МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Софії ЛАВРИК

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Михайло ОРОБЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ЛАВРИК С. Соціально-психологічні методи в управлінні підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнені теоретичні засади застосування соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. Зокрема, з'ясовано сутність поняття методів управління та визначено їхні класифікаційні ознаки, охарактеризовано соціальні та психологічні методи управління.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналізу соціально-психологічних методів управління ДП «ЛППП УКРАЇНА» АТ «ЛППП» . У результаті виконаного аналізу обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення застосування соціально-психологічних методів в управлінні ДП «ЛППП УКРАЇНА» АТ «ЛППП».

Ключові слова: методи управління, соціально-психологічні методи управління, морально-психологічний клімат, лояльність персоналу, тімбілнінг.

ABSTRACT

LAVRIK S. Social-psychological methods in enterprise management. - Manuscript.

Research on obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first section of the qualification paper summarizes the theoretical principles of the application of social and psychological methods in enterprise management. In particular, the essence of the concept of management methods was clarified and their classification features were determined, social and psychological management methods were characterized.

The second section of the qualification work is devoted to the analysis of socio-psychological management methods of SE «LPP UKRAINE» JSC «LPP». As a result of the performed analysis, substantiated proposals regarding the improvement of the application of socio-psychological methods in the management of the SE «LPP UKRAINE» JSC «LPP» were made.

Keywords: management methods, socio-psychological management methods, moral-psychological climate, staff loyalty, team building.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 8

1.1. Поняття та класифікація методів управління 8

1.2. Характеристика соціальних методів управління 11

1.3. Характеристика психологічних методів управління 14

Висновки до першого розділу 17

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ ДП «ЛППУКРАЇНА» АТ «ЛПП» 18

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛППУКРАЇНА» АТ «ЛПП» 18

2.2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП» 26

2.3. Розвиток системи соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП» 38

Висновки до другого розділу 45

ВИСНОВКИ 46

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 48

ДОДАТКИ 53

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Ефективність управління значною мірою залежить від застосовуваних методів впливу. Серед усіх інструментів менеджера в сучасних умовах виділяються ті, які враховують індивідуальні особливості особистості працівника, його нематеріальні інтереси, психологічні потреби (потреби вищого рівня), емоції. Адже умовах сучасної креативної економіки саме працівники визнаються найголовнішим ресурсом, найбільшою цінністю підприємства. Активізувати їхній творчий потенціал, створити сприятливий морально-психологічний клімат для прояву їхніх здібностей, отримати синергетичний ефект завдяки їхньому об'єднанню в команду дають змогу саме соціально-психологічні методи управління. Значення соціально-психологічних методів управління зростає тоді, коли можливість впливу на персонал через його матеріальні інтереси є обмеженою: в умовах дефіциту фінансових ресурсів, економічної кризи, війни тощо. У зв'язку з цим, тема кваліфікаційної роботи **актуальною.**

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Соціально-психологічні методи управління досліджували такі українські вчені як Т. Боцян, С. Бордзань [11], Ю, Боровий [37], Л. Войтенко [13], В. Даниленко [34], А. Нечепуренко [25], В. Перун [31], О. Пшик-Ковальська [29; 30; 31], Т. Сазонова [34], І. Ткаченко [40], Г. Харченко [37], А. Чхеайло [40]. Їх застосування в окремих сферах управління, видах економічної діяльності вивчали М. Бесчасна [6], В. Бєлік [7], С. Білосорочка [9]. Однак, умови трудової діяльності, інтереси та потреби працівників в процесі суспільного розвитку та соціально-економічної ситуації змінюються, тому дослідження особливостей застосування соціально-психологічних інструментів впливу в управлінні є завжди актуальними.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів розвитку системи соціально-психологічних методів в управлінні підприємством на основі узагальнення теоретичних засад та дослідження практики їх застосування у діяльності ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП».

Завдання дослідження:

- окреслити поняття та підходи до класифікації методів управління;
- охарактеризувати соціальні методи управління;
- охарактеризувати психологічні методи управління;
- дати загальну характеристику господарської діяльності ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП»;
- проаналізувати застосування соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП»
- обґрунтувати напрями розвитку системи соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП».

Об'єктом дослідження є соціально-психологічні методи управління.

Предметом дослідження є особливості застосування соціально-психологічних методів в управлінні сучасним підприємством.

Перелік методів дослідження. Для узагальнення теоретичних засад, аналізу практики застосування та обґрунтування пропозицій щодо розвитку системи соціально-психологічних методів управління у кваліфікаційній роботі застосовані такі методи наукових досліджень: аналіз та синтез, індукція і дедукція, системний підхід, узагальнення, порівняння, логічний, історичний, графічний методи та інші.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати, отримані автором в результаті дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі були обговорені та схвалені на круглому столі

«Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У ній міститься 7 рисунків, 6 таблиць, 2 додатки. Список використаних джерел охоплює 44 позицій. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 43 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття та класифікація методів управління

Управління є однією з найдавніших сфер людської діяльності і з'явилося ще у давніх цивілізаціях, відтоді, відколи люди почали працювати разом для досягнення спільних цілей. Поняття «управління» глибоко вкоренилося у багатьох сферах знань.

Відомі сотні визначень поняття «управління». У філософському контексті управління можна розглядати як елементарну функцію організованих систем різного походження (біологічних, соціальних, технічних), яка спрямована на збереження їхньої структури, підтримку життєздатності і функціонування, досягнення мети та цілей існування.

Зокрема, управління визначають як:

− процес впливу суб'єкта управління або органу управління (керуючої підсистеми) на об'єкт управління (керовану підсистему) для забезпечення його ефективного функціонування і розвитку;

− процес планування, організації, координації, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень, необхідних для досягнення цілей організації;

− таке керівництво людьми та використання коштів, яке дозволяє виконувати поставлені завдання економним і раціональним способом;

− система різних класів і видів управлінської діяльності соціальних організованих систем, що включає до свого складу стратегічне, поточне управління і оперативне регулювання, або керівництво [36, с. 6].

Жодне з визначень управління не заперечує того, що воно спрямоване на досягнення певної мети. Тому, виникає необхідність застосування

арсеналу засобів, які повинні забезпечити ефективне досягнення цілей управління. Таким засобами є методи управління.

Методи управління (слово «метод» походить від грецького слова methodos, що в перекладі означає «шлях до чогось») – це сукупність прийомів і способів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей [14; 21; 25; 27; 44].

Методи управління є втіленням основних принципів управлінської діяльності. Це найбільш гнучкі та активні компоненти системи управління, які мають альтернативний характер та спрямовані на досягнення управлінських цілей і принципів. Методи пов'язані з конкретними завданнями працівників управлінського апарату і разом утворюють складну систему.

Методи управління використовуються як відносно трудових колективів, так і до окремих співробітників. Розмаїття методів управління та їх комбінацій необмежене, оскільки воно визначається складністю та різноманіттям завдань управління. На практиці зазвичай застосовуються різні методи одночасно, в комплексі, оскільки вони взаємодоповнюють один одного. Важливо, щоб методи управління залишалися у постійній динамічній рівновазі, враховуючи реальні умови діяльності організацій.

Найпоширенішою класифікацією методів управління є їхня класифікація за характером впливу на виконавців [14; 21; 25; 27; 44].

За цим критерієм розрізняють такі методи управління:

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

Адміністративні методи управління – це методи прямого влливу, які зобов'язуть до виконання.

Економічні методи управління – це методи непрямого впливу, які спонукають до дій через матеріальні інтереси персоналу.

Соціально-психологічні методи управління – це методи непрямого впливу, які спонукають до дій через задоволення соціальних та психологічних потреб персоналу. До них відносять сукупність прийомів і засобів впливу на весь колектив, окремих особистостей,їхні взаємозв'язки з метою стимулювання трудової та творчої активності [8; 14; 25; 31; 37].

Переваги та недоліки різних груп методів управління наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки різних груп методів управління

Характер впливу	Основа застосування	Підходи до реалізації	Недоліки застосування
Адміністративні			
Прямий, через примус, владу, дисципліну	Загроза покарання	Жорсткі	Придушується ініціатива, творчість. Можуть не враховувати інтересів колективів та окремих працівників.
Економічні			
Непрямий, через матеріальне стимулювання	Можливість збільшити дохід	Адаптивні до ситуації	Можуть не спрацьовувати після досягнення певного рівня матеріального добробуту.
Соціально-психологічні			
Непрямий, через моральне стимулювання	Можливість досягти психологічного комфорту	Адаптивні до ситуації	Можуть вимагати психологічної діагностики Важко спрогнозувати результати

Джерело: узагальнено та доповнено автором за [8; 14; 21; 36; 44]

Система методів управління має спряти високій продуктивності роботи колективів, їхній злагодженій співпраці та максимальному прояві творчого потенціалу кожного працівника. Системне застосування інноваційних, передових методів управління є ключовим чинником його ефективності.

1.2. Характеристика соціальних методів управління

У групі соціально-психологічних методів управління виділяють соціальні та психологічні методи впливу.

Соціальні методи базуються на соціології, соціальній психології та спрямовані на групи (колективи) людей і їх взаємодію в процесі праці (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Соціальні методи управління.

Джерело: узагальнено за [8; 13; 14; 31; 36]

Соціальні методи мають на меті формування та розвиток трудового колективу, створення сприятливого морально-психологічного клімату,

досягнення високої згуртованості, єдності інтересів через зближення та підтримку спільних цілей.

