

УДК 316.6:159.9(1-13)(075.8)

Турянський Ю. І.,

yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653,

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3347338>,

д.е.н., доц., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Свидрук І. І.,

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449, Researcher ID: F-8502-2019,

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Гнилянська О. В.,

gnulanska@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9416-8055, Researcher ID: HPC-0871-2023,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ГАРАНТУВАННЯ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Дослідження даної теми полягає в необхідності розуміння соціально-психологічних аспектів підтримки та активації діяльності персоналу під час воєнних конфліктів. Умови війни породжують у працівників низку стресових ситуацій та психологічних викликів, що можуть негативно впливати на їх ефективність та психічне здоров'я. Стаття спрямована на огляд соціально-психологічних принципів, які сприяють створенню підтримки соціалізації та працездатності у трудовому колективі під час війни. Розглянуто стратегії адаптації та активації праці, що допомагає розробці практичних інструментів для впровадження системи соціально-психологічної підтримки на підприємствах. Автори розглядають заходи, необхідні для гарантування безпеки персоналу. Вказується на важливість навчання працівників навичкам самозахисту та екстреного реагування, а також на необхідність створення ефективної системи комунікації та організації для оперативного реагування на загрози. Зазначаються соціальні заходи, такі як підтримка та психологічна допомога персоналу, що відіграють важливу роль у гарантуванні безпеки та психологічного благополуччя. Розглядаючи соціально-психологічні аспекти гарантування безпеки діяльності працівників в умовах війни, також важливо враховувати вплив організаційної культури та лідерства на формування безпечного та здорового робочого середовища. Організаційна культура може впливати на сприйняття безпеки персоналом. Створення культури, де безпека є основною цінністю, сприяє підвищенню усвідомлення ризиків та виконанню безпечних практик. Комунікація про безпеку, навчання та постійне нагадування про важливість дотримання норм безпеки є важливими елементами формування безпечної культури. Ефективне лідерство також відіграє важливу роль у гарантуванні безпеки персоналу. Лідери повинні виявляти занепокоєння щодо неї, ставити приклад виконання норм безпеки та створювати відкриту атмосферу, де працівники можуть вільно висловлювати свої спостереження та пропозиції стосовно даного питання. Крім того, соціально-психологічні аспекти безпеки персоналу включають також розуміння впливу військової діяльності на психічне здоров'я працівників. Війна може призвести до стресу, тривоги, втоми та інших психологічних проблем у персоналу. Організація повинна мати механізми психологічної підтримки, доступ до консультування та допомоги для працівників, щоб забезпечити їхнє психічне благополуччя. Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки ефективних програм управління персоналом в умовах нестабільності та сприяти покращенню соціально-психологічного клімату на робочому місці в період воєнних дій.

Ключові слова: безпека діяльності в умовах війни, управління персоналом, підтримка працівників, активація праці персоналу, соціально-психологічна стійкість, стратегії адаптації працівників, стратегії активації праці персоналу.

Turyanskyu Yu. I.,

yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653,

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3347338>,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Svydruk I. I.,

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,

Researcher ID: F-8502-2019,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,

Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Hnylianska O.V.,

gnulanska@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9416-8055,

Researcher ID: HPC-0871-2023,

Ph.D, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF ENSURING THE SAFETY OF STAFF ACTIVITIES IN WAR CONDITIONS

Abstract. *The study of this topic is based on the need to understand the socio-psychological aspects of supporting and activating employees' activities during military conflicts. The conditions of war create a number of stressful situations and psychological challenges for employees, which can negatively affect their performance and mental health. The article is aimed at reviewing the socio-psychological principles that contribute to the creation of support for socialization and performance in the workforce during wartime. The strategies of adaptation and activation of staff work are considered, which contributes to the development of practical tools for the implementation of a system of social and psychological support at enterprises. The authors consider the measures necessary to ensure personnel safety. They emphasize the importance of training staff in self-defense and emergency response skills, as well as the need to create an effective communication and organization system for prompt response to threats. Social measures, such as support and psychological assistance to staff, are also noted as playing an important role in ensuring security and psychological well-being. When considering the socio-psychological aspects of ensuring the safety of staff in wartime, it is also important to take into account the impact of organizational culture and leadership on the formation of a safe and healthy work environment. Organizational culture can influence the perception of safety by staff. Creating a culture where safety is a core value promotes risk awareness and safe practices. Communication about safety, training and constant reminders of the importance of following safety standards are important elements of creating a safe culture. Effective leadership also plays an important role in ensuring staff safety. Leaders must identify safety concerns, set an example of safety compliance, and create an open atmosphere where employees can freely express their observations and suggestions regarding safety. In addition, the psychosocial aspects of staff safety also include understanding the impact of military activities on the mental health of employees. War can lead to stress, anxiety, fatigue and other psychological problems among staff. The organization should have psychological support mechanisms, access to counseling and assistance for employees to ensure their mental well-being. The results of the study can serve as a basis for the development of effective HR management programs in conditions of instability and help improve the social and psychological climate in the workplace during the period of military operations.*

