

при здійсненні ЗЕД, які доцільно використовувати ПАТ «Полтавакондитер», є стратегії диверсифікації і сегментації. Крім того, в процесі дослідження управління маркетинговою діяльністю підприємства при здійсненні ЗЕД актуальними є питання комунікативної політики на міжнародному ринку, що і буде предметом наших подальших досліджень.

Список бібліографічного опису:

1. Фединак Д. П. Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/963/1/Fedynyak%20D.P.%2C%20MUNzmi-51.pdf>
2. Тюха І. В. Особливості управління маркетингом на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності / І. В. Тюха, М. С. Мозолєнко // Ефективна економіка. - №1, 2016. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4725>
3. Офіційний сайт компанії ПАТ «Полтавакондитер» [Електронний ресурс].- Режим доступу: <https://dominik.ua>
4. Потапук І. П. Товаропостачання як елемент управління маркетинговою діяльністю підприємства на ринку кондитерських виробів / І. П. Потапук, О. Ю. Бовт // Економічний форум №4. – Луцьк: Редакційно-видавничий відділ Луцького НТУ, 2015. – С. 320-325.

References:

1. Fedynyak D.P. Marketing strategies of enterprise penetration into foreign markets [Electronic resource]. - Access mode: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/963/1/Fedynyak%20D.P.%2C%20MUNzmi-51.pdf>
2. Tyukha I. V. Peculiarities of marketing management in an enterprise in the implementation of foreign economic activity / I.V. Tyukha, M.S. Mozolenko // Effective Economics. - №1, 2016. Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4725>
3. Official site of Poltavakonditer [Electronic resource]. - Access mode: <https://dominik.ua>
4. Potapyuk I.P. Commodity Supply as an Element of Managing the Marketing Activity of an Enterprise in the Confectionery Market / I.P. Potapyuk, O. Yu. Bovt // Economic Forum №4. - Lutsk: Editorial and Publishing Department of Lutsk NTU, 2015. - P. 320-325.

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.

УДК 316.6:331.1:338.2

Сазонова Т. О., к.е.н., доцент,

Єріна В. В., здобувач вищої освіти

Полтавська державна аграрна академія

РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджені психологічні аспекти трудової діяльності. Запропонована архітектура системи психологічного управління персоналом організації. Обґрунтована пріоритетність психологічних методів в управлінні, визначена їх ролі у формуванні ефективної діяльності сучасного підприємства. Охарактеризована система психологічних методів управління. Сформовані правила ефективного застосування психологічних методів управління. Наведені індикатори успішності застосування керівництвом психологічних методів управління персоналом організації.

Ключові слова: психологічні методи управління, персонал, ефективність організації, мотивація, залучення, результативність.

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT METHODS IN THE FORMATION OF EFFECTIVE ENTERPRISE

Psychological aspects of work activity were investigated. The architecture of the system of psychological personnel management organization was offered. The priority of psychological management methods was substantiated; their role in forming effective activity of modern enterprise was defined. The system of psychological management methods was characterized. The rules of effective application of psychological methods of management have been formed. Indicators of success of the application of psychological personnel management methods of the organization by the management were given.

Keywords: psychological management methods, personnel, organization effectiveness, motivation, involvement, performance.

Sazonova T., Erina V.

РОЛЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследованы психологические аспекты трудовой деятельности. Предложена архитектура системы психологического управления персоналом. Обоснована приоритетность психологических методов в управлении, определена их роли в формировании эффективной деятельности современного предприятия. Охарактеризована система психологических методов управления. Сформированы правила эффективного применения психологических методов управления. Приведены индикаторы успешности применения руководством психологических методов управления персоналом.

Ключевые слова: психологические методы управления, персонал, эффективность организации, мотивация, привлечение, результативность.

