

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту**

**на тему: «СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**(на прикладі ТОВ «СС ЛОУН»)**

Допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ року

Студентки групи М 04-17

факультету економіки і права  
освітньої програми

Менеджмент комерційної діяльності

за спеціальністю 073 Менеджмент

**Прилуцької Валерії Олександрівни**

Завідувач кафедри

менеджменту і маркетингу

\_\_\_\_\_ Тарасюк М. В.

(підпис)

Науковий керівник:

завідувач кафедри менеджменту і  
маркетингу, професор

**Тарасюк Михайло Вікторович**

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

КИЇВ - 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ АСПЕКТІ.....	8
1.1. Роль керівника та працівника в управлінні персоналом.....	8
1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом.....	16
1.3. Психологічні особливості мотивації персоналу.....	24
РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «СС ЛОУН».....	32
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «СС ЛОУН».....	32
2.2. Дослідження організації управлінської праці в ТОВ «СС ЛОУН» в соціально-психологічному аспекті.....	43
2.3. Визначення ефективності управління персоналом у ТОВ «СС ЛОУН».....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ АСПЕКТІ У ТОВ «СС ЛОУН».....	51
3.1. Заходи щодо поліпшення характеристики керівника у ТОВ «СС ЛОУН».....	51
3.2. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «СС ЛОУН» та їх оцінка.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
РЕЗЮМЕ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

В умовах конкуренції між організаціями за лідерство на ринку, все більше число цих підприємств розуміють важливість грамотного управління компанією та персоналом, що безпосередньо позначається на економічному показнику роботи підприємства. Будь-яка компанія, заснована на роботі великої кількості людей, а отже система управління персоналом має бути досконалою. З кожним роком з'являється все більше технологій управління людськими ресурсами, але незмінним залишається той факт, що кожен працівник - це, перш за все людина зі своїми особистими соціальними, психологічними і фізіологічними потребами та особливостями. При правильному підході до управління персоналом, беруться до уваги саме ці особливості працівників, що і показує як впливають соціально-психологічні методи управління на ефективність роботи всіх підрозділів компанії.

В системі управління персоналом існують різні методи управління такі, як адміністративні, економічні, соціально-психологічні, які тісно переплітаються між собою і спрямовані на досягнення цілей компанії. Для підприємства вигідно грамотно організувати роботу працівників з розрахунком всіх соціальних, психологічних і фізіологічних особливостей, ніж потім усувати негативні наслідки цієї роботи. З огляду на вищезазначені аспекти тема роботи є актуальною та своєчасною для дослідження. Актуальність обраної теми підтверджується загальним інтересом багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували вплив соціально-психологічних аспектів на управління персоналом: Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Маркова Н.С., Лаптев В.І., Мішина С.В., Почебут Л.Г., Мейжис І.А., Афонічкін А.І., та ін. Аналіз праць даних авторів свідчить про багатогранність поглядів стосовно соціально-психологічних аспектів управління персоналом, однак у той самий час більш детального дослідження потребує питання щодо використання сучасних методів покращення соціально-психологічних аспектів управління персоналом на підприємстві. Адже, внаслідок складності

й важливості цих аспектів в сучасних умовах ринку праці існують незадіяні методи та інструменти даного методу.

Метою дослідження роботи є аналіз соціально-психологічних методів управління і на основі отриманих досліджень розробка рекомендацій щодо ефективного використання соціально-психологічних методів управління в ТОВ «СС ЛОУН».

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: визначити поняття соціально-психологічних методів управління персоналом; виявити особливості використання соціально-психологічних методів та дати економічну характеристику досліджуваного підприємства; дослідити і проаналізувати використовувані на підприємстві соціально-психологічні методи управління персоналу та на основі отриманих даних створити власні рекомендації по використанню соціально-психологічних методів в компанії.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічні особливості працівників ТОВ «СС ЛОУН». Предметом дослідження є теоретичні та практичні рекомендації щодо удосконалення соціально-психологічного аспекту в управлінні персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є удосконалення організації соціально-психологічних аспектів управління персоналом конкретної організації.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти, роботи вітчизняних та закордонних вчених, статті періодичних видань, збірники наукових праць, а також ресурси мережі Інтернет. В процесі дослідження застосовувалися такі методи наукового дослідження як: логічний аналіз, класифікація, порівняння, регресивний аналіз, систематизація, теоретичне узагальнення та графічне представлення матеріалів. Емпіричною базою дослідження є спостереження, дедукція, індукція та оцінка.

Практична значущість полягає у запропонованих рекомендаціях, які можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «СС ЛОУН».



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ АСПЕКТІ

#### 1.1. Роль керівника та працівника в управлінні персоналом

Індивідуальні риси керівника, його роль та функції теж визначають ефективність управління, адже, якщо керівник не в змозі виконувати свої завдання, то і знання про працівника як про особистість будуть безсилі. У загальних рамках, організація пропонує керівнику певні соціальні ролі: лідер, адміністратор, планувальник, підприємець. Менеджер може охоплювати і більш широкий об'єм завдань та проявляти себе як: мислитель, штабний працівник, організатор, кадровик, вихователь, постачальник, громадський працівник, інноватор, контролер, дипломат тощо. Особисті характеристики керівника безумовно зв'язані з суб'єктивними, тобто розвинутих або до яких людина більш схильна, а саме: загальний розвиток особистості, домінантність, емоційна урівноваженість, стресостійкість, креативність, цілеспрямованість, здатність до розвитку, рішучість, відповідальність, надійність, товарицькість, вміння формулювати та доносити свою думку до інших, раціональність та інше. Головна якість керівника – це лідерство, до якого входить комплекс таких цінностей: рівність, справедливість, неупередженість, чесність, цілісність та довіра. Для більш детального вивчення придатності керівника до лідерства слід розуміти, чи відповідає він наступним вимогам:

- самовдосконалення;
- орієнтація на служіння іншим;
- оптимізм,
- доброзичливість та не конфліктність;
- віра в інших;
- раціональний розподіл часу і зусиль;

- внутрішня впевненість;
- свіжий погляд на події, креативність;
- самокритичність;
- толерантність;
- визнання заслуг інших і їхнього рівного права на самовираження;
- турбота про фізичне здоров'я;
- інтелектуальний і духовний розвиток [16, с. 189].

Тож, можна зазначити, що при розгляді соціальних та психологічних аспектів управління персоналом, перш за все слід обрати гарного керівника. Не достатньо розуміти психологічний тип працівника, куди важливіше вміння керівника обережно впливати на підлеглих та мати вище запропоновані риси, адже без них, можна втратити довіру працівника, що призведе до неефективної праці.

Важливо зазначити, що центральним фактором в усіх моделях управління є люди. Поведінка окремих індивідів, поведінка особистостей у групах та поведінка і вплив керівника на людей та груп в цілому, є базовими аспектами в методах управління. Саме управління є процесом впливу на діяльність одного працівника, групи людей або підприємства з метою досягнення певних цілей в певних умовах. Тобто, в управлінні базовою функцією є взаємодія керівника та працівників. Керівник має впливати на дії та поведінку працівників в цілому, шляхом спрямування та мотивації їх задля досягнення спільної мети. Тож, у гарного керівника має бути хист до наставництва персоналу. Важливим є і розуміння менеджера своїх функцій та задач [41, с. 168].

Г. Мінцберг визначає управлінську діяльність як набір певних правил поведінки, що відповідають певній установі чи посаді. Автор виділяє десять ролей керівника, які реалізуються в інформаційному обміні, прийнятті рішень та міжособистісних стосунків [39]. Також, варто приділити увагу тому, що в роботі керівника завжди присутні наступні функції:

Керівник як адміністратор забезпечує функціонування підприємства, шляхом розробки і реалізації кадрової політики підбору штатів, навчання, розстановку та переміщення працівників.

Керівник як організатор створює умови для результативної та ефективної праці, шляхом координування дій робітників.

Керівник як спеціаліст володіє знаннями та досвідом в певній сфері діяльності для того, щоб вірно формулювати та контролювати задачі працівників.

Керівник як споживач та передавач інформації, комунікує з внутрішнім та зовнішнім середовищем, відповідно і сам являється джерелом інформації.

Керівник як вихователь розвиває трудовий потенціал як окремого працівника, так і колективу.

Керівник як лідер впливає на працівників шляхом авторитету.

Слід виокремити, що виховна функція менеджера є однією з важливих, адже керівник має впливати на працівників шляхом переконання. Неформальний вплив керівника на працівників визначається його авторитетом, що базується на статусі та престижі керівника. Посадовий авторитет обумовлюється системою субординації в структурах управління, а також наданими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і виконання їх працівниками. Він являє собою правову передумову становлення авторитету керівника. А реальною умовою створення авторитету є вірний стиль спілкування з працівниками, адже від нього залежить реакція робітників на керівника. Методи діяльності менеджера викликають схвалення або незадоволення підлеглих, а особистісні якості керівника – повагу або презирство.

Вище згадані функції є важливими для успішного управління персоналом, але керівник має володіти певними обов'язковими здібностями (табл.1.1).



Таблиця 1.1

### Обов'язкові здібності керівника

Здібності	Пояснення
Технічні	Здатність професійно та кваліфіковано виконувати свої обов'язки
Аналітичні	Здатність ідентифікувати ключові фактори ситуації, їхню взаємодію та визначати, які фактори заслуговують окремої уваги
Діагностичні	Здатність визначати проблеми організації та причини їхнього виникнення
Концептуальні	Здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки, можливості координації діяльності для досягнення поставлених цілей найефективнішими способами
Комунікативні	Здатність сприймати й оцінювати працівників, налагоджувати з ними в контакт, впливати на них та приваблювати до себе

*Джерело: розроблено авторкою на основі джерела [15, с. 188-195].*

Управління персоналом організації базується на формальних та неформальних відносинах між керівником та працівником. Саме тому на передній план ставляться психологічні якості керівника. Однією з таких якостей є атракція – вміння приваблювати до себе людей шляхом викликання позитивних емоцій. Такі якості як чесність, порядність, відповідальність, справедливість, доброзичливість та повага є базовими. Емпатія, толерантність, рішучість, вміння відрізняти факти від думок також важливі якості для керівника. Та обов'язкова якість – це знання людської психології, індивідуально-особистісних властивостей працівників та методів впливу на них.

Сучасному менеджеру важлива ефективна мотивація та стимулювання персоналу, якісне делегування повноважень, креативне, стратегічне та критичне мислення працівників, де соціально-психологічні аспекти управління персоналом набувають все більшу значимість. Зазначені аспекти вимагають нового інструментарію задля розкриття потенціалу кожного робітника. Ефективні психологічні методи управління персоналом і грамотна мотивація - запорука успішного розвитку і використання потенціалу працівників [23], [1, с. 324].

Для того, щоб керувати працівниками, менеджеру слід розуміти, що кожен підлеглий є окремою особистістю та у кожного є індивідуальні риси та характеристики. Психологічні знання про особистість робітника є важливими для професійного підходу до роботи менеджера, адже без цих знань, керівник не зможе працювати ефективно. У літературі існує багато тлумачень терміну особистості, О. Б. Столяренко описує: "Особистість — це стійка система соціально значимих рис, що характеризують індивіда як продукт суспільного розвитку і обґрунтовують включення індивіда в систему соціальних стосунків за допомогою діяльності і спілкування", тож важливість правильного підходу керівника до працівника є обумовленою [31, с.114]. Індивідуальність формується під впливом таких природних властивостей як емоції, почуття, вища нервова діяльність, також є і вплив соціальних факторів: звички, освіта, досвід, коло спілкування і т.д. Знання даних моментів сприяє вдалому управлінню персоналом, розумінню поведінки працівників і впливу на них.

Структура будь-якої особистості характеризується такими властивостями як: загальні якості (інтелект, увага та ін.), специфічні властивості (здатність до певного виду діяльності), уміння (навички, кваліфікація та ін.), спрямованість (орієнтація на досягненні мети), склад характеру та біологічна особливість (темперамент) [28, с. 752]. Доречно розглянути психологічні властивості особистості. Автори виділяють наступні здібності, що пов'язані з певною сферою або видом діяльності, вони можуть бути 2-х типів: інтерсоціальні і конструктивні [43, с. 141].

Інтерсоціальний тип орієнтований на організацію взаємодії людей. Для працівників із такими здібностями імпонує робота, пов'язана з рекламою, маркетингом та спілкуванням з людьми.

Конструктивний тип - спрямований на створення конкретних об'єктів в тих чи інших сферах діяльності. Таким працівникам підходить технічна, природня та інші сфери діяльності. Реалізація такого типу не вимагає широких контактів з оточуючими.

Існує ще одна психологічна властивість особистості - спрямованість. Останнє створює чітку орієнтацію поведінки людини незалежно від конкретної ситуації, визначає його мотиви та цілі. Спрямованість особистості визначають за допомогою певних тестів, які пояснюють правильний підхід до працівників та полегшують роботу менеджера .

Автори виділяють три типи спрямованості особистості: на себе, на завдання та на взаємодію (табл.1.2), [45].

Таблиця 1.2

### Тлумачення типів спрямованості особистості

Типи спрямованості особистості	Тлумачення
Спрямованість на взаємодію/спілкування	Людина прагне співпрацювати з колегами, підтримувати з ними хороше ставлення, спільно вирішувати конкретні проблеми та ін.
Спрямованість особистості на завдання	Людина робить упор на досягнення мети, наприклад, успішне вирішення завдання: проблеми, отримання реальних результатів, оволодіння новими знаннями, навичками, доказ своєї правоти та ін.
Спрямованість на себе/особиста спрямованість	Людина прагне в першу чергу вирішувати свої власні проблеми, домогтися особистого благополуччя, престижу і при можливості робити це за рахунок інших

*Джерело: розроблено авторкою на основі джерела [44, с.407-414].*

Стабільна або нестабільна поведінка людини може розказати про її особистість. Спрямованість та тип поведінки визначає тип темпераменту людини. Сукупність психічних властивостей людини і є темпераментом. Він впливає на характер, відносини з іншими людьми та стиль роботи працівника. Виділяють такі типи темпераменту: холеричний, сангвінічний, флегматичний, меланхолійний (рис.1.1).