Соціальні методи дозволяють визначити роль та місце працівників у колективі, виявити лідерів та підтримати їх, пов'язати мотивацію працівників із загальними результатами діяльності підприємства, а також забезпечити ефективну комунікацію та вирішення конфліктів у колективі [13, с. 13].

Соціальні методи управління охоплюють:

− аналіз та формування мотивів трудової діяльності для їх врахування в управлінні персоналом у майбутньому;

− підвищення соціально-трудової активності, включно з визначенням лідерів, їхнім наслідуванням, встановленням стандартів еталонної поведінки, підтримкою соціального наслідування через такі заходи, як конкурси та присвоєння титулів «Кращий працівник», «Кращий професіонал», відзначення ювілеїв та інших знаменних дат;

− застосування інструментів морального стимулювання;

− соціальне планування.

− формування та зміну структури персоналу;

− навчання та підвищення кваліфікації працівників;

− покращення соціальних умов персоналу (умов праці, життя, медичного обслуговування);

− задоволення потреб у особистісному розвитку (у тім числі, фізичному).

Необхідними умовами ефективного використання інструментів морального стимулювання на підприємстві є:

− наявність положення про моральне заохочення;

− впровадження різних форм морального схвалення в інтересах становлення творчої ініціативи та активності;

− підкріплення морального схвалення заходами матеріального стимулювання;

− інформування трудового колективу при будь-якому моральному схваленні працівника;

− нагородження й оголошення подяки урочисто;

− заохочення співробітників вчасно – одразу після досягнення конкретних досягнень;

− розвиток нових форм схвалення і встановлення моральної відповідальності кожного співробітника за доручену справу;

− дотримання затвердженого порядку внесення записів про схвалення в трудові книжки працівників [38, с. 216].

Соціальні методи управління, на наш погляд, спрямовані на створення ефективних команд.

Фахівці стверджують, що для побудови сучасних ефективних команд більш важливими є soft skills працівників, ніж їхній професійний досвід чи компетенції. Інтерес працівника до роботи, яку він виконує, бізнесу, у якому він працює є первинними чинниками його подальшої присутності у команді. Якщо працівник добре виконує свої професійній обов'язки, але сама робота їм нецікава чи він байдужий до життя організації, то такий працівник демотивує увесь колектив і керівника. Саме тому, керівник має діяти за принципом: «inspire or fire» – надихай або звільняй.

Ще одним вагомим аспектом побудови ефективних команд є аналіз ролей, які виконують її учасники і підбір членів команд так, щоб в вони виконували усі ролі. Існують різні підходи до їх виділення, зокрема, Р. Мередіт Белбін виділив активні ролі, орієнтовані на дії (генератора ідей, реалізатор і завершувач / фінішер); ролі, орієнтовані на роботу з людьми (координатор, командний гравець, дослідник ресурсів); ролі, орієнтовані на мислення («таємний інформатор», експерт з моніторингу, спеціаліст) [2].

1.3. Характеристика методів психологічного впливу

Психологічні підходи грають вирішальну роль в управління, оскільки вони зорієнтовані на індивідуальність кожної особи. Вони базуються на аналізі внутрішнього світу людини – її особистості, інтелекту, почуттів, поведінки з метою максимізації її потенціалу для досягнення цілей підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Психологічні методи управління

Джерело: узагальнено за [8; 13; 14; 31; 36]

Головна мета використання психологічних методів полягає у створенні сприятливого морально-психологічного клімату, який стимулює творчу

активність, ініціативність кожного працівника, підвищує рівень його задоволення участю у процесі праці у трудовому колективі та на підприємстві загалом. На рівні підприємства, об'єктом психологічних методів є індивід, а суб'єктом - керівник.

Узагальнивши існуючі визначення у науковій та навчально-методичній літературі, під морально-психологічним кліматом колективу розуміють:

− ступінь психологічної сумісності членів колективу, рівень згуртованості, наявність спільних традицій та звичаїв;

− стиль стосунків та взаємодії у колективі в процесі трудової діяльності;

− домінуючий психоемоційний стан в колективі, що проявляється у ставленні працівників до праці та один до одного [14; 21; 24].

Сприятливий морально-психологічний клімат в колективі виявляється у таких ознаках, як відкритість, контактність, доброзичливі стосунки між колегами, вільне висловлення думок під час групових нарад, відсутність тиску зі сторони керівництва, сприятливі умови для реалізації ініціатив та самореалізації, лояльність до компанії та задоволеність роботою, підтримка один одного в критичних ситуаціях, а також спільне прагнення досягти колективних цілей та підтримувати добробут колективу.

Вагомими компонентами психологічних методів управління методи психологічного впливу: навіювання, переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання, засудження, вимога, заборона, комплімент, похвала, прохання, порада [14; 21; 24].

Навіювання – це психологічний метод впливу на особистість підлеглого, що апелює до групових очікувань та мотивів для стимулювання праці. Воно може викликати у людини певні почуття та спонукати її до відповідних дій, іноді навіть поза її волею і свідомістю. Однак важливо уникати негативного впливу, такого як зомбування особистості, коли

намагаються нав’язати строго визначену поведінку, що виходить за межі моральних норм.

Основа переконання – вплив на психіку людини з метою досягнення мети, долання психологічних бар’єрів і вирішення конфліктів в колективі основа переконання.

Наслідування полягає в тому, щоб шляхом особистого прикладу керівника або новатора підприємства впливати на окремого працівника або соціальну групу, де їхня поведінка є зразком для інших.

Залучення – це психологічний метод, який використовується для стимулювання працівників стати співучасниками трудових процесів: вибір керівника, ухвалення узгоджених рішень, змагання в колективі і т. д.

Спонукання – це позитивний метод морального впливу на особу, за допомогою акцентування на її позитивних якостях, кваліфікації та досвіді, вірі в успішне виконання доручених їй завдань чи посадових обов’язків, що підвищує цінність співробітника на підприємстві.

Примус, зазвичай, застосовується тоді, коли інші способи впливу на особистість себе вичерпали і не дали результату. Слід вживати примус лише у виняткових обставинах, коли бездіяльність може призвести до жертв, травм, матеріальних збитків тощо.

Засудження – це метод психологічного впливу на особу, який виправдано використовувати в разі серйозних відхилень від моральних стандартів у колективі або незадовільних результатів та якості роботи. Проте цей метод не можна застосовувати до людей зі слабкою психікою.

Вимога має силу в формі розпорядження і є особливо ефективною, коли керівник має владу чи позитивний авторитет. В інших випадках вимога можу бути марною або навіть шкідливою.

Заборона має гальмівний вплив на особистість і включає заборону виконання імпульсивних дій, недопустимої поведінки. Цей метод є між двома основними методами впливу – примусом і переконанням.

Висновки до першого розділу

Цілі управління досягаються завдяки застосуванню суб'єктами управління інструментів (засобів) впливу на об'єкти управління. Цими інструментами є методи (способи) впливу, які класифікуються за різними ознаками.

Визначальною ознакою класифікації методів управління є механізм впливу (врахування тих чи інших інтересів працівників). Відповідно до цієї класифікаційної ознаки розрізняють адміністративні (впливають через примус і не враховують інтереси працівників), економічні (впливають через матеріальні інтереси) та соціально-психологічні (впливають через нематеріальні інтереси) методи управління.

Соціально-психологічні методи управління є тонким інструментом впливу на соціальні групи, окремих людей та їхні взаємовідносини (оскільки зорієнтовані на внутрішній світ людини) і потребують особливого управлінського мистецтва для їхнього застосування.

Їхньою головною метою є формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, моральної мотивації, здорових міжособистісних відносин, позитивний психоемоційний стан працівників.

Соціально-психологічні методи управління скеровані на унікальну особистість кожного працівника. Вони формують у кожного члена колективу почуття власної цінності, важливості, включеності, причетності, визнання та поваги. Саме ці почуття забезпечують психологічний комфорт під час трудової діяльності в конкретній організації.

Завдяки збалансованому використанню соціально-психологічних методів управління можна знизити рівень конфліктності в колективі, покращити управління конфліктами, підвищити рівень внутрішньої соціальної відповідальності, сприяти розвитку творчого потенціалу персоналу.

РОЗДІЛ 2
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ В УПРАВЛІННІ ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП»

Фірму ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» , код ЄДРПОУ 32435513, було зареєстровано 06.08.2003 р. Розмір статутного капіталу підприємств складає 2 132 760 грн. Місцезнаходження юридичної особи: 82100, Україна, Львівська обл., Львівський район, м. Перемишляни, вул. Міжгірська, буд. 1. Керівником організації (материнською компанією) ДП «ЛПП УКРАЇНА» є АТ «ЛПП» (LPP). Адреса засновника: Польща, Лонкова, 39, 44, Гданськ [22].

LPP S.A. – польська сімейна транснаціональна компанія зі штаб-квартирою в Гданську, яка вже понад 30 років займається дизайном, виробництвом і дистрибуцією одягу. Компанія володіє п’ятьма різними модними брендами: Reserved, House, Cropp, Mohito та Sinsay. Мережа LPP складається з понад 2275 магазинів, компанія одягає клієнтів на 39 ринках і є роботодавцем для майже 30 тис. обсі в офісах, дистриб’юторській мережі та магазинах у Європі, Азії та Африці. Дохід компанії у 2022 р. склав майже 16 млрд злотих, а прибуток – понад 1 млрд.