Сазонова Т. А., Ерина В. В.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. У сучасних умовах функціонування вітчизняних організацій, в умовах нестабільності та жорсткої конкуренції перед менеджерами постає питання виживання та стабілізації організацій. Разом з тим, керівництво більшою мірою приділяє увагу економічним та організаційним методам управління і не завжди психологічним. Але саме останні відіграють важливу роль у формуванні ефективно функціонуючого трудового колективу. Саме від колективу, його складу, взаємовідносин, що склалися всередині, активної позиції, креативності та вмотивованості залежить успіх діяльності будь-якого підприємства, установи або організації. Тому одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту має стати здатність керівництва провадити ефективний менеджмент персоналом, застосовуючи при цьому систему методів управління. Наразі все більшої актуальності набувають психологічні методи управління, впровадження яких сприяє досягненню максимальної ефективності діяльності організацій.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вивченню психологічних методів управління присвячені наукові праці зокрема таких вітчизняних дослідників як М. Д. Прищак, О. Й. Лесько, які наголошують на необхідності застосування психологічних методів управління у зв'язку із актуальністю процесу гуманізації праці, крім того, вони виокремлюють особистісний підхід, який тісно пов'язаний з психологічним, який пропонують трактувати як більш цілісний підхід до розгляду питань управління особистістю [1, с. 22]; С. Д. Максименко, Е. Л. Носенко, які розглядають сукупність методів психологічних досліджень, що обов'язково мають передувати вибору заходів психологічного впливу, при цьому мають враховувати фактори пов'язані із даним дослідженням: спостережницьке ставлення досліджуваного, помилки, пов'язані з мотиваційними факторами, ефект новизни ситуації, ефект соціальної фасілітації, або ефект аудиторії, індивідуально-психологічні особливості досліджуваних [2, с. 165]; Л. Е. Орбан-Лембрик, яка на додачу підкреслює важливість ролі менеджера у формуванні та реалізації системи психологічних методів, зокрема його поведінки, статусу, головними складовими компонентами якого є авторитет і престиж. Керівник із високим соціально-психологічним статусом має велику моральну владу, неформальний авторитет, що є запорукою впливу на персонал [3, с. 73].

Не зважаючи на значний доробок дослідників в сфері психології управління, вважаємо, що у вітчизняній управлінській діяльності не достатньо уваги приділяється розвитку та інтенсифікації застосування психологічних методів.

Цілі статті. Виходячи із зазначеного, метою написання даної статті є

обґрунтування пріоритетності психологічних методів в управлінні, визначення їх ролі у формуванні ефективної діяльності сучасного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

З теоретичної і практичної точки зору актуальними залишаються психологічні проблеми формування і функціонування трудових колективів організацій, сумісності людей в колективі, налагодження сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, мистецтво контакту керівника з підлеглими, залежність соціально-психологічних якостей працівників від різних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, удосконалення системи впливу на людину трудової діяльності, колективу з урахуванням індивідуальних особливостей, створення внутрішньої структури і механізму розвитку особистості та групи, виявлення мотивів їх поведінки тощо. Саме психологічні методи утворюють значну частину засобів управління індивідуальною та колективною діяльністю персоналу підприємства, установи, організації незалежно від їх організаційно-правової приналежності.

Психологічний аспект праці пов'язаний з тим, що предметні дії працівника визначаються й регулюються внутрішньою (психічною) діяльністю (рис. 1). У процесі праці йому необхідно бути уважним, виявляти вольові якості. У праці реалізуються й одночасно розвиваються професійні здібності, знання, трудові навички та вміння працівника, розкриваються риси його характеру, моральні якості, мотиви діяльності. У праці людина стверджує себе як особистість, реалізує та розвиває свій творчий потенціал. Разом з тим, поведінка окремого працівника визначається не тільки набором його особистісних якостей, особливостями конкретної ситуації, але й специфікою соціального середовища, в якому реалізується трудова діяльність.