Key words: safety of activities in war conditions, human resources management, employee support, activation of staff work, socio-psychological stability, strategies for employee adaptation, strategies for activating staff work.

JEL Classification: D23, D83, Z13

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-05>

Поставка проблеми. В умовах воєнного конфлікту сучасні підприємства стикаються зі складними викликами, пов'язаними з нестабільністю, стресом та психологічними труднощами для свого персоналу. Враховуючи умови нестабільного економічного середовища в Україні, що пов'язані з воєнними діями, виникає необхідність вивчення та впровадження соціально-психологічних принципів, спрямованих на підтримку та активацію діяльності працівників. Проте дотримання оптимального балансу між вимогами умов військового конфлікту та підтримкою працівників залишається важливим, але недостатньо вивченим аспектом. Така проблема передбачає дослідження ефективних соціально-психологічних стратегій та інструментів, які

допоможуть адаптувати процес управління персоналом до особливостей військових умов та забезпечити соціально-психологічну стійкість працівників на підприємствах у цей період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд зарубіжної та вітчизняної фахової літератури, яка присвячена проблемам та практичним аспектам управління персоналом на підприємствах свідчить про значний інтерес науковців до даної тематики. Низка науковців та практиків проводять всебічний огляд питань управління людськими ресурсами та ефективності управління трудовими ресурсами, зокрема це: Костюк О. О., Назарова Г. В., Амосов О., Воднік В. та інші. Природа особливостей застосування соціально-психологічних методів

управління відображена в працях Харченко Г., Борового Ю., Балановської Т., Харівської С. та інших.

Всі дослідники схилиються до того, що соціально-психологічні методи є важливими та найдієвішими в управлінні в умовах невизначеності та нестабільності, оскільки вони сприяють збереженню психологічного комфорту, мотивації та активності роботи працівників, покращують комунікацію, підтримують колективний дух та сприяють адаптації до змін. Розуміння та використання цих методів здатне допомогти підприємствам ефективно керувати в умовах невизначеності та нестабільності воєнного часу, забезпечуючи стійкість та успішність у діяльності.

Постановка завдання. Метою статті є розробка та впровадження ефективних соціально-психологічних стратегій для підтримки та активації роботи працівників підприємств в умовах невизначеності та нестабільності, зокрема в контексті воєнних конфліктів. Це дослідження спрямоване на розвиток практичних рекомендацій, які можуть бути використані керівництвом підприємств для підтримки та активації діяльності працівників у важких умовах. Із урахуванням соціально-психологічних факторів такі рекомендації можуть сприяти поліпшенню психологічного комфорту, мотивації та продуктивності працівників, що, в свою чергу, може позитивно впливати на результативність діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення соціально-психологічних методів управління по-різному трактується в наукових публікаціях. Наприклад, відповідно до напрацьовань Холодницької А. В. 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 [1, с. 102-104].

На думку Харченко Г. А., 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 [2, 178].

Вчений Воднік В. О. стверджує: 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 [3, с. 36]. Таким чином, соціально-психологічні методи управління – це способи впливу на персонал, що включають у себе закономірності соціології та психології. Соціально-психологічні методи управління спрямовані саме на особистість працівника, який має власне світосприйняття та потреби. Застосування даних методів формує у кожного члена колективу почуття приналежності, причетності та почуття потрібності, що, в свою чергу, дають можливість відчувати психологічний комфорт від трудової діяльності.