Основний вид діяльності підприємства (КВЕД) – 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах.

Іншими видами діяльності підприємства є:

− 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям;

− 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

− 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;

- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами;
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах [22].
- 47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
- 73.11 Рекламні агентства
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 82.20 Діяльність телефонних центрів

Свою місію АТ «ЛПП» визначило так: «Ми допомагаємо нашим клієнтам у вираженні емоцій і мірй чрез їхню зовнішність».

Бачення компанії: «Завдяки тому, що ми працюємо з пристрастю, ми стаємо найкращою компанією одягу у світі».

Цінностями компанії є:

- зарядженість енергією;
- амбітність;
- соціальна відповідальність;
- командо-орієнтованість [41].

Історія компанії представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Історія розвитку АТ «ЛПП»

Етап розвитку	Кортотка характеристика	Розвиток компанії на даному етапі
1	2	3
1991-2000	Зародження компанії та бренду Reserved	Заснування компанії з швейного виробництва PH Mistral s.c в м. Гданськ Мареком Пєхоцьким та Єжи Любянцем (1991 р.). Перейменування комнанії на LPP (абревіатура прізвищ її засновників — Lubianiec, Piechocki and Partners) (1995 р.) Відкриття офісу у Шанхаї (1997 р.). Створення першого брегду (Reserved) та початок формування власної роздрібної мережі (в кінці 1990-их рр.). Відкриття першого магазину бренду в Гдині (1998 р.)
2001-2013	Розвиток компанії через розширення географії збуту та нові бренди, вихід на лідерську позицію у швейній галузі в Польщі.	Дебют на Варшавській фондовій біржі (2001 р) Розширення бренду Reserved на ринки Центральної та Східної Європи (2022-2023 рр.). Створення нового бренду Cropp та відкриття брендового магазину у Польщі (2004 р.) Розширення бренду Cropp на ринки Естонії, Словаччині, Латвії, Литві, Чехії (2005-2006 рр). Розвиток географічної присутності на румунському та болгарському ринках (2007-2008 рр.). Відкриття власного розподільчого центру у Прущі-Ґданському. Придбанння краківської компанії Artman, власниці торгових марок House та Mohito. Внаслідок чого, LPP стала найбільшою швейною компанією в Польщі (2008 р.). Розширення портфелю компанії брендом Sinsay (2013 р.)

Продовження табл. 2.1

1	2	3
2014-2019	Розвиток компанії через розширення географічної присутності та роздрібної торгової мережі	Включення компанії до індексу WIG20. Поява флагманського бренду Reserved на німецькому ринку. Дебют продукції LPP на Балканах, в Хорватії (2014 р.). Розширення географічної присутності на Близький Схід (2015 р.). Відкриття офісу в Варшаві. Дебют брендів Reserved, Cropp та House дебютували в Білорусі та Сербії. Відкриття магазину на Оксфорд-стріт у Лондоні (2017 р.) Розширення роздрібної мережі до понад 1700 магазинів загальною площею 1 млн $м^2$ (кін. 2017р.). Відкриття перших магазинів в Ізраїлі, Казахстані та Словенії (2018 р.) Відкриття перших магазинів в Боснії та Герцеговині, Фінляндії (2019).
2020 – і до цього часу	Розвиток через цифрову трансформацію, розширення стаціонарної торгової мережі	Початок цифрової трансформації у напрямі до омніканальної організації. Скасування поділу продажів на онлайн і офлайн (2020 р.) Припинення діяльності у росії. Продаж дочірньої компанії китайському консорціуму. Відкриття стаціонарних магазинів Sinsay в Італії (2022 р.). Відкриття стаціонарних магазинів в Греції (2023 р.). Дебют бренду Reserved у Мілані, відкриття нових магазинів у Великій Британії (2023 р.).

Джерело: складено та узагальнено автором на основі [41; 42]

Таким чином, за понад 30-річну історію своєї діяльності АТ «ЛПП» зуміла досягнути значного розвикту.

Бізнес-модель АТ «ЛПП» охоплює чотири етапи (кроки): дизайн, постачання, відвантаження і логістику, продаж (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Бізнес-модель АТ «ЛПП»

Етапи (кроки)	Характеристика
1-ий етап (крок) Дизайн	−3 склади, відповідальні за швидку обробку замовлень, зроблених у інтернет-магазині; −3 конструкторських бюро в Польщі і 1 в Іспанії; −338 дизайнерів; −5 брендів, розрахованих на різну цільову аудиторію та цінові сегменти ринку
2-ий етап (крок) Постачання	1 238 постачальників з Азії та Європи
3-ий етап (крок) Відвантаження і логістика	−централізована глобальна закупівельна та дистрибуційна мережа; −3 розподільчі центри і 5 виконавчих складських центрів; −459 000 м2 комбінованих складських приміщень
4-ий етап (крок) Продаж	−27 фізичних магазинів −34 онлайн-магазини −2275 магазинів, що обслуговуютья логістичними центрами; −1994 м^2 площі торговельної мережі; −39 локацій, що поєднують онлайн та офланй продаж; −430 млн одиниць одягу продається щорічно; −зростання обсяу продажу за 2013-2023 р. з 4116 до 17406 млн злотих (у 4 рази); −зростання чистого прибутку за 2013-2023 рр. з 431 до 1612 млн злотих (у 3,7 разів).

Джерело: складено автором за [41]

На даному етапі життєвого циклу, АТ «ЛПП» дотримується стратегії розвитку. Вона реалізується через два напрями:

− розвиток через бренди: подальший розвиток п’яти брендів одягу: Sinsay (в сегменті співвідношення ціни та якості), Reserved, Cropp, House і Mohito (для різних цільових груп);

− розвиток через розширення на нових ринках: забезпечення більшої доступності пропозиції завдяки розширенню стаціонарної торгової мережі і

онлайн-пропозиції для забезпечення можливості клієнту зв'язатися з з брендом відповідно до своїх уподобань, будь-де і в будь-який час.

Стратегія розвитку АТ «ЛПП» має три пріоритети: омінканальність (багатоканальність), цифровізація та стійкість.

АТ «ЛПП» є багатоканальною або омніканальною організацією, у якій повністю інтегровані традиційний та онлайн-підхід до продажу. Паралельно розвивається як мережа стаціонарних, так і онлайн-магазинів.

Пріоритет цифровізації виявляється у власній розробці ІТ-рішень, відповідно до потреб організації, впровадженні сучасних технологій, так званих, Fashion Tech по всьому ланцюжку створення вартості, від продукту до логістики та продажів. Аналітичні технології дають змогу оперативно реагувати на зміну споживчих вподобань і створювати колекції відповідно до поточних потреб клієнтів, розширювати асортимент та після продажне обслуговування відповідно до світових тенденцій роздрібної торгівлі, підвищувати гнучкість дистриб'юторської мережі, повністю інтегрувати традиційні і онлайн-канали збуту відповідно до багатоканальної стратегії.

Стійкий розвиток компанії передбачає турботу про навколишнє середовище та людей. Стратегія сталого розвитку АТ «ЛПП» – це відповідальна мода, тобто розгляд колекцій не лише через призму дизайну одягу, виробництва, розповсюдження, використання, а крізь призму можливості, так званого «другого життя після завершення використання клієнтами. Такий підхід є відповіддю команії на поточні кліматичні виклики, в межах якої компанія прагне щорічно зменшувати негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище, а також навчати клієнтів і ділових партнерів спільном піклуванню про планету заради теперішніх та майбутніх поколінь.

У 2019 р. була проголошена друга стратегія сталого розвитку «Для людей, для нашої планети» на 2020-2025 рр., яка має чотири цілі: декарбонізація та принцип циркулярної економіки під час дизайну та

виробництва одягу, усунення пластику, хімічна безпека, екологічно безпечні інфраструктура та будівлі.

Соціальна відповідальність компанії також реалізується через діяльність благодійного фонду «LPP Foundation», заснованого у 2017 р., який допомагає дітям, молоді та хворим, підтримує медичні заклади та організації, що опікуються людьми, яким загрожує соціальна ізоляція.

Розвиток компанії протягом 2013-2023 рр. проілюстровано на рис. 2.1-2.2.