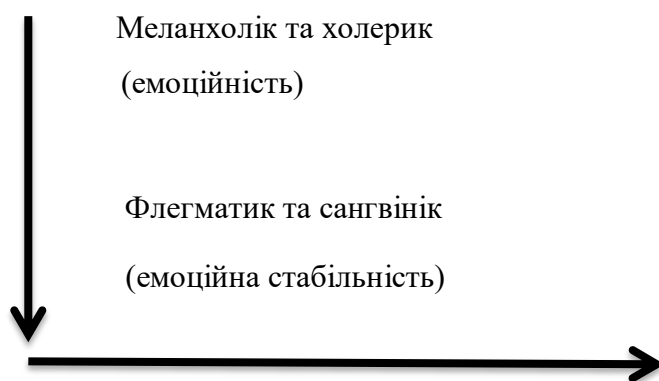


Рис. 1.1. Залежність типу темпераменту від груп характеристик.

На рисунку можна побачити, що меланхоліки та холерики дуже емоційні, а флегматик та сангвінік стабільні, тож при роботі з працівниками та розподілу задач, слід брати до уваги їх темпераменти [9, с. 508].

Для того, щоб якісно управляти персоналом, слід приділяти увагу і рисам характеру працівника. Без розуміння характеру працівників, менеджеру буде важко виконувати свою роботу. Приблизно половина людей володіє одним типом характеру, а інша половина – змішаним (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Типи характеру особистості

Типи характеру	Характеристика
Гіперактивний	Товариські, підприємливі, активні, мають легке ставлення до труднощів і невдач. Але вони поверхневі, їм важко зосередитися, важко займатися рутинною, одноманітною роботою. Таким людям підходить виконання організаторських функцій за умови відсутності конфліктних ситуацій
Аутистичний	Потайливі, нетовариські, неконтактні, тримаються окремо. Для них характерна суха офіційна манера поведінки, але вони користуються повагою за свою незалежність, глибокі знання. Зазвичай вони хороші дослідники, експерти
Лабільно-циклоїдний	Мають перепади настрою, активності, працездатності. Такі люди часто конфліктують з іншими через дрібниці. Підходять такі посади як програміст, архіваріус, бібліотекар
Демонстративний	Прагнуть до успіху за всяку ціну. Вони здатні підлаштовуватися під інших, маніпулювати іншими. Такі люди вимагають постійного контролю

*Продовження табл. 1.3*

Застрягаючий	Егоїстичні, нетерплячі до критики, уперті, довго пам'ятають образи. По відношенню до них потрібно проявляти терпимість, так як вони чесні і відкриті
Психоостентичні	Сумлінні і пунктуальні, володіють хорошими знаннями і раціоналізмом в діях, але нерішучі
Конформний	Успішно діють, лише спираючись на підтримку оточуючих, так як несаможиттєві, розслаблені, губляться в складній обстановці
Нестійкий	М'які в зверненні, завойовують симпатії інших. Тому для них доцільна робота, пов'язана зі спілкуванням, зміною форми діяльності, але при жорсткому контролі

*Джерело: розроблено авторкою на основі джерела [27, с. 158-163].*

Очевидно, є всі підстави вважати, що люди різні: вони по різному себе ведуть, мають різні потреби тощо. Тож керівник має розуміти своїх працівників, задля успішного управління. На підприємстві людина працює в середовищі колег та є членом суспільства і це залишає слід, отже, щоб розкрити потенціал працівника слід розуміти психологію управління. Останнє є галуззю психологічної науки, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процесі інтеграції та зміцнення відносин між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника.

Соціальна психологія, в рамках експериментальної традиції, має досить великі успіхи у вивченні міжособистісних відносин, інструментів комунікації та структури малих груп. Сучасна соціальна психологія вивчає спілкування і взаємодію індивідів, враховуючи громадські та міжособистісні відносини, характеристики малих та великих соціальних груп, проблематику особистості та лідерства, прийняття колективних рішень, а також соціально-психологічні аспекти управління та комунікацій. Вище згадане входить у межі завдань покращення системи управління суспільними процесами та є основною частиною теорії організації. Якщо ж не приділяти достатню увагу соціальним

та психологічним аспектам управління, тоді можуть виникнути токсичні відносини між працівниками, що в свою чергу знижує ефективність та продуктивність праці. Практика показує, що саме в колективах ринкового типу часто зустрічається формування здорового клімату, присутність товариської допомоги та дружня атмосфера в цілому. Таким чином, можна зазначити, що знання моральних та психологічних особливостей працівників, соціально-психологічні характеристики груп та здійснення керуючого впливу, допомагає результативно впливати на колектив.

## **1.2. Соціально-психологічні методи управління персоналом**

Управління має безліч проблем (економічні, технологічні, організаційні та ін.) та вони вивчаються багатьма науками, серед яких соціально-психологічні займають одне з головних місць. Пов'язано це з тим, що управління розвивається в соціальних системах, та здійснюється через вплив на людей, за допомогою певних осіб [3, с. 214]. Перш за все, підприємство – це колектив людей та соціальна організація, остання і є основою всіх інших процесів. Соціально психологічні аспекти знаходять місце на всіх етапах виробничого процесу, та мають вплив на його сторони. Теорія людських відносин, у розумінні місця соціально-психологічних факторів щодо виробничої діяльності, була особливо поширеною в управлінській практиці Заходу, а саме в США ХХ століття. Соціалістична та радянська управлінська система декларувала соціально-психологічне управління, але ігнорувала та зневажала нею у силу тоталітарного характеру. Різні рівні соціальної організації мають певні соціально-психологічні відносини, а виникають вони на етапі зародження колективу. На вторинних рівнях такі відносини проявляються в суспільному настрої, свідомості тощо [33, с. 229-233]. Наука та практика виділяють три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис.1.2).



Рис.1.2. Класифікація соціально-психологічних аспектів.

Управління персоналом є специфічною діяльністю, тож вона здійснюється за допомогою різних інструментів впливу на працівників [38, с. 240]. Автори дають різне визначення соціально-психологічних методів. А. Я. Кібанов розуміє соціально-психологічні аспекти управління персоналом як:

- соціальний аналіз в колективі;
- соціальне планування;
- участь працівників в управлінні;
- соціальний розвиток колективу;
- психологічний вплив на працівників.

Йеннекенс Ж. зазначає, що на практиці питання організації виправлення не можна вирішувати без урахування ставлення до них людей і суспільства в цілому. Оскільки менеджер прагне керувати діями і поведінкою інших людей,

він повинен знати спосіб мислення співробітників його організації всього суспільства та передбачити їх реакцію на свою діяльність [10, с. 168].

Назарова Г.В. стверджує наступне: "Соціально-психологічні методи — це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються" [24, с. 120]. Щепкін А.В. зазначає: " Соціально-психологічні методи управління - це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності" [42, с. 102]. А от Виханский О.С. вважає: "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" [4, с. 188]. Тож у найбільш загальному вигляді можна зазначити, що соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінських дій на працівників, які базуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні аспекти базуються на користуванні соціального механізму управління тобто, системі взаємовідносин у колективі.

Специфіка полягає у використанні інтересів особистості, групи та колективу в процесі управління персоналом. Об'єктом впливу цих методів є групи людей та окремі особи. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи (рис.1.3).



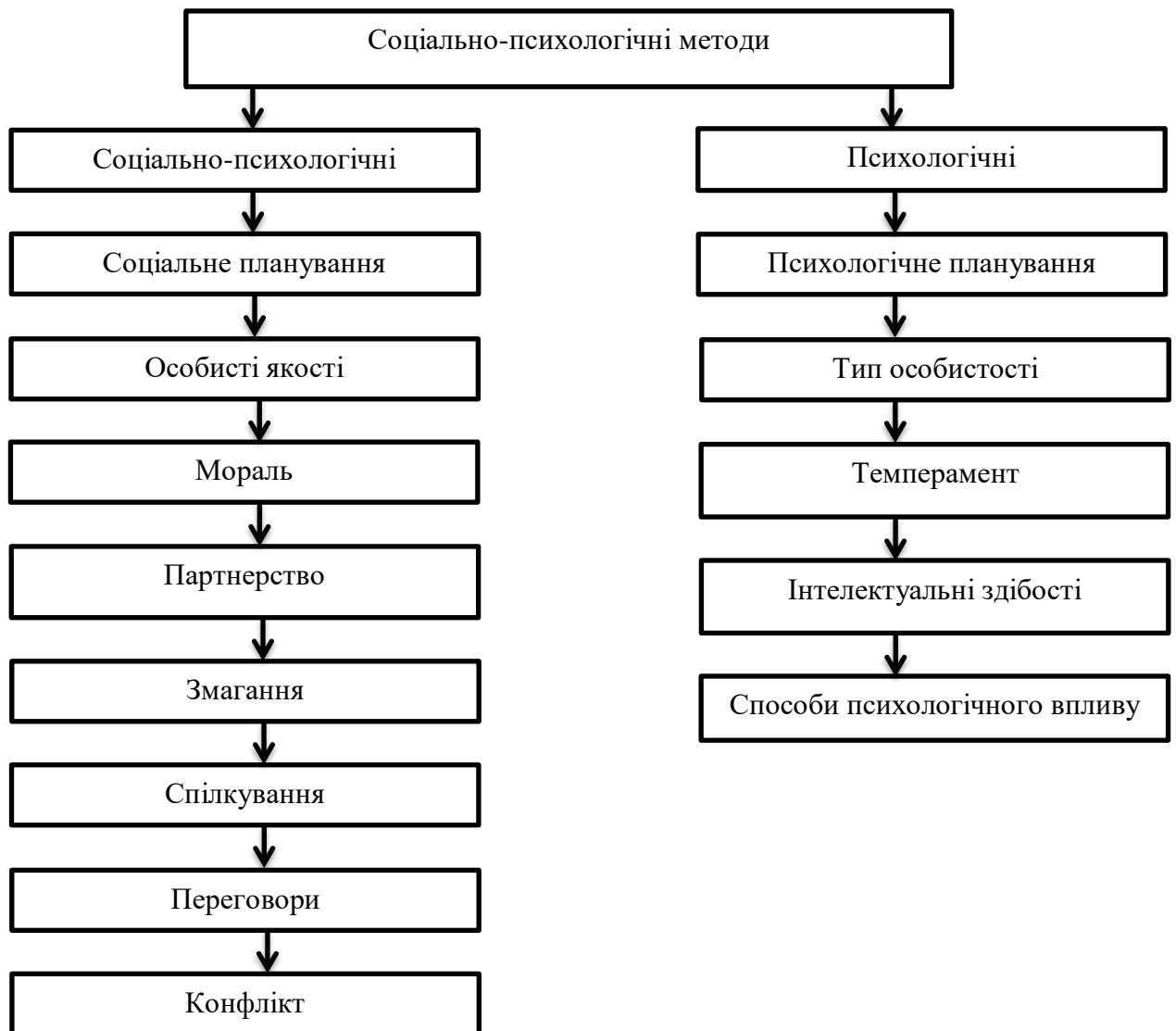


Рис. 1.3. Групи методів соціально-психологічного впливу.

В управлінні персоналом важливу роль відіграють саме соціологічні методи. Перерахуємо особливості такого методу:

допомога у встановленні місця та призначення працівника в колективі;  
виявлення лідера та забезпечення його підтримкою;  
пов'язання мотивації працівника з кінцевим результатом виробництва;  
забезпечення вирішення конфліктів та ефективної комунікації в колективі  
[7, с. 91-100].

Психологічні методи відіграють важливу роль саме у роботі з персоналом. Особливістю даного методу є звернення до внутрішнього світу людини (його особистості, почуттів тощо) для того, щоб направити потенціал

працівника на вирішення певних задач організації. Способи психологічного впливу, темперамент, інтелектуальні здібності, психологічне планування та типи особистості регулюються саме психологічними методами.

Соціально-психологічні методи мають як переваги, так і недоліки [25, с. 124]. До переваг відносять:

- робота механізму трудової мотивації, що не пов'язана з задоволенням матеріальних потреб;
- незначна кількість матеріальних витрат;
- можливість навчатися новим навичкам та умінням в комфортній обстановці;
- наявність одного керівника-психолога, що є економічно вигідним.

Присутні недоліки можна легко виправити, але все ж таки вони є:

- відсутність матеріальних стимулів;
- важкий прогноз результатів;
- можливі труднощі реалізації в звичайних соціальних умовах;
- можливість психологічних опіків.

Соціально-психологічні методи управління персоналом відіграють велику роль серед методів управління в цілому, вони безпосередньо впливають на етичні, соціальні та інші інтереси працівників, на їх свідомість та на стимулювання трудової діяльності у моральному сенсі. До соціальних методів управління відносять такі методи:

- управління соціально-масовими процесами;
- управління групами та груповими явищами;
- соціальне регулювання;
- рольові зміни;
- соціальна профілактика.

Психологічні методи управління включають наступні методи:

- професійний відбір;
- гуманізація праці;
- формування емоційно-естетичного фону діяльності колективу [5, с. 336].

Беручи до уваги все вище згадане, можна стверджувати, що соціально-психологічні методи досить тонкий інструмент впливу як на окремого працівника, так і на весь колектив. Управління персоналом полягає в помірному та диференційованому користуванні одного або декількох прийомів з вище перерахованих.

Соціально-психологічний клімат безпосередньо важливий в компанії і такі чинники як фінансові труднощі, нестабільний економічний стан, затримка заробітної плати та простої підприємства, не зараджує гарній атмосфері в колективі. Такі проблеми в організації змушують керівника багато часу приділяти фінансам, маркетингу та виробництву, інакше кажучи іншим функціям, замість основних – людському спілкуванню та функціям управління персоналу [37, с. 280]. Також, варто зазначити, що поганий настрій одного працівника може знизити ефективність всього робочого колективу [2, с. 238]. Атмосферу в колективі можна формувати та контролювати. Доречно буде розібратися з психологічним станом колективу, його можна характеризувати рівнем задоволеності положенням працівників. Відношення робітників до своєї роботи, перспективи їх росту, зміст та характер роботи, престижність та інше впливають на психологічний стан працюючих. Стан, також, залежить від змоги працівників існувати в колективі за певними правилами, законами та підкорятися їм. Завдяки дружній атмосфері та згуртованому колективу, можна спостерігати покращення роботи працівників та їхнє відчуття безпеки. Психологічний клімат являє собою неофіційну атмосферу, що присутня в усіх колективах. При пануванні здорового психологічного клімату, працівники мають взаєморозуміння, та створюється доброзичлива обстановка, все це і робить сприятливі умови для ефективного вирішення службових завдань [6, с. 14-18]. На відміну від психологічного, моральний клімат характеризується

домінуючими цінностями в колективі, це може бути як і щирість, взаємодопомога, так і заздрість, жадібність тощо. Згуртований колектив вимагає довгого процесу його будівництва та розвитку, для цього компанія має надати та пояснити наступне: зрозумілу мету колективу та демонструвати досягнення, результати роботи колективу. Щодо організації роботи, офіційний колектив вимагає сильного керівника, а неофіційний вимагає лідера, на якого будуть рівнятися інші працівники [14, с. 280].