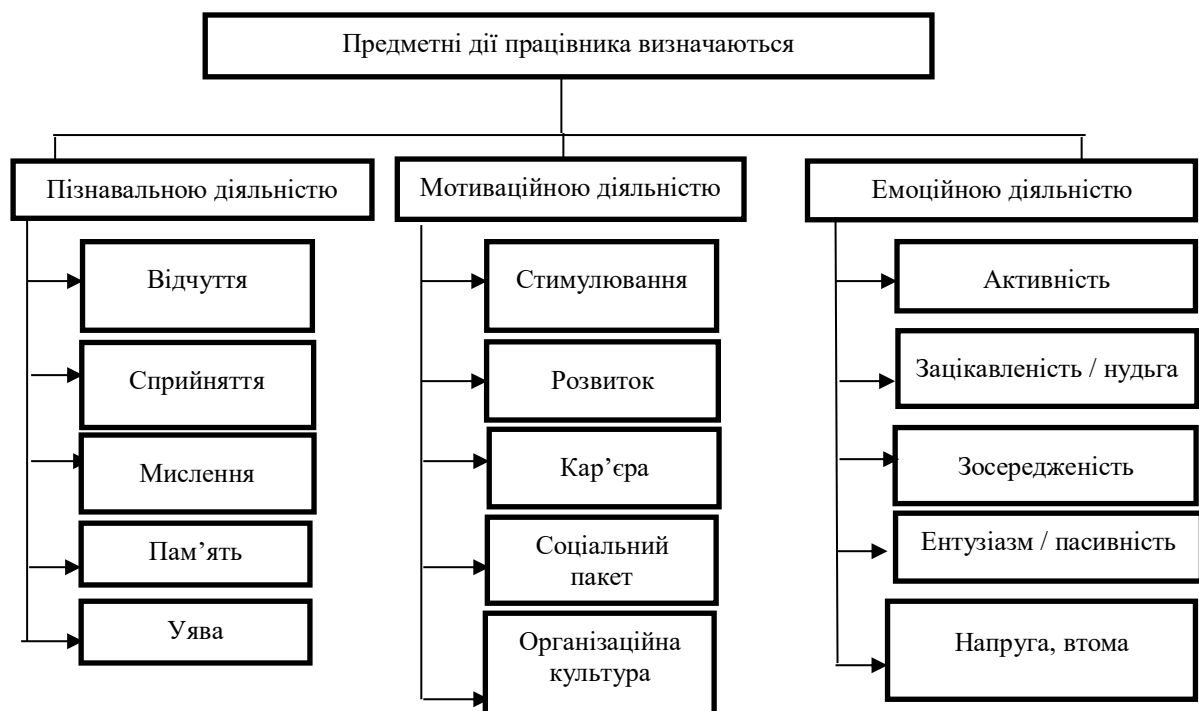


Рис. 1. Дії працівника, що відображають психологічний аспект праці [власна розробка]

Особливість психологічних методів управління полягає в тому, що вони покликані впливати на особистість окремого індивіда (його сприйняття, внутрішній світ).

За допомогою даних рис. 2 проілюструємо архітектуру системи психологічного

управління персоналом організації.

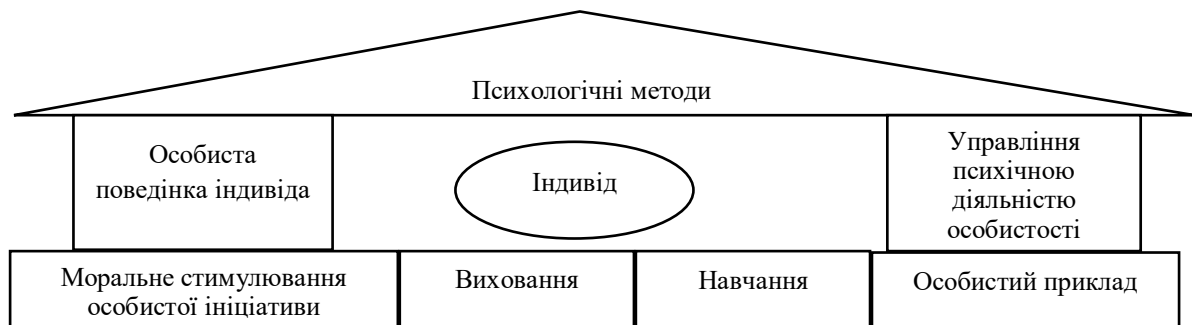


Рис. 2. Архітектура системи психологічного управління персоналом організації [власна розробка]

Отже, психологічні методи управління використовуються з метою гармонізації відносин працівників організації встановлення сприятливого психологічного клімату. Об'єктом психологічних методів управління на рівні організації є індивід, а метою – управління психічною діяльністю особистості (кожного працівника) для раціонального регулювання його поведінки. При цьому управління індивідуальною поведінкою працівника відбувається через застосування морального стимулювання особистої ініціативи, виховання та навчання, особистий приклад.