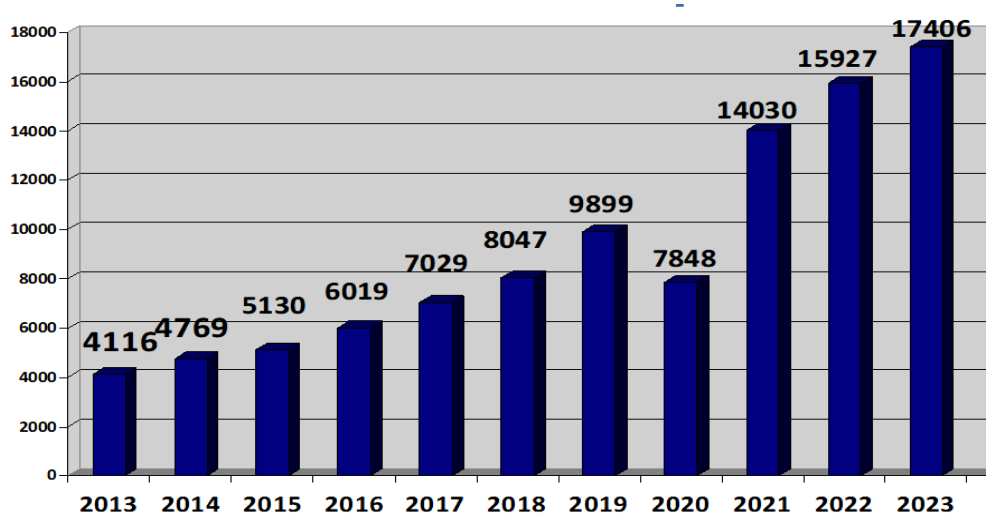


Рис. 2.1. Чиста виручка від реалізації продукції АТ «ЛПП» у 2013-2023 рр., млн. злотих [41]

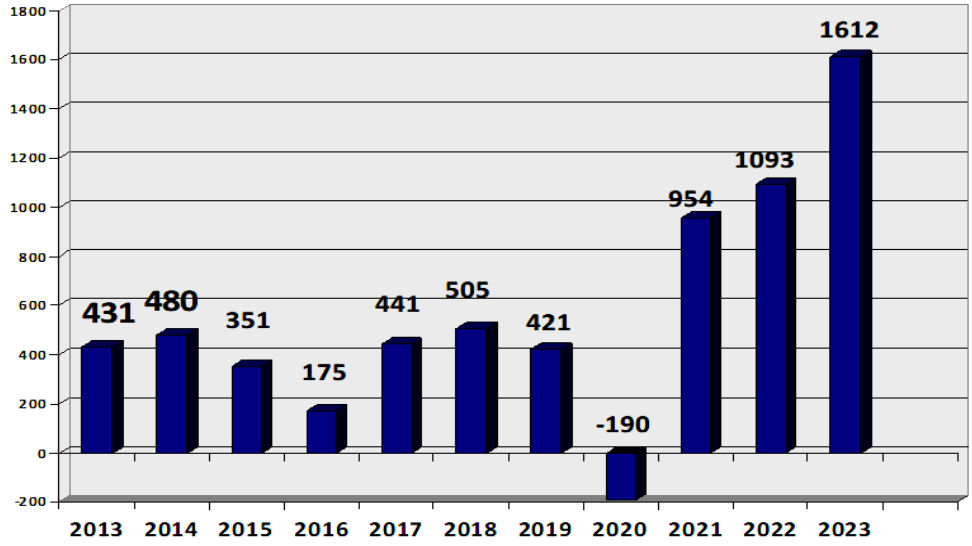


Рис. 2.2. Чистий прибуток АТ «ЛПП» у 2013-2023 рр., млн. злотих [41]

Як бачимо, за 2013-2023 рр. виручка від реалізації продукції АТ «ЛПП» зросла у 4,22 рази, чистий прибуток – у 3, 7 разів. Як видно з рис. 2.1-2.2, пандемія COVID-19 вплинула на фінансові результати діяльності підприємства, але воно швидко змогло відновити доповідний ріст.

Досягнення компанії у ланцюжку створення вартості у розрізі активів представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Досягнення АТ «ЛПП» у ланцюжку створення вартості станом на 01.203 р.

Активи	**Досягнення**
Природний капітал	Використано 131 399 ГДж енергії. Станом на 01.2023 р. більшість офісів і розподільчих центрів в Прущ-Гданську та Берестя Куявське живляться енергією вітру. Зменшення 63,8% тСО2е у власних операціях (відносно 2021 р.). Споживання енергії у магазинах зменшено на 18%, завдяки системі телеметрії.
Фінансовий капітал	Власний капітал: 4717 млн злотих: Сума довгострокових і короткострокових резервів і пасивів: 9 085,1 млн злотих.
Людський та інтелектуальний капітал	33 556 працівників. 1560 постачальників на трьох континентах. 108 постачальників у невиробничому ланцюжку.
Соціальний капітал і капітал відносин	Партнерство для цілей сталого розвитку: Нульовий викид небезпечних хімічних речовин, Польський пакт про пластик, Бавовна, зроблена в Африці, Глобальний договір ООН та іншими. Підтримка галузевих ініціатив Союзу польського рітейлу, Служби зайнятості і Спілки роботодавців Померанії. Співпраця через LPP Foundation (благодійний фонд LPP).
Промисловий капітал	Збільшення використання бавовни з маркуванням. Бавовна африканського виробництва – 8869 т у 2023 р. (у 2022 р. – 2661 т).

Джерело: складено автором за [43]

Динаміка основних фінансових показників ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП» протягом 2020-2023 рр. також була позитивною, зокрема виручка від реаілазції продукції зросла у 2,6 рази [16].

2.2. Аналіз застосування соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛППП»

В процесі управління у АТ «ЛППП» використовується широкий спектр соціально-психологічних методів (рис. 2.3).

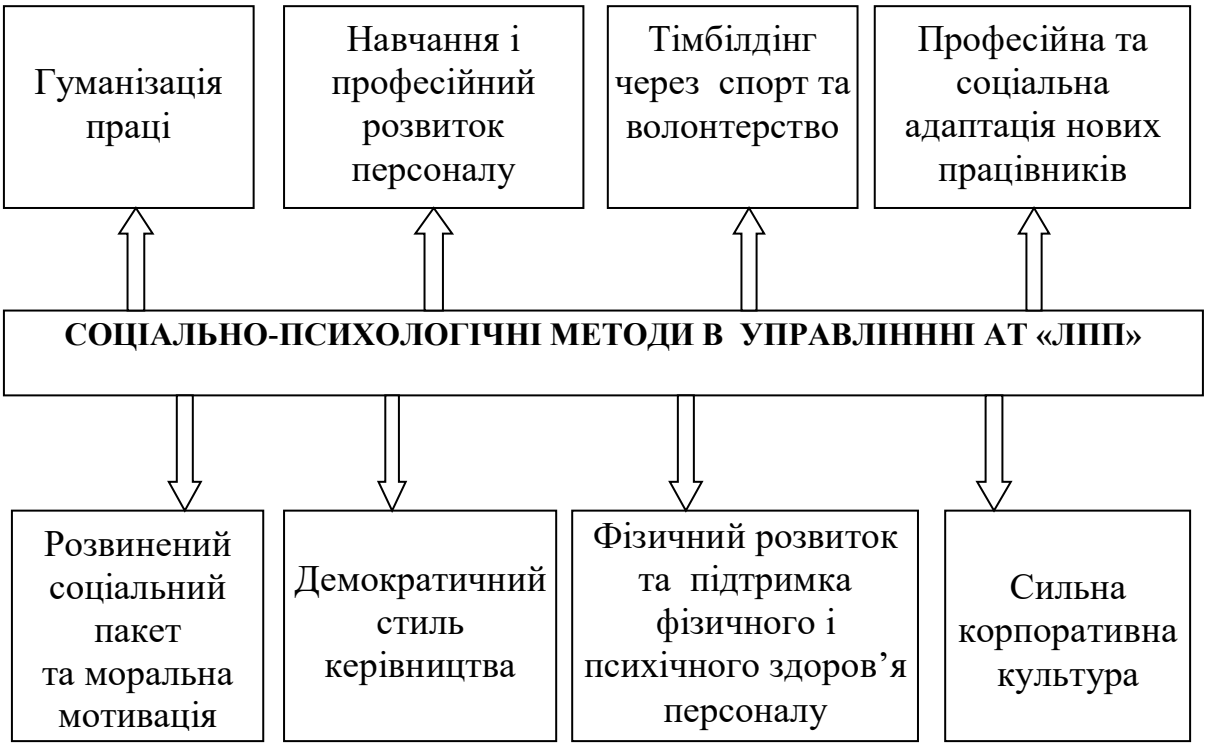


Рис. 2.3. Соціально-психологічні методи в управлінні АТ «ЛППП»

Джерело: складено автором за [41; 43]

Розглянемо детальніше застосування соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛППП».

Зокрема, система працевлаштування, прийнята LPP Group забезпечує гнучкі умови праці, що передбачає такий соціально-психологічний метод управління як гуманізація праці.

Компанія дбає про своїх співробітників, пропонуючи їм не тільки стабільну зайнятість, але й численні можливості професійного розвитку.

Прозорі та передбачувані умови праці забезпечуюься імплементацією керівних принципів директиви Європейського парламенту та Ради ЄС про прозорі та передбачувані умови праці. Директива регулює питання робочого часу, гнучких форм зайнятості та захисту працівників від зловживань з боку роботодавців. Вона спрямована на підвищення передбачуваність робочого часу та надання працівникам чіткої інформації про умови працевлаштування.

АТ «ЛПП» суворо дотримується усіх стандартів безпеки праці. Безпека праці забезпечується дотриманням законодавства у сфері охорони праці, правилами роботи, внутрішніми розпорядками з охорони праці, наказами, правилами асигнування на захисний одяг, взуття засоби індивідуального захисту, оцінки професійних ризиків та інструкції з охорони праці. У компанії проводяться регулярні аудити магазинів, офісів, логістичних центрів щодо дотримання умов безпеки праці.

Прикладом застосуванням методу психологічної мотивації у діяльності АТ «ЛПП», на наш погляд, є практика зустрічей працівників з керівництвом компанії, яка була започаткована навесні у 2023 р.. На першій з них відбулася презентація Звіту компанії про сталий розвиток за 2022 р. Такі зустрічі дають можливість обговорювати важливі питання компанії, обмінюватися думками тощо.