В управлінні персоналом зустрічаються такі сучасні проблеми як: брак професіоналів, а зайнятим працівникам бракує стимулу; відсутність системи розвитку робітників; зруйнованість зв'язків між освітою та професійною працею; не пов'язаність ринку професій з ринком освітніх послуг; неефективність управління персоналом; одноденне життя організації; незбалансованість ринку освітніх послуг з реальними потребами ринку кваліфікованої праці; невідповідність працівників з якісним рівнем до вимог міжнародного ринку праці; невідповідність системи управління персоналом зі стратегією ринкових реформ; незабезпеченість якісного оновлення персоналу та керівників, завдяки дійсній практиці роботи в галузі; наявність низької трудової дисципліни персоналу; низька кваліфікація деяких керівників та підлеглих; відсутність здорового морально-психологічного клімату; недостатній рівень мотивації працюючих; відсутність ініціативи робітників щодо вирішення виробничих питань; конфронтація керівників та підлеглих; наявність стресу; відсутність системи вивчення здібностей працівників та їхнього професійного просування [21, с. 307-312]. Можна зазначити, що соціально-психологічний клімат являє собою складне явище, що включає в себе певну систему взаємовідносин між членами колективу, які формують колективний настрій та свідомість колективу в цілому, під впливом індивідуальних психофізичних особливостей, стандартів та традицій. Також формується комплекс психологічних умов, які можуть спиратися або навпаки перешкоджати продуктивній спільній діяльності та усесторонньому розвитку індивіда в команді задля досягнення цілей однієї особистості, колективу та

всієї організації [18, с. 111-118]. Беручи до уваги вище згадане, можна провести класифікацію факторів, що певною мірою впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі організації (рис.1.4).



Рис.1.4. Фактори формування соціально-психологічного клімату.

Дана класифікація факторів має вагомe теоретичне та практичне значення, що допомагає обрати для використання відповідних і доцільних методів та інструментів регулювання стану соціально-психологічного

клімату. Вибір методу відбувається за рахунок рівня впливу та напрямку дії. Ефективне управління компанією та її персоналом вимагає обізнаності не тільки з діловим, а зі звичайним спілкуванням. Професійні завдання підприємства мають вагомий вплив на психологічний клімат в компанії, який, в свою чергу, може впливати на діяльність працівників, підвищуючи або знижуючи її. Отже, можна зазначити, що успішна діяльність компанії залежить від міжособистісних відносин. Відносини включають в себе як сприятливий психологічний клімат, так і конфліктні ситуації, які можуть погіршити роботу підприємства.

Робота орієнтаційної функції соціальних очікувань індивіда відображається на людських взаємовідносинах. Тож інформація щодо соціальних норм, звичаїв, традицій працівника та іншого, слугує стабільною когнітивною складовою, яка є основою для реалізації таких функцій як регулятивна, посередницька, коригувальна та орієнтаційна. Прояв коригувальної та регулятивної функцій взаємопов'язані зі сукупністю знань про іншого учасника взаємодії. Знання про себе та інших особистостей та оволодіння новими сферами діяльності, впливають на динамічні та смислові характеристики когнітивної складової, а отже і на соціальні очікування в цілому. Задоволення та стимулювання персоналу можуть слугувати прикладом соціально-психологічних методів управління. Для того, щоб гарні працівники не пішли з компанії, слід стежити за їх задоволенням та стимулювати їх для ще кращого виконання праці, що і приносить користь компанії.

### **1.3. Психологічні особливості мотивації персоналу**

Проблема мотивації персоналу набуває все більших обертів, адже відсутність ефективних стимулів до праці спричиняють незадоволення працівника роботою та своїми задачами. Зневажання аспекту мотивації може призвести до поганих показників ефективності, продуктивності праці та трудової дисципліни, що в свою чергу впливає на кризу організації [34, с. 128].

Автори зазначають багато підходів до визначення такого поняття як мотивація. Наприклад, ієрархічні підходи Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда та А. Маслоу зазначають, що мотивація – це сукупність мотивів. А мотивація діяльності представляє сукупність мотивів праці, які знаходяться в певній ієрархії та утворюють певну структуру.

Теорія мотивації згадується у роботах грецьких філософів. Такий мислитель як Аристотель зазначав, що прагнення пов'язані з метою, в якій завжди представлений об'єкт у формі образу та має для організму певне значення, яке може бути як корисним, так і шкідливим. Інакше кажучи, прагнення визначається потребами, а їхня функція – оцінювати рівень придатності даного об'єкту для життя організму [8, с. 276-281].

Е. Кондильяк, П. Гольбах та інші французькі матеріалісти кінця XVIII століття вважали, що потреби пов'язані з хвилюванням, який виникає за відсутності певних чинників, які ведуть до задоволення. Душевні та тілесні звички виникають саме завдяки потребам, тож вони виступають головним чинником пристрастей та розумової активності людини [9, с. 508].

Маслоу, Р. Олпорт, К. Роджерс та інші представники гуманістичної психології висвітлюють у своїх роботах нетрадиційне бачення мотивації, воно базується на активній природі людини, що здатна пливати на своє життя. А. Маслоу класифікує людські потреби шляхом ієрархічних груп, а їх послідовність вказує на появи потреб людини в процесі індивідуально розвитку особистості. Отже потреби вказують на мотиваційну сферу людини. На протязі життя, у людини з'являються наступні потреби: безпека, незалежність, любов, повага, реалізація власного потенціалу, самоактуалізація та фізіологічні потреби.

Теорія мотивації К. Альдерфера пов'язана з мотивацією праці та успіху. Автор пропонує теорію ERG, яка побудована на аналізі та класифікації потреб. Також, теорія базується на поведінці працівників, на яку і впливають потреби.

К. Альдерфер виділяє три групи потреб: існування, зв'язок та зростання. Така теорія схожа на вислови А. Маслоу, але присутня і відмінність між думками авторів. К. Альдерфер запевняє, що на пріоритетність потреб впливають зовнішні та внутрішні чинники .

Такий вчений як Мак-Клелланд вважає, що базові потреби задоволені практично в кожній людині. Автор виділяє певні потреби, які виникають у людини протягом життя, а саме: досягнення, влада та співучасть. Теорія Мак-Клелланда відрізняється тим, що дані потреби не мають ієрархії [11, с. 345].

З розвитком, процесуальні теорії стали виходити за межі одного працівника та почали вивчати вплив зовнішніх чинників середовища, з чим і пов'язаний розвиток теорій мотивації (табл.1.4).

Таблиця 1.4

### Характеристика процесуальних теорій мотивації

Процесуальна теорія мотивації	Зміст теорії
Теорія очікувань (сподівань) В. Врума	Для мотивації необхідна не лише наявність потреби: людина також повинна розуміти, що вибраний нею тип поведінки дійсно приведе до визначеної мети. Очікування згідно з цією моделлю можна оцінювати, як оцінку вигоди події
Теорія справедливості С. Адамса	При оцінці винагороди за результат роботи, працівники розраховують на соціальну рівність. Тож, якщо робітник не задоволений своєю зарплатою або статусом, це може призвести до пониження ефективності праці та звільненню
Концепція партисипативного (спільного) управління	Працівник має потребу приймати участь у житті підприємства та визначати перспективи розвитку
Модель Портера-Лоулера	Комплексна теорія мотивації, де відображені наступні фактори: витрачені зусилля працівника, сприйняття, результат, винагорода, ступінь задоволення



Відомий метод батога та пряника був першим методом мотивації діяльності. Тобто, при виконанні роботи, людина старалася, адже залежно від результату, її чекало покарання або ж винагорода. Насьогодні, цей метод теж є актуальний: покарання відбуваються у вигляді звільнення, депреміювання та ін., а нагорода – у вигляді премій, путівок, пошани тощо.

Концепція людських відносин була запропонована Елтоном Мейо. Дана концепція переважала в теорії управління аж до середини 1950-х років. Вчений базувався психологічними мотивами, адже людський фактор великою мірою впливає на продуктивність праці. Психологія мотивації не відповідає тому, що спонукає людину до праці, проте поведінка працівника може дати певні пояснення. Теорії мотивації можна розділити на дві категорії – змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації базуються на внутрішніх мотивах людини, що спонукають її діяти певною мірою. Процесуальні теорії мотивації базуються на поведінці людини, враховуючи її сприйняття та пізнання.

У вітчизняному менеджменті виділяються чотири основні підходи до мотивації персоналу: потребно-матеріальний, організаційний, особистісно-орієнтований та особистісно-діяльнісний. Розглядаючи потребно-матеріальний підхід, можна зазначити, що велика частка уваги приділяється матеріальному стимулюванню. Однак, важливим чинником є не лише розмір заробітної плати, а й система матеріальної мотивації в цілому. Організаційний напрямок мотивації базується на моделі взаємодії працівників. А система мотивації включає в себе навчання персоналу, нематеріальну мотивацію та систему матеріального стимулювання. Відповідно даному підходу, мотивація в менеджменті як система побудована на наступному: очікуванні працівника від організації, очікуванні організації від працівника та на факторах зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особистісно-орієнтований підхід можна характеризувати визначенням домінантного типу працівників. Таке визначення допоможе створити оптимальні умови праці, за яких буде забезпечена максимальна ефективність

працівників. Оскільки типи працівників різні, для них і в різній мірі буде важливий авторитет, влада, стабільність, суспільне визнання тощо.

Особистісно-діяльнісний підхід базується на коучингу, який передбачає діагностику сформованого стилю мотивування певного управлінця, а також процедуру самомотивації.

Всі вище згадані підходи входять в технологію мотивації персоналу, в якій виділяються наступні психологічні особливості:

- психологічний вплив негативної мотивації;
- взаємозв'язок мотивації досягнення і зовнішня стимуляція;
- пояснення причин невдачі;
- взаємозв'язок виду підкріплення і мотивації працівника;
- частота і регулярність підкріплення;
- наявність тимчасової близькості до мети [19, с. 150].

Розглядаючи ці особливості, зазначимо, що негативна мотивація являє собою спонукання, які викликається усвідомленням покарання, неприємностей та незручностей, що можуть виникнути у разі невиконання діяльності. Прагнення уникати негативних переживань і покарання спонукає працівника діяти так, як від нього очікують оточуючі. Радість від уникнення покарання стає позитивним підкріпленням. Покарання стимулює до діяльності тільки в період дії загрози. Після зникнення загрози прагнення до виконання дії, який був заборонений і стримувалося, відновлюється. Якщо працівник впевнений, що покарання неминуче, це буде мати більший мотиваційний ефект, ніж в тому випадку, коли він думає, що все може.

На практиці зарубіжних і вітчизняних підприємств виділяють наступні методи негативної мотивації:

- (у вітчизняних компаніях) штрафи, показові звільнення, позбавлення премії, пониження в посаді;

– (в зарубіжних компаніях) негативна мотивація полягає в коригуванні поведінки, тобто працівнику не загрожують звільненням або штрафом, його ставлять перед моральним вибором або пропонують відсторонення від роботи на деякий час з приписом на ній не з'являтися [22, с. 369].

Щодо взаємозв'язку мотивації досягнення і зовнішньої стимуляції, практика показує, що у людей з сильним мотивом досягнення і успіху створення додаткової зовнішньої стимуляції у вигляді винагороди або похвали помітно погіршується ефективність у вирішенні завдань. А у працівників із слабким мотивом досягнення, навпаки, створення надлишкової мотивації покращує результати роботи.

Важливим мотиваційним чинником є і пояснення причин невдачі - атрибуція. Винагорода за здібності, оцінювання кожного співробітника виходячи з порівняння його досягнень з досягненнями інших, можливо, більш здібних працівників, може знижувати самооцінку, самоповагу і впевненість у своїх силах. Це ставить під загрозу стимулюючий ефект змагання. В даному випадку доцільно порівнювати результати працівників з його попередніми успіхами і винагороджувати за його власні зусилля, що дозволили забезпечити успіх.

Розглядаючи взаємозв'язок виду підкріплення і мотивації працівника, слід виділити, що при умові інтересу працівника до роботи, яка супроводжується матеріальним або нематеріальним чинником, то після скасування матеріального підкріплення спостерігається значне зниження інтересу. А після скасування нематеріального - незначне. При цьому зовнішнє підкріплення здатне знижувати мотивацію у наступних випадках:

- при умові відчуття працівника маніпулювання нагородою;
- при умові відсутності гордості чи задоволення працівника за свої вчинки;
- при умові підкріплення праці, яку робітник виконував з інтересом і без нагороди;
- якщо підкріплення не залежить від досягнень;

- при умові підкріплення як хороших, так і задовільних результатів;
- якщо нагороди використовуються занадто часто і перетворюються в звичайну, пересічну процедуру [20, с.214].

Режим безперервної мотивації має на увазі пред'явлення підкріплення щоразу, коли людина демонструє бажану поведінку. Чим довший інтервал між підкріпленнями, тим більша ймовірність знизити темп роботи після мотивації, так як до наступного підкріплення ще далеко. Мотивація з варіативним коефіцієнтом реакцій чітко не фіксує, коли буде здійснюватися підкріплення. Це спонукає людину здійснювати діяльність без зниження інтенсивності, оскільки неясно, коли буде наступна мотивація і за яких результатів діяльності.

Мотивація залежить від тимчасової близькості до мети. Чим людина ближче до мети, тим вище його внутрішня мотивація і рівень активності, і не слід посилено стимулювати його до діяльності, так як може виникнути ефект перемотивації з подальшим зниженням ефективності. Тобто, чим далі суб'єкт від мети, тим ефективніше буде додаткове стимулювання [35, с. 128].