Психологічні методи управління можна поділити на дві групи (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика системи психологічних методів управління

Група	Складові	Характеристика
Прямі	Переконання	мистецтво схилити людину до того, щоб робити те, що відповідає його інтересам, і в той же час приносить користь організації
	Навіювання	пряме або непряме комунікативне (словесне, іноді емоційне) вбудовування в індивіда поглядів, позицій і установок без його свідомого контролю [4]
	Наслідування	направлено на відтворення індивідом певних зовнішніх рис і зразків поведінки, манер, дій, вчинків, які характеризують об'єкт пізнання, і відзначене при цьому певною емоційною та раціональною спрямованістю [5]
	Залучення	ефективний інструмент мотивації працівників і згуртування трудових колективів. Мотив залучення, співучасті розглядається і як соціальний, і як вроджений, конкуруючи ступенем впливу на особистість з мотивом здобуття влади та мотивом публічного визнання досягнень
	Спонування	це прагнення індивіда до здійснення чого-небудь, при цьому, в залежності від того, чи виходить воно від самого суб'єкта або виникає як результат процесів, що протікають ззовні, розрізняють внутрішні і зовнішні спонування
	Примус	ґрунтується на механізмі страху людини перед погіршенням задоволення потреби
Непрямі	Умови праці	В рамках системи психологічного впливу здійснюється робота щодо вдосконалення умов праці та відпочинку працівників, задоволення культурно-побутових потреб працівників та членів їх сімей
	Елементи системи управління	На ефективність роботи персоналу впливає рівень його соціальної захищеності. Висока ймовірність збереження робочого місця, в якому зацікавлений працівник, гарантії оплати праці, його умов, охорони здоров'я формують почуття захищеності, стабільності положення, лояльності до організації. Особливе місце займають методи психологічного стимулювання роботи персоналу, що передбачають реалізацію цілого комплексу заходів, зацікавлюють персонал в досягненні більш високих результатів
	Індивідуальні соціально-психологічні фактори	Психологічна підтримка нестандартно мислячих працівників, здатних пропонувати і здійснювати впровадження нових ідей, сприяє зростанню конкурентоспроможності організації на ринку. Формування корпоративної культури на основі норм і правил поведінки кращих працівників організації

Виходячи з того, що психологічні методи управління – це група методів

управління, яка використовується з метою гармонізації взаємин персоналу і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату, зазначимо підкатегорії психологічних методів [6]:

- оптимальне комплектування груп і колективів;
- гуманізація трудового процесу;
- психологічна мотивація;
- відбір фахівців і подальше професійне навчання.

Аналізуючи наведені складові системи психологічних методів та особливості функціонування будь-якої організації, можна впевнено стверджувати, що ефективність функціонування персоналу залежить від фізичного, психічного та емоційного стану кожного окремого працівника. Лише сума даних позитивних станів у підсумку здатна забезпечити ефективну діяльність колективу та організації в цілому.

Для забезпечення вказаного позитивного стану працівників важливо належну увагу приділити їх сумісності (психологічній та соціально-психологічній). Психологічно має бути налаштований на ефективну трудову діяльність в конкретній організації не лише окремих працівників, але й її колективи. Важливо, щоб психологічно сумісними були системи «працівник – організація», «працівник – керівництво», «працівник – працівник», «працівник – колектив».

Популярний останні десятиріччя напрямок на гуманізацію праці передбачає ліквідацію монотонності, сприятливу колористику приміщень і обладнання, використання спеціально підібраної музики, творчі, нестандартні завдання тощо. Тобто маємо систему заходів, які допомагають запобігти емоційному та професійному виснаженню працівника.