У процесі управління АТ «ЛПП» використовуютья так і методи формування і розвитку первинних колективів як професійна та соціальна адаптація нових працівників.

Нові співробітники отримують регулярний зворотній зв’язок, що допомагає їм швидше адаптуватися до нового середовища та ритму роботи компанії.

З метою формування сприятливого морально-психологічного клімату, атмосфери, яка сприяє відкритому спілкуванню та обміну думками (що особливо важливо для нових працівників) у компанії запроваджена система індивідуальних зустрічей з новими працівниками, так звані «вступні

зустрічі», які організовуються протягом 2-3 місяці після прийняття на роботу відділом кадрів. Отримана під час таких зустрічей інформація про думку працівників щодо процесу впровадження, інтеграції з командою та компанією, потенційних труднощів дозволяє мінімізувати плинність кадрів і запобігти виникненню проблем. Завдяки комунікації зі співробітниками, керівництво краще розуміє їхні потреби та очікування, що полегшує їм адаптацію до нового робочого місця та організації. Такі зустрічі є також свідченням застосування демократичного стилю керівництва.

Для працівників, які прийняті на керівні посади (як новоприйнятих, так і підвищених за посадою) передбачена програма підготовки Start-up Management 3.0, яка розроблена представниками відділу кадрів, менеджерами салонів для адаптації працівник до керівних посад. У процесі знайомства користувачів з новими обов'язками учасники програми можуть пройти онлайн-курси та отримати практичний досвід під час навчання е магазинах.

Для кращої адаптації лідерів компанії, які відповідають за управління людьми, у 2022 р. був розроблений, а у 2003 р. оновлений, так званий, HR Infopack. Підготовлений матеріал надається потенційним кандидатам під час безпосередніх зустрічей з відділом кадрів та включає так теми: роль HR-команди, підбір персоналу, забезпечення зворотного зв'язку, управління в конфліктних ситуаціях, розвиток і навчання, зміни в організаційній структурі, система оплати праці та бонусів, віддалена робота та припинення співпраці [43].

В управлінні АТ «ЛПП» широко застосовується такий соціальний метод як навчання та розвиток працівників (табл. 2.4).

Невід'ємною частиною стратегії навчання та підвищення кваліфікації співробітників є система індивідуального навчання. З метою підвищення її ефективності, здійснюється систематична перевірка досягнення очікуваних

результатів на основні опитування учасників та адаптація програм навчання до мінливих потреб ринку праці та підприємства.

Таблиця 2.4.

Дані про проходження навчання працівниками АТ «ЛПП» у 2023 р.

Показник	АТ «ЛПП» (материнська компанія)	Усі підприємства ЛПП
Загальна кількість годин навчання	39,187	177,135
Середня кількість навчальних годин на на одного працівника	13,1	6,0
Середня кількість навчальних годин на одного працівника, що займає керівну посаду	22,8	7,0
Середня кількість навчальних годин на одного працівника, що займає не керівну посаду	11,9	5,8

Джерело: складено автором за [43]

Зокрема, у 2023 р. працівникам компанії було запропоновано широкий вибір програм навчання та навчання, що охоплює багато сфер і компетенцій необхідні на різних посадах.

Зокрема, навчання може відбуватися в межах Академії торгівлі (де працівників вивчають модулі, що стосуються закупівельної діяльності, управління постачанням) та Академії менеджменту (де працівники-кандидати на керівні посади проходять серію тренінгів, на яких розвивають найважливіші управлінські навичики: планування, делегування, спілкування, мотивацію, проведення бесід, отримують знання трудового законодавства та фінансів, етичних принципів компанії).

Також у співпраці з партнерами працівниками пропонується серія безкоштовних навчальних курсів з генеративного штучного інтелекту

(Generative AI), зокрема: ділові та технічні сесії, в т. ч. пов'язані з Vertex AI, платформою машинного навчання, цікавим рішенням для індустрії моди.

Окрім того, компанія дбає про регулярне навчання управлінського персоналу LPP Retail актуальним питанням норм трудового права. Програма серії таких п'яти таких тренінгів розроблена на основі опитувань менеджерів для того, щоб вона якнайкраще відповідала їхнім запитам. Кількість учасників проведених тренінгів досягла 900 осіб.

У 2023 р. компанія також продовжила е-навчання «Протидія мобінгу та дискримінації на робочому місці», який доповнював профілактичні дії щодо негативної та небажаної поведінки та був обов'язковим для працівників магазини брендів компанії ЛПП в Польщі.

Навчальні заходи відбуваються на основі різноманітних засобів, які враховують різні стилі та індивідуальні особливості навчання та охоплюють вебінари, перелік відповідей на поширені запитання та вичерпні презентації. Завдяки цьому, кожний може навчатися у власному темпі.

До соціально-психологічних методів управління відноситься також, так званий, соціальний пакет, тобто додаткові соціальні виплати чи компенсації працівникам, окрім заробітної плати, які не залежать від їхньої трудової активності чи трудові результати.

Компанія ЛПП пропонує безстроковий трудовий договір, зосереджується на професійному розвитку , фізичному та психічному здоров'ї працівників.

В рамках соціального пакету, АТ «ЛПП» пропонує співробітникам:

- медичне обслуговування;
- спортивну карта, доступ до тренажерного залу та ресторану в офісі;
- страхування життя на пільгових умовах;
- співфінансування аспірантури та мовних курсів (вивчення англійської після як мінімум 3 міс. роботи);

− доступ до платформи електронного навчання з широким спектром пропозицій безкоштовних курсів, що дозволяє безперервно професійно розвиватися;

− можливість долучитися до волонтерства;

− можливість участі у спортивних командах та прийняти участь у конкурсах спортивних секцій;

− ваучери на знижки та подарунки з нагоди службових ювілеїв та свят;

− знижки на товари компанії працівникам, які працюють в торговій мережі ЛПП;

− додаткові бонуси окремих категоріям працівників сфери логістики, такі як можливість користування субсидованими квитками на приміський транспорт та харчуванням.

Конкретними прикладами соціальних бонусів, які може отримати працівник АТ «ЛПП» є: подарунок на народження дитини, субсидія на картку MultiSport, страхова субсидія, страхування здоров'я та життя, коди знижок на товари LPP, оплата навчання, можливість користування велосипедами, співфінансування спортивних груп, дотація на коригувальні окуляри або контактні лінзи.

Також у АТ «ЛПП» з 2022 р. діє програма «heLPP» , яка спрямована на додаткову підтримку працівників компанії та їхніх близьких людей у повсякденних труднощах, захист психічного здоров'я, забезпечення життєвого балансу.

В рамках програми, працівники можуть тримати безкоштовні, конфіденційні зовнішні консультації у експертів (психологів, фінансових консультантів, юристів) через чат, сайт і у телефонному режимі.

В рамках програми «heLPP» у 2023 р. було проведено 4 вебінари на теми: емоційної стабільності та роботи з емоціями, планування сімейного бюджету, подолання стресу, ролі психолога та психотерапевта в процесі самопізнання. У вебінарах взяли участь 1221 особа [41; 43].

Для працівників, які виходять на пенсію, у АТ «ЛПП» передбачена додаткова фінансова допомога: «прощальна» виплата з нагоди закінчення роботи. Розмір допомоги залежить від стажу роботи в компанії. Причому як працівники, що звільняються з організації, так і люди, які були звільнені, можуть скористатися програмою підтримки працівників протягом 3 місяців після припинення трудових відносин.

Одним з соціально-психологічних методів управління є гуманізація праці. Одним з його виявів є впровадження гнучких та зручних графіків роботи.

У АТ «ЛПП» практикується дистанційна (віддалена) робота, якка врегульована такими документами як: «Положенням про дистанційну роботу», «Правила праці дистанційно в LPP SA та LPP Logistics», шаблони заявок, процедура захисту даних персональні дані при віддаленій роботі, інформація для визначення правил безпечного та гігієнічного виконання професійних обов'язків віддалено або дистанційно.

Компанія також встановила одноразову виплату фінансових коштів ля покриття витрат на електроенергію та інтернет.

Гуманізація праці у АТ «ЛПП» реалізується також за допомогою створення таких умов і атмосфери праці, щоб працівники відчували, що їх цінують, мотивують розвиватися і водночас, щоб вони могли знайти баланс між особистим життям та професійними обов'язками.

У 2023 р. були впроваджені вказівки Директиви Life Balance, яка дозволяє працівникам узгоджувати роботу та приватне життя, що покращує їхнє загальне самопочуття та задоволення від роботи.

Компанія дбає про благополуччя працівників компанії, що є важливим елементом кадрової стратегії.

Ця турбота виявляється у різних ініціативах, які популяризують фізичну активність і здоровий спосіб життя та об'єднуть працівників.

Зокрема, компанія організовувала:

− спортивні події: Белград Business Run в Сербії, Telekom Vivicitta Felmarathon в Угорщині або жіночий біг в Естонії;

− акції та конкурси, такі як New Year's Challenge в Білорусі або День сім'ї в Румуніїї;

− святкування свят, важливих для різних культур, таких як День Баби Марти в Болгарії або Великдень в Естонії та Фінляндії;

− заходи у сфері охорони здоров'я, такі як Місцяь здоров'я в Естонії та Фінляндії, реалізація програми Multisport в Хорватії або Relaxation Day в Румунії.

