки до розділу 3	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

У сучасному світі серед великої кількості підприємств важливо тримати боротьбу за лідерство на ринку. Тому важливими є знання у сфері грамотного управління фірмою, персоналом, бо це безпосередньо буде позначатися на економічних показниках того чи іншого підприємства.

Праця людей формує будь-яке підприємство, тому важливо вдосконалювати систему управління персоналом. Щороку з'являються чи удосконалюються чимало нових технологій з керування людськими ресурсами. Важливо розуміти, що незмінним є той факт, що кожен працівник – це, людина, що має свої соціальні, психологічні, фізіологічні особливості.

Індивідуальний підхід до працівника – це грамотний підхід до управління підприємством в цілому. Особливо, коли фірма має внутрішні та зовнішні проблеми, треба вміти організувати роботу людей та вмотивувати їх на нові цілі та завдання.

Актуальність обраної теми визначається тим, що хоч і існують різні методи управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), найвигідніше грамотно організувати роботу співробітників з розрахунком всіх особливостей людини, ніж потім усувати наслідки їх роботи. У складні часи кризи та війни в країні ця тема є досить таки своєчасною для дослідження.

Чимало вітчизняних та зарубіжних вчених цікавилися даною темою. Слід відокремити наступних: Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Маркова Н.С., та інші. Аналіз цих праць змушує детально зосередитися саме на сучасних методах управління персоналом, бо враховуючи складнощі, з якими зіштовхуються нинішні підприємства, в сучасних умовах ринку праці необхідно задіяти саме ті аспекти, що відповідають суворій дійсності.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування психологічних методів управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

дати загальну характеристику психологічних методів управління підприємством;

визначити психологічні засади ефективного управління підприємством;

дослідити зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»;

дослідити психологічні методи управління персоналом ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»;

здійснити планування та моделювання психологічних методів в ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»;

запропонувати заходи щодо вдосконалення мотиваційного механізму соціально-психологічного розвитку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні положення щодо застосування психологічних методів в управлінні підприємством.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові періодичні видання, інші інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова та статистична звітність ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

Апробація результатів дослідження була здійснена:

Трященко В.А., Титар Т.Р. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-10.

Титар Т.Р. Актуальність застосування психологічних методів управління у вітчизняних підприємствах. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали ІХ Міжнародної*

науково-практичної Інтернет-конференції, 03 листопада 2022 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 157-158.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 110 сторінок. Перелік літератури із 50 джерел. Робота містить 9 схем, 19 таблиць, 26 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Загальна характеристика психологічних методів управління підприємством

Управління на підприємстві потребує значних зусиль та знань. Керівнику в першу чергу треба звертати увагу на особистість кожного працівника і враховувати їх індивідуальні риси. Кожна людина є складною, багатогранною системою, що включає в себе сукупність персональних, соціальних та психологічних якостей [48, с. 407]. Розуміння індивідуальних особливостей працівників підприємства, надає можливість керувати колективом ефективно та успішно.

Управління персоналом – це одна з найбільш важливих сфер життя кожної установи, яка здатна багаторазово підвищити його ефективність. Успішна діяльність будь-якої установи залежить не тільки від кваліфікації персоналу, а й від вмілого використання кадрів, ефективності управління ними, що становить соціально-психологічне ядро цієї проблеми

Керівник може впливати на колектив шляхом розкриття особистого досвіду, проявом лідерства та на прикладі себе показувати ефективність власних вкладень у компанію [23, с. 214]. Він має вміти пробудити зацікавленість працівників позитивно впливати на цілі та потреби, зазначені на підприємстві. Тому для підвищення ефективності роботи працівників доречно вживати психологічні методи управління.

Важливим показником хорошої репутації будь-якої компанії є професіоналізм персоналу. Якщо управління людським колективом відбувається стихійно, без урахування соціально-психологічних закономірностей розвитку, а підбір кадрів здійснюється випадковим чином, то

створюється підґрунтя для конфліктів, зниження результативності праці, звільнень працівників тощо [18, с. 110]. Поступово назрівають проблеми, яких можна і бажано було б уникнути.

Підвищення результативності роботи установи визначається організованістю системи управління, яка залежить від чіткої структури установи та діяльності всіх складових її частин у напрямі обраної цілі. Необхідність поліпшення системи управління на початковому етапі визначається багатьма факторами, а саме: оптимізація чисельності службовців та їх функцій; впровадження автоматизованих систем управління та розробки систем прийняття рішення. Якщо в установі відсутня чітко продумана стратегія та тактика управління персоналом, то стає свідомо ясно, що в даній установі використовується далеко не весь потенціал працівників, а також, що працю персоналу можна зробити більш плідною [14].

Успіх діяльності організації багато в чому визначається рівнем кваліфікації її співробітників, ступенем згуртованості команди, що працює на одну ідею. Тому грамотне управління персоналом справа першорядної значимості будь-якої установи. При управлінні персоналом у сучасних умовах необхідно враховувати особисті психологічні характеристики працівників з метою підвищення ефективності діяльності установи завдяки зміцненню її згуртованості, створенню команди [5, с. 24]. Саме через це тема є максимально актуальною.

Чимало досліджень існує з приводу використання соціально-психологічних методів управління на підприємстві [1, 5, 7, 10, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 30, 38, 45, 48]. Розглянемо наступні визначення цього поняття. За твердженням Назарова Г. В., соціально-психологічні методи є сукупністю «специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються» [50]. Шморгун Л.Г. в свою чергу вважав, що такі методи є групою не лише прийомів, але і засобів соціального та психологічного впливу, що націлені на окремих особистостей чи весь колектив для підвищення їхньої трудової та

творчої активності [47, с. 213]. А на думку Гриньової В.М.: «Соціально-психологічні методи управління являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини й зв'язки серед працівників, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають у них» [17, с. 36].

Опираючись на всі подані вище визначення, робимо єдиний висновок, що соціально-психологічні методи базуються на чітких соціальних та психологічних засадах, а також мають за мету здійснення управлінських дій на персонал. Групи людей та окремі особи – об'єкт впливу цих методів. Основним завданням є створення на підприємстві здорового психологічного клімату та комфортних умов праці, що позитивно впливає на продуктивність та ефективність організації.

Розглянемо соціально-психологічні методи (схема 1.1).

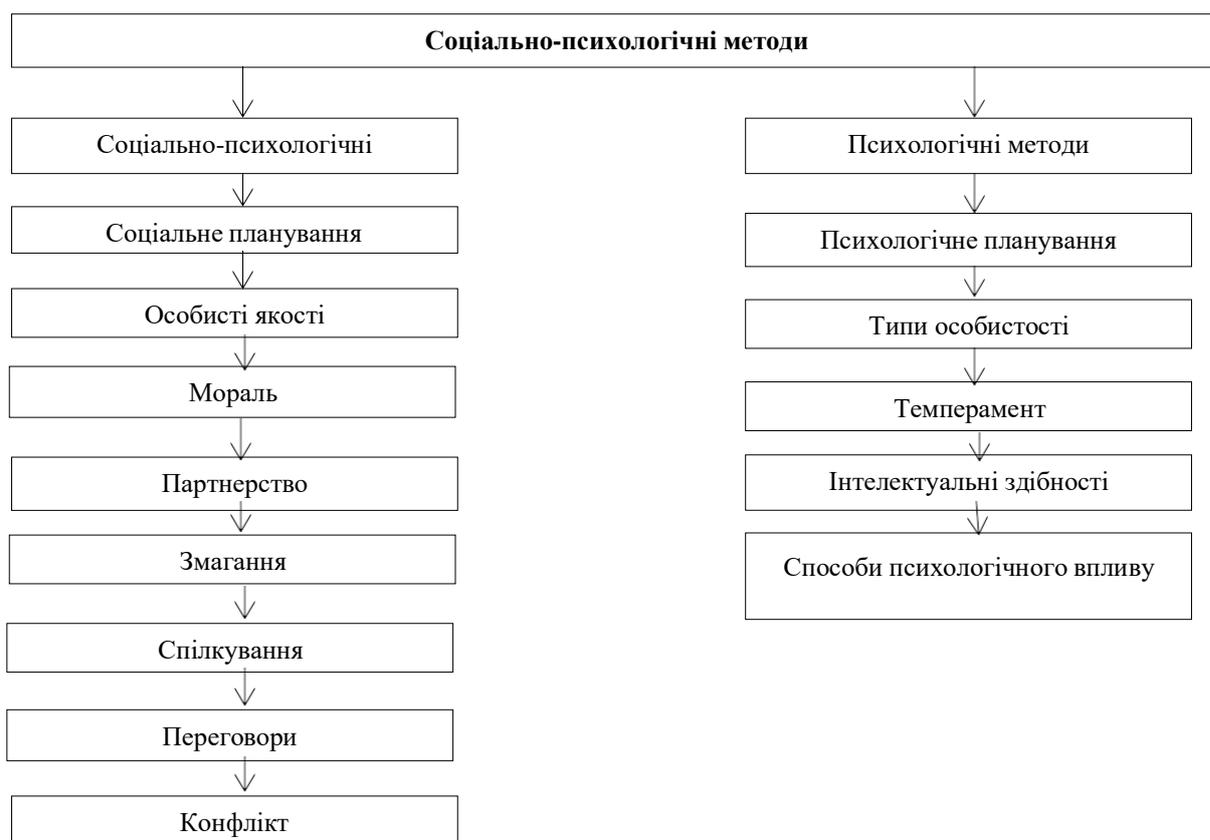


Схема 1.1. Соціально-психологічні методи впливу на управління персоналом [узагальнено автором]

З схеми випливає, що соціологічні методи є важливими в управлінні персоналом, адже вони позначають призначення та місце робітника в цілому колективі, допомагає виявити лідерів та забезпечити їх підтримку, крім цього створює зв'язок між мотивацією людей і остаточним результатом виробництва, також такі методи забезпечують ефективне спілкування та уникнення конфліктів [14].

Щодо психологічних методів то вони грають важливішу роль. Їх відрізняє те, що вони орієнтовані на внутрішній світ людини та його особливості, а також інтелект, емоції, почуття, вид поведінки. Такі методи спрямовують можливості конкретного працівника на вирішення завдань підприємства. Основні характеристики психологічних методів подані в схемі 1.2.



Схема 1.2. Психологічні методи та їх характеристика [узагальнено автором]

Трудова діяльність базується на функціонуванні психіки людини, тобто: мислення, уява, увага та інші психологічні процеси. Цілком очевидно, що психічний стан людини в той чи інший тимчасовий період прямо і безпосередньо надає вплив, як на його особисті результати праці, так і на трудові досягнення колективу, в якому він працює. В даний час до психологічних методів управління можна віднести:

- комплектування малих груп та колективів;
- гуманізація праці;
- психологічне спонукання (мотивація);
- професійний відбір та навчання [37, с. 76].

Використання методів комплектування малих груп і колективів надає можливість визначити оптимальні та кількісні співвідношення між працівниками в малих групах й колективах. За допомогою аналізу виявляються симпатії та антипатії всередині колективу, визначається місце кожного його члена на основі психологічної сумісності працівників у колективі (групі). Від психологічної сумісності працівників, заснованої на оптимальному поєднанні їх особистісних якостей, значною мірою залежить психологічний клімат у колективі [38].

Існують два види сумісності: психологічна та соціально-психологічна. Перша сумісність має на увазі відповідність психологічних якостей працівника застосуванню процесам управління. Друга сумісність формується в результаті оптимального поєднання типів поведінки працівників і ґрунтується на спільних інтересах, ціннісних орієнтаціях.

Методи гуманізації праці полягають у внесенні елементів творчості до трудового процесу, усунення монотонності (одноманіття) праці, використання психологічного впливу кольору, музики та інше [39, с. 45].

Методи психологічного спонукання (мотивації). Досягненню необхідної активності працівника допомагає застосування психологічного спонукання, формування мотивів професійної діяльності. За допомогою мотивації, спонукання проявляє безпосередній вплив на об'єкт управління – працівника

(працівників). Існує чимало методів психологічного спонукання. Їх ми подаємо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Методи психологічного спонукання [розроблено автором]

Переконання	вплив на емоційно-вольову сферу працівника за допомогою логічних засобів, спрямованих на зняття напруженості колективу, психологічних бар'єрів;
Навіювання	цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління шляхом впливу керівника на психіку підлеглого. Найбільшу ефективність дає застосування цього методу в конфліктних ситуаціях, оскільки з його допомогою можна безпосередньо впливати на волю працівника. Навіюваність багато в чому залежить від авторитету навіюваного. Високі морально-психологічні якості мають важливе значення у підвищенні ефективності застосування даного методу;
Наслідування	вплив на волю працівника за допомогою власного досвіду. Керівник, або сам демонструє зразок належної поведінки, або свідчить про працівника, чия поведінка може бути як зразок. Керівник, перш за все, сам

	повинен бути зразком для наслідування, бо він знаходиться в центрі уваги всіх, на його поведінку рівняються, його дії обговорюються й оцінюються. Також він, як правило, служить за зразок поведінки для тих працівників, що постійно контактують з ним;
Залучення	спонукальний прийом, за допомогою якого працівник –виконавець стає учасником процесу підготовки та реалізації рішень, прийнятих керівником;
Надання довіри	психологічний вплив, що виражається у підкресленні, виділенні позитивних якостей працівника, його досвіду, кваліфікації тощо, у висловленні впевненості в його можливостях, що підвищує моральну значущість завдання, що доручається;
Примус	психологічний вплив на працівника, що змушує його (іноді всупереч волі та бажанню) виконувати відповідне завдання.

Мотивація діяльності працівника може мати перспективний і поточний характер. Наявність перспективної (далекої) мотивації допомагає працівникам долати тимчасові труднощі в роботі, бо він спрямований на майбутнє [24, с.

45]. Нинішній працівник розглядається у ролі етапу досягнення намічених цілей. Якщо ж у працівника поточна (близька) мотивація діяльності, то проблеми або невдачі у професійній діяльності можуть знизити його трудову (службову) активність чи навіть викликати бажання перейти на іншу роботу.

Методи професійного відбору та навчання. До таких методів належить: відбір працівників, які володіють такими психологічними характеристиками, що найбільше відповідають виконуваній роботі (займаній посаді); розвиток необхідних психологічних характеристик для успішного виконання дорученої справи.

Всі вищевказані методи можуть давати ефективний вплив на людину, якщо застосовуватимуться з урахуванням особливостей психологічного складу конкретної особи, тобто її характеру, здібностей, темпераменту.

Справді важливу роль відіграє темперамент людини. Щоб детальніше розібратися, що це таке, почнемо із визначення.

Темперамент є сукупність психічних властивостей людини, що визначають форму його поведінки. Темперамент впливає на характер, стиль роботи, відносини людини з оточуючими [6].

Існує всього чотири типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

На схемі 1.3 детально зображено залежність типу темпераменту від певної групи характеристик.

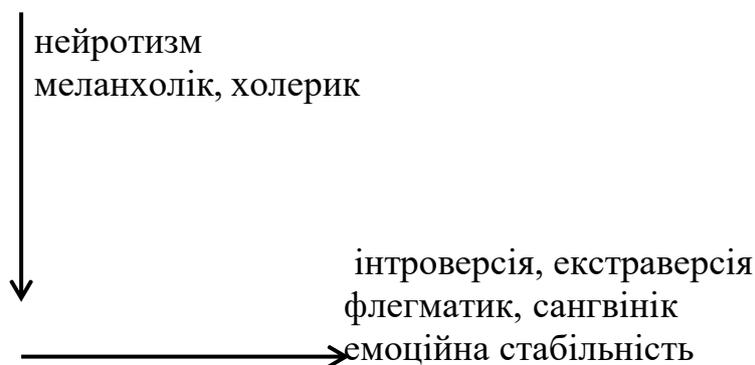


Схема 1.3. Залежність типу темпераменту від груп характеристик [узагальнено автором]

Ця схема зображує класифікацію темпераментів, що показана в залежності від груп показників:

- інтроверсії – екстраверсії (горизонтальна вісь);
- емоційна стабільність – нейротизм (вертикальна вісь).

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішній світ, оточуючих, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність;

Інтроверсія – протилежний тип, відувається спрямованість уваги особистості на внутрішній світ та інтереси, зосередженість на внутрішніх переживаннях, людина замкнута [16, с. 211];

Емоційна стабільність – означає стійкість нервової системи, проявляється в спокої, стійкому імунітеті до стресів;

Нейротизм – прямо протилежна якість.

Ще однією важливою рисою особистості є характер – стійкий, індивідуальний склад людини, сукупність найбільш яскраво виражених психічних властивостей, що визначають індивідуальну поведінку. Характер людини проявляється в його манерах, ставленні до оточуючих, своїх обов'язків, самому собі [6].

Впровадження психологічних методів на підприємстві дає можливість керівнику створити міцний колектив працівників та підвищити їх задоволеність працею, бо в здоровому середовищі кожен відчуває себе значущим та бачить власну цінність. Крім того, налагоджується легкий процес комунікації в штабі організації, що приносить заряд позитивних емоцій.

Щоправда для ефективності використання психологічних методів управління персоналом від керівника вимагається його професіоналізм та гнучкість. Треба вміти створити необхідні умови для самореалізації кожного працівника, розвитку його здібностей при забезпеченні сталого розвитку компанії за умов поточних ринкових відносин.

Кожному керівнику потрібно приділяти значну увагу гідності та повазі колективу. Важливо визнавати цінність та внесок кожного, наголошувати на цьому. Успішність психологічних методів залежить також і від відкритості у відносинах між членами робочого колективу, інформування про виробничо-економічний стан ситуацій на підприємстві [5].

Отже, здоровий клімат на підприємстві є запорукою успішного виконання цілей організації. Він характеризується рівнем задоволення кожного, хто є частиною колективу. Велика відповідальність лягає на плечі керівника. Він мусить бути компетентним, грамотним та вміти оперативно організовувати практичну діяльність.

Існують певні ознаки здорового клімату в колективі, вони подані у схемі 1.4.



Схема 1.4. Ознаки здорового клімату в колективі [розроблено автором]

Відсутність цих властивостей може стати причиною конфліктів та непорозумінь. У схемі 1.5 подані чинники, що порушують психологічний клімат.

Будь-який психологічний метод має свої переваги та недоліки [7]. З найбільших плюсів можна назвати наступні:

- активізується трудова мотивація, що не пов'язана із задоволенням матеріальних потреб;
- матеріальні потреби незначні;
- працівник може опанувати нові знання та навички в вонтрольованій обстановці;

- наявність одного HR-менеджера є економічно вигідним [7].

У свою чергу до недоліків належать:

- відсутність змоги використовувати стимули, що спираються на матеріальні потреби працівників;
- труднощі реалізації в звичайних соціальних умовах;
- психологічна напруженість [7].

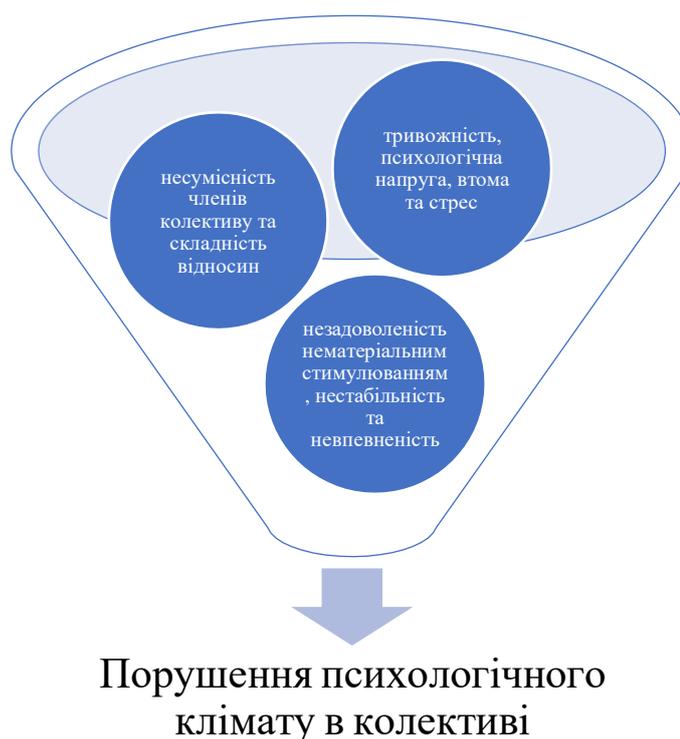


Схема 1.5. Чинники, що порушують психологічний клімат в колективі
[розроблено автором]

Психологічні методи – тонкий інструмент управління людьми та соціальними групами. І мистецтво їх використовувати потребує поступового, раціонального застосування тих чи інших прийомів, що подавались вище.

В умовах конкурентної нестабільності, на фоні фінансових труднощів підприємства, наприклад, невчасної виплати заробітної плати, погано впливають на психологічний клімат, бо керівник в свою чергу більшість своєї уваги

зосереджує на функціях персоналу (виробництво, маркетинг, фінанси), а не на спілкуванні з ним [8].

Праця часто розглядається лише як засіб заробітку. Тим часом, результати досліджень свідчать про те, що оплата праці є необхідною, але недостатньою умовою мотивації трудової діяльності [7].

Ще одним дієвим методом є змагання. Він грає роль каталізатора, який прискорює плинність кадрів. Переможець ще гостріше відчуває різницю між тим, чого він заслуговує, і що насправді отримує. Моральна стимуляція не замінює матеріальну, а лише робить її результативнішою.

Ефективність змагання як методу починається тоді, коли оплата праці дорівнює середньо-ринковим показникам чи перевищує їх. У цьому випадку спрацювають закони соціальної психології: адже людина – істота, якій властива групова діяльність, а основа групи – ієрархія [3].

У групі людей, об'єднаних спільними інтересами, рано чи пізно розпочнеться боротьба за особисту першість. Загальноприйнято, на рівні ієрархії – це прагнення працівників зробити кар'єру, зайняти вищу позицію. Не офіційно, на рівні неформального спілкування, – бажання стати «душею суспільства», «моделлю для наслідування». Тому іноді починається з'ясування відносин, зав'язування спілок, спроби створити різними способами тиск на оточуючих, інтриги. Ці процеси розвиваються в колективі за будь-яких обставин, але досвідчений керівник вміє керувати цими процесами. Змагання дозволяє направити групові ігри в бажане русло, коли засіб для досягнення лідерства – це успішне виконання виробничого завдання.

За дослідженнями вчених, у боротьбі за першість бере участь не весь робочий колектив, лише його частина. В одних ця частка може скласти 98%, але навіть там знайдуться свої самітники, які не будуть виборювати першість. В інших – кількість тих, хто змагається, може становити не більше 10%, інші просто спостерігатимуть і примикатимуть до того чи іншого угруповання [4].

Обов'язкові умови коректної організації змагання:

- запровадження кількох виробничих властивостей, свого роду професійного багатоборства;
- створення прозорої системи підбиття підсумків, у якій мають брати участь кілька осіб для виключення суб'єктивного підходу;
- постійне та планове підбиття підсумків.