Психологічна мотивація включає в себе сукупність методів, які ми навели за допомогою табл. 1 і які об'єднані в групу прямих психологічних методів. До них можемо додати:

- довіру, яка проявляється в:
 - 1) інформуванні, тобто наданні персоналу інформації щодо ключових питань організаційної життєдіяльності;
 - 2) відкритості свідомості менеджера для думок, оцінок і пропозицій підлеглих – забезпечує наявність і ефективність дії каналів зворотного зв'язку, участь персоналу в розробці і прийнятті управлінських рішень, інформованість менеджерів про діяльність підлеглих;
 - 3) наданні персоналу можливості контролю над своєю поведінкою і процесом прийняття управлінських рішень.
- осуд, який має бути дозованим. Звісно, при низьких результатах трудової діяльності, він є досить дієвим. Але перед тим, як піддавати людину осуду, необхідно розібратися в причинах незадовільних результатах його діяльності. Також, якщо часто застосовувати осуд, то працівник може до нього звикнути і не сприймати його, але, варто зазначити, що навіть при ігноруванні осуду, підсвідомо працівник залишається емоційно невдоволеним – це негативно відображатиметься і до ставлення його до власної зайнятості в організації, і до виконуваних завдань, і до керівництва, і до власної ролі у формуванні ефективності підрозділу;
- натяк – діє на рівні емоцій, тому що виражається в прикладах, аналогіях, які виражає керівник. Даний метод необхідно застосовувати, враховуючи індивідуальні психологічні особливості працівника (рівень недовірливості), його настрій;
- комплімент – підносить працівника, який досяг успіху в чомусь, відзначився, але лише в тому випадку, якщо він не сприймає його як лестощі. Правильно зроблений комплімент спонукає працівника замислитися над власною діяльністю, поведінкою, позицією тощо. Приємні речі люди намагаються утримати у власному житті. Відповідно, адекватні ситуації та конкретному індивіду компліменти справляють позитивний вплив на підвищення ефективності діяльності працівника. До речі, похвала є різновидом компліменту, але вона є більш ємним поняттям, відповідно, і результат її є більш

відчутним, як для працівника, керівництва, так і для організації в цілому;

- прохання – складова неформального спілкування керівника та підлеглого. Прохання демонструє довіру, лояльне, дружнє ставлення керівника до працівника. Є мотивуючим фактором для підлеглого.

Застосовуючи ті чи інші психологічні методи управління необхідно враховувати необхідність:

1) правильного та поміркованого доведення до працівника вербальної інформації: значення слів для різних людей може бути різним, необхідно брати до уваги інтелектуальний розвиток, досвід, рівень самооцінки, тип особистості, індивідуальні особливості індивіда;

2) професійного використання засобів невербального спілкування: міміки, жестів, поз, інтонації, адже, вони здатні як позитивно, так і негативно впливати на сприйняття, настрої, поведінку, довіру співрозмовників;

3) регулювання ступеня та рівня задоволення потреб, адже, якщо працівник визнає право керівника регулювати ступінь задоволення його потреби, тоді психологічні методи (та й інші методи управління) будуть дієвими;

4) залучення працівника в систему досягнення командних, організаційних цілей. В такому разі працівник матиме певне місце та статус в організації, відчуватиме їх, навіть, якщо вони будуть окреслені неформально. Якщо змінюється статус працівника, то змінюється і його поведінка.

Психологічні методи управління покликані у підсумку змінити поведінку людини. При цьому необхідно:

1) сформувати нові потреби, мотиваційні установки, або підкорегувати, змінити існуючі. З цією метою і застосовують метод залучення: людина має відчутти себе в новому для неї середовищі, виконувати нові для неї завдання (але не занадто важкі для початку);

2) змінити, відкоригувати погляди, переконання – складне і тривале завдання для керівництва. Головним чином, його можна вирішити при наявності ефективної організаційної культури.

Враховуючи все вище викладене, а також необхідність системного управління задля забезпечення ефективної діяльності організації, можемо прийти до висновку відносно того, що психологічні методи управління персоналом мають включати в себе:

- постановку конкретних цілей;
- створення критеріїв діяльності (ключових показників успіху);
- обґрунтування існуючих на підприємстві нормативів (економічних, соціальних, психологічних, поведінкових);
- планування необхідного для досягнення конкретних цілей психологічного клімату (з чітко розробленими всіма його елементами, систематичним застосуванням підтримуючих заходів).

Про результативність застосування комплексу психологічних методів свідчать:

1) сформовані колективи (команди, підрозділи) в організації з урахуванням сумісності між співробітниками;

2) визначення мотивації працівників;

3) формування психологічно, фізично та організаційно комфортного робочого середовища;

4) усунення конфліктних ситуацій між окремими співробітниками або підрозділами;

5) розвиток персоналу;

6) ефективна та справедлива ділова кар'єра.