Отже, слід приділяти увагу психологічним особливостям мотивації, адже вони призводять до підвищення продуктивності діяльності не в меншій мірі, ніж технологічне переозброєння. Більш того, в історії відомі приклади, коли перевага досягалася не за допомогою передової технології, а саме всупереч їй - на основі ефективно працюючої системи моральних і матеріальних стимулів.

Підсумовуючи, можна зазначити, що проблема мотивації і стимулювання праці носить комплексний, багатоаспектний характер і потребує індивідуального опрацювання для кожної організації. За рахунок систематизації поглядів вчених, соціально-психологічні аспекти управління персоналом організації показали, що головним фактором обрання ефективного методу слугує розуміння особистості в цілому. Мотиваційні методи мають вагомий вплив на працівників компанії. Тож для того, щоб обрати правильну

мотивацію, керівництво має розуміти як і методи заохочення роботи, так і психологічний клімат колективу.

## **РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «СС ЛОУН»**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «СС ЛОУН»**

Базою дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «СС ЛОУН». Це міжнародна фінансова компанія, яка працює на ринках Грузії та Іспанії. В Україні компанія почала свою діяльність з 19-го жовтня 2015 року, з метою ведення фінансово-господарської діяльності для досягнення економічних і соціальних результатів задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів у сфері онлайн кредитування у відповідності до ринкового попиту і укладених договорів. Завдяки простому та зручному онлайн сервісу мікрокредитування, компанія надає можливість легко отримати кошти на банківський рахунок у кредит за найкоротший час. Місією компанією є задоволення потреб споживачів в отриманні онлайн кредиту. А головною метою підприємства виступає якість та швидкість надання послуг у сфері мікрокредитування.

Засновником «СС ЛОУН» є кіпрська компанія «СС КОНТИНЕНТАЛЬ СІТІ КЕПІТАЛ ЛТД». Ідентифікаційний номер – HE 342311. Адреса: 2035, Ставру, 56, офіс 104, Строволос, Нікосія, Кіпр.

Органами управління «СС ЛОУН» є Загальні Збори, які формуються з учасників Товариства та Дирекції, яка складається з двох її членів: директора Клевакіної Наталії Валентинівни та фінансового директора Сергія Водолазського.

На 16-те серпня 2017 р. бенефіціарними власниками були особи з таких країн, як Грузія та Ізраїль. З 1-го жовтня 2019 р. та до сьогодні бенефіціарним власником є Тчелідзе Раті (Грузія). За весь час існування компанії, в Україні змінилося три керівника. На час проходження практики, головною керівницею є Клевакіна Наталія Валентинівна.

Національний банк України виступає у ролі державного регулюючого органу, щодо діяльності «СС ЛОУН». Також, компанія керується Конституцією України, Господарським та Цивільним кодексами, Законами України «Про господарські товариства» та «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податковим кодексом України, іншими законодавчими та нормативними актами. Підприємство має діючі ліцензії та дозволи, а саме: Свідоцтво про реєстрацію фінансової установи ФК №737 від 14.04.2016, видане Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. Розпорядження Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг № 1127 від 13.04.2017 «Про видачу ТОВАРИСТВУ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СС ЛОУН» ліцензії на провадження господарської діяльності з надання фінансових послуг (крім професійної діяльності на ринку цінних паперів)»; вид господарської діяльності, на провадження якого видана ліцензія – надання коштів у позику, в тому числі і на умовах фінансового кредиту. Важливим документом є і Закон України “Про електронні довірчі послуги”, що свідчить про однакову юридичну силу власноручного та кваліфікованого електронного підпису. Адже, у деяких клієнтів компанії викликає подив той факт, що в разі виникнення прострочки за кредитом, укладеним онлайн, інформація про них потрапляє до колекторів. Так відбувається через те, що під час укладання договору на вебсайті клієнт ставить “галочку” навпроти рядка “підтверджую згоду на обробку своїх персональних даних, у тому числі їх передання до бюро кредитних історій”. Така згода і є підставою для фінансової установи передавати інформацію про клієнта до колекторської компанії, якщо він не виконує свої зобов’язання. У результаті колектор може телефонувати за вказаними в анкеті номерами телефону та надсилати листи клієнту. До того ж інформація щодо фінансового стану клієнта буде доступна українському бюро кредитних історій.

Внутрішнім установчим документом компанії є Статут, який містить інформацію про: засновників ТОВ «СС ЛОУН», їх права та обов’язки, наміри

щодо створення товариства, мету створення, предмет і цілі діяльності організації; правовий статус та юридичну адресу організації; органи управління та порядок їх формування; види діяльності організації згідно КВЕД; розмір зареєстрованого капіталу та шляхи його розподілу; засади трудових відносин між адміністрацією та персоналом; порядок утворення майна організації; порядок розподілу прибутку та покриття збитків; правила реорганізації, припинення діяльності та ліквідації організації; порядок внесення змін до Статуту.

ТОВ «СС ЛОУН» має печатку, відкриті розрахункові рахунки у банку, забезпечене власними основними засобами та обіговими коштами, самостійно здійснює оперативний і бухгалтерський облік, складає та подає до відповідних державних органів фінансову, статистичну і податкову звітність.

Загальна інформація про ТОВ «СС ЛОУН» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Загальна характеристика «СС ЛОУН»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «СС ЛОУН»
Повне найменування англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY CC LOAN (CC LOAN LLC)
Рік заснування	2015
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	40071779
Код КОАТУУ	8038200000 (Печерський район)
КВЕД	64.92 (інші види кредитування)
Юридична адреса	03066, м. Київ, Голосіївський район, вулиця Михайла Максимовича, будинок 8
Режим робочого часу компанії	Цілодобово, без перерв (пн-нд)
Розмір статутного капіталу	189 044 855,88 грн.
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий – Загальні збори учасників, виконавчий-директор
Засновників юридичної особи	КОМПАНІЯ "СС КОНТІНЕНТАЛЬ СІТІ КЕПІТАЛ ЛТД"



*Продовження табл.2.1*

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер)	Тчелідзе Раті Кіпр, Лімасол, місто Гермасогея, Фрінда 10 КОРТ, вулиця Арігон, 12, квартира/офіс 101, 4046 Гермасогея, Лімасол, Кіпр
Тип бенефіціарного володіння	Не прямий вирішальний вплив

*Джерело: складено авторкою на основі джерела [36].*

Кажучи про організаційну структуру компанії, варто зазначити, що організаційна структура управління являю собою сукупність пов'язаних між собою управлінські ланки, яка характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечення ефективної діяльності управлінського персоналу.

Розглядаючи ТОВ «СС ЛОУН», можна зазначити, що компанії характерна дивізіональна структура управління, яка базується на вирішенні проблем управління завдяки розподілу підприємства на елементи і блоки за певною ознакою (рис.2.1).

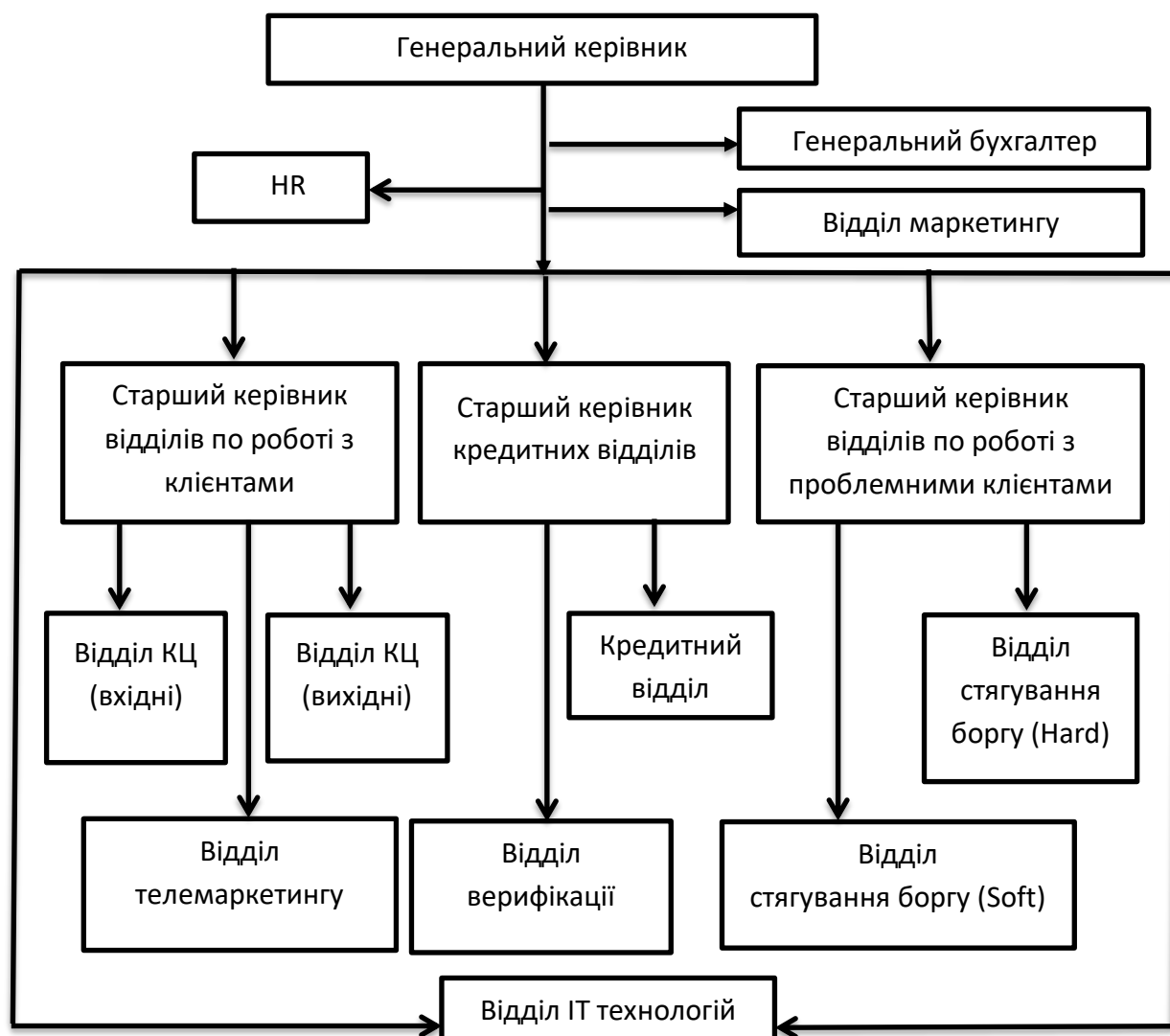


Рис.2.1. Організаційна структура «СС ЛОУН».

Організаційна структура ТОВ «СС ЛОУН» включає генерального керівника, генерального бухгалтера та HR-працівників. В структурі присутні наступні відділи: маркетинговий, ІТ технологій, контактний центр вхідних дзвінків та контактний центр вихідних дзвінків, телемаркетингу, кредитний та верифікації, стягування боргу рівнів Soft та Hard. Кожен відділ має неформального та формального керівника, які підпорядковуються старшому керівнику, а вони в свою чергу – генеральному керівнику. Така організаційна структура має ряд переваг та недоліків. До переваг можна віднести:

- прозорість структури, швидке та легке пристосування до особливостей ринку;
- незагруженість вищого керівництва та структур зв'язку між відділами;

- орієнтація рішень на конкретні проблеми;
- кращі можливості професіонального росту.

До недоліків відносять наступний ряд особливостей організаційної структури:

- необхідність кваліфікації керівників;
- ризик втрати однієї політики організаційної системи в цілому;
- ризик появи бажання відділів до покращення лише своїх результатів;
- витрати на утримання апарату управління.

Система управління досліджуваної компанії є доволі зручною. Якщо кредитний відділ буде погано працювати, збільшиться навантаження на відділи по роботі з (проблемними) клієнтами, тож керівництво поставить вищий план для кредитного відділу, що в свою чергу погано вплине на заробітню платню робітників. Та сама ситуація з відділами по роботі з (проблемними) клієнтами, якщо один з цих відділів буде погано працювати, більше навантаження буде на інший, в результаті чого постраждає заробітна плата. Отже, можна зазначити, що компанії підходить її система управління.

Аналізуючи структуру збуту ТОВ «СС ЛОУН» на ринку варто зазначити, що послуги компанії надаються клієнту на пряму. Канал збуту компанії визначається каналом нульового рівня, який передбачає продаж продукції безпосередньо клієнту.

Для загальної оцінки поточного та майбутнього стану підприємства застосовують SWOT-аналіз. Завдяки такому інструментарію, можна виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також врахувати перспективи та загрози, які можуть виникнути. Тож, доречно розглянути SWOT-аналіз компанії «СС ЛОУН» (рис.2.2).

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід в організації персональних продажів</li> <li>2. Високий рівень управлінського обліку</li> <li>3. Налагоджена система сайту та прикладної програми</li> <li>4. Висококваліфікований персонал</li> <li>5. Високі стандарти захисту персональних даних клієнтів</li> <li>6. Наявність контрактів з терміналами</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність можливості надання кредитів готівкою</li> <li>2. Не найбільша позиція в долі ринку</li> <li>4. Персонал не приймає участі в ухваленні управлінських рішень</li> <li>5. Часті судові справи</li> </ol>
<b>Можливості(O)</b>	<b>Загрози(T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна стереотипів щодо кредитів</li> <li>2. Можливість збільшення частки ринку</li> <li>3. Можливість розширення організації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження репутації компанії</li> <li>2. Зростаючий конкурентний тиск</li> <li>3. Заборона сервісу онлайн кредитування</li> </ol>
<b>SO-стратегія</b>	<b>WO-стратегія</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту продукції</li> <li>2. Підвищення якості сервісу</li> <li>3. Розширення асортименту додаткових послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація рекламної діяльності на ринку</li> <li>2. Підвищення якості та ефективності використання трудових ресурсів</li> </ol>
<b>ST-стратегія</b>	<b>WT-стратегія</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування системи акцій та знижок</li> <li>2. Постійне залучення нових клієнтів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система швидкого зв'язу з клієнтом</li> <li>2. Проведення рекламних акцій</li> <li>3. Створення дисконтної програми</li> </ol>

Рис.2.2. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СС ЛОУН».