Окрім цього, учасників змагання зазвичай підігриває оголошення керівника про те, що підсумки змагання впливають на подальше просування по службі. Але в колективі є люди, які не прагнуть зайняти вищу посаду. Вони хочуть лише довести свій високий потенціал.

Змагання людей дивовижна якість, вона може базуватися на підсвідомому рівні. Багато хто навіть не здогадується, що може відчувати бажання брати участь у змаганні, поки не потраплять у ситуацію «Крос». Тоді спрацьовує «груповий ефект» – небажання залишитися в стороні, азарт, зацікавленість, прагнення до наслідування. Іноді вміло організоване змагання стає грою, в якій людям цікаво брати участь для того, щоб запровадити різноманітність у робочих буднях.

Людські взаємини – це соціальна складова, що дуже влучно транслює роботу орієнтаційної функції соціальних очікувань особистості. Обізнаність у звичаях, побуті, традиціях, соціальних нормах – має досить хороший вплив на людські очікування і може бути стабілізатором когнітивної складової, що становить основу для забезпечення регулятивної, орієнтаційної, коригувальної та посередницької функцій соціальними очікуваннями будь-яким учасником взаємодії [11]. Складова поведінки в ідеалі має органічно поєднувати знання про іншу особистість, починаючи з початкової, поверхневої інформації, закінчуючи заглибленням в Я-концепція особистості. Варто також не забувати підживлювати когнітивну складову, шляхом розширенням знань про себе та навколишнє середовище й оточуючих людей, оволодівати новими сферами діяльності та розвивати свої можливості. Змінити соціальні очікування можна за допомогою грамотно підібраним судженням, аналізу отриманої інформації та взаємин, що мають змусити людину діяти відповідно. Саме тому керівництво має бути гнучким та добре знатися на внутрішньому настрої

колективу, щоб вміти розумно підбирати методи та засоби для реалізації бажаних планів підприємства.

Отже, ми навели низку психологічних методів управління на підприємстві, розібрали їх ознаки та проаналізували плюси та недоліки таких технік. Для забезпечення здорового клімату серед працівників компанії, слід піклуватися про ментальне здоров'я кожного працівника. Керівникам варто заохочувати працюючий колектив до завзятішого виконання поставлених цілей і стежити за психологічно-здоровою атмосферою на підприємстві.

1. 2. Психологічні засади ефективного управління підприємством

Планування, організація, контроль та мотивація – це основні функції управління, яких дотримуються скрізь. Однак, при аналізі всіх відомих світових концепцій управління, спостерігається високий рівень зацікавленості до такого напряму як управління з позиції психології. Його прабатьком є відомий А. Маслоу, який створив піраміду потреб та їх класифікацію за рівнями важливості. Згідно з теорією цього психолога, людські потреби мають рівні від більш простих до вищих, і прагнення вищих потреб, як правило, можливе і виникає тільки після задоволення потреб нижчого порядку, наприклад, в їжі та безпеці [9].

Дана концепція управління має одне важливе завдання – реалізація підвищення рівня продуктивності праці не завдяки обсягу заробітної плати, що є обмеженим інструментом у системі мотивації (через постійний процес дефіциту коштів), а за допомогою формування тих умов, за яких робочий персонал здатний розвиватися, задовольняти свої найвищі потреби (самореалізація, саморозвиток, прихильність, причетність, визнання, успіх), і відчувати комфортний клімат усередині підприємства, про важливість якого ми вже зазначали.

Представники «школи людських відносин» змогли показати, наскільки важливою є роль неформальних відносин у діяльності організації, підприємства, установи. Виникла необхідність перегляду звичних функціональних вимог до управління за рахунок того, що на продуктивність праці також впливають і

неформальні взаємини між членами групи та самим менеджером. Стало очевидним, що стихійне регулювання таких відносин не найвдаліший варіант і необхідно налагоджувати співпрацю працівників та адміністрації. Головним завданням керівника стало питання об'єднання технічної та соціальної складової процесу, оскільки з його допомогою стало можливо досягти бажаного успіху. Даних результатів вдалося досягти дослідникам за вже майже вікову історію вивчення, але необхідно розуміти, як усе починалося.

Такий видатний німецький психолог, як Гуго Мюнстерберг (1863-1916), став тією людиною, яка стояла біля витоків «школи людських відносин», а його роботи стали однією з основ для формування напряму психотехніки загалом. Також його називають автором гасла даного руху, яке звучить дослівно: «На кожному місці має стояти людина, найбільш придатна для цього» [48, с. 34]. 30-ті роки 20-го століття стали періодом формування основ нової школи людських відносин, яка в сукупності з положеннями класичної та наукової шкіл менеджменту покликана була створити повноцінну систему знань у сфері менеджменту [33, с. 45]. Тут першочерговою метою було доказ значущості людського чинника для найефективнішої організації праці.

З кінця 20-го століття по теперішній час вже на практиці відбувається послідовна і в той же час психологізація управління, що набирає значних обертів. У реаліях сьогодення професійна підготовка управлінців в жодному разі не може обмежуватися лише отриманням знань у сферах економіки, фінансів, правознавства. Тому з'явилася тенденція до викладання менеджменту як науки управління, де акцент ставиться на психологічній підготовці учнів [34, с. 23]. Виділення людського чинника як основного – це кардинально новий підхід у науці управління. Саме людський фактор тепер відіграє ключову роль, впливаючи на конкурентоспроможність, ефективність організації, якість виконуваної роботи, продукції, що виготовляється. Через це витрати безпосередньо на людину та її особисті потреби розглядаються як активи компанії, правильні вкладення, які треба грамотно використовувати, а не як небажані витрати

Концепція управління з позиції психології має такі особливості [10]:

- вплив на бізнес-процеси і саме підприємство відбувається через людей (робочий персонал);
- під впливом на бізнес-процеси через людей мається на увазі логічне управлінське рішення, яке обґрунтоване і впливає із практичної закономірності, що дозволить отримати підтримку з боку підлеглих під час реалізації плану;
- концепція полягає у реалізації певної мети, заради якої необхідне виконання багатьох завдань, поставлених з боку керівництва своїм підлеглим.

Керівнику необхідно приймати такі управлінські рішення, що будуть отримувати підтримку з боку інших працівників компанії, адже за їх невдоволення результат буде відповідним. Крім теорії Маслоу є інші прихильники цієї концепції, це М. Фоллет та М. Мейо. У своїх роботах вони вказували єдину характеристику, суть якої полягає в наступному: тиск з боку менеджера на підлеглих є малоефективним, адже призводить до негативних результатів [10].

Зовсім інша атмосфера панує на підприємстві, коли більшість робочого колективу вважає прийняття управлінського рішення обов'язком, і тоді, їх тиск сильніше вражає окремих робітників. Простіше кажучи, необхідно приймати такі управлінські рішення, які підтримають більшість підлеглих, а решта, які не згодні, швидше за все, приймуть позицію як завдання від керівника.

Головним завданням керівника компанії є створення безпечного простору, в якому кожен співробітник відділу та офісу вважатиме себе частиною великої та дружньої команди. Цілісною системою управляти набагато простіше, ніж окремою людиною. Коли всі бізнес-процеси та операції підприємства зосереджені в руках однієї команди – це простіше для керівника з погляду капітальних витрат, інтелектуальної праці та часу.

Також керівництву підприємства слід розробити та впровадити характерну для колективу систему мотивації персоналу, при якій кожен співробітник,

незалежно від його становища в ієрархічній структурі підприємства, буде зацікавлений в отриманні високого особистого результату, що позначиться і на результаті роботи підприємства загалом.

Проблема мотивації праці хвилювала багатьох відомих економістів. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили такі відомі зарубіжні автори як Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Лоуренс, П. Друкер Г., Форд та інші [16, с. 32]. Вивченню оцінки ефективності роботи персоналу під впливом психологічних методів присвячені праці Ф. Херцберга, Л. Портера, Е. Лоулера, С. Адамса та ін. Проблем підвищення ефективності праці засобами матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу присвячені роботи В.М. Гриньової [17], М. О. Душкіна [20] та інших.

Варто звертати увагу на те, що за останні десятиліття сфера праці зазнає серйозних структурних змін, що тягне за собою появу нових ризиків серед персоналу та нових управлінських завдань. Зазначається, що сучасна праця у світі характеризується нестійкістю, ризикованістю зайнятості [3], умови праці характеризуються зростаючою інтенсифікацією роботи, необхідністю постійного розвитку своїх компетенцій в умовах високої конкуренції [2].

Значним наслідком таких змін стає поява нових ризиків зайнятості, а саме соціально-психологічних, серед яких стрес на роботі займає особливе місце за масштабами поширення: згідно даними останніх європейських досліджень, близько половини співробітників вважають, що у їхній роботі часто зустрічаються стресові ситуації [3]. Стрес впливає не тільки на фізичне здоров'я індивіда, його психологічний стан, а й на продуктивність праці, причому більшою мірою це стосується працівників інтелектуальної діяльності [14]. Витрати на медичні послуги, абсентеїзм, презентеїзм формують високу «вартість» стресу для компаній та країни загалом: у Євросоюзі фінансові втрати оцінюють приблизно 617 млрд євро на рік [29].

Уникнення стресу є головним завданням для керівника на шляху створення безпечного психологічного клімату на робочому місці для працівників. Методи вирішення проблеми базуються на розумінні природи

робочого стресу в рамках психологічного чи організаційного напрямків. Теоретичні підходи психологічного спрямування фокусуються в основному на ресурсах індивіда та його здібностях впоратися зі стресовими ситуаціями.

У боротьбі зі стресом на робочому місці дієвим є використання мотивації. Ми вже розглядали це поняття як оди із психологічних методів управління персоналом. Доречним сказати, що досить довго поняття «мотивація» асоціювалося з поняттям «стимулювання». Сьогодні термін має кілька трактувань. Перший трактує мотивацію як сукупність чинників, що визначають активність особистості; другий – як процес спонукання членів організації до діяльності для досягнення цілей організації; третій – це всі види спонукань: мотиви, потреби, інтереси, прагнення, цілі, мотиваційні установки, ідеали. Крім цього, окремі автори розглядають мотивацію як процес психічного регулювання конкретної діяльності або як цілу систему процесів, відповідальних за діяльність [24, с. 46].

Таким чином, поняття мотивації носить міждисциплінарний характер: соціальне, економічне та психологічне, що складається з потреб, інтересів, стимулів і мотивів.

Призначення мотивації полягає в необхідності спонукати співробітників працювати на результат, реалізовувати стратегію компанії, створювати можливість найбільш ефективним співробітникам заробляти більше, підвищувати ефективність компанії за рахунок активної роботи співробітників, створювати об'єктивну систему оцінки кожного співробітника. Це позиціонує мотивацію як важливу складову здорового психологічного клімату.

Можна дійти невтішного висновку, що лише одними механічними принципами раціоналізму, на жал, не можна повністю забезпечити ефективне управління у структурі. Людина – це фундамент й основа будь-якого підприємства, хоч у сучасному світі стрімко розвивається технологічний процес виробництва, але основне навантаження по виробництву продукту виконують люди. Через це вони є головним об'єктом уваги керівників.

Психологія – це складна і дуже суб'єктивна наука, оскільки школа людських відносин в управлінні містить психологічні методи. Людські взаємини, участь, поважне ставлення до потреб людей відіграють ключову роль, мають величезний вплив на ефективність будь-якого підприємства.

1. 3. Зарубіжний досвід регулювання морально-психологічного клімату в системі управління персоналом підприємства.

Українська система управління персоналом обумовлена складністю умов, що виникають в умови війни. Цікаво, що зараз більшість підприємств об'єднуються, намагаються налагодити зв'язки у спільній діяльності, держава в свою чергу йде на зустріч молодим підприємствам та вносить корективи до законодавчо-нормативної бази, надається більше свободи господарській діяльності. У таких умовах треба вміти діяти миттєво та швидко пристосовуватися до умов праці. У зв'язку з цим росте попит на кваліфікованих працівників [35]. Все більше проводяться різні семінари та воркшопи, де люди діляться власним досвідом та намагаються знайти партнерів, однодумців. Справді, у складні часи народжується прогрес.

Формування кадрового потенціалу компанії потребує значних зусиль та знань. З цього приводу слід опиратися на досвід тих країн, що вже стикалися з кризами та вдало їх побороли. Існує чимало ключових моделей управління. Класичними вважають Японську, Американську та модель ЄС. Зрозуміло, що вони досить різняться, це залежить в першу чергу від менталітетних особливостей нації. Україна своєю визвольною боротьбою з 2014 року, заявила на весь світ, що готова бути частиною Європейського світу. Через це важливо спиратися саме на модель ЄС та використовувати кращі підходи, саме це дозволить досягти бажаного результату та позитивно вплинути на економіку країни [43]. Звернення до зарубіжного досвіду управління персоналом відкриє нові можливості по використанню одразу кількох дієвих моделей та допоможе визначити основні аспекти.

В першу чергу розглянемо систему управління персоналом в Німеччині. Для неї характерні наступні ознаки: організація спільних для всіх наглядових та виробничих нарад, наявність директора. Збори проводяться від п'яти чоловік, де враховується думка кожного, проводяться голосування та обговорення пропозицій і прийняття рішень [12, с. 140-147]. Крім цього велику увагу приділяють перепідготовці працівників, дбають про підвищення їх кваліфікації. Проводяться різні тренінги, читаються лекції, розробляються посадові інструкції, які охоче використовуються в повсякденній праці. Також в Німеччині практикують використання різних видів оплати в залежності від рівня кваліфікації працівника, досвіду, оволодіння новими методиками та техніками і навіть знання інших мов.

На відмінну від Німеччини на підприємствах Франції від робітників вимагають відповідати високим стандартам та вимогам, бо в країні панує велика конкуренція [20]. Також велику увагу приділяють перепідготовці персоналу, бо просування по службовим сходинкам можливе лише за підвищення знань працівника.

Щодо Італії, то там намагаються використовувати більше американські методи формування стратегії управління персоналом [29]. На жаль, у них керування здійснюється без чіткої системи. На власному досвіді знаю, що відсутнє будь-яке стимулювання до вивчення нового та підвищення кваліфікації, досить рідко проводяться настановчі збори та обговорення. А ще в Італії адміністративні методи управління переважають над методами економіко-соціального характеру [28].

Країни, які прийнято вважати лідерами в управлінні персоналом (США та Японія) розуміють, що більше половини проблем керівника пов'язано саме з людьми. Працюючи у колективі, він виконує функції з інформування, координації та навіть, що менш важливо, може бути працівником-вихователем, психологом. А отже, існує необхідність у фахівцях компетентних не лише у фінансових, юридичних питаннях, а й у сфері психології, соціології. Потреба у фахівцях даного типу продовжує неухильно

зростати. Тому щорічно у США випускається понад 70 тисяч дипломованих менеджерів, а в Японії – понад 3 мільйони [11].

Більшості компаній використовує усталені догми, норми, правила соціального і морального характеру, яким повинен слідувати керівник. Так, наприклад, У деяких компаніях їх можуть оформлювати у вигляді «менеджерських заповідей» [6]. На прикладі розглянемо заповіді відомої компанії «Дженерал Моторс» [6]:

- використовуй критику та пропозиції для розвитку, не варто реагувати негативно та дуже емоційно;
- будьте терплячими зі своїми співробітниками;
- будьте ввічливими та стриманими, не варто проявляти агресію;
- вміння уважно слухати та прийняти думку іншого – велика навичка, яку необхідно розвивати та використовувати;
- справедливість понад усе;
- мова має бути максимально ємною та короткою;
- говоріть «дякую» і хваліть підлеглого за добре виконану роботу;
- вміння делегувати – створює додатковий час та дає можливість не виконувати ту чи іншу роботу, бо може бути виконана підлеглими без шкоди загальній меті, за винятком, коли це пов'язано з небезпекою;
- приділяйте особливу увагу добору та навчанню персоналу, надалі це збільшить кількість висококласних фахівців, які зможуть ефективно працювати самостійно;
- якщо необхідно провести «виховну бесіду» із співробітником, то краще робити це віч-на-віч;
- не сперечайтесь через дрібниці і якщо зі співробітниками немає корінних протиріч, дайте їм можливість діяти самостійно;
- пишайтеся учнями, що перевершили вас, не варто їх боятися;
- свою владу застосовуйте в останню чергу, але якщо інших варіантів не залишилося, то застосовуйте її максимально;

- не бійтеся визнавати помилки, за це поважатимуть більше;
- письмові розпорядження завжди надійніші, за можливості краще використовувати їх.

Дані заповіді сформульовані наприкінці 20-го століття, вони є проявом тенденцій на психологізацію управління, що частково укорінюються, і вже проявляються відображенням психологічних підходів у положеннях до керування підприємством.

Говорячи про значущість психології у системі управління, варто розповісти про дві всесвітньовідомі компанії. Почнемо з компанії Google. Вона надає безкоштовні сніданки, обіди та вечері у їдальнях, якими обладнані всі офіси технологічного гіганта. У центральному офісі Google у Нью-Йорку плюсом є також доступ співробітника до розваг: тут є кілька більярдних, масажні кабінети, столи для пінг-понгу та безліч точок із закусками та напоями [12]. При цьому зростання прокрастинації серед працівників немає. Це все допомагає налагодити неформальні взаємини між працівниками, а також подібні перерви протягом дня підвищують працездатність робітників. Щорічно Google отримує близько двох мільйонів резюме від претендентів, це дозволяє компанії мати широкий вибір людей для прийняття на роботу в 25 разів більшу, ніж Гарвард, Йель або Принстон мають щорічно абітурієнтів [20, 112].

Безумовно, на сьогоднішній день Google є однією з найвидатніших і найвідоміших компаній у світі. Починаючи як скромний стартап, сьогодні ця компанія є найбільшою технологічною корпорацією, що є прикладом для наслідування багатьом іншим підприємствам.

Корпоративна культура компанії є однією з найсильніших переваг над іншими гілками управління [12]. Google використовує модель керування з високим рівнем свободи, тобто співробітники мають повну свободу вибору та дій у багатьох робочих питаннях. Керівництво компанії реалізує політику, спрямовану на дійсне виконання ідеології компанії: дозволяється вносити зміни в бізнес-процеси, у продукт, що випускається, сприяти поліпшенню

продуктивності, визначати, як зробити роботу зручнішою і т.д. [12]. Таким чином, свобода є не декларативною, а реальною, і цю цінність Google просуває поряд із прозорістю та відкритістю при спілкуванні зі співробітниками всіх рівнів.

Facebook конкурує з Google за звання найдбайливішої компанії у світі. Справді, список додаткових переваг корпорації має значну кількість позицій. Сюди входить: повноцінне харчування, організоване дозвілля, а також високий рівень соціального захисту співробітників [12]. Таким чином, працівники стають однією великою родиною, а відносини всередині компанії набувають неформального характеру і демонструють високу продуктивність. Про значення фірми знає весь світ, вона входить у топи найвпливовіших, прибуткових компаній .

До рейтингу найдбайливіших компаній можна віднести також і багато інших: Airbnb, Pfizer, Netflix, Dropbox, Twitter, Microsoft, Apple та інші [11]. Репутації компаній говорять самі за себе, також це може підтверджувати ефективність методів роботи, організацію трудового процесу на підставі поведінкового підходу та залучення психології [27].

Ще на початку 20-го століття, а саме в 20-ті роки Елтон Майо досліджував мотивацію праці робітників на заводі «Вестерн Електрик Хоторн» і на закінчення зробив висновок, що усталені та консервативні шляхи підвищення мотивації, а отже, і продуктивності самої праці, такі як сприятливі умови для трудової діяльності, передові ідеї виробництва, висока заробітна плата та матеріальні заохочення – не є універсальним механізмом [27, с. 73]. Згідно з дослідженням, психологічні потреби працівників вийшли на перше місце, і стало зрозуміло, що їхнє ігнорування може призводити до зниження продуктивності й навіть може з'явитися абсолютна байдужість до роботи [28]. Серія експериментів Майо отримала назву, відому всім сучасним менеджерам у сфері управління персоналом, – «Хоторнські експерименти» [24, с. 46]. З приводу даних експериментів було багато суперечок, Майо називали простим

популістом, але на прикладі роботи сучасних організацій можна говорити про те, що твердження дослідника виявилися вірними.

Розглядаючи зарубіжний досвід управління на підприємстві, а зокрема керування персоналом, приходимо висновку, що основним є забезпечення та ефективне використання кадрами, а також соціальний та професійний розвиток.

На жаль, в Україні в сфері управління відсутня єдина система роботи з колективом, немає чіткої визначеності щодо виявлення здібностей працівників, а також неясна структура їх професійного просування. Наші компанії часто стикаються з низькою продуктивністю праці, у першу чергу це зумовлено загальною ситуацією в країні, що породжує стрес та тривоги, на фоні психологічного навантаження у людей може траплятися депресія та апатія, що є проблемами номер один у питаннях про зниження продуктивності та якості роботи, люди просто не бачать перспектив. Через це і важливо дбати про психологічне здоров'я працівників, створювати безпечне та «чисте» довкілля в колективі. На щастя, не зважаючи на всі недоліки та велику кількість проблем, національний менеджмент намагається змінюватися на краще та ефективно вводити в роботу закордонний досвід. Керівникам слід більше приділяти увагу колективу, проводити час не лише на робочому місці, але і влаштовувати тематичні зустрічі та корпоративи у позаробочий час. Це дасть змогу вибудувати тісний зв'язок та побудувати довіру між кожним членом команди. Отже, хороші відносини відіграють важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства. Це досить хороший досвід, який мають запозичити українські компанії, особливо в такий важкий час.

Варто також звертати увагу на систему, що існує у Великобританії. Для британських керівників є важливим інвестувати в людей, це допомагає досягти основних бізнес-цілей. На практиці ця модель демонструє, що йде підвищення ефективності та прибутковості, також скорочується кількість прогулів. Цікаво, що «Investors in people» на своїй батьківщині є дуже

престижною системою не лише для потенційних клієнтів, але і для інвесторів, тому було б чудово запровадити її і в країні.

У підсумку хочемо сказати, що зарубіжна практика управління персоналом сильно зосереджена на психологічному факторі, і спрямована на формування ефективно працюючого колективу, що є досить вмотивованим та за допомогою постійного підвищення власних навичок досягає високих результатів. Усі особливості систем управління персоналом для зручності ми помістили у загальну таблицю.

Таблиця 1.2.