В умовах війни соціально-психологічні методи управління персоналом виявляються особливо важливими, оскільки працівники можуть зазнавати значних стресів та травматичних впливів. Застосування цих методів може сприяти збереженню морального духу колективу та підтримці продуктивності праці в умовах великого навантаження. Звичайно, в таких обставинах керівники підприємств не завжди повною мірою приділяють увагу трудовому колективу, але саме від колективу, а також його особового складу, відносин, що склалися всередині, залежить успіх будь-якої організації чи установи.

Запорукою успіху в будь-якій справі є свідома активна участь працівників. Саме тому основними для керівників організацій є соціально-психологічні методи управління, спрямовані на забезпечення позитивних соціально-психологічних процесів у колективі для досягнення поставленої мети за умов збереження здоров'я співробітників, підтримки сприятливого морально-психологічного клімату у колективі, дотримання законодавства та вимог нормативних актів.

Успіх застосування соціально-психологічних методів управління залежить від відкритості, надійності відносин між керівництвом та працівниками, постійної та достовірної інформації про стан виробничо-економічної ситуації, що складається в організації [3, с. 16].

Як було наголошено раніше, соціально-психологічні методи – це способи впливу на персонал, що включають у себе закономірності соціології та психології. Психологія досліджує особливості людини, її поведінку, умови, що впливають на особистість; соціологія вивчає особливості індивіда в соціумі, колективі тощо.

Слід зазначити, що правильне використання соціально-психологічних методів вимагає від менеджера знань соціальної психології, соціології, психології, досвіду і навичок спілкування з людьми. Соціальні відносини і методи управління, які їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління: соціальним і психологічним плануванням, регулюванням тощо [10, 122].

Соціальне планування передбачає постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба у житлі, умови праці тощо) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів.

Психологічне планування – це повий напрям у роботі з персоналом, орієнтований на досягнення ефективного психологічного стану трудового колективу. Воно ґрунтується на необхідності всебічного розвитку особистості, усуненні негативних тенденцій у трудовому колективі і передбачає постановку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, планування психологічного клімату.

Метод регулювання передбачає широкий інформаційний вплив у двох аспектах: інформування, нормування. Інформування передбачає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами:

– пряме інформування, коли керівник повідомляє про завдання, основні стани і показники діяльності;

– створення орієнтовних ситуацій, тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій;

– особистий приклад керівника, коли інформація доводиться до співробітників у демонстраційній формі – показується на практиці.

Використання таких засобів позитивно впливає на ефективність діяльності, але потребує високого рівня професійної підготовки самого керівника [12, 101].

Особливу роль у соціально-психологічних методах управління відіграють методи переконання. Психологічний клімат у колективі визначається принципами психологічної сумісності, тому важливо дотримуватись цих принципів для створення та розвитку здорових трудових колективів. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління може призвести до нездорових взаємовідносин і зниження продуктивності праці [2, 178].

Як свідчать результати соціологічного опитування, проведеного компанією “Нью Імідж Маркетинг Груп” на замовлення Українського інституту майбутнього, майже половина українців (45%)

оцінює свій психоемоційний стан на 3 бали з 5, [4, 12].

Третина українців (33%) вважає, що протягом минулого місяця їх психоемоційний стан трохи погіршився, 8% – суттєво погіршився, 46% – не змінився, 2% – покращився, 11% – незначно покращився. Також погіршення психічного здоров'я може призвести до збільшення відсутності на роботі, що здатне спричинити перебої виробничих процесів та зниження продуктивності праці, як наслідок падіння доходів організації. Працівники можуть стати більш ізольованими через свій психоемоційний стан. Це здатне привести до погіршення міжособистісних відносин між співробітниками та збільшення конфліктів на робочому місці.

Ефективність впливу керівника на соціально-психологічний клімат багато в чому залежить від морального вигляду керівника, його професійної компетентності та культури, від уміння грамотно, оперативно організувати практичну діяльність. Соціально-психологічний клімат є значною характеристикою міжособистісних взаємин у групах, колективах. Це стан колективу, що характеризується рівнем соціального сприйняття та мірою задоволеності його членів різними аспектами комунікації та взаємодії. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах війни ми зобразили на рис. 1.