Здоровий спосіб життя підтримується компанією через:

− ініціативи в рамках програми LPP Team, що включає фінансування участі працівників у змаганнях з бігу та велоспорту;

− заохочення працівників до участі у регулярних спортивних заходах та заняття, організованих на або біля території офісі: в рамках цих занять пропонуються: заняття у тренажерному залі, заняття йогою, розтяжка та бігові тренування (зокрема, конференц-зали обладнані біговими доріжками, щоб заохотити працівників до фізичних навантажень на роботі);

− проведення акцій здоров'я, наприклад, акції «Здорове серце», яка передбачала консультації фізіотерапевтів без обмежень та щоденні двадцятихвилинні розминки онлайн для працівників, які працюють дистанційно або конкурсу «Активні вихідні», який популяризував заняття спортом на природі;

− поновленням бібліотеки компанії книгами про психічне здоров'я, життєвий баланс і добробут;

− забезпечення міні-кухонь офісів компанії фруктами та овочами;

− навчальні заходи: подкасти до Всесвітнього дня боротьби з депресією про психічне здоров'я, вебінари про чоловіче та жіноче здоров'я, програму навчання першій медичній допомозі (у тім числі і з використання дефібриляторів), яке проводять досвічені медики та рятувальники.

Завдяки спортивним ініціативам компанія прагне не лише підтримувати хорошу фізичну форму працівників, а й об'єднувати їх через спільні спортивні заняття, що сприє формуванню позитивного мікроклімату у колективі.

Ще одним соціально-психологічним методом, який використовується в управління АТ «ЛПП» є розвинена корпоративна культура. Корпоративна культура АТ «ЛПП» базується на таких етичних принципах: відповідальність, чесність, справедливість, відкритість (прозорість) і повага до інших, найвища цінність – люди.

Цінності корпоративної культури АТ «ЛПП» наведені на рис. 2.3.



НАПОВНЕНІСТЬ ЕНЕРГІЄЮ	АМБІТНІСТЬ	СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	КОМАНДО-ОРІЄНТОВАНІСТЬ
Ми захопленні нашим бізнесом, нашими брендів і нашими клієнтами. Ми пишаємося бути частиною LPP.	Ми щодня шукаємо нові виклики прагнути до досконалості. Ми наважуємося на більше, ми очікуємо несподіваного.	Ми дбаємо про своє близьке та зовнішнє оточення. Ми підтримуємо наших співробітників і партнерів. Ми прислухаємося до їхніх потреб діяти в гармонії з природою.	Думка кожного член команди важлива. Ми ставимося до кодного так, якби хотіли, щоб ставиися до нас. Повага, справедливість і толерантність наші орієнтири для дій.

Рис. 2.4. Цінності корпоративної культури АТ «ЛПП» [41]

З метою дотримання прав людини, забезпечення гідного ставлення до працівників, постачальників, клієнтів та інших учасників нашого ланцюга поставок, компанія розробила та впровадила такі кодекси етики поведінки та політики:

- Принципи ЛПП (керівництво) для працівників;

- Правила ЛПП для працівників роздрібних магазинів;
- Правила ЛПП співпраці з діловими партнерами;
- Правила поведінки для ділових партнерів;
- Політика дотримання прав людини;
- Політика різноманітності, рівності та інклюзії;
- Правила інформування [41].

Визначальним документом у сфері етики є етичний кодекс, тобто «Принципи ЛПП – керівництво для працівників». Його призначення – практично допомогти у реалізаціє принципів корпоративної культури. Цей документ визначає стандарти поведінки, які очікуються на робочому місці.

«Принципи ЛПП – керівництво для працівників» є основою для всіх інших політик і містять детальну інформацію, пояснення щодо стандартів і цінностей, якими керуються у компанії.

Правила для працівників є по суті Кодексом корпоративної етики АТ «ЛПП», який охоплює такі розділи:

1) вступ (сфера поширення правил і порядок їх використання);
2) «Хто ми є ?» - цінності та основні імперативи поведінки;
3) правила взаємовідносин в процесі праці, що спрямовані на запобігання мобінгу, дискримінації, вирішення суперечок на робочих місцях, врегулювання питання працевлаштування родичів тощо;
4) запобігання конфлікту інтересів;
5) конфіденційна інформація;
6) відносини з діловим середовищем та клієнтами;
7) зовнішня комунікація та етика в рекламі (правила виступу від імені компанії, заяв працівників у соціальних мережах);
8) способи повідомлення про порушення;
9) «Хто може розвіяти Ваші сумніви ?»;
10) «Хто є офіцером з етики ?»

Основні п’ять правил корпоративної етики звучать так:

1) ми дбаємо про розвиток і добре ім’я компанії;

2) ми завжди поважаємо інших людей;

3) етичний кодекс має пріоритет над дрес-кодом;

4) ми дотримуємося норм національного та міжнародного права;

5) ми прагнемо, щоб наші дії позитивно впливали на людей, економіку та навколишнє середовище;

6) ми не допускаємо будь-яких порушень прав людини на роботі чи поза робочим місцем.

Головний принцип дотримання корпоративної етики закладено у фразу: «Краще запитайте дорогу, ніж заблудіться», який означає, що працівник завжди може зайти на каву, щоб поговорити з офіцером етики. Корпоративний кодекс гарантує, що ця розмова буде конфіденційною.

Якщо у працівника є сумніви, чи він діє правильно, то корпоративний кодекс рекомендує йому поставити собі сім запитань:

1. Чи порушує Ваше рішення/поведінка будь-який із п’ять основних правил компанії ?

2. Чи може Ваше рішення/поведінка сприйматися як неетично та/або недобросовісно ?

3. Чи може Ваше рішення/поведінка призвести до фінансових збитки для компанії ?

4. Чи може Ваше рішення/поведінка завдати шкоди репутації компанії ?

5. Чи було б Вам соромно за вчинок/поведінку, якщо про це стало відомо особам, повага яких цінується найбільше ?

6. Чи пишаєтеся Ви своїм рішенням/поведінкою, якщо Ви повинні були б це представити, коли ділитеся хорошими практиками в нашій компанії чи стороннім ?

7. Чи хотіли б Ви, щоб інші поводилися так само у відносинах з вами?

Для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів існує окремий документ, адаптований до реалій роботи в салонах «Правила ЛПП для працівників роздрібних магазинів», які визначають стандарти поведінки працівників магазинів, що покращує якість обслуговування клієнтів і полегшує формування довгострокових стосунків з споживачами.

Цей документ містить методичні рекомендації для працівників сфери обслуговування, підкреслює важливість співпраці та командної роботи, прозорість та турботи про позитивний імідж бренду. Усі нові співробітники знайомляться з вищезазначеними правилами під час процесу адаптації та зобов'язуються їх дотримуватися. Про ці правила регулярно нагадується у внутрішньому спілкуванні.

У 2023 р. у АТ «ЛПП» розпочалася верифікація етичної системи, яка діє, включаючи оновлення та гармонізацію етичних правил та каналів для повідомлення про порушення в усіх польських та закордонних дочірніх підприємствах.

Ще одним вагомим напрямком застосування соціально-психологічних методів управління є об'єднання колективу, формування командного духу. Це у АТ «ЛПП» реалізується в межах діяльності благодійної організації LPP Foundation, яка реалізовує власні благодійні проєкти, а також приймає участь у різноманітних волонтерських проектах.

Щороку значна кількість працівників групи LPP волонтерить у дитячих будинках, закладах охорони здоров'я, соціальних підприємствах. Так, протягом періоду з 02.2022 по 01.2023 р. 975 працівників АТ «ЛПП» взяли участь як волонтери у різноманітних заходах, з 02.2023 по 01.2024 р. – таких було 750. За період з 02.2022 р. по 01.2023 р. працівники групи LPP відпрацювали у некомерційних проектах 8212 год., а у період з 02.2023 по 01.2024 р. 10184 год [43].

Таким чином, можна підсумувати, що в управлінні АТ «ЛПП» досить розвинена система соціально-психологічних методів.

2.3. Розвиток системи соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП»

Уся система соціально-психологічних методів управління спрямована на врахування нематеріальних інтересів та психоемоційних потреб працівників, формування у них задоволеності працею, лояльності до підприємства.

Отже, для розвитку системи соціально-психологічних методів в управлінні підприємством, кращого підбору комплексу необхідних методів, важливо на рівні керівництва розуміти, які саме інтереси та потреби персоналу задовольняються чи не задовольняються, який досягнутий рівень лояльності працівників, середній рівень задоволеності працею на підприємстві.

Для цього, на наш погляд, слід запровадити періодичне анкетування працівників на предмет їхньої лояльності та рівня задоволеності працею та морально-психологічним кліматом в колективі. .

Оцінка лояльності працівників може включати такі типові питання:

1) Як ви оцінюєте свій загальний ступінь задоволеності роботою в компанії на сьогоднішній день?

2) Чи бажаєте ви залишитися працювати в нашій компанії на довгостроковій основі?

3) Як часто ви розглядаєте інші пропозиції роботи або думаєте про зміну місця роботи?

4) Що, на вашу думку, робить нашу компанію привабливою для працевлаштування?

5) Чи відчуваєте ви, що ваші навички та здібності використовуються в повному обсязі в рамках вашої роботи?

6) Чи відчуваєте ви, що ваша робота має значимість і важливість для компанії?

7) Які фактори впливають на ваше відчуття прив’язаності до компанії?

8) Чи отримуєте ви достатню підтримку та визнання від керівництва та колег?