**Зарубіжний досвід психологічних методів управління персоналом
[узагальнено автором]**

Країна	Особливості
Великобританія	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток усіх співробітників, що допомагає досягнути усіх поставлених цілей підприємства; - навчання спрямовані відповідно до конкурентної стратегії; - заходи на підтримку навчання та розвитку серед робочого персоналу; - «Інвестори в людей» - стандартна система.
Франція	<ul style="list-style-type: none"> - проведення конкурсів на заміщення будь-яких посад; - рух по кар'єрним сходинкам можливий лише за умови підвищення кваліфікації робітника; - кожен член персоналу має пройти курси «Психологія спілкування»;

	<ul style="list-style-type: none"> - відбувається активне інформування щодо нових вакансій.
Італія	<ul style="list-style-type: none"> - Північ країни використовує американську систему методів управління персоналом; - Південь країни насичений «радянською системою» підбору персоналу, велику роль грають родинні зв'язки та дружні відносини; - немає стимулів для навчання та пізнання нових знань; - в пріоритеті стоять адміністративні методи управління.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - проводяться спільні для всіх працівників збори та настановчі наради; - велику увагу приділяють перепідготовці працівників за програмами стажування; - велика кількість тренінгів на суміжних посадах; - обов'язкові посадові інструкції; - різноманітні варіанти видів оплати праці, що залежить від досвіду, кваліфікації, володіння методами роботи та іноземними мовами.
США	<ul style="list-style-type: none"> - система «Плата за виконання»; - індивідуалізм, а також індивідуалізація ЗП;

	<ul style="list-style-type: none"> - персонал – це основне джерело підвищення ефективності виробництва; - йде орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; - практично всі підприємства мають власну систему навчання.
Україна	<ul style="list-style-type: none"> - низька продуктивність праці; - плинність кадрів досить висока; - соціально-психологічний клімат нестабільний; - немає єдиної системи роботи з кадрами; - персонал не інформується про майбутні перспективи; - не виділяється бюджет на розвиток персоналу.

Іноземну практику слід використовувати в Україні, але завжди слід зосереджуватися на сучасних потребах та економічній ситуації в країні та враховувати особливості національного менталітету.

Висновки до розділу 1

Дослідивши психологічні методи в управлінні персоналом, можемо зробити наступні висновки:

1. Розглянуто загальну характеристику методів управління підприємством. Проаналізовано велику кількість психологічних прийомів, серед них: переконання, навіювання, наслідування, залучення, надання довіри, примус та змагання. Всі вони мають свої чіткі особливості та переваги. Який

саме обрати, варто звертати увагу на особливість кожного працівника трудового колективу.

2. Надавши теоретико-методологічні засади ефективного управління на підприємстві, було з'ясовано, що механічні принципи раціоналізму не можуть повністю забезпечити ефективне управління в структурі, бо ми люди є основою будь-якого підприємства. Людина – головний об'єкт уваги керівника. Людські взаємини та поважне ставлення до потреб людей відіграють ключову роль, мають величезний вплив на ефективність будь-якого підприємства.

3. Проаналізувавши зарубіжний досвід, було доведено, що він є досить різноплановим у сфері управління персоналом. Методичні підходи, що пропонують різні країни можуть бути хорошим рішенням для України в проблемах, що стосуються ефективного функціонування на підприємстві. Так як іноземна практика управління персоналом сильно зосереджена на психологічному факторі та спрямована на формування ефективно працюючого колективу, – учасникам колективу хочеться більше розвиватися та покращувати свої знання. Безумовно, зарубіжну практику слід використовувати в Україні, але завжди звертати увагу на сучасні проблеми та мати аналітичний та гнучкий склад розуму, щоб вміти поєднати та ввести в дію той чи інший підхід.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Основною сферою діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є виготовлення косметичних засобів на основі органічних магнієвих мінералів. Але на відміну від більшості вітчизняних косметичних підприємств ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» спеціалізується на виготовленні не лише косметичних засобів, але і лікарських також. Також з даних видів продуктів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» виробляє дієтичні добавки. Основною особливістю продукції досліджуваного товариства є те, що воно має повний виробничий цикл. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» при виготовленні косметичних засобів та лікарських гелів для суглобів і опорно-рухового апарату людини використовує лише природні та органічні матеріали, збагачені природною сіллю та магнієм. Саме тому продукція ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є екологічною та може споживатися усіма верствами населення.

Зазначимо, що ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» засноване в 2000 році. У 2011 р. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» вперше заявила про себе на ринку косметичної продукції та розширило продукцію. Основним продуктом на даний момент є засоби для росту волосся та гарної шкіри. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» має повний цикл виробництва продукції: від видобутку поживних речовин для продукції до її переробки у готовий продукт. Видобувається хлористий торф в Малоперещепинському заказнику на глибині 2500 м., розташованих в Полтавському районі Полтавської області, яка, як відомо, є однією з найбільш екологічно чистих областей України.

ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» постійно розширює асортимент продукції, впроваджує нові технології зберігання і переробки, що гарантує високу якість товару.

У табл. 2.1 проведемо аналіз асортиментної продукції досліджуваного товариства за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.1

**Обсяги виробництва асортиментної продукції ТОВ «ЖАРДІН
КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр., тис. грн.**

Найменування продукту	Звітні роки			Відхилення (+;-), тис. грн. 2021 р.	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Догляд за порожниною ротою та зубами	139428	109514	96545	(42883)	(12969)
Догляд за волоссям	-	-	13423	13423	13423
Гелі для усунення проблем з опорно-руховим апаратом	-	-	6232	6232	6232
Дієтичні добавки	-	-	5145	5145	5145
Всього	139428	109514	121345	(18083)	11831

З проведеного аналізу асортименту ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» можемо констатувати, що товариство у 2021 р. проводило діяльність по розширенню асортименту. Так, у 2021 р. було почато виробництво засобів для догляду за волоссям, також лікарські гелі для усунення проблем з опорно-руховим апаратом, крім цього налагоджено власне виробництво дієтичних добавок. У 2020 р. порівняно з 2019 р. товариство домоглося зростання виробництва продукції на 11831 тис. грн., водночас даний показник на 18083 тис. грн. менше від 2019 р. Зауважимо, що 2020-2021 рр. були менш сприятливими, у плані економічної та політичної ситуації в країні. Внаслідок цього керівництвом ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» прийнято рішення щодо розширення асортименту завдяки диверсифікації діяльності.

Аналіз асортименту ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у розрізі окремих товарних одиниць дає можливість зробити висновок про те, що обсяги виробництва засобів для росту догляду за порожниною рота у 2021 р. скоротилися на 12969 тис. грн. порівняно з 2022 р. та на 42883 тис. грн. відносно 2019 р. Після загального зменшення виробництва цих засобів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» скоротило місця під виробництво даної продукції. Також у 2021 р. було вироблено засобів для догляду за волоссям на 13423 тис. грн., гелів для усунення проблем з опорно-руховим апаратом на 6232 тис. грн. та дієтичних добавок на 5145 тис. грн.

Особливість ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» полягає в тому, що товариство – це відкрита система, яка може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем має входи і виходи та складається з суб'єкта і об'єкта управління, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом». На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за допомогою прямого та зворотного зв'язку відбувається постійний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління. На схемі 2.1 представимо систему управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

Характеризуючи ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» як систему управління, можна виділити об'єкт та суб'єкт. До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти).

Суб'єкт управління це керуюча підсистема підприємства, яка поділяється на громадський та професійний. Громадський суб'єкт складається із загальних зборів учасників, ревізійної комісії ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», їх обов'язки розглянемо нижче. Професійний включає в себе апарат управління досліджуваного товариства.



Схема 2.1. Система управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», що наведена на схемі 2. 2.

Ця структура передбачає, що вищі служби одержують повноваження керування службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. При цьому всю повноту влади бере на себе директор. Згідно даної структури товариство складається з цехів, відділень, дільниць та інших структурних підрозділів. Організаційна структура ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» затверджується загальними зборами учасників. Організаційна структура управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» перебуває у процесі постійного розвитку під впливом удосконалення техніки, технології, форм організації виробничих процесів та інших чинників. Вищим органом управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є загальні збори учасників товариства, в яких беруть участь учасники або призначені ними представники. Останні можуть бути постійними або призначатися на певний термін. Учасник має право у будь-який час замінити свого представника.

До виключної компетенції загальних зборів учасників ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» належить:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін до статуту та зміна статутного капіталу;
- призначення та звільнення директора товариства;
- затвердження річних результатів діяльності товариства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, визначення порядку розподілу прибутків;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення його організаційної структури;
- визначення умов оплати праці, встановлення розмірів та порядку преміювання посадових осіб органів управління;
- прийняття рішення про отримання довгострокових кредитів;
- прийняття рішення про ліквідацію або реорганізацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Питання, які віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників товариства не можуть бути передані ними для вирішення іншим органам товариства.

Загальні збори учасників товариства визначаються повноваженими, якщо в них беруть участь учасники, що володіють у сукупності більш як 60 % голосів. Управління поточною діяльністю ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» здійснюється директором товариства, який здійснює функції правління. У своїй роботі директор керується нормами чинного законодавства, статутом та укладеним з ним контрактом.

Директор ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» підзвітний загальним зборам учасників, несе перед ними відповідальність за виконання їх рішень. Він не вправі приймати будь-які рішення, що належать до компетенції загальних зборів учасників.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» здійснює ревізійна комісія. Ревізійна комісія обирається

загальними зборами учасників. Її склад формується з числа учасників товариства, що не є членами виконавчого органу товариства. Її кількісний, персональний склад та строки повноважень визначаються загальними зборами учасників.

Директор ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»:

- без довіреності діє від імені товариства, представляє і захищає інтереси товариства в усіх установах, підприємствах і організаціях;
- організує поточну фінансово-господарську діяльність товариства, приймає рішення з будь-яких питань господарської діяльності;
- складає поточні плани діяльності товариства та подає їх на затвердження загальним зборам учасників товариства, забезпечує їх виконання;
- затверджує щорічний кошторис та організує ведення бухгалтерського обліку та звітності;
- від імені адміністрації укладає колективний договір із трудовим колективом;
- несе відповідальність за дотриманням вимог чинного законодавства з питань охорони праці, пожежної безпеки, дотримання санітарних та екологічних норм.

Ревізійна комісія ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»:

- проводить перевірки фінансово-господарської діяльності товариства;
- складає висновок по річних звітах та балансах;
- вправі вимагати від посадових осіб товариства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

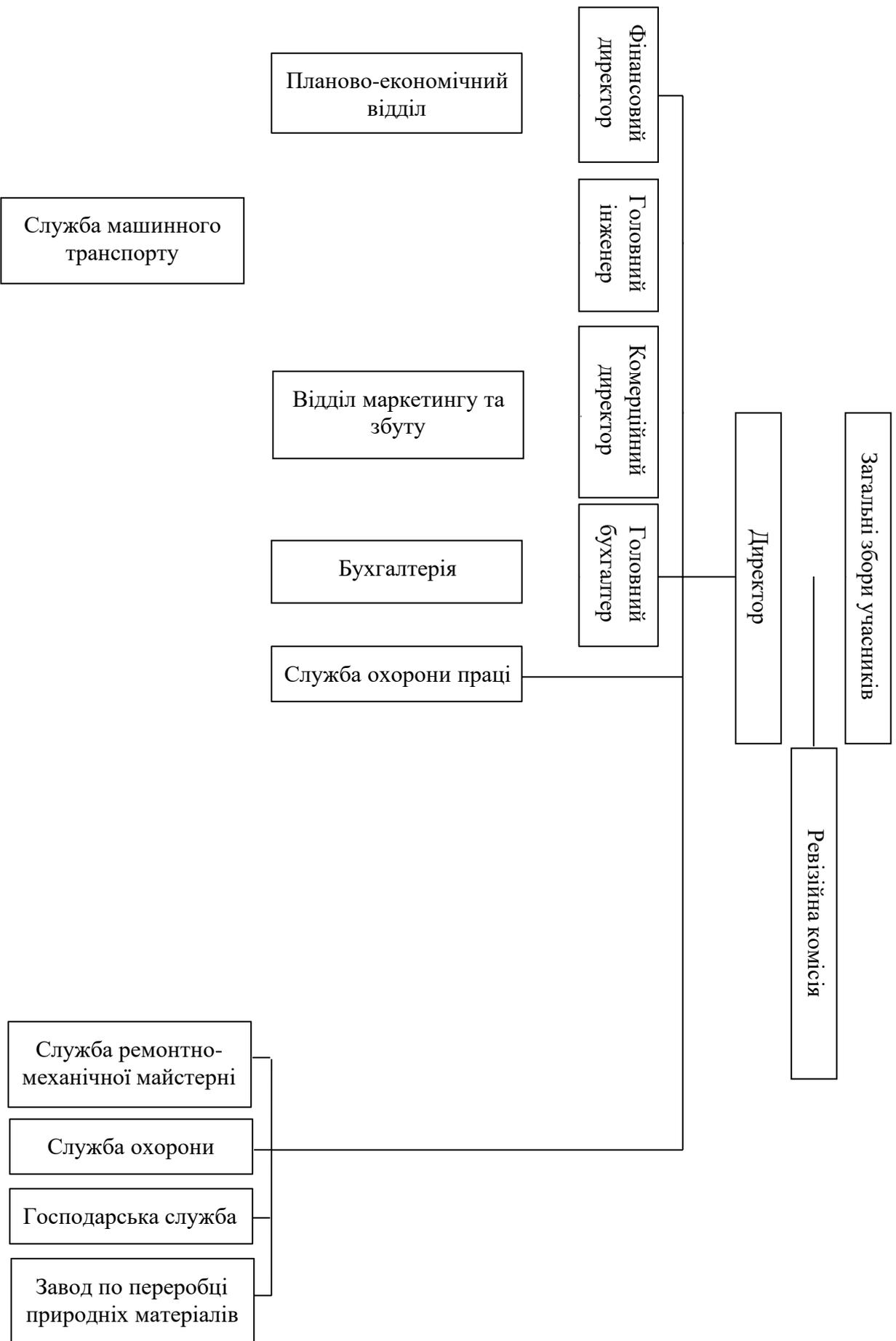


Схема 2. 2. Організаційна структура управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Збори також проводяться і для обговорення стратегічного розвитку. За це на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» традиційно відповідає вище керівництво товариства. На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» створена група стратегічного розвитку, яка включає вищий ешелон управлінців. Вони щотижня, а у екстрених випадках і частіше, зустрічаються у кабінеті директора ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», обговорюють ключові питання, коригують стратегію розвитку та приймають стратегічно важливі управлінські рішення.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності товариства проведемо PEST-аналіз. PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – політичні, E – економічні, S – соціальні, T – технологічні фактори. PEST-аналіз ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» представлено у табл. 2. 2.

Таблиця 2. 2

PEST-аналіз для ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1.Політична нестабільність	0,2	3	0,6	1.Зниження рівня соціальної забезпеченості населення	0,3	3	0,9
2.Нестабільне законодавство	0,3	2	0,6	2.Зростання соціальної напруги	0,3	2	0,6
3.Державне регулювання галузі	0,3	3	0,9	3.Демографічні зміни	0,2	1	0,2
4.Прийняття нового податкового кодексу	0,2	2	0,4	4.Активність споживачів	0,2	3	0,6
	1	10	2,5		1	9	2,3
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1.Підвищення рівня інфляції	0,3	3	0,9	1.Введення нових технологій	0,2	2	0,4
2.Підвищення цін на енергоресурси	0,3	3	0,9	2.Державна технічна підтримка	0,3	3	0,9
3.Зростання відсотків ставок по кредитах	0,1	3	0,3	3.Зменшення родючості ґрунтів	0,3	3	0,9
4. Коливання курсу іноземної валюти	0,3	3	0,9	4.Впровадження європейських стандартів якості на національному рівні	0,2	3	0,6
	1	12	3		1	11	2,8

Таким чином, на основі PEST-аналізу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» ми можемо зробити висновок, що на сучасному етапі найбільшу силу впливу мають економічні фактори, які потрібно враховувати в процесі розробки стратегії товариства.

Для більш глибокого аналізу проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». SWOT-аналіз в стратегічному плануванні полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози, які пов'язані з його функціонуванням у зовнішньому середовищі (табл. 2. 3).

Таблиця 2. 3

SWOT-аналіз ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Екологічність продукції	1. Високоціновий сегмент
2. Вигідне розташування товариства	2. Недостатній досвід виробничого персоналу
3. Повний виробничих цикл виробництва	3. Відсутність довгострокової стратегії розвитку товариства
4. Висока якість монопродукту, що відповідає європейським стандартам	4. Недостатність інформації про конкурентів
5. Переробка відходів	5. Недостатність реклами
6. Хороша репутація товариства	6. Відсутність належної системи мотивації працівників
7. Наявність стабільних клієнтів на виращувану продукцію	7. Малий асортимент продукції
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту на основі екологічно чистої продукції	1. Погані погодні умови, які знижують вибуток складу для продукції
2. Оволодіння новими ринками	2. Зростання соціально-економічної нестабільності в державі
3. Розробка і просування екологічно безпечних продуктів	3. Зниження купівельної спроможності населення в умовах інфляції
4. Освоєння нових інвестиційних проектів	4. Поява прямих конкурентів
5. Збільшення державної підтримки	5. Зростання цін на паливо та посівні матеріали
6. Забезпечення довгострокового виживання компанії за рахунок формування «зеленого» іміджу	6. Ускладнення процесу реалізації продукції
	7. Необхідність в додаткових інвестиціях внаслідок посилення екологічних стандартів

На основі SWOT-аналізу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», представленого в таблиці 2. 4. для визначення стратегії товариства, будуємо матрицю SWOT-аналізу досліджуваного товариства (табл. 2. 4).

Таблиця 2. 4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Сильні сторони + Можливості	Слабкі сторони + Можливості
7+6=13	7+6=13
Сильні сторони + Загрози	Слабкі сторони + Загрози
7+7=14	7+7=14

Наведений SWOT-аналіз показує, які слабкі та сильні сторони є у обраного товариства, а також зазначає, які основні можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. Встановлено, що для ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» на сучасному етапі розвитку характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та позиції. Проте досить важливо, що проводяться зустрічі та йде обговорення важливих питань, це говорить про те, що керівництво підприємства справді націлене на розвиток та має високі перспективи.

Отже, з проведеного аналізу можемо констатувати, що управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» здійснюється загальними зборами учасників, які приймають стратегічні рішення. Виконавчим органом управління є директор ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», який підзвітний загальним зборам учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу управління здійснює ревізійна комісія. На даний момент організаційною структурою управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» передбачено усі ключові посади та розширення штату в майбутньому керівництвом товариства не планується.

3.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Сучасні умови господарювання для вітчизняних підприємств характеризують впливом ряду негативних факторів. Ще повністю не відновилася національна економіка України від кризи 2014 р., так пандемія Covid-19 створила нові випробовування й завдала збитків усім галузям косметичного виробництва, а через повномасштабне вторгнення сусіда фінансових труднощів стало більше. Косметична галузь до якої відноситься і ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» від дії Covid-19 постраждала менше, але внесла значні корективи у його роботу. У таких умовах розвиватися та генерувати стабільні доходи й прибутки досить складно.

ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» функціонує у сільськогосподарській сфері, де важливе значення має матеріально-технічне забезпечення. Від своєчасного постачання основних ресурсів залежить безперервність господарської діяльності товариства та дотримання оптимальних термінів виготовлення продукції ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

Матеріально-технічну підсистему ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» формує відділ матеріально-технічного забезпечення, який підпорядковується начальнику. Також на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є власний склад, де товариство зберігає запаси. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» намагається найбільш затребувані матеріали купувати в надлишку, щоб завжди вони були в наявності. До вибору постачальників ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» ставиться досить відповідально, спочатку обирає 5-8 постачальників, здійснює їх оцінку за найважливішими критеріями і лише потім обирає тих, з якими надалі буде співпрацювати. Основними критеріями при виборі постачальника є такі: ціна продукції, якість поставлених матеріалів, своєчасність та надійність поставки, повна асортименту, відстань до постачальника, мінімальна партія поставки тощо.

Відділом матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» здійснюється керівництво з розробки перспективних проєктів і поточних планів матеріально-технічного забезпечення виробничих програм, ремонтно-експлуатаційних потреб підприємства і його підрозділів, а також створенням необхідних виробничих запасів на основі визначених потреб у матеріальних

ресурсах (сировині, матеріалах, напівфабрикатах, устаткуванні, комплектуючих виробах, паливі, енергії, тощо).

Відділ матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» вивчає оперативно-маркетингову інформацію і рекламні матеріали та здійснює закупівлю матеріально-технічних ресурсів, а також забезпечує їхню доставку відповідно до передбачених договірних умов, контролює кількість, якість та збереження на складах підприємства, дотримання лімітів на відпуск матеріальних ресурсів і їх витратами у підрозділах підприємства за прямим призначенням.

Матеріально-технічне забезпечення на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є автоматизованим. Для управління складом на досліджуваному товаристві використовується спеціалізоване програмне забезпечення, а саме – Streamline. За допомогою даної програми відділ матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» має змогу постійно контролювати склад, прогнозувати можливу потребу в окремих матеріалах, визначати оптимальні терміни поставок тощо. У загальному програмне забезпечення дозволяє у автоматизованому режимі управляти складом на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

У табл. 2. 5. проведемо оцінку ефективності використання основних фондів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2. 5

Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у 2019-2021 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення (±) 2021 року від	
		2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
Виручка від реалізації	тис. грн.	139428	109514	121345	(18083)	11831
Балансовий прибуток	тис. грн.	33876	10582	6463	(27413)	(4119)
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	17369	27723	29603,5	12234,5	1880,5
Середньоспискова чисельність	осіб	113	115	126	13	11
Фондовіддача	грн./грн.	8,03	3,95	4,10	(3,93)	0,15
Фондоємкість	грн./грн.	0,12	0,25	0,24	0,12	(0,01)
Фондоозброєність	тис. грн./чол.	153,71	241,07	234,95	81,24	(6,12)

Виручка від реалізації ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» протягом 2019-2021 рр. має синусоїдну динаміку, яка передбачає різке падіння розмірів виручки в 2020 р. та подальше зростання у 2021 р. У звітному році виручка від реалізації продукції складала 121345 тис. грн., що на 11831 тис. грн. більше за 2020 р., але на 18083 тис. грн. менше від 2019 р. Динаміка виручки від реалізації продукції наведена на рис. 2. 1.