Висновки. Психологічні методи управління персоналом базуються на знаннях та вмінні використати психологічні якості працівника. Співробітники, які не націлені на конкретний результат, ефективні в своїй роботі менш ніж на третину. Навпаки, визнання, досягнення встановлених цілей сприяє розвитку співробітників в організації.

Тому, керівник в обов'язковому порядку має доводити до працівника, яких результатів очікує від нього. При цьому необхідно прищеплювати персоналу установки в форматі націленості на результат. Найкраще реалізації вказаної мети сприяє сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів. Але саме психологічні методи здатні формувати поведінку людини на глибинному рівні, що дає змогу закріпити бажану поведінку в довготривалому періоді.

Список бібліографічного опису:

1. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
2. Максименко С. Д., Носенко Е. Л. Експериментальна психологія : підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 360 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посіб. Київ: Академвидав, 2003. 567 с.
4. Козлов Н. И. Внушение. URL: <https://www.psychologos.ru/articles> (дата звернення 18.12.19).
5. Коваленко А.Б., Корнев Н.Н. Подражание как социально-психологический механизм. Психологическое подражание. URL: <https://psyfactor.org/lib/kornev-04.htm> (дата звернення 21.12.19).
6. Социально-психологические методы и способы управления кадрами. ОПЕРСОНАЛЕ: веб-сайт. URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/socialno-psixologicheskije-metody-i-sposoby-upravleniya-kadrami.html> (дата звернення 20.12.19).
7. Яхонтова С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки. URL: <https://psyfactor.org/lib/trust.htm> (дата звернення 20.12.19).

References:

1. Prystak M.D., Lesko O.J. (2016) Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii [Management psychology in organization]. Vinnytsia, 2016. 150 p. [in Ukrainian].
2. Maximenko S.D., Nosenko E.L. (2008) Eksperymentalna psykholohiia [Experimental psychology] Kyiv: Center for Educational Literature, 2008. 360 p. [in Ukrainian].
3. Orban-Lembrick L.E. Psykholohiia upravlinnia [Management psychology]. Kyiv: Academic Publishers, 2003. 567 p. [in Ukrainian].
4. Kozlov N.I. (2018) Vnushenye. [The suggestion]. Retrieved from URL: <https://www.psychologos.ru/articles> [in Russian].
5. Kovalenko A.B., Kornev N.N. (2018) Podrazhanye kak sotsyalno-psykholohicheskyy mekhanizm. Psykholohicheskoe podrazhanye. [Imitation as a social and psychological mechanism. Psychological imitation.]. Retrieved from URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/socialno-psixologicheskije-metody-i-sposoby-upravleniya-kadrami.html> [in Russian].
6. Sotsyalno-psykholohicheskyye metody y sposoby upravleniya kadramy (2019) [Socio-psychological methods and methods of personnel management]. Retrieved from URL: <https://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/socialno-psixologicheskije-metody-i-sposoby-upravleniya-kadrami.html> [in Russian].
7. Yakhontova S. (2018) Dovere v upravlenyy personalom. Zarubezhnye podkhodu y otechestvennui opyt otsenky. [Trust in personnel management. Foreign approaches and domestic evaluation experience.] Retrieved from URL: <https://psyfactor.org/lib/trust.htm> [in Russian].

Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.

УДК: 338.24:347.77:658.3

Островська Г.Й., к.е.н., доцент

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ПОШУКУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРИХОВАНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ НОВОВВЕДЕНЬ

Проведено теоретичне узагальнення становлення нового виду управлінської діяльності сучасних підприємств – управління інтелектуальним потенціалом. Дано авторське визначення терміну «приховані можливості нововведень». Сформульовано рекомендації щодо удосконалення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства на основі методології пошуку та оцінювання прихованих можливостей залучення та використання ресурсів, спрямованих на впровадження нововведень. Розроблено алгоритм пошуку і реалізації прихованих нововведень.

Ключові слова: інтелектуальний потенціал, система управління інтелектуальним потенціалом промислового підприємства, приховані можливості нововведень, прогнозування, вирішення творчих завдань.

Ostrovska H.