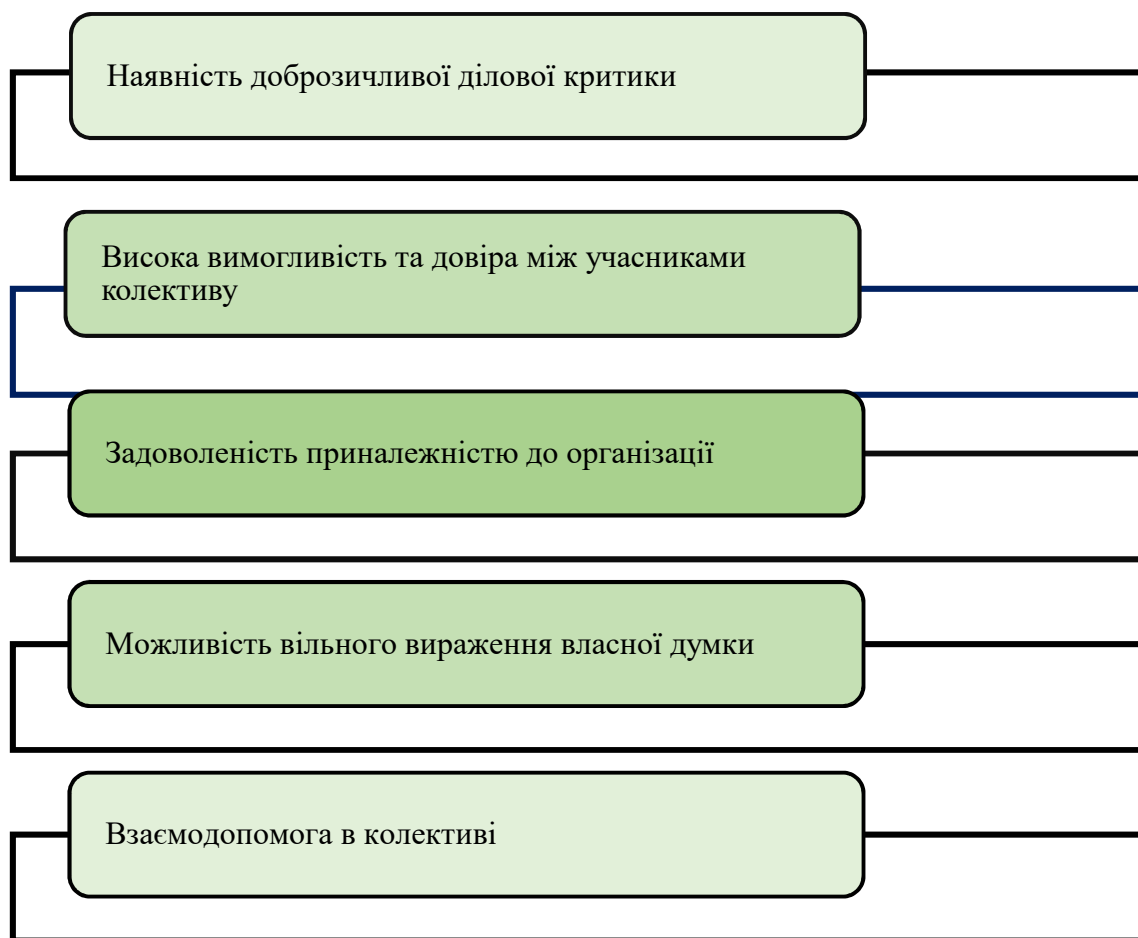


Рис. 1. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах воєнних дій

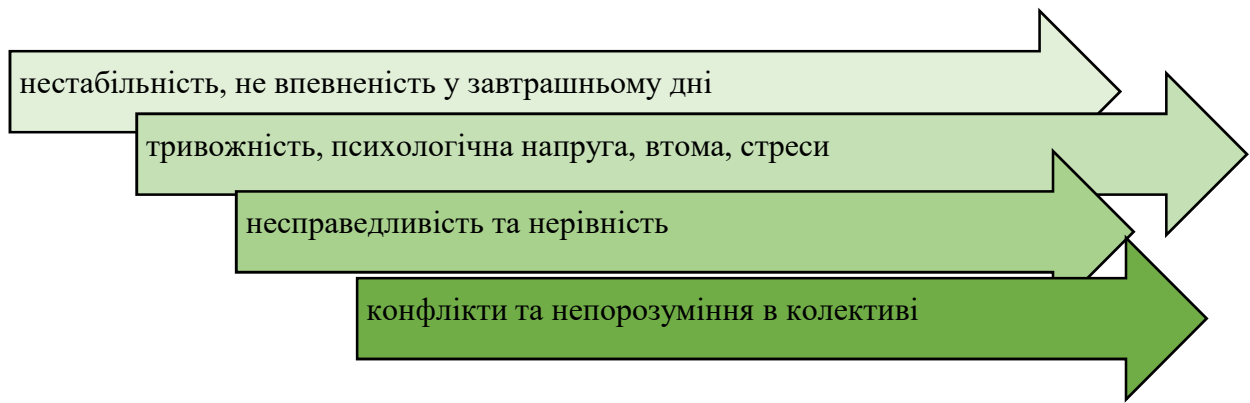


Рис. 2. Чинники невизначеності та дестабілізації морально-психологічного клімату у колективі в умовах війни

Порушення морально-психологічного клімату в колективі – причина виникнення конфліктів. Не тільки війна може призвести до невизначеності та дестабілізації морально-психологічного клімату у колективі, але й інші чинники, які ми зобразили на рис. 2.

Ці чинники здатні взаємодіяти між собою та посилювати один одного, створюючи складну ситуацію для колективу підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Невизначеність та дестабілізація морально-психологічного клімату в колективі можуть мати різноманітні наслідки, які впливають на якість роботи та добробут працівників. Ми розглянули деякі ймовірні наслідки:

- *зниження продуктивності* (невпевненість, тривога та стрес можуть відволікати працівників від виконання своїх обов'язків та завдань);
- *погіршення якості роботи* (стан емоцій може впливати на увагу, концентрацію та здатність приймати рішення, що здатне призвести до помилок та не задоволення результатами);
- *зниження мотивації* (невизначеність та дестабілізація можуть призводити до втрати мотивації у працівників. Відсутність ясності щодо мети, непередбачуваність та зміни здатні позбавляти працівників віри в успіх та перспективи. Це може призвести до зменшення зацікавленості, ентузіазму та залученості до роботи);
- *збільшення конфліктів* (відчуття невпевненості та стресу можуть зростати, що призводить до погіршення взаємин між працівниками, збільшення напруги та агресії);
- *погіршення здоров'я* (постійний стрес та невизначеність можуть негативно впливати на фізичне та психічне здоров'я працівників. Вони здатні сприяти розвитку тривожних розладів, депресії, виснаженості та інших проблем здоров'я).