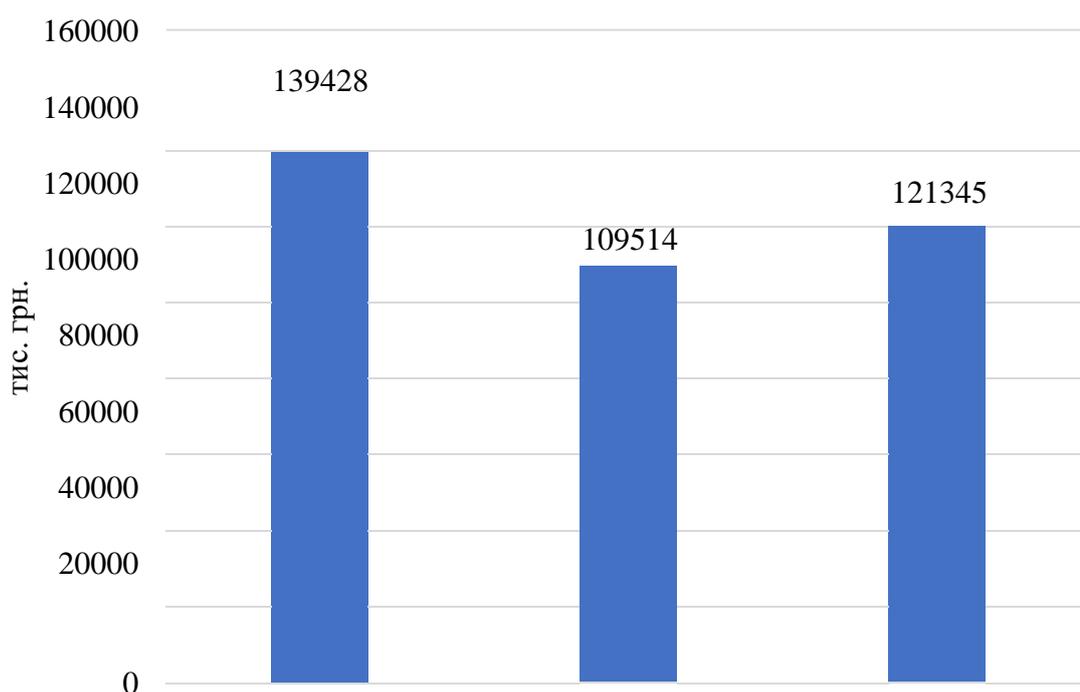


Рисунок 2. 1. Динаміка виручки від реалізації ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр.

Балансовий прибуток ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» має чітку негативну тенденцію щодо зменшення за 2019-2021 рр. з 33876 тис. грн. до 6463 тис. грн. Така ситуація є неприйнятною, адже щорічно зменшується фінальний результат господарської діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Подальше зниження балансового прибутку може призвести до зростання залежності від позикового капіталу та неможливості інвестувати власні кошти у розвиток товариства.

Зменшення розмірів прибутку відобразилося на інвестиціях ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у основні засоби. Їх середньорічна вартість у 2021 р. склала 29603,5 тис. грн., що на 12234,5 тис. грн. більше за 2019 р. та на 1880,5 тис. грн. більше за

2020 р. Зі зменшенням прибутків ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» стало значно менші кошти інвестувати у розвиток матеріально-технічної бази.

Показник фондovіддачі, який характеризує ефективність використання основних засобів у 2021 р. склав 4,1 грн./грн., що на 3,93 грн./грн. менше за 2019 р. та на 0,15 грн./грн. більше за 2020 р. Це свідчить про те, що у 2021 р. основні засоби використовувалися більш ефективніше, а ніж у 2020 р., але менш ефективно чим в 2019 р. Оскільки одиниця основних засобів у 2019 р. приносила 8 грн. доходу, а у 2021 р. всього лише 4 грн. Продуктивність основних засобів впала вдвічі порівнюючи 2019 р. та 2021 р.

Фондоємність у 2021 р. склала 0,24 грн./грн., що на 0,12 грн./грн. вище за показник 2020 р., але на 0,01 грн./грн. менше за 2020 р. Це свідчить, що у 2021 р. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» потрібно було більше основних засобів для забезпечення одиниці доходу.

Через розширення господарської діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» вдалося до збільшення чисельності працюючих. У 2021 р. середня чисельність працюючих налічувала 126 осіб, що на 13 осіб більше від 2020 р. та на 11 осіб вище 2021 р.

Таким чином, протягом 2019-2021 рр. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» значно знизило свої прибутки з 33876 тис. грн. до 6463 тис. грн. Внаслідок цього погіршився стан матеріально-технічної бази. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» не має можливості інвестувати значні обсяги фінансових ресурсів. Ефективність використання основних засобів знизилася вдвічі. Зокрема, фондovіддача у 2019 р. складала 8,1 грн./грн., а у 2021 р. знизилася до 4,1 грн./грн.

Для ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», як і для будь-якого приватного підприємства, вкрай важливо здійснювати прибуткову діяльність. Отримання прибутку є головною метою діяльністю товариства. Звичайно, ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» дбає й про такі завдання як задоволення потреб споживачів, якісне їх обслуговування, створення нових робочих місць тощо. Водночас без стабільного отримання прибутків ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» просто не зможе функціонувати тривалий час та виконувати інші завдання. З отриманого прибутку

ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» має можливість створювати резерви, поліпшувати умови для праці, розширювати господарську діяльність, підвищувати орендну плату за землю своїм пайовикам та багато чого іншого.

До того ж в умовах економіко-політичної нестабільності важливо мати міцний фінансовий стан, який є гарантією довгострокового розвитку. Сьогодні не поодинокі випадки банкрутства великої кількості вітчизняних підприємств. Тому ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» завжди потрібно прагнути до підвищення ефективності свого функціонування. Нинішній фінансово-економічний стан ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» можна визначити шляхом розрахунку й аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності товариства. Для цього користуючись офіційною фінансовою звітністю за 2019- 2021 рр. проведемо у табл.

2. б. розрахунок цих показників.

Середня вартість сукупного капіталу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» має різні зміни. У 2021 р. його вартість становила 204865 тис. грн., що на 17935,5 тис. грн. вище за показник 2019 р., але на 426 тис. грн. менше від 2020 р. Зменшення вартості сукупного капіталу є свідченням зниження виробничого потенціалу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

Середня вартість власного капіталу у 2021 р. складала 160531 тис. грн., що на 13333,5 тис. грн. більше від 2019 р., але на 8829 тис. грн. менше за 2020 р. Зменшення вартості власного капіталу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є негативним та впливає на зниження фінансової автономії досліджуваного товариства. У практиці зменшення власного капіталу призводить до зростання фінансової залежності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» від позикового капіталу. На рис. 2.2 наведено динаміку середньої вартості власного та сукупного капіталу за 2019-2021 рр.

Таблиця 2. 6

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2019	2020	2021	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	186929,5	205291	204865	17935,5	9,59	(426)	(0,21)
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	147197,5	169360	160531	13333,5	9,06	(8829)	(5,21)
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	17369	27723	29603,5	12234,5	70,44	1880,5	6,78
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	166753,5	174640,5	172253,5	5500	3,3	(2387)	(1,37)
2.4. Середньо-облікова чисельність працівників	осіб	113	115	126	13	11,5	11	9,57
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	139428	109514	121345	(18083)	(12,97)	11831	10,8
3.2. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	155345	140656	175667	20322	13,08	35011	24,89
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	139428	109514	121345	(18083)	(12,97)	11831	10,8
3.3. Операційні витрати	грн	295008	322326	349124	54116	18,34	26798	8,31

Продовж. табл. 2. 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	8453,3	10863,3	12799,1	4345,8	51,41	1935,8	17,82
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6234	7871,96	8465,01	2231,02	35,79	593,06	7,53
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	64710	21183	14578	(50132)	(77,47)	(6605)	(31,18)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	33876	10135	8101	(25775)	(76,09)	(2034)	(20,07)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	33876,00	10582,00	7881,00	(25995)	(76,74)	(2701)	(25,52)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	33876,00	10582,00	6463,00	(27413)	(80,92)	(4119)	(38,92)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	1233,88	952,3	963,06	(270,82)	(21,95)	10,76	1,13
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,56	0,56	0,59	0,03	5,36	0,03	5,36
5.3. Фондовіддача	грн./грн.	8	4	4,1	(3,9)	(48,8)	0,1	2,5
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	0,84	0,63	0,7	(0,14)	(16,67)	0,07	11,11
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	431	574	511	80	18,56	(63)	(10,98)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,35	0,1	0,07	(0,28)	(80)	(0,03)	(30)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	2,12	2,94	2,88	0,76	35,85	(0,06)	(2,04)
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	18,12	5,15	3,85	(14,27)	x	(1,3)	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	23,01	6,25	4,03	(18,98)	x	(2,22)	x
6.3. Рентабельність продукції	%	11,48	3,14	2,32	(9,16)	x	(0,82)	x

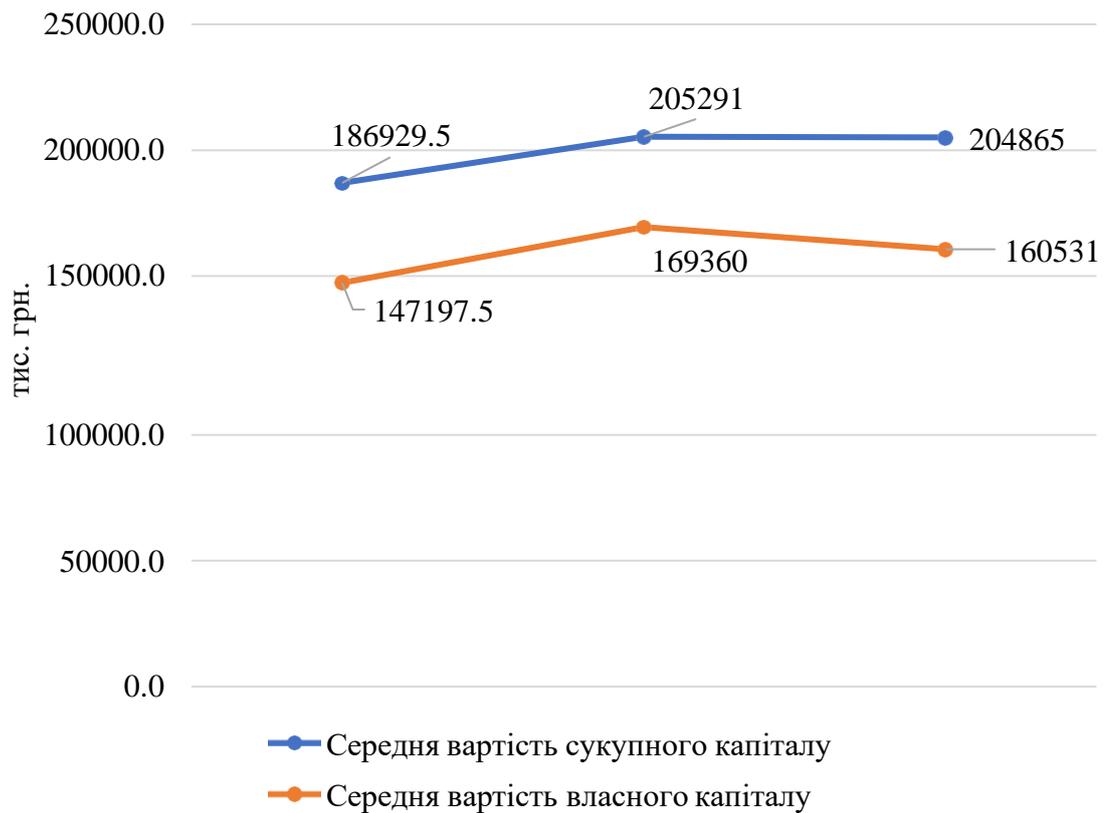


Рис. 2. 2. Динаміка середньої вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у 2019–2021 рр., тис. грн.

Протягом 2019-2021 рр. зростає середньорічна вартість основних засобів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». У 2021 р. їх вартість складала 29603,5 тис. грн., що на 12234,5 тис. грн. або 70,44 % вище за 2019 р. та на 1880,5 тис. грн. або 6,78 % більше за показник 2020 р. Зростання середньої вартості основних засобів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є позитивним та свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази товариства. Водночас у 2021 р. товариство інвестувало значно менші обсяги фінансових ресурсів в основні засоби. Дана ситуація обумовлена загальним зниження власних прибутків товариства. На рис. 2. 3 графічно відображена зміна середньорічної вартості основних засобів.

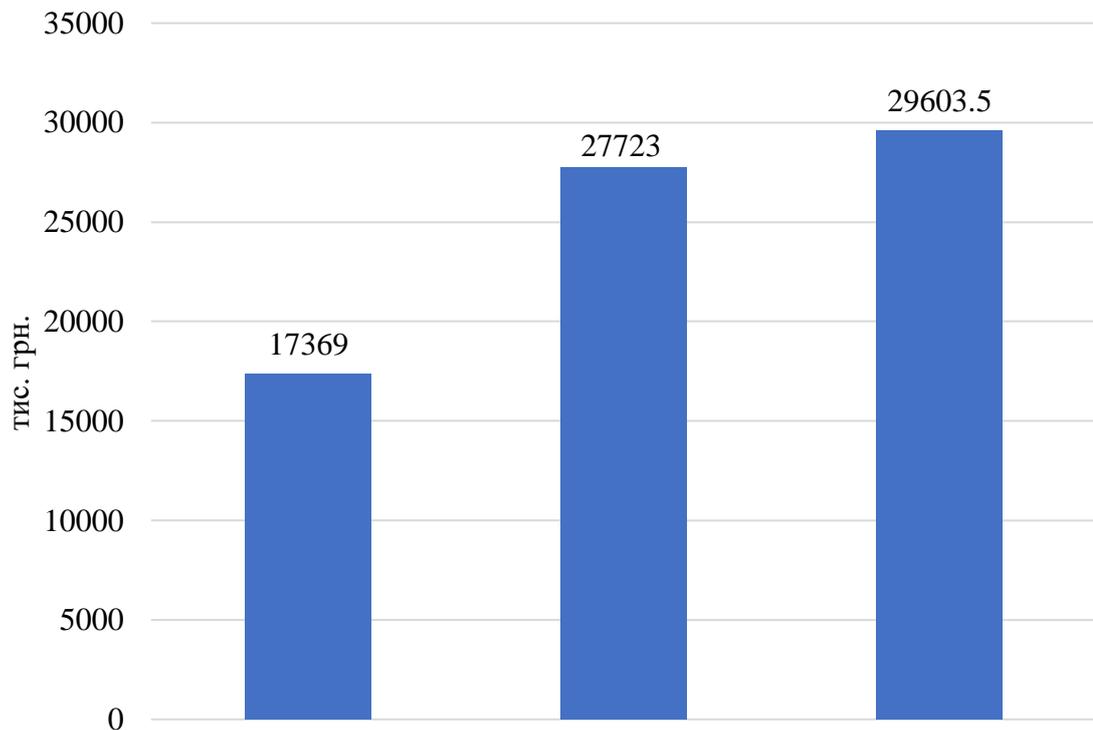


Рисунок 2. 3 «Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у 2019–2021 рр., тис. грн.»

Через розширення асортименту продукції шляхом початку виробництва засобів для волосся, лікарських гелів та харчових добавок ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» вдалося до створення нових робочих місць. Середньооблікова чисельність працівників у 2021 р. склала 126 осіб, що на 13 осіб більше від 2019 р. та на 11 осіб більше за 2020 р. Збільшення чисельності працівників з соціальної позиції має виключно переваги, адже призводить до зменшення рівня безробіття. З економічної сторони, щоб від цього отримати економічний ефект ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» важливо забезпечити високу продуктивність праці, злагоджені працю трудового штату, досягнення поставлених спільних цілей тощо.

Розмір чистого доходу на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» максимальний зафіксований у 2019 р. в розмірі 139428 тис. грн. У 2020 р. чистий дохід зменшився до 109514 тис. грн. через загальну кризу, яку спричинила пандемія. У 2021 р. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» ситуацію частково вдалося виправити шляхом диверсифікації діяльності, що забезпечило зростання чистого доходу від релізації

продації на 11831 тис. грн. або 10,8 % порівняно з 2021 р. Динаміку чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2. 4.

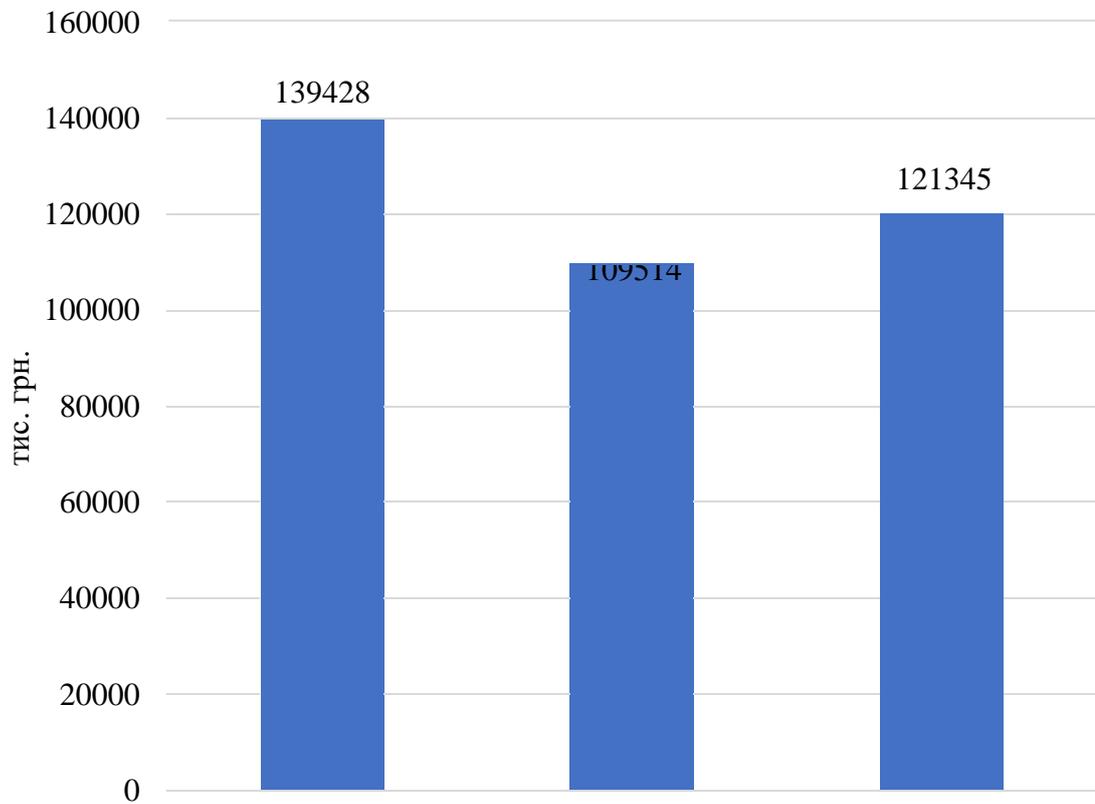


Рисунок 2. 4. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр., тис. грн.

Обсяги виробництва на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у 2021 р. склали 175667 тис. грн., що на 20322 тис. грн. більше від 2019 р. та на 35011 тис. грн. більше від 2020 р. Зростання обсягів виробництва забезпечено збільшенням асортиментного складу продукції. Водночас не вся вироблена продукція ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» була реалізована у 2020 р. Так, обсяги реалізованої продукції у 2021 р. склали 121345 тис. грн., що на 54166 тис. грн. більше від 2019 р. та на 26798 тис. грн. більше від 2020 р. Зменшення обсягів реалізованої продукції у 2021 р. можуть бути обумовлені слабкою маркетинговою діяльністю ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Оскільки не вся продукція товариства знайшла свого покупця.

Надалі товариству слід подбати про розширення дистриб'юторської мережі та географії поширення власної продукції. Адже, зараз продукція ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» продається на обмеженій території, а саме Полтавській області. Доцільним є поширення продукції й по іншим регіонам країни, проте через війну поки реалізувати півни складно. Але активно працює сайт підприємства, що готовий надіслати продукцію в інші області.

Операційні витрати ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» щорічно зростають і у 2021 р. складають 349124 тис. грн., що на 54166 тис. грн. більше від 2019 р. та на 26798 тис. грн. більше за 2020 р. Зростання операційних витрат негативно впливає на кінцеві фінансові результати ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Їх зростання обумовлено підвищення вартості енергоносіїв та сировини. Перспективним для ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є розробка заходів направлених на раціональне використання ресурсів.

Середньомісячна заробітна плата на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» щороку підвищується. У 2021 р. складала 8465,01 грн., що на 35,79 5 та 7,53 % більше за 2019-2020 рр. Динаміку середньомісячної заробітної плати ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр. наведено на рис. 2. 5.

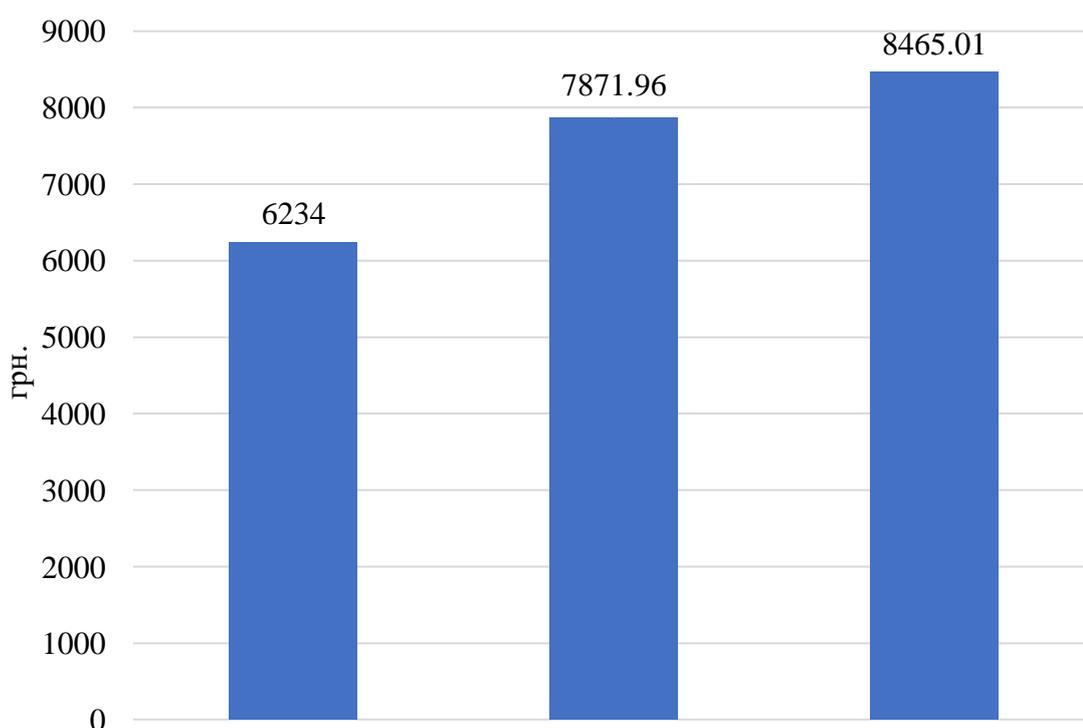


Рис. 2. 5. Динаміка середньомісячної заробітної плати ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр., грн.

Валовий прибуток, який формується шляхом різниці між отриманим чистим доходом та собівартістю, на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» зменшується щорічно. У 2021 р. він складає 14578 тис. грн., що на 50132 тис. грн. менше за 2019 р. та на 6605 тис. грн. менше від 2020 р. Зменшується прибуток товариства від його основної діяльності.

Це негативно вплинуло на формування чистого прибутку, який протягом 2019-2021 рр. зменшується. У 2021 р. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» отримало чистий прибуток в розмірі 6463 тис. грн., що на 27413 тис. грн. менше за 2019 р. та на 4119 тис. грн. менше від 2020 р. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр. подана на рис. 2. 6.