9) Які можливості розвитку і кар’єрного зростання ви бачите у нашій компанії?

10) Чи відчуваєте ви, що ви отримуєте справедливу оплату за ваші зусилля та внесок у розвиток компанії?

Оцінити рівень задоволеності морально-психологічним кліматом в колективі можна на основі таких типових питань:

1) Як би ви описали загальний морально-психологічний клімат в нашій організації?

2) Які фактори (як позитивні, так і негативні) впливають на ваше емоційне самопочуття на роботі?

3) Як ви оцінюєте рівень взаємодії та співробітництва між колегами в команді?

4) Чи відчуваєте ви, що у вашій команді існує відкрита та довірча атмосфера для висловлення ідей та обговорення проблем?

5) Чи відчуваєте ви, що ваші потреби і думки враховуються та поважаються в колективі?

6) Як часто ви відчуваєте стрес або напругу на роботі, і як ви зазвичай впорядковуєтеся з цим?

7) Чи відчуваєте ви, що керівництво/менеджмент ставиться до працівників з повагою та співчуттям?

8) Які аспекти робочого середовища (такі як освітлення, шум, комунікація тощо) впливають на ваше емоційне становище?

9) Чи відчуваєте ви, що у вас є можливість розвиватися і вдосконалювати свої навички в цій команді/організації?

10) Чи відчуваєте ви, що у вашому колективі існує підтримка та допомога в складних ситуаціях?

Розроблені нами типові анкети для оцінки рівня лояльності працівників АТ «ЛПП» та рівня задоволеності працею та морально-психологічним кліматом в колективі наведено у додатках А, Б.

Однією з проблем управління персоналом в умовах дистанційної (віддаленої) роботи є погіршення ефективності командної взаємодії. Тому, тімбілдинг як соціально-психологічний метод об'єдання колективу у команду є дуже актуальним.

Тімбілдинг, як засіб об'єднання команди, виконує такі функції:

− сприяє згуртуванню членів команди навколо загальної ідеї або спільних інтересів;

− знижує ризик негативного морально-психологічного клімату та конфліктів шляхом формування дружніх відносин між колегами;

− інформує про цілі, стратегії та плани організації шляхом неформального спілкування;

− поглиблює розуміння корпоративних цінностей, зміцнює корпоративний дух та культуру;

− посилює задоволеність роботою та лояльність до організації;

− покращує комунікації та допомагає подолати особистісні комунікативні бар'єри;

− виявляє soft skills, сильні та слабкі сторони працівників;

− діагностує здатність працівників до взаємодії в команді;

− формує відчуття причетності та відволікає від негативних думок та емоцій.

У АТ «ЛПП» застосовується тімбілдинг у формі спортивних змагань та волонтерської діяльності, проте, на наш погляд, його слід розвивати, враховуючи у дочірніх підприємствах з врахуванням суспільні потреби країн та громад їх розташування.

Так, на наш погляд, у ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП» з врахуванням воєнного стану можна порекомендувати такі напрями розвиту тімбілдингу, напрацьовані кращими практиками українських підприємств:

− допомога соціально-вразливим верствам населення (дітям та родичам загиблих героїв, внутрішньо переміщених осіб);

− піклування про тварин, які втратили своїх господарів під час війни;

− донорство крові;

− підтримка Збройних Сил України: плетіння маскувальних сіток, виготовлення окопних свічок, приготування домашніх смаколиків та інше;

− допомога у відновленні (прибиранні) зруйнованих територій та житла;

− надання експертної допомоги у вирішенні нагальних суспільних проблем: участь у мозковому штурмі на тему працевлаштування одиноких матерів з дітьми тощо;

− спільне проходження патріотичних та інших квестів, гра у настільні ігри;

− спільне відвідування музеїв, театрів, мистецьких подій;

− організація клубів за інтересами (наприклад, книжкового клубу, коли члени трудового колективу читають одну і ту ж книгу, а потім збираються для її обговорення) [1; 17; 18; 26].

Під час військових дій люди переживають широкий спектр негативних емоцій. Покращити психічний стан може фізична активність. А спільна фізична активність (за висновками фахівців) сприяє згуртованості людей.

Успішними кейсами вдалого використання спільної фізичної активності з патрітитичним спрямуванням є практики компаній VUSO та Jooble, які організовують спільні туристичні подорожі: підкорення вершини Говерли або сплав по річці Дніпро [18].

Результати соціологічних досліджень підтверджують користь спільних активностей для відчуття задоволення, покращення психоемоційного стану (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Заняття, від яких отримують задоволення українці в час війни [17]

Дочірнє підприємство «ЛПП» АТ «ЛПП» функціонує в умовах воєнного стану.

Дослідження науковців свідчать, що формування ефективного трудового колективу під час воєнного стану нерозривно пов’язане з ідентифікацією, формуванням та розвитком психологічних ресурсів у працівників, під якими науковці-психологи розуміють особистісні властивості, здібності, сили характеру, що сприяють адаптуванню до стресу й формуванню потенціалу для його подолання та самореалізації [30, с. 52].

Розробляти та застосовувати соціально-психологічні методи розвитку психологічних ресурсів працівників слід з врахуванням способів подолання стресу, зокрема, на основі моделі стресоподолання «BASIC Ph» ізраїльського

психолога Мулі Лаада, яка розроблена для того, щоб побачити, розвинути та навчитися ефективно використовувати власні ресурси (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Модель «BASIC Ph» як орієнтир для розробки методів розвитку психологічних ресурсів персоналу

Абревіатура модальності	**Складові елементи**	**Назва модальності**	**Сутність модальності**
B	Віра, переконання, цінності, філософія життя	**Belief & values**	Базується на вірі: в Бога, в людей чи в самого себе, змістовність життя, система життєвих цінностей, місії, джерела, з якого людина може почерпнути сили у складних ситуаціях.
A	Вираження емоцій та почуттів	**Affect**	Означає вміння розпізнавати власні почуття. Йдеться про пряме чи опосередковане вираження почуттів: наприклад, записувати в щоденник свої почуття, висловлювати їх у будь-який арт- спосіб (малюнок, спів, інструментальна музика) тощо.
S	Соціальні зв'язки, підтримка, приналежність, спілкування.	**Socialization**	Полягає у соціальній приналежності, залученим до чогось корисного, можливості бути серед людей, почувати себе частиною системи, організації
I	Уява, мрії, спогади, творчість.	**Imagination**	Апелює до наших творчих здібностей, креативної сторони нашої особистості. Сюди також відноситься почуття гумору, імпровізація, мистецтво та різного роду ремесла.
C	Розум, пізнання, когнітивні стратегії	**Cognition**	Полягає у зверненні до наших ментальних здібностей, вміння логічно та критично мислити, оцінювати ситуацію, пізнавати та осягати нові ідеї, планувати, навчатися, збирати достовірну інформацію, аналізувати проблеми та вирішувати їх
Ph	Фізична активність, тілесні ресурси	**Physical**	Передбачає звернення до фізичної активності нашого тіла. Цей спосіб пов'язаний із такими можливостями нашого фізичного тіла, як здатність відчувати себе завдяки слуху, зору, нюху, дотику, смаку, відчуттю тепла та холоду, болі та задоволення, орієнтації на місцевості, внутрішньої напруги чи розслаблення.

Джерело: [30, с. 52-53]

Рекомендованими напрямками розвитку психологічних ресурсів персоналу є:

− підвищення впевненості у собі шляхом залучення працівників до виконання складних завдань, що зумовлює прикладання ними необхідних зусиль, що зменшує стрес і тривогу;

− розвиток емпатії, спрямованої на допомогу іншим, яка виражається у спільних волонтерських проектах на підприємстві, зборі коштів для мобілізованих працівників і членів їх сімей тощо, що формує відчуття причетності і зацікавленості;

− вироблення відповідальності, що означає здатність працівника передбачати наслідки власних дій та усвідомлення потреби в звітності перед собою та іншими;

− спонукання до самонавчання, прагнення досягати особистих та професійних цілей, опановувати нові знання, що підвищує впевненість у власних силах;

− виявлення особистих психологічних ресурсів працівників, спрямоване на реалістичне оцінювання їхніх можливостей та меж, а також індивідуальних особливостей [29; 30].

Методом підвищення ефективності соціально-психологічних методів управління персоналом є розвиток такої компетентності менеджерів як вміння надихати. Така їхня здатність сприятиме зростанню моральної мотивації, яка полягає у відчутті особистого внеску у конкурентоспроможність підприємства, в національну економіку, у вирішення суспільних проблем. Відповідно, тренінги з відпрацювання навиків лідера, який надихає варто включити у програму Академії менеджменту АТ «ЛПП».

Висновки до другого розділу

ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП» є дочірнім підприємством польської компанії, fashion-рітелейтра, яка успішно функціонує та розвивається вже понад 30 років.

Бізнес-модель АТ «ЛПП» охоплює чотири етапи (кроки): дизайн, постачання, відвантаження і логістику, продаж, а стратегія компанії полягає у розвитку через бренди та географічну присутність.

Стратегічними пріоритетами АТ «ЛПП» є: омінканальність (багатоканальність), цифровізація та стійкість. Чітка візія організації, правильні цінності, стратегія сталого розвитку, розширення портфелю брендів різної цільової орієнтації та географії діяльності стали ключовими чинниками стабільного росту її доході та прибутків протягом 2013-2023 рр.