Усі ці наслідки можуть негативно впливати на ефективність та стабільність роботи колективу. Для уникнення або зменшення таких наслідків важливо зосередитися на створенні позитивного та стабільного морально-психологічного клімату, забезпечити чіткість, комунікацію та підтримку серед працівників, а також надавати можливість для висловлення та врахування їх потреб та думок.

Нами було систематизовано деякі стратегії для підтримки та стабілізації морально-психологічного клімату працівників підприємств, які спрямовані на зменшення негативного впливу від військових дій (табл. 1).

На нашу думку, ці заходи здатні допомогти зменшити невизначеність та дестабілізацію морально-психологічного клімату у колективі в умовах війни та сприяти створенню більш сприятливого та стабільного середовища для працівників.

Гарантування безпеки персоналу та стабільності умов роботи в умовах війни є критичним завданням. Ось декілька способів, якими це можна зробити:

1. Оцінка ризиків і розробка планів безпеки – керівникам підприємств провести детальну оцінку потенційних ризиків, пов'язаних із військовим конфліктом, і розробити плани безпеки, які враховують ці ризики. Плани повинні включати процедури евакуації, захисту від нападу, медичну допомогу та інструкції щодо поведінки в небезпечних ситуаціях.

2. Будівництво захищених приміщень – гарантування фізичної безпеки персоналу можна досягти шляхом будівництва захищених приміщень, таких як бункери або укриття. Це дозволяє знизити ризик від потенційних небезпечних ситуацій, таких як бомбардування або обстріли.

3. Створення команди кризового управління – керівництву необхідно сформувати команду кризового управління, яка буде відповідати за координацію дій персоналу та вживання невідкладних заходів у разі виникнення небезпеки. Ця команда повинна бути добре навченою і мати доступ до необхідних ресурсів та засобів зв'язку.

4. Залучення зовнішніх експертів – співпраця з місцевими органами влади, військовими або службами безпеки для отримання порад і допомоги з планування та гарантування безпеки персоналу.