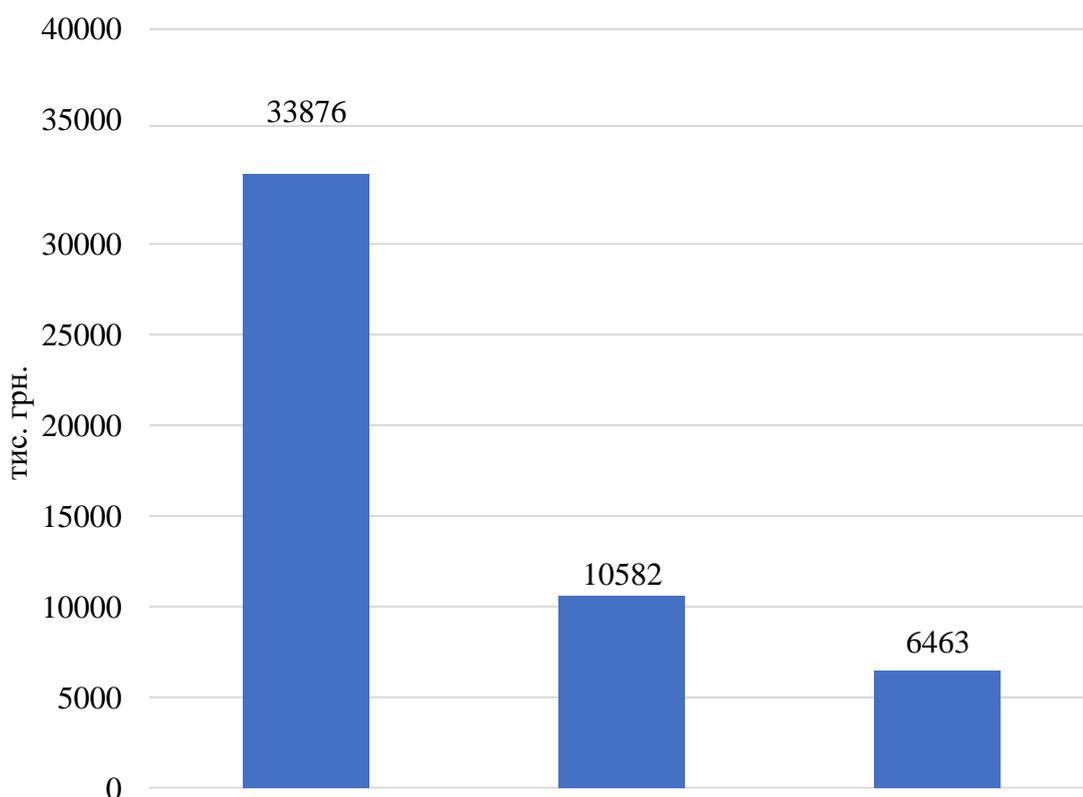


Рис. 2. 6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр., тис. грн.

Зниження розмірів чистого прибутку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є негативним та свідчить про зниження ефективності виробничо-господарської діяльності досліджуваного товариства. Для ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» необхідне вжиття заходів направлених на підвищення рівня прибутковості.

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» спостерігається зростання коефіцієнту зносу, тобто тієї частини основних засобів, які є непридатними для використання. У 2021 р. коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,59, що на 5,36 % більше за 2019-2020 рр. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» слід приділити у найближчі перспективі увагу оновленню основних засобів. На рис. 2. 7 наведено динаміку коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

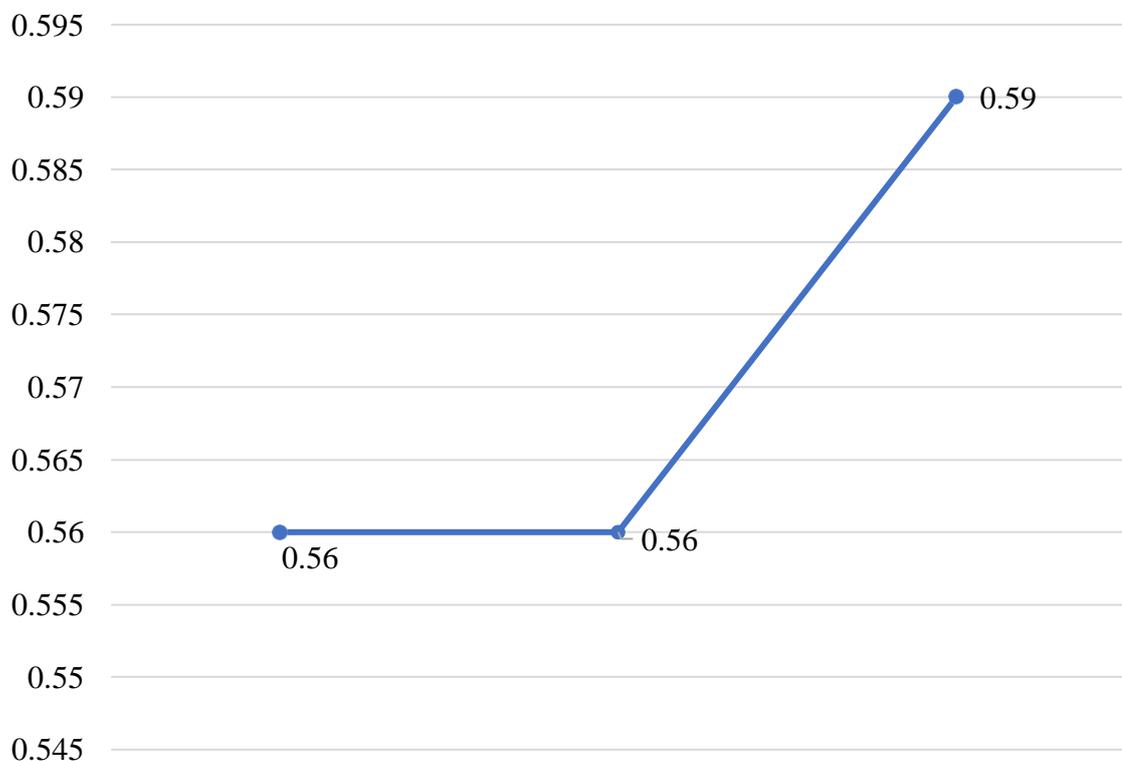


Рисунок 2. 7. Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр., тис. грн.

Показник фондівдачі, який характеризує ефективність використання основних засобів у 2021 р. склав 4,1 грн./грн., що на 3,93 грн./грн. менше за 2019 р. та на 0,15 грн./грн. більше за 2020 р. Це свідчить про те, що у 2021 р. основні засоби

використовувалися більш ефективніше, а ніж у 2020 р., але менш ефективно чим в 2019 р. Оскільки одиниця основних засобів у 2020 р. приносила 8 грн. доходу, а у 2022 р. всього лише 4 грн. Продуктивність основних засобів впала вдвічі порівнюючи з 2019 р. та 2021 р.

Негативним є зростання операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Так, у 2021 р. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» доводилося витратити 2,88 грн. на 1 грн. реалізованої продукції. Це є доволі високим показником та вищим на 35,85 % за 2019 р. Для товариство важливо знайти шляхи зниження обсягів споживання операційних витрат.

Усі розраховані показники рентабельності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр. мають чітку тенденцію щодо зниження. Це обумовлено загальним зменшенням отриманого прибутку. Динаміку показників рентабельності відображено на рис. 2. 11.

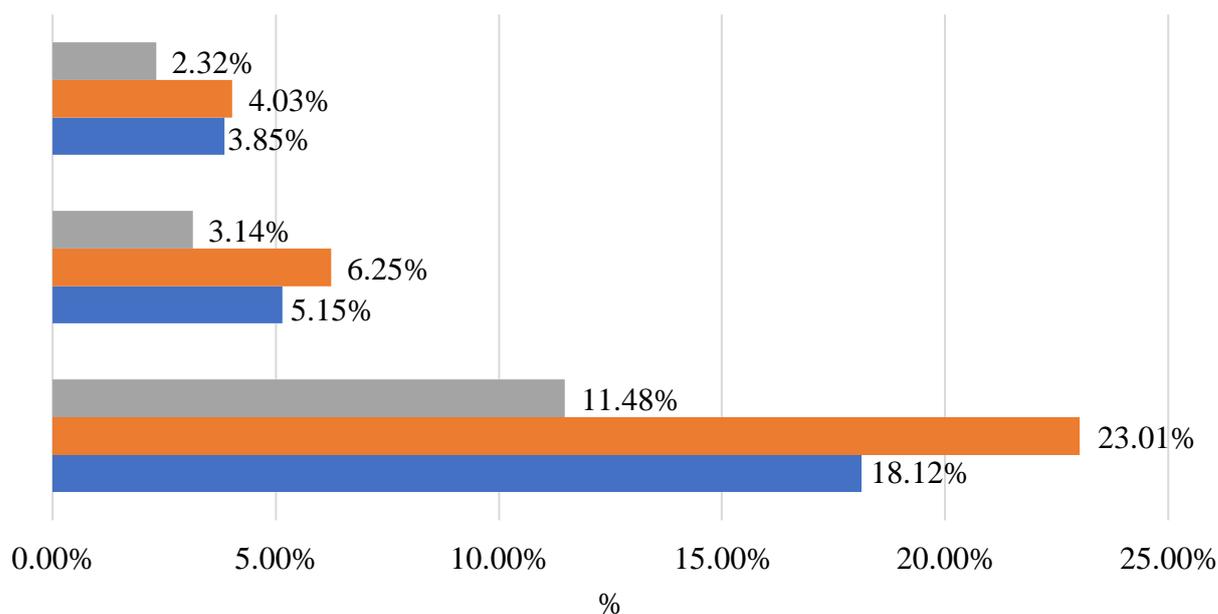


Рис. 2. 8. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у 2019–2021 рр., %

Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» протягом 2019-2021 рр. значно погіршив фінансовий стан та свій рівень прибутковості. На даний час ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» залишається

прибутковим підприємством, але чистий прибуток знизився за аналізований період на 80,92 % та у 2021 р. складає 6463 тис. грн. Великою проблемою для товариства залишається високий знос основних засобів, що свідчить про необхідність його оновлення.

2. 3. Аналіз психологічних методів управління персоналом ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Робота з кадрами підприємства повинна здійснюватися спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою.

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» відсутній самостійний відділ кадрів, тому функції кадрової служби виконує один з працівників планово-економічного відділу, а саме економіст. Саме на економіста покладено головні функції щодо управління персоналом, а також ведення статистичної інформації.

Діяльність відповідального за кадрову службу на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до кваліфікаційного довідника посад службовців і затвердженого керівником підприємства. Згідно з ними функціями економіста на ТОВ «ЖАРДІНКОСМЕТИК» відповідно у сфері управління персоналом є:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;

- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Для визначення ефективності реалізації політики з управління персоналом на досліджуваному товаристві проаналізуємо загальну структуру та динаміки персоналу на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

Персонал є головним фактором у будь-якій системі управління. Тому необхідно проаналізувати загальну структуру та динаміку персоналу. Для цього можна зробити характеристику та прослідкувати динаміку загальної структури персоналу за категоріями зайнятих за 2019–2021 рр. (табл. 2. 7.).

Для розуміння стану сфери управління персоналом, доцільно у табл. 2. 6. розглянути характеристику та динаміку загальної структури персоналу досліджуваного товариства.

Таблиця 2. 6

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за категоріями зайнятих за 2019–2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2021_р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	21	18,58	25	21,74	22	17,46	(1,12)	(4,28)
у тому числі:								
Керівники	6	5,31	6	6,09	6	4,76	(0,55)	(1,33)
Спеціалісти	14	12,39	18	10,43	15	11,9	(0,49)	1,47
Технічні працівники	1	0,88	1	0,87	1	0,8	(0,08)	(0,07)
Виробничий персонал	92	81,42	90	78,26	107	82,54	1,12	4,28
Разом	113	100	115	100	126	100	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 управління	4,38	-	3,6	-	4,86	-	-	-

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» трудовий склад формується зуправлінського та виробничого персоналу. При цьому у 2021 р. зафіксована найбільша питома вага виробничого персоналу та водночас найменша

управлінського. Це свідчить про те, що розширення штату відбувається переважно за рахунок виробничого персоналу. У 2021 р. частка управлінського персоналу складала 17,46 %, що на 1,12 % та 4,28 % менше за 2019-2020 рр. У свою чергу частка виробничого персоналу в звітному році складала 82,54 % та змінювалася обернено пропорційно до частки управлінського персоналу, тобто зростала.

У табл. 2. 7 наведена вікова структура персоналу досліджуваного товариства за 2019-2021 рр.

Таблиця 2. 7

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр.

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2021 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2019 р.	2020 р.
Молодь віком 15-24 років	17	15,04	17	14,78	35	27,78	12,74	13
25-49 років	39	34,51	40	34,78	34	26,98	(7,53)	(7,8)
50-59 років	38	33,63	39	33,91	38	30,16	(3,47)	(3,75)
60-65 років	12	10,62	12	10,43	14	11,11	(3,93)	(3,67)
Післяпенсійні роки	7	6,19	7	6,09	5	3,97	(2,22)	(2,12)
Разом	113	100	115	100	126	100	x	x

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» працюють працівники різних вікових груп. В основному на товаристві працюють три вікові групи, частка яких перевищує 20%. До таких відносяться працівники віком 15-24 років, 25-49 років та працівники 50- 59 років. У 2021 р. спостерігається значний приріст молоді віком 15-24 років, колиїх частка складала 27,78 %, що на 12,74 % більше за 2019 р. та на 13 % вище від 2020р. Питома вага усіх інших вікових груп зменшується. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» у 2021 р. почала при прийнятті роботи віддавати перевагу молоді та за допомогою власних програм розвитку їх навчати.

ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» поступово зменшує питому вагу працівників післяпенсійного віку. У 2021 р. їх частка складала 3,97 %, що на 2,22 % менше від

2019 р. та на 2,12 % менше порівняно з 2020 р. Суттєво скоротилася частка працівників віком 25-49 років у 2021 р. на 7,53 % порівняно з 2019 р. та на 7,8 % відносно 2020 р. Обрана кадрова політика товариства спрямована на омолодження кадрового складу.

У табл. 2. 8 наведено характеристику та динаміку освітньої структури персоналу товариства.

Таблиця 2. 8

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр.

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2021_р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2019 р.	2021 р.
Середня освіта	45	39,82	42	36,52	7	5,56	(34,26)	(30,96)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	35	30,97	37	32,17	69	54,76	23,79	22,59
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	13	11,5	15	13,04	29	23,02	11,52	9,98
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	20	17,7	21	18,26	21	16,67	(1,03)	(1,59)
Разом	113	100	115	100	126	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	-	-	-	-	-	-	-	-
Навчались за кордоном	-	-	-	-	-	-	-	-

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» здебільшого працюють працівники, які мають спеціальну професійну підготовку робітників. Ця категорія працівників відноситься до виробничого персоналу, де у першу чергу цінується людська праця, продуктивність роботи, виконання складної механічної роботи. У 2021 р. частка таких працівників складала 54,76 %, що на 23,79 % більше від 2020 р. та на 22,59 %

вище за 2019 р. Протягом аналізованого періоду часу суттєво скоротилася чисельність працівників, які мають середню освіту з 39,82 % до 5,56 %. Позитивним є зростання частки працівників з вищою освітою бакалавра у 2021 р. на 11,52 % порівняно з 2019 р. та на 9,98 % відносно 2020 р.

У табл. 2. 9 наведено характеристику персоналу товариства за статтю працюючих.

Таблиця 2. 9

**Характеристика персоналу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за статтю
за 2019–2021 рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2021 р. від	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020
Чоловіки	76	77	84	67,26	66,96	66,67	(0,59)	(0,29)
Жінки	35	38	42	32,74	33,04	33,33	0,59	0,29
Разом	113	115	126	100	100	100	x	x

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» працюють як жінки, так і чоловіки. Водночас через специфіку виробничо-господарської діяльності кількість чоловіків вдвічі перевищує жінок. Питома вага чоловіків у 2021 р. склала 66,67 %, що на 0,59 % та 0,29 % менше за 2019-2020 рр. При цьому частка жінок у звітному році складає 33,33 % та змінюється обернено пропорційно до чоловіків.

У табл. 2. 10 наведено характеристику та динаміку показників руху персоналу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.10

**Характеристика та динаміка показників руху персоналу ТОВ «ЖАРДІН
КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр.**

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2021 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість осіб	Пито- ма вага, %	2019 р.	2020 р.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Облікова чисельність працівників, осіб з них жінки	113 35	100 32,74	115 38	100 33,04	126 42	100 33,33	x 0,59	x 0,29
Звільнено працівників, осіб з них:	35	100	38	100	46	100	x	x
- за власним бажанням	35	100	38	100	46	100	x	x
- скорочення штату	-	-	-	-	-	-	-	-
- за порушення дисципліни	-	-	-	-	-	-	-	-
Кількість відпр. год. протягом року, люд.-год.	226000	92,92	230000	92,98	252000	93,31	0,39	0,33
Кількість втрачених год. протягом року, люд.-год.	17232	7,08	17360	7,02	18064	6,69	(0,39)	(0,33)

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» спостерігається негативна тенденція до зростання чисельності звільнених працівників з 35 осіб у 2019 р. до 46 осіб на кінець 2021 р. При цьому усі звільнені були за власним бажанням. Тому на товаристві слід приділити більшу увагу вивченню основних причин звільнення та їх усунення.

У табл. 2. 11 наведено динаміку показників плинності кадрів на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

Таблиця 2. 11

**Характеристика та динаміка показників плинності персоналу
ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -) у в.п. 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,25	0,28	0,36	0,11	0,08
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,31	0,33	0,37	0,06	0,04
Коефіцієнт плинності кадрів	0,31	0,33	0,37	0,06	0,04
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,05	0,08	0,1	0,05	0,02

У зв'язку з розширенням трудового складу природно зростає й коефіцієнт оновлення персоналу ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». У 2021 р. даний коефіцієнт складає 0,36, що на 0,11 більше за 2019 р. та на 0,08 вище від 2020 р. Коефіцієнт вибуття та коефіцієнт плинності кадрів є рівними у зв'язку з тим, що усі звільнені працівники були за власним бажанням. Значення цих коефіцієнтів у 2021 р. складало 0,37, що на 0,06 та 0,04 вище за попередні роки відповідно.

У табл. 2. 12 наведено структуру та склад фонду заробітної плати ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2. 12

Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019–2021 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2021р. від			
	2019		2020		2021		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Фонд заробітної плати всього	8453,3	100	10863,3	100	12799,1	100	4345,8	x	1935,8	x
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	6327,2	74,85	7723,1	71,1	9523,1	74,41	3195,9	(0,44)	1800	3,31
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	2126,1	25,15	3140,2	28,91	3276	25,6	1149,9	0,45	135,8	(3,31)
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	523,3	6,19	987,6	9,09	1101	8,6	577,7	2,41	113,4	(0,49)
- премії за виробничі результати	1602,8	18,96	2152,6	19,82	2175	16,99	572,2	(1,97)	22,4	(2,83)

З вищенаведеної таблиці видно, що фонд заробітної плати щорічно зростає. У 2021 р. він складає 12799,1 тис. грн., в 2020 р. складав 10863,3 тис. грн., а у 2019 р. – 8453,3 тис. грн. Це свідчить про постійне підвищення заробітної плати працівників. Фонд основної заробітної плати у 2021 р. складає 9523,1 тис. грн. або

74,41 %, що на 0,44 % менше за 2019 р. та на 3,31 % більше за 2020 р. В абсолютному значенні фонд основної заробітної плати постійно зростає. Фонд додаткової заробітної плати в 2021 р. склав 3276 тис. грн. або 25,6 %, що на 0,44 % більше за 2019 р. та на 3,31 % менше за 2020 р.

Атмосфера у ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» загалом задовільна. Я мала змогу спілкуватися з кількома працівниками, то вони скоріше задоволені чим ні. Для новачків у них є курси підготовки, досвідчені працівники охоче навчають та допомагають їм. Хорошим чинником є те, що кількість робітників, які мають вищу освіту зростає з кожним роком. Те, що є проблема із оновленням персоналу, це скоріше питання заробітної плати, ніж незадоволення у психологічних умовах праці. Тиску та докорів збоку керівництва, за словами працівників, не спостерігається.

Слід зауважити, що на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», керівництво дбає про безпеку та захист своїх працівників. До небезпечних виробничих факторів ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» можна віднести порушення режиму роботи технологічного обладнання, машини, агрегату, системи, перевищення швидкості руху, різке гальмування або різкий поворот, неправильне застосування інструменту, роботу без засобів індивідуального захисту при їх наявності і та ін.

У трудовій діяльності на працівників ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» впливають різні шкідливі виробничі фактори. Тому умови праці значною мірою визначаються наявністю шкідливих факторів виробничого середовища.

Шкідливі виробничі фактори за характером впливу поділяються на:

- фізичні – параметри повітря у приміщенні, вібрація, шум, освітленість, різні види випромінювань;
- хімічні – токсичні речовини, пил, пара, газ;
- біологічні – мікроорганізми, бактерії, інфекції;
- психологічні – фізичні та нервово психічні перевантаження, монотонність праці, емоційне перевантаження.

У процесі вивчення небезпечних факторів на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» було помічено, що при їх поєднанні з обставинами, у які потрапляє працюючий після допущених небезпечних дій, виникає реальна загроза травмування. Таку загрозу можна назвати небезпечною ситуацією, що виникає при збіганні умов і обставин.

Основним заходом запобігання нещасним випадкам, підвищення безпеки праці та профілактики виробничого травматизму на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є усунення небезпечних умов. При відсутності таких умов травма або аварія ніколи не станеться, навіть при наявності кількох небезпечних факторів на робочому місці.

В табл. 2.13 наведені дані про травматизм на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за три роки та проаналізовані їх причини.

Таблиці 2.13

Показники стану виробничого травматизму та захворювань ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Середньорічне число працюючих (P), чол.	113	115	126
2. Число нещасних випадків (N) в том числі:	1	1	1
- з тимчасовою втратою працездатності;	1	1	1
- з стійкою втратою працездатності;	-	-	-
- з смертельним наслідком.	-	-	-
3. Коефіцієнт частоти нещасних випадків ($K_{\text{ч}} = N * 1000 / P$)	7,1	7,1	6,6
4. Коефіцієнт тяжкості нещасних випадків ($K_{\text{т}} = T_{\text{тр}} / K_{\text{ч}}$)	1,41	2,11	1,52
5. Коефіцієнт втрат робочого часу ($K_{\text{втр}} = K_{\text{ч}} * K_{\text{т}}$)	10,01	14,98	10,03
6. Втрати працездатності по виробничому травматизму, дн. ($T_{\text{тр}}$)	10	15	10
7. Втрати працездатності по загальних захворюваннях, дн. ($T_{\text{зах}}$)	641	709	711

8. Сумарне число днів непрацездатності по виробничому травматизму та загальним захворюванням за рік ($T_{\text{тр}} + T_{\text{зах}}$)	651	719	721
--	-----	-----	-----

На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» щорічно зафіксований один нещасний випадок. Це уже є тенденцією та свідчить про те, що керівництвом ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» не вжиті були заходи направлені на зменшення небезпек та поліпшення безпеки праці працівників. Протягом 2019-2021 рр. внаслідок нещасних випадків працівники тимчасово втрачали працездатність.