Проведений SWOT-аналіз виявив наявність можливостей, сильні та слабкі сторони, а також необхідність додаткових засобів та грамотних управлінських рішень для подальшого розвитку компанії.

Досліджувана компанія має великі шанси зайняти головну частку ринку. По даним відомого українського порталу Finance.ua, який складає рейтинг МФО, компанія «СС ЛОУН» займала 24-те місце у 2018 році, а в 2020 році зайняла вже 2-ге місце [30]. Це свідчить про швидкий та ефективний розвиток компанії. Головним конкурентом організації є «Moneyveo», тож доцільно провести порівняльний аналіз компаній (рис.2.3).

Назва	Moneyveo	CC loan
Місцезнаходження	вулиця Лейпцизька, 15, 1-й поверх, буд. 15 Б, Київ, 01015	улиця Михайла Максимовича, буд 8, Київ, 03066
Рік заснування	2013	2015
Вид продукції	видача кредитів до 30 днів	видача кредитів до 30 днів
Цільова аудиторія	від 18 до 95 років	від 18 до 95 років
Перший кредит (грн)	до 17 000 під 0,01%	До 15 000 0,01%
Варіанти сплати кредиту	Особистий кабінет Сайт Мобільний додаток В т.ч. за рахунок мобільних коштів «Київстар» і lifecell Через сервіси онлайн-платежів В інтернет-банкінгу За рахунок мобільних коштів Через чат-бот у Telegram У касах банків Через термінали самообслуговування У відділеннях «Нова Пошта» З рахунку «Київстар» через SMS на 858	Особистий кабінет Сайт Мобільний додаток Через сервіси онлайн-платежів Через термінали самообслуговування У відділеннях «Нова Пошта»
Конкурентні переваги	Видача кредиту за 8 хвилин Відома компанія, постійна реклама Цілодобовий робочий час Наявність мобільного додатку Зручність сайту	Видача кредиту за 10 хвилин Відома компанія, постійна реклама Цілодобовий робочий час Наявність мобільного додатку Прозорість сайту
Недоліки	Часті судові справи	Часті судові справи

Рис. 2.3. Порівняння компаній «Moneyveo» та «CC ЛОУН».

Анлізуючи вище зазначене, можна сказати, що компанії мають приблизно однаковий рівень, однак компанія «Moneyveo» більш відома, а отже і займає більшу частку ринку. Але з 2021 року «CC ЛОУН» запустила рекламу зі знаменітстю, можливо, завдяки цьому компанія стане більш відомою. Також однією з головних проблем «CC ЛОУН» є недостатня кількість варіантів сплати позики, але організація вже працює над цим питанням.

Варто розглянути динаміку виданих кредитів досліджуваної компанії, адже це дасть змогу зрозуміти темпи росту організації (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### Показники виданих кредитів клієнтам

Роки	2016 рік (тис.грн)	2017 рік (тис. грн)	2018 рік (тис. грн)
Кредити клієнтам	11 438	77 011	121 871
Мінус – резерв під знецінення	2 224	29 989	24 225
Всього кредитів клієнтам	10 947	64 051	97 646

*Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності [52].*

Як можна побачити з вище наведеної таблиці, у порівнянні з 2016 роком, кількість виданих кредитів клієнтам у 2017 році збільшилася майже у сім разів, а в 2018 році – майже у два рази. Такий стрімкий ріст видачі кредитів свідчить про те, що компанія мала агресивну тактику у залученні клієнтів на протязі перших років свого існування. А вже з 2018 року покращила систему верифікації, що дало змогу зменшити суму на резерв під знецінення. Такий резерв використовують для відшкодування можливих витрат за кредитними операціями банків. Створення резерву є обов'язковим, адже компанія має розраховувати очікувані збитки протягом всього строку дії фінансового активу (рис.2.3).

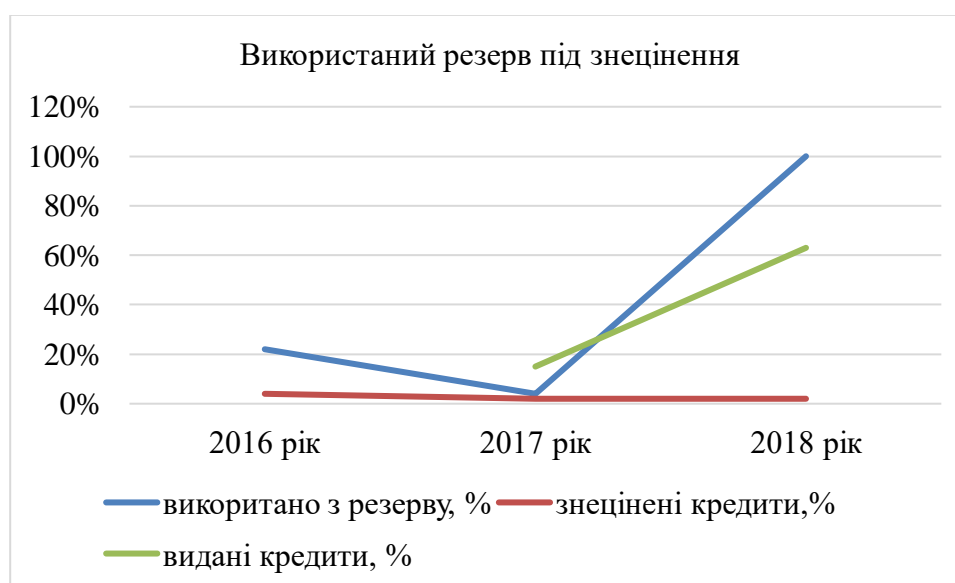


Рис.2.3. Використаний резерв під знецінення.

Діаграма яскраво відображає 2017 рік: при різкому підвищенні виданих кредитів, відсоток під знецінення став у два рази менший. Це свідчить про те, що компанія збільшила кількість клієнтів, але видані кредити були на маленькі суми, що зало змогу використати менше коштів з резерву. А з 2018 року, «СС ЛОУН» почала видавати кредити на більші суми, тому резерв був повністю використаний. Це свідчить про те, що компанія вийшла на новий рівень. При таких різких змінах виданих кредитів, відсоток знецінених кредитів майже не змінювався, що свідчить про стабільність роботи компанії. Доречно розглянути якість непогашених кредитів клієнтам (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Показники якості непогашених кредитів клієнтам

	Всього кредитів		Резерв під знецінення		Чисті кредити	
	2016 рік (грн.)	2017 рік (грн.)	2016 рік (грн.)	2017 рік (грн.)	2016 рік (грн.)	2017 рік (грн.)
Не прострочені	11 438	58 779	1 384	1 916	10 054	56 863
До 30 днів	1 079	6 605	302	2 385	777	4 220
31-60 днів	280	3 573	182	1 981	98	1 592
61-90 днів	201	3 279	191	1 903	10	1 375
91-180 днів	171	10 058	162	10 058	8	-
Понад 180 днів	1	11 744	1	11 744	-	-

*Продовження табл.2.3*

Усього кредитів клієнтам	13 172	94 040	2 224	29 988	10 947	64 051
--------------------------	--------	--------	-------	--------	--------	--------

*Джерело: складено авторкою за даними фінансової звітності [32].*

Вище наведена таблиця показує, що компанія виводить з прострочення досить велику частку кредитів, а резерв під знецінення покриває всі невведені кредити. Кредити, видані до 30 днів більш схильні до виходу на прострочення, тож на відділ по роботі з боржниками до 30 днів припадає більше договорів.

За 2018 рік загальний обсяг доходів у вигляді нарахованих відсотків ТОВ «СС ЛОУН» склав 273,5 млн. грн. Зростання доходу у порівнянні з 2017 роком відбулося більше ніж у 2 рази. Кредитний портфель станом на 31.12.2018 року склав 103 млн. грн., чистий прибуток ТОВ «СС ЛОУН» після оподаткування за звітний період склав 66,4 млн. грн. В 2017 прибуток складав 27,5 млн. грн.

Активи ТОВ «СС ЛОУН» станом на 31.12.2018 р. склали 140 млн, грн, що в 1,5 рази більше, ніж у 2017 р. Більшість активів ТОВ «СС ЛОУН» представлені високоліквідними активами, з іншої сторони джерелами формування активів здебільшого є власні кошти, тому ризики пов'язані з нестачею ліквідності або неможливістю погашення зобов'язань в компанії майже відсутні [30].

Підсумовуючи, можна зазначити, що компанія швидко розвивається та збільшує чисельність своїх клієнтів. Компанія має маленький відсоток прострочених кредитів, що свідчить про гарну роботу відділів організації та високий рівень прибутку. Тож, досліджувана компанія має гарні перспективи розвитку.

## **2.2. Дослідження організації управлінської праці в ТОВ «СС ЛОУН» в соціально-психологічному аспекті**



Ефективне функціонування системи управлінської праці в соціально психологічному розумінні необхідне для стабільної роботи компанії. Робота працівників у сфері управління потребує великих витрат часу, адже пошук та аналіз, систематизація та узагальнення інформації вимагає регулярного покращення рівня кваліфікації працівників, творчої діяльності та іншого [31, с. 114].

Інформація є базовим чинником принципу дії в процесі управління на підприємстві, адже інформація і є головним предметом праці. Забезпеченням інформації в компанії «СС ЛОУН» займаються різні відділи. Наприклад, відділи по роботі з клієнтами надають інформацію про наявність кредитних ресурсів; кредитні відділи – про кредитоспроможність клієнтів; відділи по роботі з проблемними клієнтами – про причини незадоволення клієнтів послугами компанії; відділ ІТ технологій – про наявність технічних проблем на сайті, роботі і тд. Інакше кажучи, інформація є одним з головних ресурсів будь-якої компанії, у досліджуваній організації розуміння стану кредитного ринку та комплексу маркетингових заходів, виявлення потреб клієнта та швидке виправлення технічних проблем є основою для успішної роботи компанії.

Головними принципами управлінської діяльності в ТОВ «СС ЛОУН» виступають:

- визначення оптимального варіанту для досягнення цілі;
- відповідність певного процесу поставленій меті;
- наявність зворотного зв'язку.

Суб'єктом управління даної МФО виступає ВР та НБУ, а об'єктом – ТОВ «СС ЛОУН». Прийняті закони у Верховній раді України, а саме: про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг, про банки і банківську діяльність, про захист прав споживачів, та про електронну комерцію виступають нормативною базою у регулюванні мікрофінансових

організацій в Україні. А Національний банк України контролює діяльність МФО.

Роботу менеджменту в компанії «СС ЛОУН» можна поділити на три рівні: вищий (генеральний керівник), середній (старший керівник відділу) та нижчий (керівник відділу). На першому рівні формується головна мета та місія організації, на другому – виконання поставлених завдань, на третьому – управління всередині відділу. На всіх рівнях організація управління праці орієнтована на виконанні наступних задач: економічні, психофізіологічні та соціальні. Доречно детальніше розглянути останні дві задачі, оскільки вони включають соціально-психологічні методи управління (табл.2.).

Таблиця 2.

### Вирішення соціальних та психофізіологічних задач в ТОВ «СС ЛОУН»

Назва задач управління	Цілі поставленої задачі	Способи вирішення	Дійсні соціально-психологічні методи
Соціальні	Забезпечення престижності праці Заохочення працівників шляхом привабливості вакансії Використання творчого потенціалу працівників	Постійне наголошення на тому, що робітники працюють в міжнародній компанії Враховування людського фактору при вирішенні проблем	Моральне стимулювання Соціальне прогнозування, нормування та регулювання
Психофізіологічні	Збереження здоров'я працівників Забезпечення довгострокової та стабільної працездатності працівників Організація здорового психологічного клімату в колективі	Забезпечення соціального пакету та страховки Проведення занять з йоги, танців та футболу для всіх працівників компанії	Формування оптимального психологічного клімату в колективі Психологічна мотивація

*Джерело: складено авторкою.*

Як можна побачити з вище наведеного, керівництво організовує групові заняття спортом, що зближує колектив та забезпечує здоровий психологічний

клімат в колективі. Проте, робітники відділів не підвищують свою кваліфікацію, адже компанія не пропонує відвідування курсів.

Враховуючи все вище згадане, можна зазначити, що керівництво мотивує своїх підлеглих, шляхом використання переважно психологічних аспектів. Звісно це підвищує рівень загальної атмосфери в організації, проте працівники майже не мають можливості кар'єрного росту, що пояснює постійну зміну кадрів (табл.2.5).

Таблиця 2.5

### Чисельність працівників «СС ЛОУН» за 2015-2020 рр., осіб

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Керівники	5	10	15	20	25	29
Працівники	50	104	202	295	330	350
Звільнено працівників	-	42	74	81	89	70
Найнято працівників	50	104	102	295	330	350
Всього працівників	55	114	117	315	355	379

Як можна побачити з наведеної таблиці, плинність кадрів складає майже третину від постійно працюючих. Для кращого розуміння причини звільнення, працівникам було запропоновано анонімне анкетування, де взяли участь усі працівники відділів організації. В анкеті, працівникам пропонувалось обрати, чим вони не задоволені з наступного: можливість кар'єрного росту, заробітна плата, психологічний клімат в колективі, рамки робочого часу, відсутність курсів з покращення кваліфікації та кваліфікація керівника. Система незадоволення визначалася шкалою від 1-го, до 10-ти, де 1 – все влаштовує, а 10 – повністю не влаштовує (рис.2.4).