5. Збереження комунікації – забезпечення належної комунікації з персоналом, навіть за умови обмежень або перешкод. Використання надійної системи зв'язку (радіо, супутниковий зв'язок або шифровані месенджери), щоб забезпечити швидкий обмін інформацією та надання інструкцій.

Стратегії підтримки та активізації працівників в умовах війни

№	Види стратегії	Характеристика
1	Гарантування безпеки та захисту	Надання працівникам відчуття безпеки є пріоритетом. Гарантування високого рівня безпеки на робочому місці, реалізація розумних заходів безпеки, психологічної підтримки та навчання з питань безпеки здатні допомогти знизити тривогу та страх.
2	Комунікація та відкритість	Важливо забезпечити відкриту та ефективну комунікацію в колективі. Регулярні брифінги, засідання, дискусії та можливість висловлювати свої думки та обговорювати проблеми здатні допомогти знизити невизначеність та невпевненість.
3	Підтримка та психологічна допомога	Забезпечення психологічної підтримки та доступу до психологічних послуг може бути корисним для працівників, особливо для тих, хто стикається зі стресом, тривогою або травмою.
4	Розвиток рішучості та стресостійкості	Пропаганда та навчання стратегій розвитку особистої рішучості, стресостійкості та позитивного мислення здатні допомогти працівникам краще впоратися зі стресом та невизначеністю.
5	Підтримка командної праці та співпраці	Створення сприятливого середовища для командної праці, співпраці та взаємодопомоги може зміцнити моральний стан колективу та забезпечити підтримку у складних умовах.
6	Підвищення інформованості та навчання	Надання працівникам інформації про ситуацію, навчання новим навикам та здібностям, що можуть бути корисними в умовах конфлікту, дозволяють збільшити впевненість та знизити невизначеність.

*Систематизовано авторами на основі проведених досліджень

Важливо пам'ятати: гарантування безпеки персоналу в умовах війни - це складне завдання, і кожна ситуація може вимагати унікальних заходів. Розробка і виконання детальних планів безпеки, навчання персоналу і співпраця з відповідними органами дозволять зменшити ризики та зберегти стабільність умов роботи в умовах війни.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Дослідження та заходи гарантування безпеки діяльності персоналу та стабільності умов роботи в умовах війни є актуальними та важливими. Проте ця галузь вимагає подальшого вивчення та розвитку. Деякі можливі висновки та перспективи для подальших досліджень у цьому напрямі:

- Розвиток нових технологій та інновацій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку та впровадження нових технологій і інноваційних рішень, які забезпечать більш ефективний захист персоналу в умовах війни (наприклад, автоматизовані системи безпеки, розумні датчики для виявлення небезпек, розробка захисного одягу з використанням нових матеріалів тощо).

- Поглиблене вивчення психологічних аспектів. Важливо з'ясувати психологічні аспекти, пов'язані з безпекою персоналу в умовах війни. Це можуть бути дослідження щодо впливу стресу та травматичних подій на ментальне здоров'я персоналу, розробка програм психологічної підтримки та реабілітації, а також вивчення ефективних стратегій копінгу.

- Аналіз воєнних конфліктів та їх впливу на умови праці. Дослідження можуть включати аналіз взаємозв'язку між воєнними діями та станом безпеки персоналу, вивчення впливу війни на економіку

та інфраструктуру, оцінку соціальних наслідків тощо.

- Розробка більш комплексних планів безпеки. Подальші дослідження здатні враховувати широкий спектр ризиків та небезпек, пов'язаних із воєнним конфліктом. Це можуть бути плани, які передбачають не лише фізичну безпеку, але й кібербезпеку, захист інформації, економічний захист та інші аспекти.

- Створення міжнародних стандартів та директив. Для гарантування безпеки діяльності персоналу в умовах війни необхідно розвивати міжнародну співпрацю. Це допоможе уніфікувати підходи до безпеки персоналу та створити загальноприйняті стандарти профілактики та реагування на небезпеки в умовах війни.

У даній галузі є ще багато невирішених питань та викликів, які потребують подальших досліджень та розвитку. Продовжуючи вивчати цю проблематику, ми зможемо розробити більш ефективні стратегії та інструменти для гарантування безпеки діяльності персоналу в умовах війни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Холодницька А. В. Управління соціально-психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів. *Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу* : зб. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів. Харків : Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2014. С. 102-104.

2. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ "ХПІ"*. Серія:

Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків : НТУ “ХПІ”, 2013. № 53(1026). С. 178-181.

3. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2009. № 5. С. 36-70.

4. Mental health: strengthening our response. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-ourresponse>.

5. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів : веб-сайт. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>.

6. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. 2008. № 4 (48). С. 80-82.

7. Гладенька І. І. Психологія управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. С. 37-52.

8. Дерев'яно В. О. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Харків : Слово, 2017. 242 с.

9. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності : монографія. Київ : Росток, 2013. 326 с.

10. Лазуткін І. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. С. 63-95.

11. Тимошенко І. Соціально-психологічні аспекти мотивації працівників. Київ : Ліра, 2018. С. 89-103.

12. Чернишова І. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами. Київ : Ліра, 2018. С. 74-82.

13. Курочкіна І. В. Мотивація працівників: теорія і практика управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. С. 311.

14. Золотарьова В. А. (ред.). Менеджмент персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2015. С. 277.

15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : монографія. Київ : ТОВ “Знання”, КОО, 2002. С. 219.

REFERENCES

1. Kholodnyts'ka, A. V. (2014), Upravlinnia sotsial'no-psykholohichnym klimatom biudzhethnoi ustanovy v systemi klasteriv, *Problemy reformuvannia rehional'noi ekonomiky na zasadakh klasterneho pidkholdu* : zb. tez dopovidej Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konferentsii naukovtsiv, vykladachiv,

spetsialistiv, Kharkivs'kyj torhovel'no-ekonomichnyj instytut KNTEU, Kharkiv, s. 102-104.

2. Kharchenko, H. A. and Borovyj, Yu. M. (2013), Osoblyvosti sotsial'no-psykholohichnykh metodiv v upravlinni pidpriemstvom, *Visnyk NTU “KhPI”*. Seriya: Aktual'ni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodars'koi diial'nosti pidpriemstva, NTU “KhPI”, Kharkiv, № 53(1026), s. 178-181.

3. Vodnik V. (2009), Struktura sotsial'no-psykholohichnoho klimatu kolektyvu, shliakhy joho rehuljatsii ta formuvannia, *Biuletень*, № 5, s. 36-70.

4. Mental health: strengthening our response. World Health Organization., available at: <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-ourresponse>.

5. Balanovs'ka, T. I. Sotsial'no-psykholohichni aspekty zabezpechennia rozvytku liudsk'kykh resursiv : veb-sajt, available at: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>.

6. Amosov, O. Yu. (2008), Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi kryzy, *Ekonomika rozvytku*, № 4 (48), s. 80-82.

7. Hladen'ka, I. I. (2009), Psykholohiia upravlinnia personalom : navchal'nyj posibnyk, KNEU, Kyiv, s. 37-52.

8. Derev'ianko, V. O. (2017), Upravlinnia personalom pidpriemstva : navchal'nyj posibnyk, Slovo, Kharkiv, 242 s.

9. Zhyhalov, V. T. and Shymanovs'ka, L. M. (2013), Osnovy menedzhmentu i upravlins'koi diial'nosti : monohrafiia, Rostok, Kyiv, 326 s.

10. Lazutkin I. (2020), Sotsial'no-psykholohichni aspekty upravlinnia personalom : navchal'nyj posibnyk, Kondor, Kyiv, s. 63-95.

11. Tymoshenko I. (2018), Sotsial'no-psykholohichni aspekty motyvatsii pratsivnykiv, Lira, Kyiv, s. 89-103.

12. Chernyshova I. (2018), Sotsial'no-psykholohichni aspekty upravlinnia liudsk'kyu resursamy, Lira, Kyiv, s. 74-82.

13. Kurochkina, I. V. (2017), Motyvatsiia pratsivnykiv: teoriia i praktyka upravlinnia : navchal'nyj posibnyk, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, s. 311.

14. Zolotar'ova, V. A. (red.). (2015), Menedzhment personalu : pidruchnyk, KNEU, Kyiv, s. 277.

15. Murashko, M. I. (2002), Menedzhment personalu : monohrafiia, TOV “Znannia”, KOO, Kyiv, s. 219.

Стаття надійшла до редакції 18 грудня 2023 року