Нещасних випадків, які б призводили до смерті чи стійкої втрати працездатності на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» не було зафіксовано. Водночас сумарне число непрацездатності по виробничому травматизму та загальним захворюванням щорічно зростають з 651 дня у 2019 р. до 721 дня на другу половину 2021 р. Це є негативною тенденцією.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці», дія якого поширюється на всіх юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих, обов'язок створення на робочому місці в кожному структурному підрозділі умов праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечення додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці покладається на роботодавця.

Для деяких видів робіт, так званих робіт з підвищеною небезпекою, потрібне спеціальне навчання та щорічна перевірка знань з охорони праці.

Перелік робіт з підвищеною небезпекою для досліджуваного сільськогосподарського підприємства затверджується директором ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». До таких робіт на ТОВ «ПОЛТАВА-СА ЖАРДІН КОСМЕТИК Д» відносять:

- роботи пов'язані з виробництвом, зберіганням, транспортуванням та застосуванням природніх мінералів;
- управління технологічним устаткуванням;

- роботи на переробних заводах;
- роботи з обслуговування і ремонту аспіраційних та пневмотранспортних систем на підприємствах зі зберігання і переробки торфу;
- роботи з розвантаження, складання і зберігання природних матеріалів.

Одним з основних суб'єктів, що здійснюють управління охороною праці на підприємстві, є служба охорони праці. У якій формі вона створюється та функціонує, залежить від кількості працівників, що працюють на підприємстві.

Створення служби охорони праці на підприємствах будь-якої форми власності передбачено ст. 15 Закону України «Про охорону праці» і є обов'язком роботодавця, якщо кількість найманих працівників складає 50 і більше осіб. На підприємствах виробничої сфери при кількості працюючих до 50 осіб (невиробничої сфери – до 100 чоловіків) функції служби охорони праці можуть виконувати особи з відповідною професійною підготовкою за сумісництвом.

На досліджуваному підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» кількість працюючих перевищує 50 осіб, що дає всі підстави на створення і функціонування служби охорони праці.

Служба охорони праці ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» повинна вирішувати такі завдання:

- забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель та споруд;
- забезпечення працюючих відповідними засобами захисту;
- здійснення професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань з охорони праці;
- забезпечення раціонального режиму праці і відпочинку працюючих;
- професійний добір працівників на окремі види робіт відповідно до чинних нормативних актів.

Сучасний етап розвитку характеризується комп'ютеризацією. На даний час складно вказати сферу діяльності, яка б не охоплювала активне використання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення. Сучасні автоматизовані

системи значно полегшують роботі усіх структурних підрозділів підприємства, дозволяють більш ефективно працювати. Сучасний етап розвитку характеризується поширенням інформаційних технологій у всі діяльності підприємства. З впровадження сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення підприємства мають можливість швидше прогресувати та приймати ефективні управлінські рішення в певному сегменті своєї діяльності. Тому доцільно провести аналіз рівня використання комп'ютерної техніки, спеціалізованого програмного забезпечення у діяльності працівників кадрової служби ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Аналіз ступеня використання комп'ютерної техніки, спеціалізованого програмного забезпечення в системі управління персоналом ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Назва програмного продукту, що використовується	Завдання, які виконуються за допомогою ПО	Відділи, які використовують ПО	Переваги та недоліки застосування ПО
ОС Windows 7	Забезпечує роботу комп'ютерної техніки, обслуговує роботу всього програмного забезпечення	Усі відділи, які використовують у своїй діяльності комп'ютерну техніку	Зручна та зрозуміла у використанні. Адаптована до діяльності товариства. Основним недоліком є її застарілість. Сучасні підприємства використовують ОС Windows 8,10 та 16.
Бест-Звіт-Плюс	Автоматизує процеси пов'язані із нарахуванням та обліком заробітної плати. Веде автоматизований	Планово-економічний відділ, відділ бухгалтерії	Зручність використання, наявність української версії, адаптованість до вітчизняних реалій.

	облік персоналу тощо.		Головним недоліком є її застарілість
Word, Блокнот	Дозволяє створювати текстові документи, редагувати їх.	Усі відділи, які використовують у своїй діяльності комп'ютерну техніку	Швидкість та легкість роботи з даними текстовими редакторами. Недоліків не виявлено.
Excel	Дозволяє автоматизувати розрахунки, у табличній формі представляє необхідні дані.	Усі відділи, які використовують у своїй діяльності комп'ютерну техніку	Зручне відеображення даних, можливість швидкого коригування даних тощо.

Таким чином, ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» активно у своїй діяльності використовує комп'ютерну техніку та програмне забезпечення. Усі працівники на товаристві мають знання роботи з наявним програмним забезпечення. Головним недоліком є те, що майже все програмне забезпечення та комп'ютерна техніка є застарілою.

Отже, варто підсумувати, що підприємство, хоч і молоде, проте керівництво робить все можливе аби працівникам було комфортно та затишно, намагається донести всі потрібні знання та подбати про безпеку на виробництві. Є певні недоліки, але існує завзяття їх долати.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши впровадження психологічних методів у діяльності ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», зроблені наступні висновки:

1. ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» досить молоде підприємство. Суб'єктом є керуюча підсистема підприємства, яка поділяється на громадський та професійний.

Громадський суб'єкт складається із загальних зборів учасників, ревізійної комісії ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». До об'єкта управління слід віднести керовані складові, а саме: трудові ресурси, матеріальні ресурси (основні засоби та інші необоротні матеріальні активи), фінансові ресурси (власні та залучені кошти). Управління здійснюється загальними зборами учасників, які приймають стратегічні рішення. Виконавчим органом управління є директор ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», який підзвітний загальним зборам учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу управління здійснює ревізійна комісія. На даний момент організаційною структурою управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» передбачено усі ключові посади та розширення штату в майбутньому керівництвом товариства не планується.

2. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» протягом 2019-2021 рр. значно погіршив фінансовий стан та свій рівень прибутковості. На даний час ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» залишається прибутковим підприємством, але чистий прибуток знизився за аналізований період на 80,92 % та у 2021 р. складає 6463 тис. грн. Великою проблемою для товариства залишається високий знос основних засобів, що свідчить про необхідність його оновлення. Наведений SWOT-аналіз показує, які слабкі та сильні сторони є у обраного товариства, а також зазначає, які основні можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. Встановлено, що для ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» на сучасному етапі розвитку характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та позиції.

3. На ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» трудовий склад формується з управлінського та виробничого персоналу. При цьому у 2021 р. зафіксована найбільша питома вага виробничого персоналу та водночас найменша управлінського. Це свідчить про те, що розширення штату відбувається переважно за рахунок виробничого персоналу. Спостерігається зріст коефіцієнту оновлення

персоналу, чимало робітників йдуть «за власним бажанням» – це проблема низьких заробітних плат. З боку керівництва тиску на робітників не спостерігається.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ

3.1 Планування та моделювання психологічних методів в ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Як було зазначено раніше, дуже важливо використовувати психологічні методи для успішного управління підприємством. Слід зазначити також про необхідність знати кожного працівника як окрему особистість і як частину трудового колективу. При цьому доцільно звертатися до розподілу людей за психологічними групами – це допоможе передбачити поведінку працівників та грамотно використати її в цілях компанії. Отже, слід вміти визначати тип темпераменту кожного учасника колективу.

У психології розрізняють чотири основні види темпераменту людини: сангвінік, холерик, флегматик та меланхолік. До першого типу відносяться ті особистості, що досить жваві, рухомі, прагнуть до змін власних вражень, швидко реагують на події, дуже легко справляються з неприємностями та невдачами [23, с. 256]. Зазвичай сангвініки дуже надійні у будь-якій роботі, крім тієї, що є одноманітною та повільною. Вони здатні до рухливої діяльності та тієї, що вимагає жвавості, кмітливості, винахідливості й великої активності. Такі люди легко досягають результатів, коли робота є цікавою для них та різноманітною, їм легше добиватися поставленого результату. У своїй діяльності сангвініки стримані та спокійні. На жаль, якщо трапляються труднощі та перешкоди, вони частіше «опускають руки» та проявляють апатію.

Наступний тип – холерики. Вони швидкі, поривчасті, пристрасні, але занадто емоційні, у них швидко змінюється настрій, а також часто виснажуються при виконання того чи іншого завдання. Такі люди із захопленням ставляться до

справи, віддають купу сил, але втома приходить дуже швидко. Вони добре справляються з циклічною роботою, Чудово, що холерики здатні адаптуватися до рівномірного ритму діяльності, яку добре вивчать і будуть мати успіх в ній. Такий тип темпераменту більше за інших сприяє виникненню напруженості при виконанні небезпечних та відповідальних дій, в якій можуть бути певні неточності [31, с. 9]. При цьому керівникам підприємств слід звертати увагу на спонукання та зміцнення впевненості холериків в успіху, бо такі люди мають погане самовладання. Якщо холерики занадто часто будуть провалювати завдання, дуже висока вірогідність, що наступні важливі рішення будуть прийняті неправильно. Керівникам слід обачно робити зауваження: спокійно і ні в якому разі не принижувати гідність працівника.

Флегматики дуже цікаві особистості. Такі люди зазвичай повільні, незворушні, мають стійкий настрій та прагнення, проте завжди невиразно та слабо виражають свій внутрішній психологічний стан. На вигляд вони дуже спокійні, врівноважені в справах, вчинках, відрізняються наполегливістю і завзяттям. Повільність компенсується підвищеною діловою старанністю. Наприклад, до праці вони можуть готуватися довго, але детально та відповідально, не пропускаючи жодних деталей. Адаптація до нормального ритму у них проходить теж довго. Темп роботи невисокий. Але ґрунтовність під час виконання завдань забезпечує високу продуктивність праці. Флегматики дуже вимогливі до якості роботи. Прагнуть робити багато та якісно. Їм більше притаманна одноманітна та добре вивчена робота. Їх треба квапити, але ні в якому разі не дорікати за це, бо це їх особливість, що не залежить від них. Керівникам слід підбадьорювати флегматиків, не обмежувати у свободі вибору і давати їм можливість самостійно діяти, без надмірної опіки [24, с. 50].

І останній тип темпераменту – це меланхолічний. Такі люди дуже вразливі, чуттєві, схильні до глибоких переживань навіть через незначні події, проте неясково реагують на оточуючих. Вони повна протилежність флегматикам. Вони дуже добре працюють в спокійному та безпечному середовищі, При таких умовах вони здатні швидко реагувати на події, а також змінювати діяльність за потреби.

Часто можуть відволікатися від роботи на думки, при цьому допускаючи велику кількість помилок через неуважність[24, с. 48]. Адаптація до діяльності проходить повільно і результат є періодичним. Темп меланхоліків – непостійний. Плідність праці залежить від настрою.

Усі типи темпераментів мають свої переваги та недоліки. Керівнику слід розумітися на психології, щоб вміти встановити контакт з працівниками, грамотно вести розподіл праці та мати результативний вплив на підлеглих. Підведемо підсумки про чотири типи темпераменту у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Загальні особливості типів темпераменту [узагальнено автором]

Властивості Темперамент	Сила	Урівноваженість	Рухливість
Холерик	+	-	+
Сангвінік	+	+	+
Флегматик	+	+	-
Меланхолік	-	-	+/-

Отже, дуже важливо звертати увагу на тип темпераменту працівника. Бо, наприклад, критичне зауваження може викликати роздратування у холерика, підштовхнути до активних дій сангвініка, залишити байдужим флегматика та зовсім вибити із колії меланхоліка.

За власним спостереженням керівництво ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» досить лояльно ставиться до своїх працівників, є досить привітним та враховує всі думки кожного підлеглого. Але для реальної картини ситуації на підприємстві було проведено дослідження, у якому взяли участь 40 осіб.

Головною проблемою проведеного дослідження є визначення особливості застосування психологічних методів керівництвом для ефективного управління персоналом.

Економічна криза негативно впливає на суспільство в цілому, приносить із собою нестабільність, невпевненість у завтрашньому дні, а також зниження

доходів. Перед керівними структурами особливу важливість набуває проблема збереження кваліфікованих кадрів, благополучного вирішення якої не може бути досягнуто без відповідних змін у системі нематеріальної мотивації персоналу із застосуванням соціально-психологічних методів управління.

Проблема полягає в тому, що враховуючи навколишню нестабільність і численні звільнення в різних сферах економіки, персонал стає демотивованим, деморалізованим, що впливає на результативність їх роботи, а, отже, знижує ефективність роботи всього підприємства.

Кризова економічна ситуація потребує великої напруги від керівництва, їх здібностей до управління персоналом із застосуванням соціально-психологічних методів управління, і навіть зміни різних систем стимулювання. Основним завданням тут є здатність створити не загальне зведення правил, а знайти підхід до кожного співробітника, адже у кожної людини свій характер, певні риси та здібності. Головне завдання управління – вміло розкрити сильні сторони працівника.

Метою нашого дослідження було дослідити систему управління персоналом через ступінь задоволеності працівників та розробити рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів на основі існуючих проблем.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати існуючу систему управління персоналом та з'ясувати думку співробітників про застосовувані методи управління.

2. Виявити та проаналізувати мотиваційні переваги співробітників.

Для збору потрібної інформації ми використовували опитування в Google Форма.

Загальна кількість опитуваних – 40 працівників. Респондентам випала нагода відповісти на 17 питань шляхом вибору варіантів відповіді, що найбільш точно показують ступінь задоволеності тим чи іншим компонентом анкети та запропоноване одне відкрите питання стосовно пропозицій працівників щодо покращення системи управління.

Тематика анкети виглядає таким чином:

- задоволеність роботою (1, 2, 3)
- умови праці (4, 5, 6, 14, 16);
- відносини між працівниками в колективі (7, 8, 9, 10);
- мотивація на підприємстві (11, 12, 13).

Зразок анкети поданий у додатку 1.

Результат опитування наступний. На рисунку 3.1 подано результати відповідей на запитання щодо задоволеності роботою.

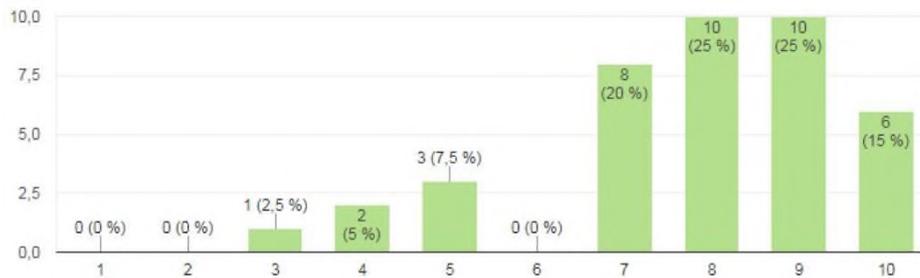


Рисунок 3.1. Задоволеність роботою

Рисунок чітко демонструє нам рівень задоволеності працівників роботою на підприємстві на даний момент. На запропоновані питання треба було відповісти за десяти бальною шкалою. Отримані результати є досить високими, адже 6 працівників обрали оцінку десять, а це 15%, дев'ять – 10 робітників, тобто 25%, оцінка вісім відгукнулася у відповідях аж десятих людей (25%), обрали сім вісім працівників (20%). Такі показники дають розуміння про те, що все ж колектив оцінюють задоволеність роботою високим рівнем. 15% працівників зазначили, що не задоволені, бо відповіли на запитання оцінкою нижче 5.

Результат наступного питання зображений на рисунку 3.2

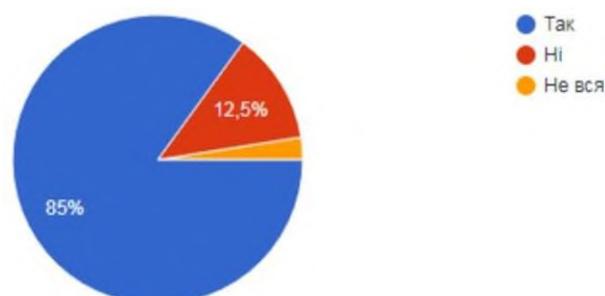


Рисунок 3.2. Чи подобається вам ваша трудова діяльність?

Діаграма показує, що 85% працівників люблять свою роботу, можна припускати, що вона їм справді цікава.

Наступна діаграма розповідає про основні цінності в роботі працівників.

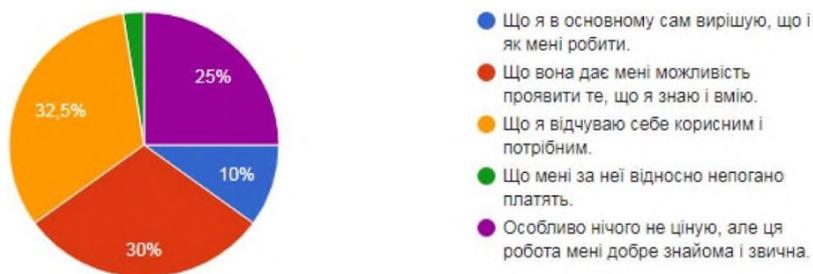


Рисунок 3.3. Що ви найбільше цінуєте в своїй роботі?

Отже, працівники ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» задоволені своєю роботою і найбільше цінують те, що відчувають себе корисними та потрібними, бо можуть показати свої знання та навички. Досить хороший показник.

Наступне питання стосувалося задоволеності умовами праці, тобто чи є вся необхідна інформація для якісного виконання роботи.

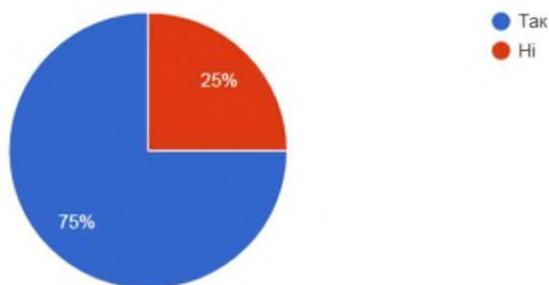


Рисунок 3.4. У вас є доступ до необхідної інформації для забезпечення якісного виконання вашої роботи?

25% людей відповіли «Ні» – це може бути спричинено роботою певних відділів, що невчасно подають ту чи іншу інформацію або просто виконують свою

роботу із запізненням. З іншого боку, причиною може бути недостатня кількість відомостей про стан роботи, новин, змін і т.д.

У п'ятій діаграмі подана інформація на питання про матеріальне забезпечення.

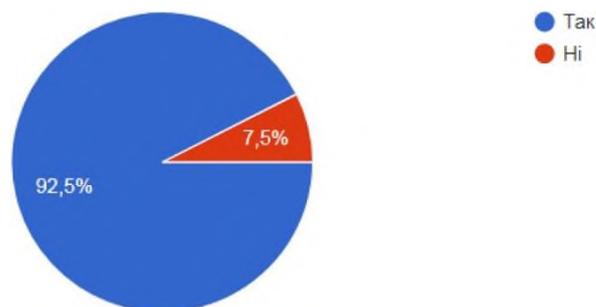


Рисунок 3.5. Чи маєте ви доступ до всіх технічних засобів необхідних вам для роботи?

На рисунку 3.5. 92,5% респондентів затверджують про наявність доступу до всіх необхідних технічних засобів, що необхідні для створення нормальних умов якісної праці. Лише 7,5% проголосували за варіант «Ні».

Діаграма шість на рисунку 3.6. показує результати щодо питання про надмірність праці. Більша частина працівників, а це 77,5%, переконані, що їх праця не є надмірною і лише 22,5% мають іншу думку.

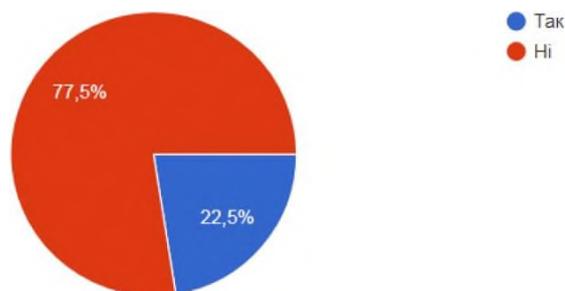


Рисунок 3.6. Чи є навантаження на вашому робочому місці надмірним?

Це може бути пов'язано з тим, що у різних відділах існує своя специфіка роботи, а відповідно буде і різне навантаження.

На наступному малюнку 3.7. подані відповіді на питання про нематеріальну мотивацію. На жаль, 80% респондентів хотіли б отримувати додаткові подяки, похвали та інші визнання заслуг.

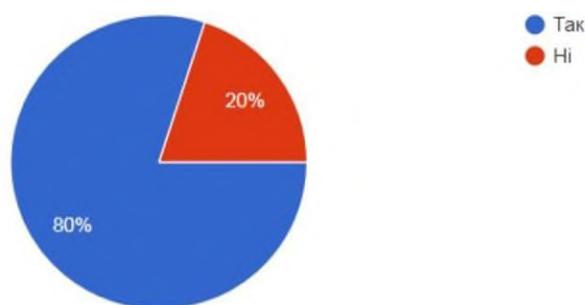


Рисунок 3.7. Чи потрібна вам додаткова нематеріальна мотивація (подяки, похвали, грамоти та інше?)

Наступне питання стосується соціального пакету працівників.

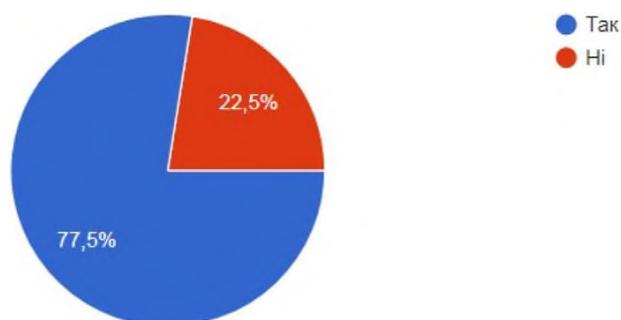
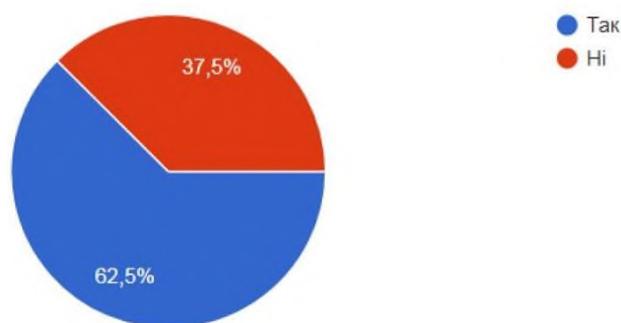


Рисунок 3.8. Чи вважаєте ви за потрібне розширити соціальний пакет, що надається підприємством?