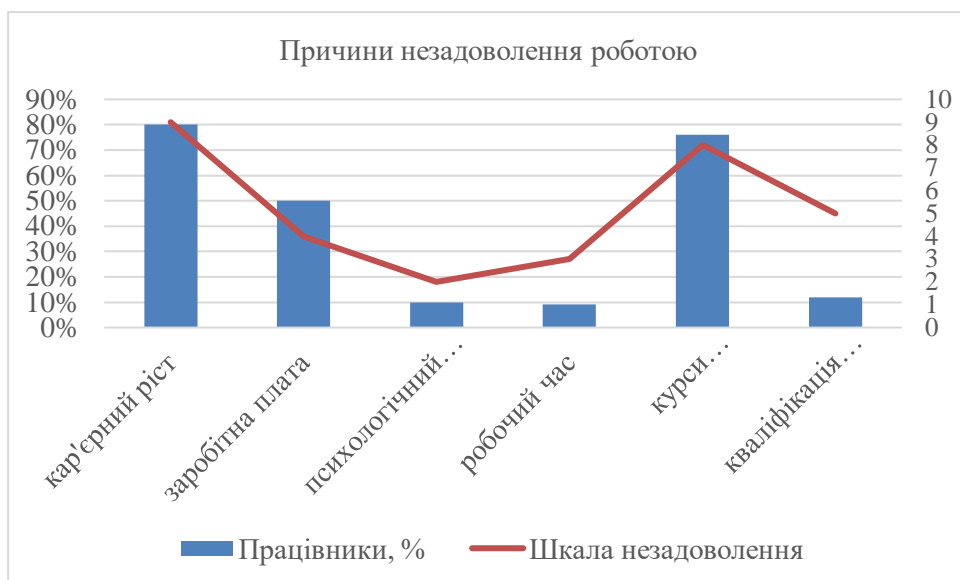


Рис.2.4. Причини незадоволення роботою.

Як можна побачити з вище наведеного, працівникам компанії хотілось би відвідувати курси по покращенню кваліфікації та будувати власну кар'єру в середині компанії.

Підсумовуючи, можна зазначити, що досліджувана організація слідкує за загальною атмосферою в компанії, шляхом підтримання нормального психологічного клімату. Проте, підприємству простіше звільнити працівника, ніж забезпечити йому професійне навчання.

### 2.3. Визначення ефективності управління персоналом у ТОВ «СС ЛОУН»

Ефективність управління персоналом впливає на роботу всієї організації, адже відсутність впливу на працівників позначається на їх результатах праці. Тож, для продуктивної роботи персоналу, компанія має дбати про ефективність наступних систем: навчання, оцінка праці, мотивації, контролю, цілеорієнтації та розподілу відповідальності серед працівників [40, с. 42]. Тож пропонуємо розглянути вище наведені системи на базі досліджуваного підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Ефективність певних аспектів управління персоналом у ТОВ «СС  
ЛОУН»**

Назва систем	Переваги	Недоліки
Навчання	Швидке залучення до роботи нових працівників, що економить час компанії	Відсутність фактичного навчання, недостатня кількість часу для адаптації працівників
Оцінка праці	Наявність колективної та індивідуальної мотивації	Нерівноцінні умови праці, отже і помилкова оцінка
Мотивація	Наявність матеріальної мотивації працівників	Відсутність нестандартного заохочення працівників до роботи
Контроль	Наявність повного контролю, що допомагає швидко усунути проблеми	Приглушення творчого потенціалу
Спілкування	Підвищення авторитету керівника	Ризик втрати авторитету керівника
Цілеорієнтація	Швидке введення у курс справи всіх працівників, що економить час компанії	Недостатнє тлумачення цілі, що призводить до помилок працівників. Відсутність індивідуального пояснення задач тим працівникам, які соромляться задавати питання
Розподіл відповідальності	Розвантаження керівника	Штучне нав'язування лідеру та приглушення потенціалу інших працівників

*Джерело: складено авторкою.*

В компанії дійсно існує ряд недоліків в системі управління. Доречно привести приклади неефективної роботи системи управління в досліджуваній організації:

1. Навчання. У відділі по роботі з проблемними клієнтами відсутнє повноцінне навчання. У нового працівника є лише два дні на вивчення теорії та один день на практику з наставником, далі – повноцінна робота. На практиці, багато працівників не витримувало такого стресу та звільнялося після проходження теорії.

2. Оцінка праці. Так як умови праці нерівноцінні, це призвело до конфлікту між керівником та обуреним працівником, адже винагороду отримує працівник, якому пощастило. Це викликає недовіру працівників до керівника та пригнічує психологічний клімат.

3. Мотивація. Матеріальна мотивація у вигляді отримання айфону за рік ефективної роботи працівника не стимулює персонал, адже за той самий рік робітник може дозволити собі його купити.

4. Контроль. Під час роботи працівники обговорювали ідею для реклами компанії, на що керівник негативно відреагував та заборонив такі розмови.

5. Спілкування. У соціально-психологічному розумінні важливо, щоб характеристика керівників та його неофіційний статус в компанії не відрізнявся у спілкуванні з підлеглими та з іншим керівництвом. Працівник компанії мав стосунки з іншою працівницею та через деякий час вони стали керівниками одного відділу. Обидва мали гарну репутацію серед підлеглих, однак ще через деякий час роботи працівники почали помічати слабкість керівника, так як відношення керівниці до нього було у вигляді недовіри та перекладання обов'язків на себе. Як результат, підлеглі почали змінювати свою думку про керівника, який втратив свій авторитет, що в свою чергу призвело до падіння ефективності працівників підпорядкованих йому. З іншого боку, підлеглі керівниці почали краще працювати та її авторитет збільшився.

6. Цілеорієнтація. Коли НБУ почав регулювати діяльність МФО, компанія «СС ЛОУН» та багато інших, зіткнулися з проблемою неготовності та нерозуміння зміни цілей працівників. Якщо раніше працівники певних відділів не мали чітких обмежень в роботі, то НБУ визначило чіткі рамки роботи. Керівники досліджуваної організації зробили оголошення про зміну завдань і рамок в роботі, та в той же день працівники приступили до виконання своїх обов'язків. Звісно це призвело до непорозуміння та навіть агресивної

поведінки працівників. Психологічний клімат в колективі різко впав та ніякі методи управління вже не могли вплинути на результат роботи працівників.

7. Розподіл відповідальності. Керівник сам призначає неформального лідера, що в свою чергу знецінює потенціал реального лідера. Так, в компанії сталася сварка між назначеним та реальним неформальним лідером. Це зіпсувало відносини між співробітниками, але неформальний лідер змінився, що задовольнило потреби обох працівників.

Для кращого розуміння рівня системи управління персоналом, розглянемо показники ефективності управління персоналом в «СС ЛОУН» (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

### Показники ефективності управління персоналом в «СС ЛОУН»

Напрямок аналізу	Показники	Оцінка
Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника	Один працівник реалізує 70% праці
Ефективність управлінських програм	Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому	Управлінські програми мають вплив на 75% працівників
Соціально-психологічний клімат в колективі	Взаємовідносини з колегами Взаємовідносини з керівництвом Взаємовідносини з клієнтами	Загальний соціально-психологічний клімат в колективі на нормальному рівні
Рівень задоволеності персоналу	Рівень абсентеїзму Рівень конфліктності в колективі Кількість скарг від працівників	Абсентеїзм складає 2% персоналу Майже відсутні конфлікти та скарги

*Джерело: складено авторкою.*

З вище наведеного, можна зазначити, що система управління потребує певного удосконалення. Управлінські програми можуть мати більший вплив на працівників. Варто зазначити, що ефективність управління залежить від якості системи управління в цілому. Тож, доцільно розглянути якість показників реалізації системи управління на досліджуваному підприємстві (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Якість показників реалізації системи управління в ТОВ «СС ЛОУН»**

Показники	Характеристика	Переваги системи управління в компанії	Недоліки системи управління в компанії
Якість набору та відбору персоналу	Допомагає знизити відсоток плинності кадрів та відсіювати працівників, які псують відсоток результативності праці	Проведення співбесід  Аналіз резюме кандидатів	Відсутність фактичного випробувального терміну  Відсутність тестування знань, після випробувального терміну
Якість профорієнтації та адаптації персоналу	Допомагає відобразити відсоток робочого часу, який втрачається протягом визначеного терміну внаслідок відсутності працівників на робочому місці.	Усі працівники користуються системою, яка відстежує проведений час за робочим місцем.	Відсутність анкетування персоналу
Якість оцінки персоналу	Допомагає виявити результативність застосування знань та навичок на робочому місці	Прямий зв'язок між керівником та підлеглим	Відсутність тестування персоналу
Якість професійного розвитку персоналу	Допомагає підвищити активність та кваліфікацію працівників	Можливість кар'єрного росту	Відсутність курсів підвищення кваліфікації

*Джерело: складено авторкою.*

Підсумовуючи, можна зазначити, що якість, а отже й ефективність управління персоналом в компанії вимагає удосконалення. Головна проблема в системі управління персоналом «СС ЛОУН» - це відсутність анкетування та тестування. Такі заходи допомогли б виявити реальний психологічний стан працівника, що допомогло б в його управлінні.



### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ В СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ АСПЕКТІ У ТОВ «СС ЛОУН»

#### 3.1. Заходи щодо поліпшення характеристики керівника у ТОВ «СС ЛОУН»

Рівень професійного розвитку персоналу є визначальним фактором ефективного функціонування підприємства, а для налагодженого та результативного керівництва, такі працівники потребують висококваліфікованого керівника. В сучасних умовах поширений феномен старіння знань, адже ми живемо у прогресивному світі. Тому, для організацій важливий постійний розвиток та підвищення практичних навичок працівників [34, с. 16-20].

Такий американський вчений як Генрі Мінцберг пропонує певні ролі керівника, які відповідають поведінковим правилам управлінця [37]. В запропонованих рамках дослідника варто розглянути і роль керівника в компанії «СС ЛОУН» та запропонувати методи покращення його праці (табл.3.1).

Таблиця 3.1

#### Ролі керівника за Генрі Мінцбергом на прикладі ТОВ «СС ЛОУН»

Роль	Опис обов'язків	Методи покращення
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Виконує соціальні та правові обов'язки	Розробка графіку, для вчасного виконання обов'язків
Лідер	Виконує управлінські задачі, які включають: мотивацію, підготовку та активацію працівників. Відповідальний за розуміння підлеглих основних цінностей компанії	Проведення мотиваційних бесід з персоналом Проведення анкетування, для визначення реальних потреб працівників та розуміння своєї ролі в організації

## Продовження табл.3.1

Зв'язкова ланка	Забезпечує зв'язок внутрішніх та зовнішніх контактів	Активна участь у нарадах поза організацією Регулярне та вчасне інформування та пояснення працівникам про певні зміни в компанії, шляхом бесід та листування
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Шукає та використовує інформацію для інтересів компанії	Розробка та впровадження певних методів управління в інтересах як працівників, так і компанії в цілому Регулярний моніторинг пошти та налагодження контактів з інформаторами
Розповсюджувач інформації	Розповсюдження отриманої інформації ззовні серед підлеглих	Інформування та пояснення нової інформації, шляхом проведення вербальних контактів з підлеглими
Представник	Інформує зовнішні контакти підприємства щодо результатів, політики та планів відділу в цілому	Розробка графіку, для регулярного та своєчасного інформування Наявність усних виступів, для обговорення певних робочих моментів Налагодження швидкої системи зв'язку з вищим керівництвом
Підприємець	Пропонує та контролює розробку проектів, пов'язаних з удосконаленням трудової праці	Активна участь у засіданнях
Ролі прийняття рішень		
Ліквідатор порушень	Відповідальний за зміни в колективі у разі важливих зрушень організації	Проведення виступів, пов'язаних зі стратегічними та поточними завданнями
Розповсюджувач ресурсів	Приймає рішення щодо розподілу ресурсів організації у рамках свого відділу	Розробка графіків щодо бюджету Організація роботи працівників
Ведучий переговорів	Представляє відділ або компанію на переговорах	Наявність охайного зовнішнього вигляду Обізнання усіх робочих моментів

Зазначені вище ролі керівника є взаємозалежними та визначають обов'язки керівника в цілому. В компанії «СС ЛОУН», як і в багатьох інших, керівник переважає в певних ролях, нехтуючи іншими, що в свою чергу призводить до погіршення ефективності праці та знецінює авторитет керівника серед підлеглих. На час проходження практики, керівники відділів дійсно не мали налагодженого зв'язку з вищим керівництвом та невчасно інформували підлеглих про зміни в організації. Це в свою чергу приводило до обурення працівників, що і позначалося на негативних результатах праці. Запропоновані методи покращення роботи керівника зможуть вирівняти навантаження на управлінця та покращити психологічний клімат в організації.

Варто зазначити, що гарний та стійкий авторитет керівника – це вже 50% успіху організації. Адже при наявності гарного керівника, працівники будуть виконувати роботу не через страх бути звільненим чи лише за матеріальну нагороду, їх буде штовхати більш сильні важелі руху: повага, наслідування, любов до своєї праці та бажання працювати на результат в гарному колективі, де керівник – це друг, а не нестерпний бос [12, с. 217]. Тож, пропонуємо розглянути певні правила для керівника-авторитета (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Рекомендації, для гарного керівника

Рекомендації	Обов'язки
Мати гарний настрій	Не переносити образи особистого характеру на робоче місце
Слухати та чути підлеглих	Нехтування потреб працівників може призвести до особистої образи підлеглого
Бути уважним до працівників	Помітивши зміни у зовнішньому вигляді працівника, слід це відмити, таким чином підлеглий буде почувати себе особливим, та покращиться його відношення до керівника
Обговорювати проблеми	Якщо поведінка працівника стає неприйнятною, не варто його принижувати перед іншими, слід провести з ним бесіду та розібратися з проблемою

*Продовження табл.3.2*

Проведення дискусій замість суперечок	Слід вислухати працівника, а не наполягати на своєму, що дасть змогу прийти до оптимального варіанту
Регулярне проходження курсів або семінарів	Побачивши як керівник розвивається та покращує свої навички, працівник теж захоче не відставати, що призведе до покращення ефективності

Вище зазначені рекомендації зможуть підвищити ефективність управління:

1. Гарний настрій керівника підвищить його авторитет та покращить психологічний клімат в колективі тому, працівники будуть з легкістю виконувати призначену роботу.
2. Вислуховучи підлеглих, керівник може вчасно вирішити певний конфлікт, чим підвищить ефективність праці робітників.
3. Увага до підлеглих та обговорення проблем породжує довіру працівників до керівника, а отже і запобігає породженню конфлікту між працівником та керівником.
4. Дискусії допомагають виявити потреби працівників, їх незадоволення та шляхи вирішення організаційних та психологічних проблем.
5. Курси/семінари стимулюють працівників до самоорганізації та покращення своєї кваліфікації, що безперечно покращить ефективність роботи.

З вище наведеного, можна зробити висновок: будь-якому працівнику слід пройти довгу дорогу до гарного керівника. Володіючи інформацією про психологію управління і маючи необхідні особистісні характеристики та навички, керівник зможе стати кращим для своїх підлеглих, а отже і покращити роботу відділу та компанії в цілому.