Ефективність управління АТ «ЛПП» зумовлене з-поміж іншого широким застосуванням соціально-психологічних методів.

Основними соціально-психологічними методами, які використовуються в управлінні АТ «ЛПП» є: професійна та соціальна адаптація нових працівників; навчання та професійний розвиток персоналу; фізичний розвиток та підтримка фізичного і психічного здоров'я персоналу; розвинений соціальний пакет та моральна мотивація; гуманізація праці; сильна корпоративна культура; тімбілдинг через спорт та волонтерство; демократичний стиль управління.

З метою підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП» слід періодично оцінювати лояльність працівників, їхній рівень задоволеності працею та морально-психологічним кліматом.

В системі соціально-психологічних методів компанії слід розвивати тімбілдинг у формах, які враховують суспільні проблеми та впроваджувати інструменти збереження та розвитку психологічних ресурсів персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено соціально-психологічні методи в управлінні підприємством.

1. Визначено, що досягнення цілей управління здійснюється завдяки застосуванню суб'єктами управління інструментів (засобів) впливу на об'єкти управління. Визначальною ознакою класифікації методів управління є механізм впливу (врахування тих чи інших інтересів працівників), відповідно до якої виділяють адміністративні (впливають через примус і не враховують інтереси працівників), економічні (впливають через матеріальні інтереси) та соціально-психологічні (впливають через нематеріальні інтереси) методи управління.

2. Підкреслена особлива роль соціально-психологічних методів управління, які є інструментом впливу на соціальні групи, окремих членів колективу та їхні взаємовідносини, зорієнтовані на внутрішній світ та унікальну особистість кожного працівника, людини, вимагають особливого управлінського мистецтва. Їхня мета – формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, моральної мотивації, здорових міжособистісних відносин, досягнення позитивного психоемоційного стану працівників, відчуття ними власної цінності, важливості, включеності, причетності, визнання та поваги.

3. Досліджено соціальні методи управління, які базуються на соціології, соціальній психології та охоплюють методи управління окремими групами, явищами і процесами в колективі та методи управління індивідуальною поведінкою особи в групі.

4. Дано характеристику психологічним методам управління, які базуються на психології, зорієнтовані на індивідуальність кожної особи та мають на меті стимулювання такої її поведінки у процесі трудової діяльності, яка максимізує її потенціал для досягнення цілей підприємства.

До них належить гуманізація праці, психологічні методи відбору та навчання працівників, психологічна мотивація, корпоративна культура, стиль керівництва та інші.

5. Охарактеризовано господарську діяльність ДП «ЛПП УКРАЇНА» АТ «ЛПП», яка є дочірнім підприємством польської компанії, fashion-рітелейтра, яка успішно функціонує та розвивається вже понад 30 років. Бізнес-модель АТ «ЛПП» охоплює чотири етапи (кроки): дизайн, постачання, відвантаження і логістику, продаж, а стратегія команії полягає у розвитку через бренди та географічну присутність. Стратегічними пріоритетами АТ «ЛПП» є: омінканальність (багатоканальність), цифровізація та стійкість. Визначено ключові чинники успіху та дано оцінку фінансовим результатам компанії.

6. Проаналізовано соціально-психологічні методи в управлінні АТ «ЛПП» є та викладено особливості застосування основних з них: професійної та соціальної адаптації нових працівників; навчання та професійного розвитку персоналу; фізичного розвитку та підтримки фізичного і психічного здоров'я персоналу; соціального пакету та моральної мотивації; гуманізації праці; корпоративної культури; тімбілдингу; стилю управління.

7. На основі виконаного аналізу обґрунтовано доцільність оцінки лояльності працівників, їхнього рівня задоволеності працею та морально-психологічним кліматом з метою підвищення ефективності застосування соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП». Запропоновано формуляри анкет для проведення такого опитування.

8. З метою розвитку системи соціально-психологічних методів в управлінні АТ «ЛПП» рекомендовано розвивати тімбілдинг у тих його формах, які враховують суспільні проблеми та впроваджувати інструменти збереження та розвитку психологічних ресурсів персоналу на основі вивчення передового досвіду суб'єктів підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 12 крутих ідей проведення незвичайного тімбілдінга, які згуртують колектив *Lionkom URL*: https://lioncom.pro/12-team-building-ideas/ (дата звернення: 02.12.2023)
2. 9 типів ролей в команді *TeamMaster* URL: https://teammaster.pro/ua/blog/9-typiv-roley-v-komandi (дата звернення: 02.02.2024)
3. Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Н.О. Соціальна психологія: Навч.-метод. посібник. Київ: Каравела, 2009. 216 с.
4. Базилевич Р. М. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 252-254.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
6. Бесчасна М.В. Соціально-психологічні методи в управлінні сільським господарством. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. (Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес). 2014. Вип. 200. С. 32–37.
7. Бєлік В.Д. Удосконалення соціально-психологічних методів управління на підприємствах харчової промисловості. *Агросвіт.* 2014. № 13. С. 37–40.
8. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 219 - 223. URL:http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1840-bilovol-r-i (дата звернення: 28.03.2024)
9. Білосорочка С.І. Соціально-психологічні методи державного управління: узагальнення основних понять. *Теорія та практика державного управління.* 2013. Вип. 4. С. 23–29.

10. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46 URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4 (дата звернення: 01.02.2024)
11. Боцян Т.В., Бордзань С.П. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. (Серія: Економічні науки).* 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_4 (дата звернення: 19.10.2020).
12. Буряк П. Ю., Б. А. Карпінський, М. І. Григор'єва Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 440 с.
13. Войтенко Л. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2010. № 13(89). С. 105-106.
14. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського».URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf (дата звернення: 02.01.2024).
15. Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
16. ДП «ЛПП Україна» АТ «ЛПП» URL:https://opendatabot.ua/c/32435513 (дата звернення: 15.11.2023)
17. Емоційно-психологічний стан українців *Український інститут майбутнього* URL:https://uifuture.org/publications/emoczijno-psyhologichnyj-stan-ukrayincziv%EF%BF%BC/ (дата звернення: 28.12.2023)
18. Замість танців – розбір завалів. Як війна змінила тимбілдинг українських компаній. *ЛІГАБізнесІнформ* URL:https://life.liga.net/istoriyi/article/vmesto-

tantsev-razbor-zavalov-kak-voyna-izmenila-timbilding-ukrainskih-kompaniy (дата звернення: 02.01.2024)

19. Калениченко Р.А, Харіна О. Є., Доценко К. М. Основи психології та конфліктології для фахової підготовки економістів: навчальн. посіб. для галузі знань «Економіка і підприємництво» Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь, 2016. 308 с.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 345 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом Київ: Видавництво «Кондор». 2009. 428 с.
22. ЛПП «УКРАЇНА АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЛПП *Youcontrol* URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32435513/ (дата звернення: 29.11.2023)
23. Москаленко В. В. Соціальна психологія: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
24. Назарова Г. І., Романов А. М. Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. 14(1). С. 79–84.
25. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2012 - № 1(17). С. 68.
26. Об'єднатися під час війни: як змінилася етика тімбілдингу. *Mind.ua* URL:https://mind.ua/openmind/20267945-obednatisya-pid-chas-vijni-yak-zminilasya-etika-timbildingu (дата звернення: 28.01.2024)
27. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. Київ: «Кондор», 2009. 680 с.
28. Пилипів В.Г., Волинець Н.В. Корпоративна культура як психологічний чинник успішного розвитку закладів ресторанного бізнесу. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2017. № 13. С. 63-66.

29. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Випуск 5, № 2. С. 104 – 111 URL: https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104 (дата звернення: 28.04.2024).
30. Пшик-Ковальська О. О., Перун В. І. Соціально-психологічні методи менеджменту, як інструмент розвитку потенціалу працівників в умовах кризи. *Theoretical and practical aspects of modern scientific research*. 2023. С. 52-54. URL:https://www.researchgate.net/publication/376198519_SOCIALNO-PSIHOLOGICNI_METODI_MENEDZMENTU_AK_INSTRUMENT_ROZVITKU_POTENCIALU_PRACIVNIKIV_V_UMOVAH_KRIZI (дата звернення: 02.02.2024)
31. Пшик-Ковальська О. О., Перун В. І. Чинники формування соціально-психологічних методів управління в міжнародних бізнес-структурах. *Ефективна економіка.* 2024. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.65 (дата звернення: 30.04.2024)
32. Романов А. М. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка.* 2015. № 2. С. 229–233.
33. Романов А. М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 8. 2015. С. 303–308.
34. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород: Гельветика, 2020. Вип. 29. С. 142-147
35. Сушик І. В., Сушик О. Г. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. *Менеджмент та*

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). с. 106-120.

36. Теорія управління: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
37. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* 2013. № 53. С. 178-181.
38. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 215-220. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30.
39. Чала Ю.М., Шахрайчук А.М. Психодіагностика: навчальний посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 246 с.
40. Чхеайло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 6. С.203-213.
41. LPP. *Веб-сайт* URL:https://www.lpp.com/en/about-us/ (дата звернення: 12.12.2023)
42. LPP (компанія) *Wikipedia* URL:https://uk.wikipedia.org/wiki/LPP (дата звернення: 02.01.2024)
43. Sustainability report *LPP* URL:https://www.lpp.com/en/sustainable-development/sustainability-report/ (дата звернення: 02.04.2024)
44. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

ДОДАТКИ