Рисунок 3.8 демонструє необхідність розширення соціального пакету, що надається компанією, так як великий відсоток (77,5% працівників) мають у цьому потребу.

Наступне питання є дуже важливим, бо воно стосується особистого розвитку кожного працівника. Було важливо дізнатися думку службовців та дізнатися про професійне зростання на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Не всі погоджуються з тим, що є можливість до росту, на рисунку 3.9. діаграма вказує на те, що 37,5% опитуваних відповіли, що не мають такої можливості, коли інші 62,5% думають інакше.



Рисунк 3.9. Чи є у вас можливість до професійного зростання та особистого розвитку на підприємстві?

Припускаємо, що це теж може бути пов'язано із специфікою роботи відділів, а також, можливо, це залежить від особистості та її впевненості у своїх силах.

З відповідей на питання випливає, що в ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» задоволеність умовами праці на належному рівні. Керівництво намагається подати всю необхідну інформацію вчасно, забезпечити працівників всім необхідним, також є умови та хороші можливості професійно зростати. Єдине що бракує додаткової нематеріальної мотивації. Отже, керівництву слід попрацювати більше над психологічним впливом на підлеглих, також слід розглянути соціальний пакет та внести до нього зміни.

Наступні питання, що ми розглянемо будуть стосуватися відносин в колективі. Настільки вони є хорошими та справедливими.

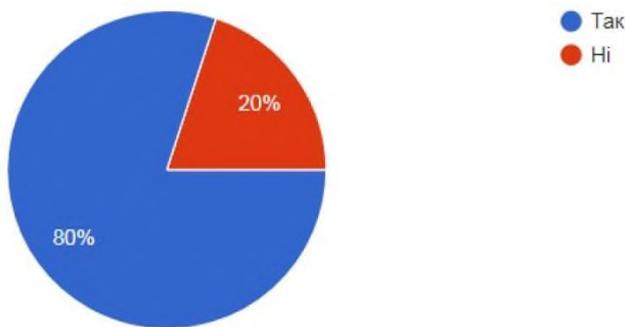


Рисунок 3.10. На вашу думку, чи розподілена робота на підприємстві рівномірно?

Більшість вважають, що так (80%). Отже, на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» панує справедливий поділ праці.

Наступне питання стосується атмосфери в колективі. Більшість опитуваних працівників впевнені, що вони мають підтримку з боку колег. Це хороший показник. Результати подані на рис. 3.11.

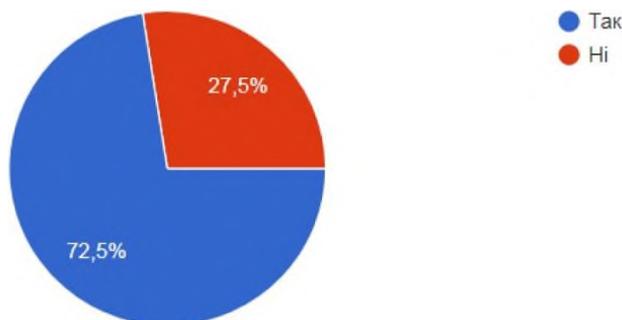


Рисунок 3.11. Чи маєте ви підтримку колег в колективі?

У діаграмі на рис. 3.12 результати питання про керівника та його відкритість до колег. Дивно, що голоси майже розділилися. Такий результат говорить, що керівник приділяє увагу не всім працівникам або робить це не належним чином. З рисунку бачимо, що відповідь на питання «Так» становить 57,5%, що є більшістю,

а наступні 42,5% – це «Ні». Це теж може бути пов'язано з специфікою роботи відділів.

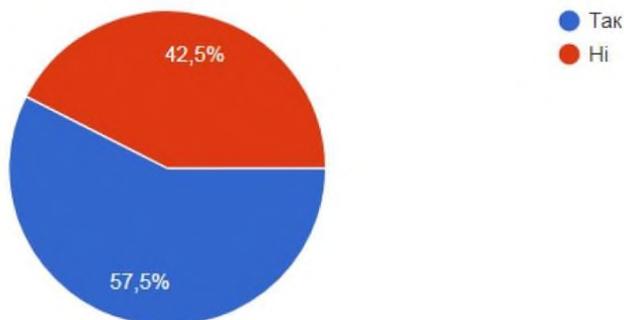


Рисунок 3.12. Чи обговорює керівництво з вами результати та плани діяльності підприємства?

Про важливість надання оцінки роботи працівників вже згадувалося неодноразово, тому було важливо дізнатися про ситуацію з цим критерієм на досліджуваному підприємстві. Хорошим знаком є те, що 75% респондентів відповіли «Так» на питання «Чи отримуєте ви оцінку вашої роботи від керівника?». Результати відповідей подані в діаграмі (рис. 3.13).

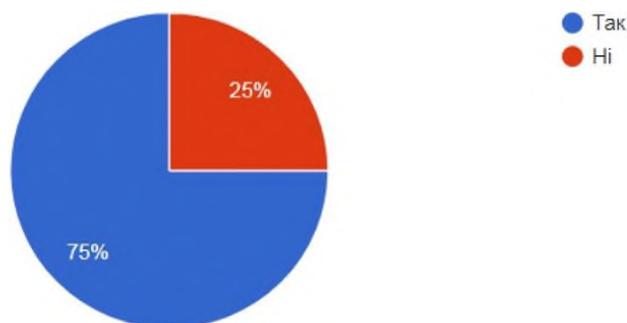


Рисунок 3.13. Чи отримуєте ви оцінку вашої роботи від керівника?

Приємно розуміти, що відносини на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», знаходяться на хорошому рівні: праця є рівномірною, колектив

дружній та розуміючий, керівник намагається взаємодіяти з працівниками та давати оцінку праці. Єдине, що варто звертати увагу на всі відділи та всіх учасників робочого процесу. Це необхідно для створення безпечної та комфортної психологічної атмосфери на підприємстві. Керівнику варто довіряти підлеглим більше та давати їм почуття важливості та потреби.

Наступні три питання, що будуть розглядатися стосуються матеріальної мотивації.

На рис. 3.14 подано результати на питання про заробітну плату. 42,5% працівників задоволені отримуваними коштами, коли більшість 55% – зовсім ні, а решта вважають заробітну плату «відносно непоганою».

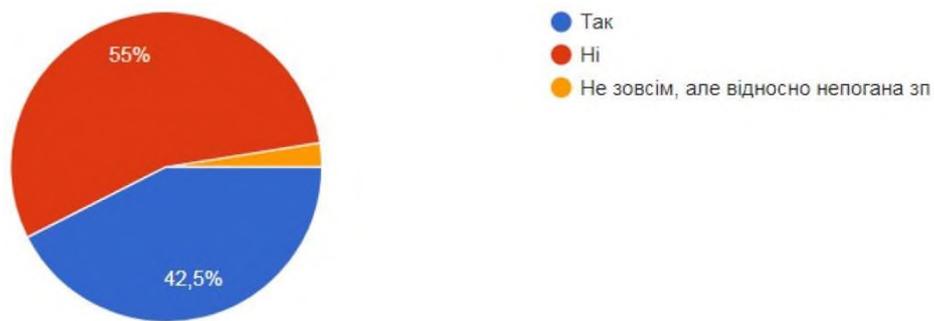


Рисунок 3.14. Ви задоволені своєю заробітною платою?

За результатами відповідей на наступне питання, можемо говорити, що зміна грошової щомісячної виплати в більшості випадків не залежить від результату роботи, бо існує штатний розпис і оплата нараховується відповідно до нього. Але можливі премії, тому може бути певна різниця.

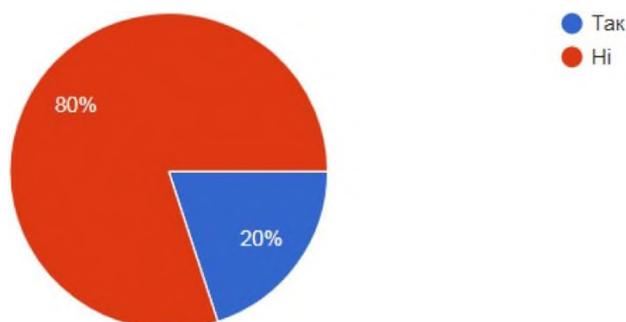


Рисунок 3.15. Чи залежить ваша заробітна плата від результатів вашої роботи?

Задоволеність матеріальною мотивацією на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є неоднозначною, тому керівництву краще переглянути всі можливості збільшення стимулювання співробітників.

Передостаннє питання стосується рекомендації підприємства як хорошого місця роботи. Результати на рисунку 3.16.

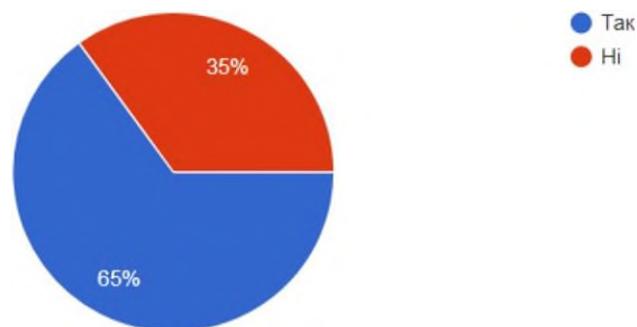


Рисунок 3.16. Ви б рекомендували ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» іншим як хороше місце роботи?

Результати відповіді говорять про те, що більшість працівників задоволені місцем своєї роботи та радили б її іншим.

Останнє питання було з розгорнутою відповіддю. Найчастішими відповідями були:

- підвищити рівень управління персоналом;
- внести більше моральних заохочень;
- обговорити зміни на покращення внутрішньої комунікації на підприємстві;
- справедливо та з розумінням відноситися до працівників;
- більше уваги приділяти колективу, проводити більше спільних заходів;

- організувати регулярне харчування працівників, можливо облаштувати столову та за можливості зробити їжу за рахунок підприємства.

Результати опитування показали, що загальна атмосфера на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» є хорошою. Звичайно існують недоліки та керівництву слід бути більш уважнішим зі своїми працівниками, надавати заслужену та справедливу увагу кожному, працювати більше над згуртованістю і колективністю, варто створити сприятливі психологічні умови на підприємстві.

3.2 Вдосконалення мотиваційного механізму соціального-психологічного розвитку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК»

Наданий момент на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» гостро стоїть питання щодо мотивації колективу до трудової діяльності. При виборі керівником оптимальної системи взаємодії між працівником та управлінським сектором необхідно враховувати особливості сприйняття підлеглих усередині колективу. Ефективна мотиваційна система в організації дозволяє мобілізувати наявний кадровий потенціал, що дозволить реалізувати ресурсно-економний підхід та забезпечить максимальну віддачу від використання організаційного та техніко-технологічного процесу підприємства. Система мотивації має бути спрямована на збалансованість матеріальних та трудових ресурсів на ресурсно-економному підході, що дозволить підвищити загальну результативність та рентабельність господарської діяльності підприємства.

Після проведеного дослідження на підприємстві було виявлено основні проблеми, які не дозволяють сформувати ефективний мотиваційний механізм у системі менеджменту (схема 3.1).

На підставі малюнка 3.1 можна відзначити, що поряд з матеріальними проблемами мотивації в системі менеджменту підприємств велику питому вагу займають проблеми нематеріального стимулювання працівників організації, відповідно пропонується модель ефективного мотиваційного механізму повинна

включати не лише матеріальні фактори, але й підтримати нематеріальні аспекти активізації та стимулювання працівників ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

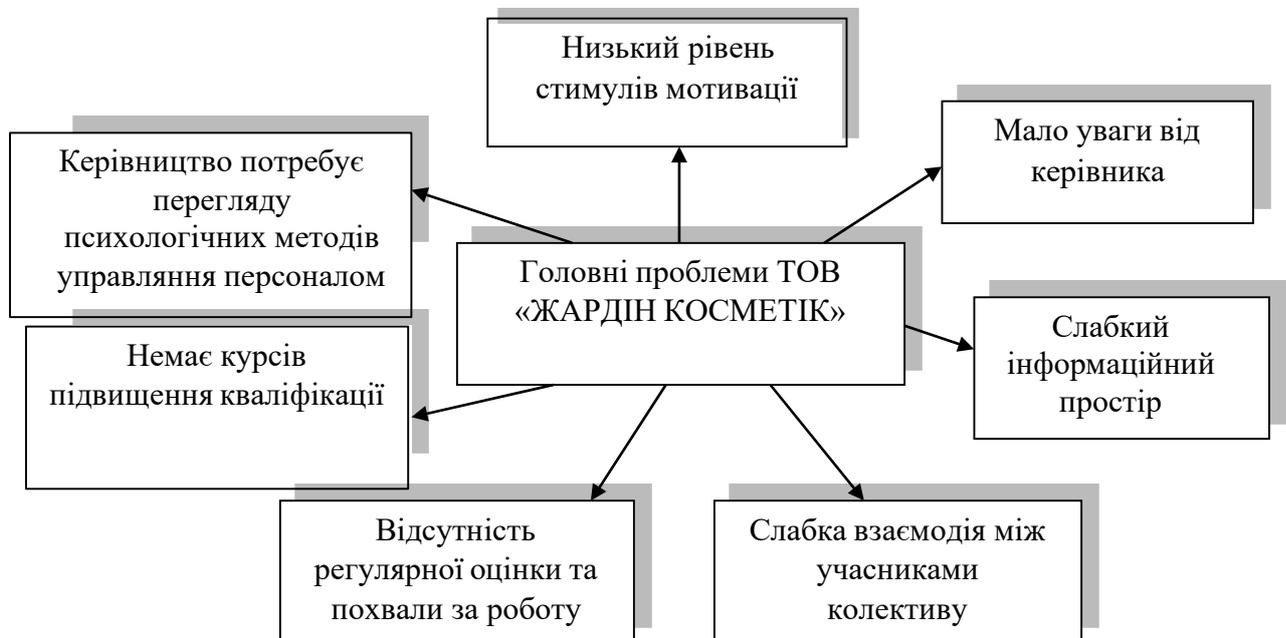


Схема 3.1. Головні проблеми ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» [розроблено автором]

Як вже неодноразово зазначалось, сучасні фахівці повинні бути мобільними та адаптивними, мати творче мислення і бути самостійними при прийнятті екстрених управлінських рішень. Фахівець через обставини, що склалися, повинен мати креативність, здатність до оперативного вирішення проблемних ситуацій, мати спеціальні практичні навички та мати професійну підкованість. Необхідно дивитися на ситуацію, що склалася, через призму перспективного планування та прогнозування, а не розглядати проблеми тільки на сьогоднішній момент.

Нами виділяються та пропонуються до впровадження певні фактори, які дозволяють сформувати ефективну систему психологічної взаємодії у колективі підприємства ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» на схемі 3.2

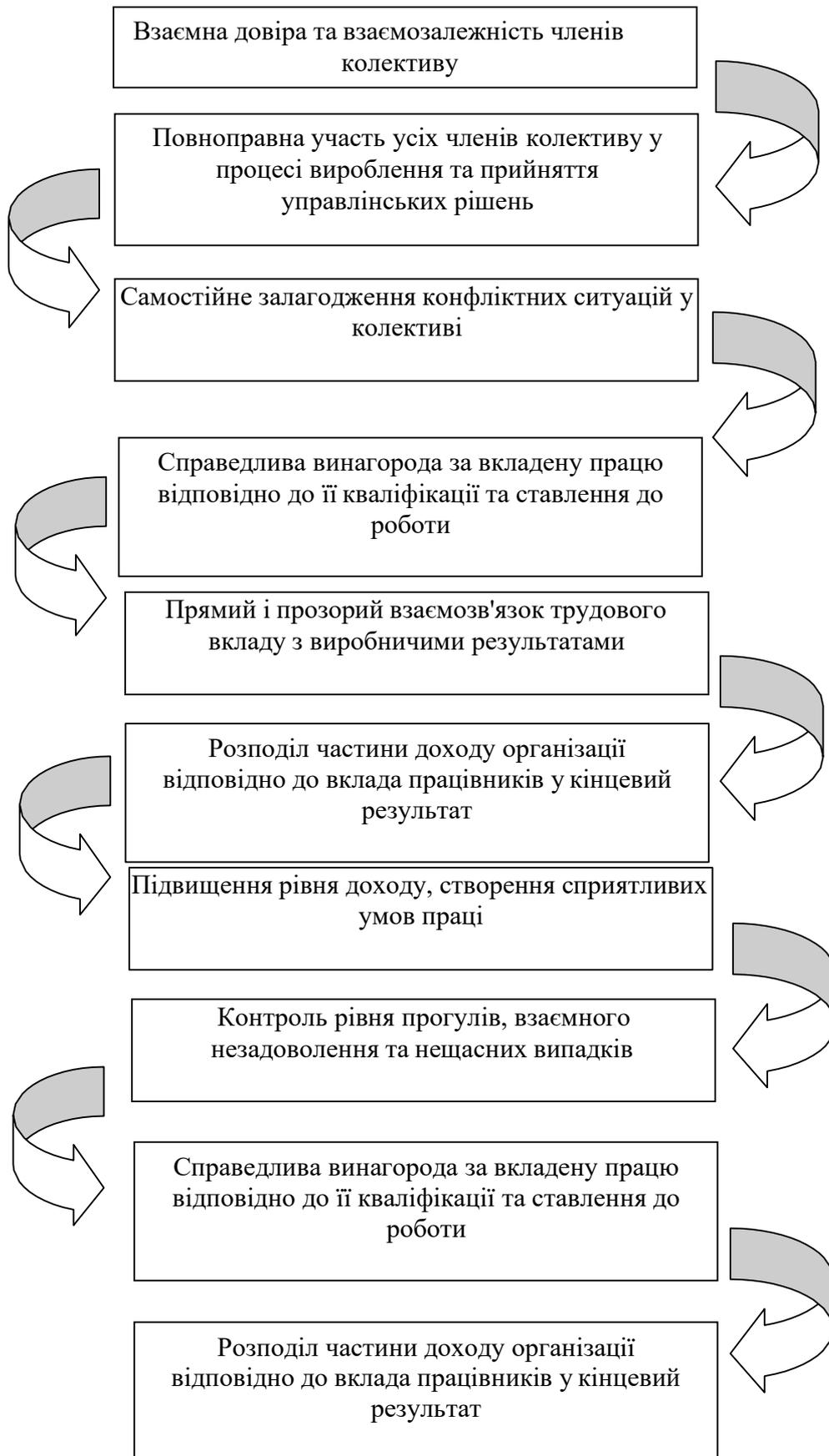


Схема 3.2. Етапи формування сприятливого психологічного клімату на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» [розроблено автором]

Також на схемі 3.3 до вашої уваги модель мотиваційної системи, побудованої на основі проблем та особливостей механізму роботи на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Сама модель поділена по категоріям працівників.



Схема 3.3. Модель побудови мотиваційної системи за категоріями працівників підприємства [розроблено автором]

В основу цієї моделі увійшла модель ХУ Д. Мак-Грегора [24], а також мотиваційна теорія Р. Оучі [21]. Представлена модель дозволяє знайти індивідуальний підхід до кожної категорії працівників, і якщо Девід Мак-Грегор виділяв дві категорії працівників, відповідно до запропонованої ним теорією, то ми

вважаємо, доцільно додати категорію А, щоб робота з персоналом, за умови будова мотиваційної моделі була більш якісною і дозволяла знайти та використовувати індивідуальний підхід до кожної з категорій працівників даного підприємства.

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі є невід'ємною частиною високої результативності діяльності кожного працівника. Психологічний клімат виступає основою сприятливих взаємин у колективі та позитивно впливає на весь трудовий процес та комплексний розвиток професійної особистості працівника. Досягти гармонійних відносин та високого рівня сприятливої соціально-психологічної взаємодії можливе лише за ефективною системою кадрової політики організації, яка має прийматися та сприйматися персоналом на основі справедливого ставлення до персоналу організації та окремо кожного працівника [3].

В умовах сьогоденної ринкової економіки система мотивації в організаціях має особливу увагу приділяти критеріям оцінки результативності робочих процесів та пов'язувати результати праці із витраченими зусиллями працівників, використовуючи інноваційний підхід та ресурсозберігаючі складові виробничого процесу. При розробці ефективною системи мотивації та її впровадження в процес менеджменту організації необхідно провести діагностику існуючого внутрішнього мотиваційного середовища, сегментувати мотиваційні складові з урахуванням не тільки матеріального, а й нематеріального стимулювання, а також постійно проводити моніторинг та коригування мотиваційного механізму, з урахуванням рухливості довкілля та адаптивності до зовнішніх змін. Нами розроблено блок-схему алгоритму послідовності дій з розробки та впровадження ефективною системи мотивації для підприємства ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» (рис. 3.17).

На першому етапі: діагностика мотиваційної системи підприємства необхідно реалізувати такі заходи, як: розробити певні методи вимірювання результатів роботи, єдиних для всіх; створення системи доступної та прозорою інформації про те, які результати праці необхідно демонструвати і яка винагорода буде за це; оцінити рівень досягнення бажаних результатів [4].



Рисунок 3.20. Блок-схема алгоритму створення ефективної мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» [розроблено автором]

Враховуючи принципи стимулювання у практичній менеджерській діяльності на підприємстві необхідно обґрунтувати систему оцінки, розробити чітку систему оцінки результатів та їх взаємозв'язки з винагородою. Необхідно наголошувати на якості виконуваних робіт, розробці та системі нормативів та критеріїв стимулювання талановитих та ініціативних працівників. Після проведення вищезазначених заходів необхідно перейти до другого етапу розробки мотивуючої системи – сегментування системи та виявлення та систематизація психологічних особливостей працівників організації.

Проведення анкетування є невід'ємною частиною побудови ефективної мотиваційної системи на підприємстві, що дозволить виділити певні групи працівників за мотиваційними ознаками, необхідними для створення системи стимулів та активізації робіт.

Після сегментування працівників за мотиваційними групами та виділення їх індивідуальних психологічних особливостей необхідно застосовувати принцип комплексності, який дозволить врахувати очікування працівників та реалізувати індивідуальний підхід відповідно до психологічних особливостей працівника.

Найважливішим аспектом при побудові ефективної мотиваційної системи є визнання керівником особистих заслуг окремих працівників та публічна похвала за високі та якісні результати праці.

Найважливішим аспектом при нематеріальному стимулюванні працівників є створення сприятливого етичного клімату в колективі, він досягається за допомогою покращення комфортності робочого місця, публічне визнання результатів праці через розміщення фотографій на соціальних стендах, дошках пошани всередині організації, почесні знаки та нагороди, також є ефективним засобом нематеріального стимулювання працівників організації. В аграрному секторі суспільного виробництва саме нематеріальні засоби в системі мотивації є більш ефективними, ніж матеріальні через індивідуальні людські якості працівників, які проживають у сільській місцевості [5].

Для багатьох працівників особисте визнання заслуг з боку керівництва є потужним мотиваційним фактором у результатах праці, визнання може виявлятися через вираження вдячності, цінних подарунків, суспільного визнання.