### 3.2. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у ТОВ «СС ЛОУН» та їх оцінка

У ТОВ «СС ЛОУН», як і у більшості організацій, основною проблемою, що стосується системи мотивації та стимулювання є відсутність сучасних методів та технологій. Переважно застосовуються матеріальні мотиваційні інструменти традиційного характеру - заробітна плата та додаткові матеріальні бонуси в залежності від результатів діяльності працівників. Вважаємо, що керівництву необхідно удосконалити систему мотивації і стимулювання в організації, і в умовах обмеженості фінансових ресурсів, звернутись до зарубіжного досвіду, що показує високу ефективність застосування нематеріальних та нетрадиційних методів мотивації персоналу.

Успішність впровадження заходів нематеріальної мотивації здійснюється за наступними напрямками: задоволеність працівників системою стимулювання та роботою, і трудова активність.

У ТОВ «СС ЛОУН» буде доречно впровадити наступний перелік заходів, з врахуванням реальних можливостей організації (табл.3.3).

Таблиця 3.3

#### Пропоновані заходи нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «СС ЛОУН»

Заходи нематеріальної мотивації	Коротка характеристика
Створення та підтримка сприятливого психологічного клімату	Виділення та обладнання приміщення під кімнату відпочинку, привітання та подарунки до свят, дня народження
Навчання, підвищення кваліфікації	Створення програм та організація процесу
Введення бонусів	Оплата транспорту, мобільного зв'язку, білети в кіно, театр, безкоштовні обіди, туристичні подорожі
Винагороди	Визнання досягнень у професійній діяльності, за вислугу років, внесення у книгу пошани організації
Зворотній зв'язок	Скринька директора для побажань та зауважень працівників

Отже, для створення дієвої системи мотивації і стимулювання персоналу компанії необхідно застосовувати різні групи методів. Застосування виключно матеріальних стимулів не завжди стимулює творчу активність працівників у процесі досягнення мети підприємства. Сьогодні, коли фінансові можливості організацій обмежені, актуальним є впровадження методів нематеріальної мотивації з обов'язковим врахуванням культурних, психологічних та ментальних особливостей працівників для пошуку найефективніших методів мотивації в конкретній організації.

Розглядаючи соціально-психологічні аспекти управління персоналом у ТОВ «СС ЛОУН», можна зазначити, що певні методи потребують удосконалення. Доречно перерахувати існуючі методи в компанії: спостереження, партнерство, спілкування, мотивація шляхом змагання та матеріальними чинниками, переконання та наслідування, осуд та заборона, командування та похвала. Розглянемо докладніше методи, які вимагають певного шліфування:

1. Мотивація шляхом змагання. Перш за все, слід пам'ятати, що більшість персоналу працює з людьми. Так як люди різні, неможливо створити рівні умови праці. В той час коли одним працівникам трапляються проблемні клієнти, іншим – лояльні. Тож, у такому випадку конкурентні умови змагання будуть різними, що може призвести до погіршення психологічного клімату в компанії, адже винагорода буде несправедливою. Загалом, така мотивація має право на існування, але винагорода має бути не великою, для того, щоб інші працівники не ображалися за таку несправедливість, але мали стимул отримати так званий приз.

2. Спостереження та спілкування. В досліджуваній компанії, керівники обговорюють з підлеглими результати їх роботи кожного дня. Така надмірна увага може не подобатись працівникам, адже це викликає почуття постійного контролю та не дає підлеглим почувати себе комфортно. Такі

виховні бесіди слід проводити два рази на місяць, таким чином працівник буде бачити свою статистику та буде краще розуміти свої проблемні робочі моменти.

3. Наслідування та переконання. Такий метод є безперечно важливим, адже почуття поваги підлеглого до керівника сильніше ніж страх або байдужість. При наявності поваги, працівники будуть працювати з позитивним настроєм та бажанням наблизитись до рівня свого управлінця. Деякі керівники організації ідеалізують поняття наслідування, звідки виникає нарцисим. Такий момент викликає дратування у підлеглих та погіршує ставлення до керівника в цілому.

4. Осуд, заборона та командування. Такі методи мають бути присутніми в будь-якій компанії, але важливо не викликати у працівників відчуття маніпулювання. Заборони слід висвітлювати як певні правила, нехтування яких буде каратися. А осуд, в свою чргу, має бути тонким навіюванням цих правил.

Мотивація є одним з головних важелів руху персоналу. В досліджуваній компанії переважає примітивна мотивація: матеріальна винагорода та страх звільнення переважно штовхає працівників добре працювати, але за таких умов робітники не можуть розкрити свій потенціал та викладатися на повну. Доречно привести приклади шляхів мотивації в компанії «СС ЛОУН» та запропонувати кращі альтернативи (табл.3.4).

Таблиця 3.4

#### Альтернативні чинники мотивації в ТОВ «СС ЛОУН»

Діюча мотивація	Запропонована мотивація	Умова отримання винагороди
Можливість отримання айфону	Можливість отримати оплачувану поїздку за кордон для підвищення кваліфікації	Бути кращим працівником за результатами роботи на протязі року
Нарахування додаткових коштів	Безкоштовне відвідування курсів іноземних мов	Перевиконати визначений план роботи за місяць

*Продовження табл.3.4*

Визначення кращого робітника місяця на дошці пошани	Можливість безкарного запізнення на роботу на протязі тижня	Бути кращим працівником за результатами роботи на протязі місяця
Прилюдна похвала працівника	Матеріальна винагорода	Перевиконання індивідуальних результатів роботи працівника
Похвала команди	Проведення розважальних заходів для всіх працівників відділу	Перевиконання результатів роботи відділу в цілому

Розглядаючи запропоновані шляхи мотивації, варто зазначити, що матеріальна винагорода дійсно переважає в попиті серед працівників. Проте, матеріальна винагорода за перевиконання плану не є дієвою мотивацією, адже в команді переважно є 2-3 кращих працівника, які на постійній основі перевиконують план, при цьому не покращуючи власних результатів, а інші працівники просто нехтують цією мотивацією. Але при виплаті додаткових коштів працівнику за покращення його індивідуальних результатів праці, керівник зможе побачити реальну картину розвитку та невдач кожного працівника. А працівник, в свою чергу, буде розвиватися у справедливих умовах та буде викладатися на всі 100%. Оплачувана поїздка за кордон та відвідування курсів іноземної мови зможуть покращити кваліфікацію працівника, що і призведе до ефективності роботи. Інші запропоновані методи мотивації зможуть покращити психологічний клімат в компанії, адже спільне проведення неробочого часу згуртує та покращує відносини між співробітниками.

Враховуючи вище згадане, можна зазначити, що ТОВ «СС ЛОУН» потребує сучасного підходу до системи мотивації персоналу, адже використання лише матеріально стимулюючих інструментів не є достатнім для ефективної роботи працівників.



Компанія також має враховувати важливість самовираження працівників. При виникненні гарної ідеї у працівника, йому нікому її розповісти та немає змоги втілити, адже з боку керівника – осуд. Доречно було б впровадити систему матеріальної винагороди, за запропоновані ідеї щодо покращення роботи компанії, відділу та іншого.

Запропоновані альтернативи мотивації могли б підвищити кваліфікацію працівників, а отже і з'явилася б можливість кар'єрного росту персоналу. Саме така мотивація давала б кращий результат, адже люди схильні до постійного розвитку. Якою б досконалою не була б система управління персоналом – вона не буде ефективною, якщо у працівника не буде певної цілі від роботи. Це може бути: побудова кар'єри, розвиток професійних навичок, фінансова стабільність, отримання задоволення від роботи тощо. Тож, якщо керівник знає реальні потреби та цілі свого підлеглого – управління ним буде набагато простішим.

Підсумовуючи, можна зазначити, що соціально-психологічні аспекти управління персоналом є головними чинниками в ефективності роботи організації, адже головною місією таких аспектів є звернення до внутрішнього світу працівника. Що в свою чергу, дає можливість ефективно впливати на підлеглого, задовольняючи і його потреби, і потреби компанії.

## ВИСНОВКИ

Проведення теоретичного дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом організації дає підстави для наступних висновків.

На сьогодні управління людськими ресурсами розглядається як самостійна область менеджменту. Відповідно до існуючих напрацювань у сфері управління організацією, визначення поняття «управління персоналом» набуло подальшого розвитку, яке розглядається як комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації та стимулювання, використання усіх можливостей працівників для розвитку підприємства в цілому.

Соціальна психологія відіграє важливу роль в управлінні персоналом організації. Людина по своїй природі соціальна особистість, тож перекладаючи цей чинник на систему управління, можна зазначити, що спілкування керівника з підлеглим може вирішити багато робочих питань, що в свою чергу забезпечує ефективну роботу компанії. В сучасних умовах, персонал має працювати в команді. Знайти кваліфікованого та командного гравця на ринку праці не проблема в сучасному світі, але підприємства часто зустрічаються з труднощами утримання таких спеціалістів. Такий фактор як плинність кадрів обумовлюється неефективною та недієвою системою управління. Розуміння внутрішніх потреб працівника дає змогу керівнику підібрати ефективні методи управління, а отже і утримати гідного працівника.

Дослідження різних вчених дають безліч методів соціального та психологічного впливу на працівників. Знання таких методів недостатнє для результативної роботи команди або окремого працівника. Куди важливішим є правильний підбір методів, адже кожен працівник є індивідом і те, що працює на одного, може не працювати на іншого. Керівник має бути товаришем для своїх підлеглих, адже знання про цінності та потреби працівників допоможуть

у роботі з ними. З іншого боку, важливо не втратити авторитет керівника і знати межу, оскільки ефективність працівників може знизитись.

Проведення практичного дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом ТОВ «СС ЛОУН» дало підстави до наступних тверджень.

Досліджувана компанія успішно працює у сфері мікрокредитування та має всі шанси зайняти найбільшу долю ринку. Міжнародна компанія існує на ринку понад п'яти років та швидко розвивається, ставлячи перед собою правильні цілі. Структура управління ТОВ «СС ЛОУН» є дивізіональною, яка вдало поєднує самостійні підрозділи. Аналіз виданих кредитів клієнтам дає підстави вважати, що компанія на правильному шляху та використовує ефективну стратегію розвитку. Аналіз конкурентів компанії показує, що ТОВ «СС ЛОУН» справедливо займає свою нішу на ринку, шляхом задоволення потреб клієнтів. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони організації, а також врахувати майбутні можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому.

За результатами проведеного аналізу та оцінки соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «СС ЛОУН» можна констатувати, що в організації склався здоровий, але нестійкий психологічний клімат. Організація вже досягла успіхів у захопленні певної частки ринку, тож зараз ціллю компанії є її імідж та престиж. Це означає, що компанія буде працювати над системою удосконалення управління персоналом та над кваліфікацією своїх робітників. Також, розглянуто кадровий склад товариства, а саме його кількісні показники. Зазначимо що з кожним роком кількість працівників збільшується майже на 100 осіб, це свідчить про стабільний та стрімкий розвиток компанії. Однак, на сьогодні, компанія орієнтована на якість, а не на кількість, тож такого стрімкого розширення вже не буде. Суттєвим недоліком в управлінні персоналом, шляхом використання соціально-психологічних аспектів вважаємо відсутність нестандартних методів мотивації працівників,

використання неефективних методів та нехтування важливих потреб працівників у вигляді самовираження та іншого.

В основному, система управління персоналом організована на нормальному рівні, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами та організація їх ефективного використання.

З метою удосконалення використання соціально-психологічних методів управління персоналом ТОВ «СС ЛОУН» нами запропоновано:

з метою організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу організувати проведення корпоративних тренінгів та тренінгів умінь і навичок;

з метою підвищення ефективності праці командної роботи використати запропоновані альтернативи до мотивації персоналу;

з метою створення дієвої моделі мотивації і стимулювання персоналу, з врахуванням реальних фінансових можливостей організації, розробити та впровадити систему нематеріальних стимулів.

За рахунок впровадження запропонованих заходів можна очікувати покращення ефективності роботи системи управління та забезпечити конкурентоспроможність організації через розвиток персоналу.

## РЕЗЮМЕ

дипломної роботи Прилуцької Валерії Олександрівни  
«СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі ТОВ «СС ЛОУН»)

В сучасних умовах конкуренції між організаціями за лідерство на ринку, керівництво приділяє більшу увагу системі управління персоналом як одне з найбільш важливих завдань і головний фактор ефективної роботи підприємства. Постійні зміни ринкового середовища спричиняють створення нових принципів та методів управління персоналом, а також рішучої модернізації стилю управління. З введенням нових підходів до роботи кадрових служб, управління кар'єрою, навчання та мотивації персоналу, що обумовлює актуальність обраної теми. Основною метою дослідження є аналіз та оцінка системи управління персоналом досліджуваної організації.

Дипломна робота викладена на 74 сторінках, містить три розділи, 8 ілюстрацій, 16 таблиць, 45 джерел в переліку посилань.

У вступі обґрунтовано актуальність теми роботи, визначено мету і завдання дослідження, означено об'єкт і предмет дослідження, надано інформацію щодо методів та інформаційної бази дослідження.

У першому розділі, на основі аналізу праць вітчизняних та закордонних науковців, зроблено узагальнення щодо соціально-психологічних методів управління персоналом, підходів різних авторів до дефініції «управління персоналом», висвітлено основні підходи до формування системи управління персоналом підприємства, висвітлено роль керівника та працівника в управлінні, обґрунтовано важливість мотивації персоналу компанії. Спираючись на дослідження та висновки українських науковців виокремлено найбільш важливі підсистеми управління персоналом.

У другому розділі представлено загальну характеристику та аналіз фінансової діяльності досліджуваної компанії. Результати проведених розрахунків основних фінансових показників вказують на позитивну

динаміку розвитку організації. За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони організації, майбутні можливості за загрози. Досліджено стан системи управління персоналом та виявлено розпорошеність функцій управління між різними підрозділами та відсутність окремого відділу кадрів. Проведений аналіз кадрового складу, його кількісних і якісних показників, динаміки руху персоналу дає змогу визнати, що в основному, система управління персоналом ТОВ «СС ЛОУН» організована на достатньому рівні.