На третьому етапі в побудові ефективної системи мотивації необхідно провести моніторинг і корекцію, через постійне анкетування співробітників, приблизно раз на півроку й коригування та зміна мотивуючих факторів відповідно до отриманої та обробленої інформації про їхнє ставлення до умов роботи мотивуючим складовим процесу праці в організації.

Таким чином, враховуючи все сказане вище, при формуванні ефективної мотиваційної системи на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» необхідно проводити комплексні дослідження бажань персоналу, враховуючи особисті цілі та психологічні особливості працівників. Для працівників цього підприємства не економічні стимули є більш вагомими, ніж матеріальні. Керівнику необхідно враховувати принципи цільового управління організаціями та обрана система мотивації має бути націлена на заздалегідь запланований результат від господарської діяльності.

На сьогоднішній момент через невисокий рівень доходу населення регіону матеріальні стимули теж грали б значну роль, до них можна віднести: премії, відсотки, цінні подарунки, бонуси, проте керівнику не варто забувати про моральні заохочення: дипломи, грамоти, відпочинок та інше.

Отже, першорядним у побудові ефективного мотиваційного механізму є розподіл винагороди за конкретно виконану справу та бути досить великими (наприклад, половина від рівня заробітної плати), щоб працівник розумів всю цінність винагороди та прагнув повторити позитивне підкріплення під час виконання робіт та послуг. Важливим аспектом є те, що стимулювання має бути справедливим, а не змагальним. Досить часто неправильна та несправедлива винагорода може призвести до ворожнечі між працівниками і як наслідок до негативної психологічної обстановки та в результаті розвалу колективу. Грамотна система мотивації на підприємстві дозволяє значно знизити плинність кадрів, що є наслідком неефективного менеджменту на підприємствах.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

У минулому розділі йшла мова про вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Було запропоновано низку заходів, що були подані у схемах та блоках-схемах. Головним висновком є те, що на даному підприємству рекомендується більш активніше вживати психологічні методи.

Одними із найважливіших методів цієї групи можна назвати професійний розвиток та підвищення професійного зростання. Дуже вагомим є проведення вступних екскурсій, лекцій для новоприбулих працівників. Організація різних тренінгів та воркшопів теж буде корисною. Чудовою ініціативою є закріплення наставника за новим працівником, що допомагатиме здійснювати трудову діяльність в перші час. Крім цього, розвиваючі та пізнавальні курси та лекції будуть цікавими і для сталого педагогічного колективу. Було б добре організувати майстер класи з використанням косметики, що виробляється на підприємстві, для того, щоб працівники мали більше цікавості до продукції, що вони виготовляють.

Ми пропонуємо проводити такі тренінгові заняття:

- стандарти професійної поведінки, головною метою якого буде ознайомитися із стандартами Управління виконавчої дирекції ТОВ «ЖАРДІНКОСМЕТИК» – це дасть змогу познайомитися ближче із керівництвом та покладе початок стосункам, що будуються на довірі;
- стандарти обслуговування, метою є вивчити основні засади обслуговування задля забезпечення якості обслуговування – користь в тому, що кожен працівник має розумітися в цій сфері, якщо хоче бути корисним компанії чи підприємству;
- вирішення конфліктів, мета дуже проста – розвиток навичок розуміння «сигналів» конфліктної поведінки на його початкових етапах, навичок уникнення конфлікту, а також ефективного його вирішення. Проведення такого корисного психологічного тренінгу допоможе зменшити кількість конфліктів на робочому місці серед учасників колективу, а також допоможе формувати здорову психологічну атмосферу на підприємстві;

- основи етикету – тренінг має на меті сформулювати уявлення про етикет у закладах надання послуг та на робочому місці.

Результати таких тренінгів будуть досить дієвими та стануть запорукою здорового, дружнього колективу. При у мові, що всі поставлені цілі та завдання будуть виконані. Слід зазначити, що такі події слід планувати завчасно та відповідально, за можливості залучати спеціалістів та ораторів, фахівців з обраних тем. При плануванні курсів для працівників необхідно враховувати усі рівні робочого колективу, погодити час з усіма учасниками майбутнього тренінгу, узгодити все з керівництвом.

Існують дослідження [39], що показують настільки важливим у такого роду заходів є план: 80% позитивних результатів відповідають за правильний вибір форми навчання, професійність тренера, що буде безпосередньо проводити тренінг, бо саме він має створити мотиваційний дух під час навчання. Якщо співробітники ставитимуться до тренінгів, мов до покарання, це не принесе бажаного результату і навчання не можна буде назвати успішним, мета, на жаль, nebude досягнута.

Тому потрібно відповідально ставитися до спікера тренінгу. Існують такі поради вибору тренера [41]:

- тренер має володіти «мовою тіла» та вміти себе захопливо представити;
- важливо легко та вправно керувати процесом навчання. Тренер має мати високий рівень знань та навичок, вміти швидко реагувати на питання та давати відповіді, адаптуватися до ситуацій, відстежувати динаміку процесів;
- використовувати різні методи викладу інформації, вміти зацікавити публіку, комбінувати методичні техніки таким чином, щоб навчання було максимально ефективним;
- тренер має заохочувати працівників, мотивувати, викликати бажання поповнювати свої знання.

Під час тренінгу можна використовувати найрізноманітнішу методичку подачі інформації. Найвідоміші з них є:

- ділова гра-тренер – вона досить цікава та моделює ситуації, що можуть трапитися на підприємстві, учасники мають знайти кілька варіантів вирішення проблем;
- рольові ігри – розглядаються різні ролі і відтворюються певні епізоди, що можуть бути в момент праці;
- обговорення – чудовий та досить простий і легкий метод пошуку вирішення завдань та проблем;
- мозковий штурм – цей метод є прекрасним тим, що розвиває критичне мислення усіх учасників;
- виділення конкретної проблемної ситуації – йде конкретне акцентування на вирішенні поставленої проблеми.

Іншим важливим психологічним методом є нематеріальна мотивація. Дуже важливим є організація спільних нарад, публічна похвала, грамоти та інші заохочувальні деталі [38]. Було б також чудово організовувати тематичні корпоративи, бо вони зближують людей та формують безпечне середовище в колективі.

Слід розуміти, що мотивація колективу регулюється прагненням відповідати думці оточуючих, дуже важливо отримувати визнання не лише від колег, але і від керівника, це дає змогу відчувати себе значимим та відчувати себе прилежним до підприємства. Тому слід говорити хороші слова працівникам і ні в якому разі не сварити когось з підлеглих перед колективом, бо це принижує гордість.

Між працівниками та керівництвом мають існувати конструктивні відносини, про це не слід забувати. Слід розвивати довіру та прозорість, тому наради хороше рішення вирішення всіх питань. Можна організовувати і довгі настановчі паузи, так і «п'ятихвилинки» для швидкого нагородження чи оголошення завдань на день. Керівнику слід формувати позитивний настрій у своїх працівників – це дасть поштовх до зародження мотивації до подальшого якісного професійного зросту.

Крім цього, курівнику ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» слід знаходити час і на проведення та організацію неформальних бесід зі співробітниками. Слід більше цікавитися їх життям та уподобаннями, а не вести суто ділові відносини.

Наступним важливим кроком є – згуртованість колективу. Це також можна зробити за рахунок участі в обговорення робочих питань чи вирішенні спільних проблем чи поставлених задач. Розглянемо можливі свята, які варто святкувати колективу підприємства, у наступній таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Рекомендовані корпоративні свята [розроблено автором]

Внутрішні	Цільові
День народження підприємства	8 Березня
Новий рік	14 жовтня – Покрова Пресвятої Богородиці
Характерні особливості	
Цілі: розділити успіх серед тих, хто причетний до діяльності підприємства.	Цілі: визначення поточного настрою колективу, зняття напруги, консолідація, мотивація на успіх.
В програмі	
Вручення відзнак, грамот, подарунків, бенкет, концерт, конкурси	Виїзне свято зі змаганнями, конкурсами, бенкетом
Приклад тимбілдінгових заходів	
Корпоративна риболовля	Передбачає змагання з риболовлі. Нагородження переможців. Приготування улову. Святкова вечеря і розважальна програма.
Талант-шоу	Творчі групи отримують завдання гуртом підготувати один номер у певному жанрі, який вибирають наосліп: танцювальна постановка, вокал, музичний номер, театр... Нагородження переможців.
Тематичний	Використання історичних фактів, відомих сюжетів зі сценарієм командної діяльності. Наприклад, Арт-Пікнік на Івана Купала
Креативний	Кожна група отримує набір матеріалів та органічних сполук та намагаються створити новий продукт. Самі учасники розподіляють ролі, визначають хід дій тощо. Нагородження переможців. Святкова вечеря.

Введення цих рекомендацій на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» гарантує хороші результати в управлінні колективом, а також розвине здорову психологічну атмосферу на підприємстві.

Важливо розглянути вплив таких заходів на соціально-культурну сферу функціонування організації. Для зручності запропоновані зміни на кожному рівні подаються в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Вплив психологічних методів на соціально-культурну сферу функціонування ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» [розроблено автором]

Рівень трудової дисципліни	<ul style="list-style-type: none"> -працівники почнуть якісніше та вчасно виконувати поставлені завдання; -кожен розумітиме своє призначення та користь підприємству; -працівники знатимуть правові норми підприємства та розпорядок; -зросте бажання виконувати свою роботу відповідально, чесно, сумлінно; -працівники обережніше поводитимуться з майном підприємства; -люди дотримуватимуться норм з охорони праці, що призведе до зменшення випадків травмування.
Рівень стабільності кадрів	-зросте професійний рівень працівників;

	<p>-з'явиться чітке розуміння поставлених задач та їх строків виконання.</p>
<p>Рівень розвитку соціальної інфраструктури</p>	<p>-підвищиться рівень розуміння та взаємоповаги між колегами; -підвищиться досягнення техніко-економічних показників виробництва на підприємстві; -зросте задоволення соціально-побутовими та культурними потребами робітників на підприємстві; -на фоні задоволеності соціальним розвитком підприємства, підвищиться ефективність виробництва; -зросте успішність кожного працівника.</p>

Важливо розуміти, що впровадження психологічних методів на підприємстві не лише покращить умови праці на підприємстві, але й матимуть чималий вплив на виробництво продукції в цілому. Працівник, що знають чітко свої права та обов'язки серйозніше відноситимуться до поставлених задач та виконання правил, відповідно зросте продуктивність праці та ефективність роботи кожного працівника. Безсумнівно, це вплине на кількість виробництва та на якість продукції. Відповідно до цього, зросте рівень задоволеності споживачів. Для підтвердження високої оцінки лояльності покупців та клієнтів, можна проводити щомісячне опитування. На основі проведених заходів можна зрозуміти, за що

споживачі люблять продукцію, а в чому існують недоліки та над чим треба працювати. Це також допоможе покращити товар та послуги підприємства.

Хорошими показниками ефективності, запропонованих нами психологічних методів можна вважати наступні:

- підвищення рівня якості виконання своєї роботи кожним працівником;
- виконання вказаних індикаторів, тобто цільових показників;
- підвищення рівня задоволеності працівників на робочому місці.

Підсумовуючи, говоримо, що вдосконалення психологічної ситуації на підприємстві потребує значних зусиль та затрат, керівнику слід бути обачним та обізнаним в психології людини, вміти грамотно комунікувати з усім робочим персоналом. Застосування психологічних методів дозволяє підвищити задоволеність працівників, а отже збільшити вірогідність виконання поставлених цілей підприємства, що в свою чергу зробить установу конкурентоспроможною та економічно стабільною. У ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» керівнику слід детально розглянути регулярного впровадження наступних психологічних методів: проведення тренінгів, як для новачків, так і для сталого персоналу; працювати над стимулюванням мотивації на робочих місцях; зосередитися на згуртованості колективу, шляхом проведення нарад, ділових та неформальних бесід.

Висновки до розділу 3

Розглянувши підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» шляхом впровадження психологічних методів, було зроблено такі висновки:

- 1) шляхом опитування працівників було проаналізовано психологічну ситуацію на підприємстві. Згідно дослідження, ситуація на підприємстві стабільна та хороша. Проте керівництву слід акцентувати свою увагу на більшому контакту з усіма працівниками. Розглянути соціальний пакет підприємства та попрацювати детальніше над нематеріальною мотивацію

підлеглих. Слід якісніше планувати заходи спрямовані на психологічний комфорт працівників.

- 2) Була розроблена чітка блок-схема та поради щодо вдосконалення психологічного середовища на ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Зокрема слід акцентувати свою увагу на мотиваційному механізмі працівників. Важливим аспектом є те, що стимулювання має бути справедливим, а не змагальним. Досить часто неправильна та несправедлива винагорода може призвести до ворожнечі між працівниками і як наслідок до негативної психологічної обстановки та в результаті розвалу колективу. Грамотна система мотивації дозволить значно знизити плинність кадрів, що є на підприємстві.
- 3) Провівши оцінку запропонованих методів, було також додано ідею впровадження навчальних тренінгів для всіх рівнів працівників. Розглянули поради щодо методів використання на курсах, а також як обрати хорошого спеціаліста для проведення таких заходів. Головний висновок такий, що у ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» керівнику слід детально розглянути регулярного впровадження наступних психологічних методів: проведення тренінгів, як для новачків, так і для сталого персоналу; працювати над стимулюванням мотивації на робочих місцях; зосередитися на згуртованості колективу, шляхом проведення нарад, ділових та неформальних бесід.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота «Психологічні методи управління підприємством в умовах конкурентної нестабільності» присвячена обґрунтуванню теоретичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо застосування психологічних методів управління підприємством.

Управління підприємством в Україні проходить випробування складними часами в основі якої економічна нестабільність. Відбувається зміна загальноприйнятих положень керування персоналом, безсумнівно вона потребує змін та адаптації до сучасних умов.

Дослідження проводилися на базі ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». В ході виконання кваліфікаційної роботи відповідно до мети були вирішені наступні завдання:

1. Було розглянуто загальну характеристику великої кількості психологічних методів управління підприємством. Розібравши їх ознаки та проаналізувавши плюси та недоліки таких технік, з'ясували, що для забезпечення здорового клімату серед працівників компаній, слід піклуватися про ментальне здоров'я кожного працівника. Керівникам варто заохочувати працюючий колектив до завятішого виконання поставлених цілей і стежити за психологічно-здоровою атмосферою на підприємстві.

2. Надавши теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством, дійшли невтішного висновку, що лише одними механічними принципами раціоналізму, на жаль, не можна повністю забезпечити ефективне управління у структурі. Людина – це фундамент й основа будь-якого підприємства, хоч у сучасному світі стрімко розвивається технологічний процес виробництва, але основне навантаження по виробництву продукту виконують люди. Через це вони є головним об'єктом уваги керівників, цьому слід приділяти велику увагу.

3. Розглянули сучасні методичні підходи щодо управління на підприємстві, враховуючи зарубіжний досвід. Висновок наступний, Україні слід

спиратися на досвід європейської моделі управління, бо вона ближче за менталітетом. На основі розглянутих моделей, з'ясували, що основним є забезпечення та ефективне використання кадрами, а також соціальний та професійний розвиток. Зрештою, іноземну практику слід використовувати в Україні, але завжди слід зосереджуватися на сучасних потребах та економічній ситуації в країні та враховувати особливості національного менталітету.

4. Провели аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». З дослідження можемо констатувати, що на підприємстві здійснюється загальними зборами учасників, які приймають стратегічні рішення. Виконавчим органом управління є директор ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», який підзвітний загальним зборам учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу управління здійснює ревізійна комісія. На даний момент організаційною структурою управління ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» передбачено усі ключові посади та розширення штату в майбутньому керівництвом товариства не планується.

5. Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» зрозуміли, що підприємство протягом 2019-2021 рр. значно погіршив фінансовий стан та свій рівень прибутковості. На даний час ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК» залишається прибутковим підприємством, але чистий прибуток знизився за аналізований період на 80,92 % та у 2021р. складає 6463 тис. грн. Великою проблемою для товариства залишається високий знос основних засобів, що свідчить про необхідність його оновлення.

6. Дослідили поточний соціально-психологічний стан ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Варто підсумувати, що підприємство, хоч і молоде, проте керівництво робить все можливе аби працівникам було комфортно та затишно, намагається донести всі потрібні знання та подбати про безпеку на виробництві. Є певні недоліки, але існує завзяття їх долати.

7. Надали планування та моделювання психологічних методів в ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК», а також провели опитування, що показало загальну атмосферу на підприємстві, вона є хорошою. Звичайно існують недоліки та

керівництву слід бути більш уважнішим зі своїми працівниками, надавати заслужену та справедливу увагу кожному, працювати більше над згуртованістю і колективністю, варто створити сприятливі психологічні умови на підприємстві.

8. Здійснили спробу вдосконалити мотиваційний механізм соціально-психологічного розвитку підприємства. Дійшли висновку, що першорядним у побудові ефективного мотиваційного механізму є розподіл винагороди за конкретно виконану справу та бути досить великими (наприклад, половина від рівня заробітної плати), щоб працівник розумів всю цінність винагороди та прагнув повторити позитивне підкріплення під час виконання робіт та послуг.

Важливим аспектом є те, що стимулювання має бути справедливим, а не змагальним. Досить часто неправильна та несправедлива винагорода може призвести до ворожнечі між працівниками і як наслідок до негативної психологічної обстановки та в результаті розвалу колективу. Грамотна система мотивації на підприємстві дозволяє значно знизити плінність кадрів, що є наслідком неефективного менеджменту на підприємствах.

9. Запропонували заходи щодо забезпечення психологічного розвитку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК». Керівнику підприємства слід детально розглянути можливість регулярного впровадження наступних психологічних методів: проведення тренінгів, як для новачків, так і для сталого персоналу; працювати над стимулюванням мотивації на робочих місцях; зосередитися на згуртованості колективу, шляхом проведення нарад, ділових та неформальних бесід.

Отже, в кваліфікаційній роботі досягнута основна мета – обґрунтування теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування психологічних методів управління підприємством в умовах конкурентної нестабільності та розроблено рекомендації щодо забезпечення психологічного розвитку ТОВ «ЖАРДІН КОСМЕТИК».

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Abulkhanova K. A. The concept of personality as the time arrangement system / K. A. Abulkhanova // XXVI International congress of psychology (16-21 August 1996, Montreal, Canada).
2. EU-OSHA. 2010. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks: Managing Safety and Health at Work. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
3. EU-OSHA. 2013. European Opinion Poll on Occupational Safety and Health, European Agency for Safety and Health at Work. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
4. EU-OSHA. 2015. Deuxième Enquête européenne des Entreprises sur les Risques Nouveaux et Emergents — ESENER-2, Résumé. Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail: Luxembourg.
5. Lens W. Future-time perspective : an individual and a societal approach/ W. Lens, M. A. Moreas // Psychology of future orientation / Ed. Zaijiesi Z. – Lublin, 1994. – P. 23-38.
6. Lucy Macdonald Learn to make time / L. Macdonald. – Published by Duncan Baird Publishers, 2006. – 160 p.
7. Maddi S. Dispositional Hardiness in Health and Effectiveness / S. Maddi // Encyclopedia of Mental Health / H.S. Friedman (Ed.). – San Diego (CA) : Academic Press, 1998. – P. 323-335.
8. Pattering of Time / L. W. Doob. – New Haven: Yale University Press, 1971. – 472 p.
9. Popovych I. S. Theoretical and methodological basis of optimizing program of development and social correction of expectations of personality [Попович І. С. Теоретико-методологічне обґрунтування програми оптимізації розвитку та психокорекції соціальних очікувань особистості] / I. S. Popovych // Fundamental and Applied Researches In Practice of Leading Scientific Schools. – № 5(17), 2016. – P. 158–163.

10. Rosa H. 2013. Acceleration at work. In: 16e congrès de l'Association européenne de psychologie du travail et psychologie organisationnelle (EAWOP), Imaginons le futur: comment voulons-nous travailler demain? 22–25 Mai, Münster, Allemagne, 2013.
11. Standing G. 2011. The Precariat: The New Dangerous Class. London: Bloomsbury Academic.
12. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf
13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
14. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>.
15. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом / Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. - Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
16. Брич В.Я. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
17. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
18. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
19. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств / Денисенко М.П., Будякова О.Ю.-Економіка та держава. 2019. №4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.

20. Душкіна О. Американський досвід відбору персоналу / О. Душкіна // Формування освітнього простору в умовах інформаційного суспільства: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26–27 квітня 2018 р. – Запоріжжя: ЗДІА, 2018. – С. 111–113.
21. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). С. 29-35.
22. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.
23. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. с англ. О. Любенко. 5-те вид. Харків : Книжковий Клуб «Клуб сімейного Дозвілля», 2019. 384 с.
24. Кожухар Г.С. Модель посиленої мотивації: взаємодія базових механізмів міжособистісної толерантності / Г.С. Кожухар // Науковий журнал Питання психології. - 2009. - № 2. - С.44-52.
25. Корольков В. В. Удосконалення механізму стимулювання торговельно-оперативного персоналу мережі сільпо / В. Корольков, О. Ткачук, М. Корогод Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. 9 (261) с.85-101
26. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.
27. Кулик Я.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом / Я.О. Кулик, Н.О. Чен // Вісник Черкаського університету. – 2015. – №12. – С. 70–75.
28. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

29. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/ Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf
30. Лобза А.В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / Лобза А.В., Гузь І.С. - Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
31. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом / Л.А. Лутай // Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ – №4. – 2017. – С. 8-12.
32. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підруч. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2014. – 288 с.
33. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу / М. І. Мурашко – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002.– 311с.
34. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
35. Назарова Г.В. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації. – К .: 2008. – 120 с.
36. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу / М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька / ДПА України. Академія ДПС України. – Ірпінь, 2002. – 252 с.
37. Никифорова В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
38. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
39. Рудковський В. А. Управління персоналом.: Навчальний посібник. / В. А. Рудковський, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська – К.: Кондор, 2012 – 310 с.

40. Рухльєв В.А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
41. Салун М. М. Майстренко О.В. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко . – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.
42. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
43. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>
44. Трященко В.А., Титар Т.Р. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44/2022.
45. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.
46. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. - Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151.
47. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Л. Г. Шморгун – К.: Знання, 2010 – 452 с.
48. Яковенко Л. Б. Суб'єктивне переживання часу особистістю як предмет наукового психологічного дослідження / Л. Б. Яковенко // Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. пр. ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПНУ. – 2010. – Т.ХІІ. – Ч.2. – С. 407-414.
49. Яничев П. І. Вікові особливості переживання суб'єктивного сьогодення / П. І. Яничев // Психологія особистості та час: зб. наук. доп. за матеріалами Всесоюз. наук. конф. – Чернівці, 1991. – Ч.І. - С.75-77.

50. Яничев П. І. Психологія відображення та переживання часу: актуальні проблеми [Електронний ресурс] / П. І. Яничев: Режим доступу: http://lib.herzen.spb.ru/text/yanichev_9_42_7_20.pdf.