У третьому розділі запропоновано заходи щодо підвищення характеристики керівника. Такі заходи обґрунтовані важливістю соціально-психологічним підходом управління персоналом. Також, запропоновано впровадити систему тренінгів, курсів як оптимального для даної компанії засобу навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Важливим інструментом підвищення продуктивності праці в організації може стати запропонована система мотивації персоналу з використанням нематеріальних стимулів. На підставі проведеного анкетування з'ясовано найважливіші чинники мотивації для працівників досліджуваної організації та сформовано комплекс заходів нематеріальної мотивації, які доцільно впровадити в пакеті з матеріальними стимулами для мобілізації творчої активності працівників у процесі досягнення мети підприємства.

RESUME  
of thesis of Prylutska Valerya Alexandrovna  
«ORGANIZATION PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM»  
(on the example of CC loan LLC)

In today's conditions of competition between organizations for market leadership, management pays more attention to the personnel management system as one of the most important tasks and the main factor of effective operation of the enterprise. Constant changes in the market environment lead to the creation of new principles and methods of personnel management, as well as a decisive modernization of management style. With the introduction of new approaches to the work of personnel services, career management, training and motivation of staff, which determines the relevance of the chosen topic. The main purpose of the study is to analyze and evaluate the personnel management system of the studied organization.

Thesis is set out on 74 pages, contains three sections, 8 illustrations, 16 tables, 45 sources in the list of references.

The introduction substantiates the relevance of the topic of work, defines the purpose and objectives of the study, identifies the object and subject of research, provides information on methods and information base of the study.

In the first section, based on the analysis of works of domestic and foreign scientists, a generalization of socio-psychological methods of personnel management, approaches of different authors to the definition of "personnel management", highlights the main approaches to forming a personnel management system, highlights the role of manager and employee in management, the importance of motivation of the staff of the company is substantiated. Based on the research and conclusions of Ukrainian scientists, the most important subsystems of personnel management have been identified.

The second section presents a general description and analysis of the financial performance of the company under study. The results of the calculations of the main financial indicators indicate a positive dynamics of organization development. With

the help of SWOT-analysis, the strengths and weaknesses of the organization, future opportunities for threats were identified. The state of the personnel management system was studied and the dispersion of management functions between different divisions and the absence of a separate personnel department were revealed. The analysis of the staff, its quantitative and qualitative indicators, the dynamics of staff movement allows us to recognize that, in general, the personnel management system of LLC "SS LOWN" is organized at a sufficient level.

The third section proposes measures to improve the characteristics of the head. Such measures are justified by the importance of the socio-psychological approach to personnel management. Also, it is proposed to introduce a system of trainings, courses as the optimal means of training and advanced training for this company. An important tool for increasing productivity in the organization can be the proposed system of staff motivation using intangible incentives. Based on the questionnaire, the most important motivating factors for employees of the researched organization were clarified and a set of intangible motivation measures was formed, which should be implemented in a package with material incentives to mobilize creative activity of employees in the process of achieving business goals.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах. СПб.: Питер, 2009. 324 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
3. Бондаренко В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность. – Москва: КноРус, 2010. 214 с.
4. Виханский О.С., Коргин Н.А., Новиков Д.А. Введение в теорию управления организационными системами. Москва: Либроком, 2009. 188 с.
5. Gordeeva T. O. Psikhologiya of motivacii dostizheniya, Moscow: Smysl, 336 p.
6. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. Україна: аспекти праці. 2004. № 4. С. 14-18
7. Закаблук Г.О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
8. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. Удосконалення кадрової політики на приватному підприємстві. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2012. № 6. С. 276-281.
9. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы : учеб. пособие. СПб: Питер, 2003. 508 с.
10. Йеннекенс, Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики: теория и практика. Минск: ЭНИС, 1992. - 168 с.
11. Kolot A. M. Motivation of personnel, Kyiv: KNEU, 2004. 345 p.
12. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Ростов н/Д: Феникс, 2010. 217 с.
13. Карданская Н.Л. Управленческие решения. Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2009. 192 с.

14. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економіка і держава. 2007. №12. 280 с
15. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. Ефективність державного управління: збірник наукових праць. 2010. Вип. 24. С. 188-195.
16. Коноваленко В.А., Соломатин А.А. Психология управления персоналом: уч. для вузов. Москва, 2016. 189 с.
17. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение: Учебник для вузов. Москва: 2009. 216 с.
18. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2008. №4. С. 111-116.
19. Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте: рук. для будущих топ-менеджеров. Москва: URSS, 2010. 150 с.
20. Маленков Ю.А. Современный менеджмент. Москва: Экономика, 2010. 214 с.
21. Маслак О.О., Колодійчук А.В. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.6. С. 307-312
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. Москва: Дело, 1992. 369 с.
23. Мотивація трудової діяльності персоналу. Центральная научная библиотека. URL:  
[http://www.0ck.ru/menedzhment\\_i\\_trudovye\\_otnosheniya/motivaciya\\_trudovoi\\_diyalnosti\\_personalu.html](http://www.0ck.ru/menedzhment_i_trudovye_otnosheniya/motivaciya_trudovoi_diyalnosti_personalu.html)
24. Назарова Г.В. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації. – К .: 2008. – 120 с.
25. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивч. диск. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.
26. Пищулов В.М. Менеджмент в социально-культурном сервисе. Москва: Академия, 2010. 214 с.

27. Попович І. С. Теоретико-методологічне обґрунтування програми оптимізації розвитку та психокорекції соціальних очікувань особистості. *Fundamental and Applied Researches In Practice of Leading Scientific Schools*. 2016. № 5(17). С. 158–163.
28. Психология мотиваций и эмоций / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер и М. В. Фаликман. Москва: ЧеРо, МПСИ, Омега-Л, 2006. 752 с.
29. Ралко А. І. Успішне здійснення аудиторської діяльності в уявленні студентів та фахівців у сфері аудиту. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2017. № 62. Issue 14. Budapest. P. 67-71.
30. Рейтинг микрофинансовый организаций Украины. URL: <https://finance.ua/credits/top-mfo>
31. Ржехин В.М., Алеканд Д.А., Коваленко Н.В. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. Москва: 2008. 114 с.
32. Річна звітність про фінансові результати ТОВ «СС Лоун»
33. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 229-233.
34. Савицкий А. Кращі інвестиції – в людей. 2010. С. 16-20.
35. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала. Москва: Журнал, 2005. 128 с.
36. СС Лоун. You Control. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40071779/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40071779/)
37. Столяренко О.Б. Психология личности: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.
38. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
39. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003.

40. Целютина Т.В., Муравлева Е.Ю. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса. Проблемы современной науки и образования. 2015. № 5 (35). С. 42
41. Шапкин И.Н. Менеджмент. Теория и практика : уч. для вузов. Москва, 2016. -168 с .
42. Щепкин А.В. Внутрифирменное управление (модели и методы). Москва: ИПУ РАН, 2009. 102 с.
43. Эльконин Б. Д. Психология развития: учеб. пособие для вузов. Москва: Академия, 2001. – 141 с.
44. Яковенко Л. Б. Суб'єктивне переживання часу особистістю як предмет наукового психологічного дослідження. Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук. пр. ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПНУ. 2010. Т.ХІІ. Ч.2. С. 407-414.
45. Яничев П. И. Психология отражения и переживания времени: актуальные проблемы: URL: [http://lib.herzen.spb.ru/text/yanichev\\_9\\_42\\_7\\_20.pdf](http://lib.herzen.spb.ru/text/yanichev_9_42_7_20.pdf).

## ДОДАТОК А

ТОВ «СС ЛОУН», Україна

Фінансова звітність за 2018 рік

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ЧИ ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ

	Примітка	2018 рік тис. грн.	2017 рік тис. грн.
Процентні доходи за кредитами клієнтам		273 525	127 004
Процентні витрати за фінансовою орендою		(442)	(240)
<b>Чисті процентні доходи до вирахування резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів</b>		<b>273 083</b>	<b>126 764</b>
Відрахування до резерву під зменшення корисності процентних фінансових активів	9, 10	(77 019)	(27 766)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>196 064</b>	<b>98 998</b>
Доходи від штрафів, пені та неустойки		39 363	21 095
Прибуток від продажу знецінених кредитів	9	9 548	-
Адміністративні витрати		(164 403)	(89 598)
<b>Операційний прибуток</b>		<b>80 572</b>	<b>30 495</b>
Чисті доходи від операцій з іноземними валютами - курсові різниці		123	120
<b>Прибуток до оподаткування</b>		<b>80 695</b>	<b>30 615</b>
Витрати з податку на прибуток		(14 294)	(3 104)
<b>Прибуток за рік</b>		<b>66 401</b>	<b>27 511</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>			
Інший сукупний дохід		-	-
<b>Всього сукупного доходу за рік</b>		<b>66 401</b>	<b>27 511</b>

А.В. Вершибалко

Директор

Н.В. Клевакіна

Директор фінансовий – заступник директора

30 квітня 2019 року

## ДОДАТОК Б

ТОВ «СС ЛОУН», УКРАЇНА

Фінансова звітність

ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2017 РОКУ

	Примітка	2017 рік (грн.)	2016 рік (грн.)
Процентні доходи за кредитами клієнтам		127 003 702	8 711 102
Процентні витрати за фінансовою орендою		(240 137)	(65 781)
<b>Чисті процентні доходи до вирахування резерву під збитки від знецінення процентних фінансових активів</b>		<b>126 763 565</b>	<b>8 645 341</b>
Відрахування до резерву під збитки від знецінення процентних активів		(27 765 885)	(2 224 650)
<b>Чисті процентні доходи</b>		<b>98 997 680</b>	<b>6 420 691</b>
Доходи від штрафів, пені та неустойки		21 095 587	474 051
Адміністративні витрати	5	(89 597 963)	(20 315 504)
<b>Операційний прибуток / (збиток)</b>		<b>30 495 304</b>	<b>(13 420 762)</b>
Чисті доходи від операцій з іноземними валютами - курсові різниці		119 854	168 202
<b>Прибуток/(збиток) до оподаткування</b>		<b>30 615 158</b>	<b>(13 252 560)</b>
Витрати з податку на прибуток	6	(3 103 942)	-
<b>Прибуток/(збиток) за рік</b>		<b>27 511 216</b>	<b>(13 252 560)</b>
<b>Інший сукупний дохід</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Інший сукупний дохід		-	-
<b>Всього сукупного доходу/(збитку) за рік</b>		<b>27 511 216</b>	<b>(13 252 560)</b>

О.Я. Лилик

Директор

Н.О. Циганова

Головний бухгалтер

17 квітня 2018 року

Примітки на сторінках 7-27 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

## ДОДАТОК В

ТОВ «СС ЛОУН», УКРАЇНА

Фінансова звітність за 2018 рік

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ

	Примітка	2018 рік тис. грн.	2017 рік тис. грн.
<b>Рух грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		247 202	111 846
Проценти сплачені		(442)	(240)
Штрафи, пені та неустойки отримані		38 556	21 315
Дохід отриманий від продажу кредитів клієнтам		6 520	-
Інші доходи отримані		653	-
Витрати на персонал сплачені		(44 800)	(18 173)
Податок на прибуток сплачений		(16 886)	-
Інші операційні витрати сплачені		(117 954)	(67 574)
<i>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях:</i>			
Кредити клієнтам		(95 508)	(65 714)
Чисті грошові кошти, отримані / (використані в) операційній діяльності		17 341	(18 540)
<b>Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності</b>			
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(3 571)	(1 100)
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		(3 571)	(1 100)
<b>Рух грошових коштів від фінансової діяльності</b>			
Внески учасників отримані		-	34 003
Дивіденди учасникам сплачені	14	(11 209)	-
Погашення зобов'язань з фінансової оренди	14	(977)	(2 131)
Чисті грошові кошти (використані в) / отримані від фінансової діяльності		(12 186)	31 872
Вплив змін обмінних курсів на грошові кошти та їх еквіваленти		(105)	577
Вплив очікуваних кредитних збитків на грошові кошти та їх еквіваленти		-	-
Чисте збільшення грошових коштів та їх еквівалентів		1 479	12 809
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду		19 929	7 120
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду	11	21 408	19 929
А.В. Вершибалко			Директор
Н.В. Клевакіна			Директор фінансовий – заступник директора

30 квітня 2019 року

Примітки на сторінках 7-29 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

## ДОДАТОК Г

ТОВ «СС ЛОУН», УКРАЇНА

Фінансова звітність

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ  
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2017 РОКУ

	Примітка	2017 рік (грн.)	2016 рік (грн.)
<b>Рух грошових коштів від операційної діяльності</b>			
Проценти отримані		111 846 589	6 844 197
Проценти сплачені		(240 137)	(85 761)
Штрафи, пені та неустойки отримані		21 315 398	497 373
Витрати на персонал сплачені		(18 172 901)	(2 548 655)
Інші операційні витрати сплачені		(67 574 290)	(17 742 996)
<i>Зміни в операційних активах та зобов'язаннях:</i>			
Кредити клієнтам		(65 713 584)	(11 305 533)
<b>Чисті грошові кошти, використані в операційній діяльності</b>		<b>(18 538 945)</b>	<b>(24 319 375)</b>
<b>Рух грошових коштів від інвестиційної діяльності</b>			
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(1 100 274)	(1 170 979)
<b>Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності</b>		<b>(1 100 274)</b>	<b>(1 170 979)</b>
<b>Рух грошових коштів від фінансової діяльності</b>			
Внески учасників отримані		34 002 889	32 892 508
Погашення зобов'язань з фінансової оренди		(2 131 433)	(457 909)
<b>Чисті грошові кошти, отримані від фінансової діяльності</b>		<b>31 871 456</b>	<b>32 434 599</b>
Вплив змін обмінних курсів на грошові кошти та їх еквіваленти		577 607	169 125
<b>Чисте збільшення (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів</b>		<b>12 809 404</b>	<b>7 113 370</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на початок періоду</b>		<b>7 119 927</b>	<b>6 557</b>
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець періоду</b>	11	<b>19 929 331</b>	<b>7 119 927</b>
О. Я. Лилик	Директор		
Н. О. Циганова	Головний бухгалтер		

17 квітня 2018 року

Примітки на сторінках 7-27 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності