

УДК 33.65.338.4.379.8

Одрехівський Микола Васильович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Odrekhivskiy Mykola

*Doctor Hab. of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3165-4384*

Коломацький Володимир Вікторович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Kolomatskyi Volodymyr

*PhD Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-6658-6861*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕКРЕАЦІЙНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

**FORMING A SYSTEM OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT
FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RECREATIONAL
ENTERPRISES**

***Анотація.** Вступ. Сьогодні, в умовах Індустрії 5.0, яка є
людиноцентричною, зосередженою на співпраці людини і машин та цілях
сталого розвитку, на екологічному, соціальному та економічному чинниках*

управлінського впливу на інноваційні процеси, доцільним стає ефективне використання інноваційного чинника в усіх сферах людської діяльності. Особливо у рекреаційній сфері, яка спрямована на відновлення здоров'я людини, збільшенні тривалості її активного періоду життя. Оскільки Індустрії 5.0 підкреслює людську креативність та технології як інструменти сталого розвитку, то зростає роль соціально-психологічних методів управління та формування на їхній основі ефективної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційними підприємствами (СПУІРП), яка може сприяти підвищенню добробуту співробітників, покращенню їхньої комунікації та співробітництва, підвищенню продуктивності та залученості, покращенню показників утримання співробітників, сприяє інноваціям та адаптивності, а також покращенню зовнішнього іміджу. У сукупності ці чинники значно покращують загальний стан здоров'я працівників, стійкість та успіх підприємств в конкурентному та постійно мінливому бізнес-середовищі.

Мета. Метою роботи є розроблення підходів до формування системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері формування систем соціально-психологічного управління ІР підприємств загалом та РП зокрема. У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: структурного проектування (для побудови структури системи соціально-психологічного управління ІРП); когнітології (для вирішення проблеми соціально-психологічного управління ІРП через побудову інтелектуальної управлінської системи).

Результати. У статті запропоновано підходи до формування інтелектуальної системи соціально-психологічного управління ІРП. Де у

якості керівної системи виступає керівництво РП, якому бажано володіти системою методів соціально-психологічного впливу на стани ІРРП, як керовану систему. ІРРП характеризується певною сукупною соціально-психологічною інформацією, складовими частинами якої, у фіксований момент часу, є значення соціальних та психологічних показників, які пропонується використовувати для дослідження станів ІРРП з метою прийняття оптимальних управлінських рішень.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні проблем побудови ефективної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком національної та регіональних мереж РП, їхньої інтеграції у міжнародні та глобальну рекреаційні інноваційні системи.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інтелектуальна система, рекреаційне підприємство, соціальні показники, соціально-психологічне управління, психологічні показники.

Summary. *Introduction. In today's Industry 5.0 — a human-centric era focused on human-machine collaboration and sustainable development goals — effectively leveraging innovation across all human activities is crucial, considering environmental, social, and economic factors influencing management. This is especially true for the recreational sector, which aims to restore human health and extend active life. As Industry 5.0 emphasizes human creativity and technology as tools for sustainable development, the role of socio-psychological management methods grows. Building an effective System of Socio-Psychological Management for the Innovative Development of Recreational Enterprises based on these methods can significantly enhance employee well-being, improve communication and collaboration, boost productivity and engagement, increase retention rates, foster innovation and adaptability, and improve external image. Collectively, these factors greatly improve the overall*

health, resilience and success of enterprises in a competitive and constantly changing business environment.

Purpose. This work aims to develop approaches for forming a system of socio-psychological management for the innovative development of recreational enterprises.

Materials and Methods. This study utilizes works by Ukrainian and international authors in the field of forming systems for socio-psychological management of enterprise innovation development in general, and recreational enterprises in particular. The following scientific methods were used in the research: structural design and cognitive studies (for solving the problem of socio-psychological management of innovative development of recreational enterprises through the construction of an intellectual management system).

Results. The article proposes approaches to forming an intellectual system for socio-psychological management of the innovative development of recreational enterprises. Here, the management of the recreational enterprise acts as the governing system, ideally possessing a system of socio-psychological influence methods on the states of the innovative development of recreational enterprises, which is considered the managed system. The innovative development of recreational enterprises is characterized by a specific aggregate socio-psychological information, whose components, at a fixed point in time, are the values of social and psychological indicators proposed for use in studying the states of innovative development of recreational enterprises to make optimal management decisions.

Prospects. Future scientific research proposes focusing on investigating the problems of building an effective system of socio-psychological management for the innovative development of national and regional recreational enterprise networks, and their integration into international and global recreational innovation systems.

Key words: *innovative development, intellectual system, recreational enterprise, social indicators, socio-psychological management, psychological indicators.*

Постановка проблеми. Формування системи соціально-психологічного управління (ССПУ) інноваційним розвитком (ІР) рекреаційних підприємств (РП) стає сьогодні актуальним та відповідає вимогам сталого розвитку. Дослідження підходів до формування ССПУІРРП зорієнтовано на інновації щодо відтворення фізичних, психічних, духовних та інтелектуальних сил людини шляхом оздоровлювальної, пізнавальної, спортивної та культурно-розважальної діяльності, впровадження екологічних стандартів, оптимізування ресурсів та інтеграції цифрових технологій у рекреаційні бізнес-процеси [25; 30; 33]. Тобто формування ССПУІРРП зорієнтоване на інноваційні аспекти використання рекреаційних ресурсів, досягнення балансу між роботою та відпочинком працівників підприємств [38].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесів формування систем соціально-психологічного управління ІРРП присвячено багато наукових праць вітчизняних і закордонних учених. Aydın İ., Gümüşboğa İ. [2], Barauskaite G., Streimikiene D. [3] вважають, що методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі РП, розвиток особистості, задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення соціального захисту та соціальної відповідальності, створення суспільного іміджу чи репутації. Lee C., Hallak R. [19] доводять, що соціальні методи управління забезпечують формування та розвиток РП шляхом управління свідомістю та поведінкою працівників через соціальні чинники і формування таким чином підприємницького соціального капіталу.

Бурлакова І. А., Шевяков О. В., Шрамко І. А. [6], Farradinna S., Syafitri N., Herawati I. et al. [1] вважають, що актуальними сьогодні стають дослідження психологічних методів управління ІРПІ, об'єктом управління яких є кожен працівник, а метою управління – психічна діяльність кожного працівника, його поведінка та стосунки у групі, трудовому колективі загалом. Копитко М., Маланчук А. [18], Харун О. [35] дослідили, що соціально-психологічні методи управління можна вважати сукупністю прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на окремого працівника, фахові групи працівників та колектив РП загалом, з метою підвищення їхньої трудової та творчої активності, забезпечення інноваційного розвитку.

Hyndman J., Petropoulos F. [14], Marchetti F, Becattini F, Seidenari L, Vimbo A. D. [31] соціальне прогнозування розглядають, як інструмент корпоративного планування та формування стратегічних соціальних цілей ІРПІ, розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу. Black J. E., Steiner R. L. [5], Špiláčková M. [32] соціальне планування розглядають як метод соціального управління, що реалізується складанням плану соціального розвитку підприємства для вирішення соціальних проблем та створення здорового клімату на підприємстві.

Gavrilets S., Tverskoï D., Sánchez A. [11] соціальне нормування розглядають як метод управління, що полягає у впровадженні таких соціальних норм, які можуть сприяти дотриманню вимог, послідовності та стандартам досконалості і, відповідно, покращити індивідуальний та груповий добробут. Lee T.H., Kuo F.I., Liu J.T. [20], Теремцова Н. В. [34] з метою підтримування соціальної справедливості та удосконалення соціальних відносин між працівниками підприємств пропонують використовувати засоби соціального регулювання. Kadriaj M., Ramaj V. [17], Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. [24] вважають, що особливого значення набувають неекономічні способи мотивування працівників – важлива

частина загальної системи стимулювання, яка спрямована на підвищення рівня задоволеності роботою без використання фінансових винагород.

Bhandari M. [4], Ferdous J. [9], Шубала І. В. [36] як систему методів та заходів, спрямованих на формування кадрового потенціалу, його ефективного використання, підвищення його продуктивності праці та продуктивності засобів виробництва пропонують використовувати раціональну організацію праці.

На основі аналізування останніх досліджень і публікацій можна дійти висновку, що система соціально-психологічного управління ІРРП має включати керівний орган, який володіє сукупністю соціально-психологічних методів впливу на кадровий потенціал, його міжособистісні та соціальні процеси, а також керований об'єкт – ІРРП. ІРРП характеризуються певною сукупною соціально-психологічною інформацією. Складовими частинами цієї інформації є значення соціальних та психологічних показників, на основі яких, керівним органом здійснюватиметься прийняття та реалізування управлінських рішень.

Постановка завдання. Розробити підходи до формування системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Управління ІРРП в умовах цифрової економіки зумовлює дослідження проблем формування інтелектуальної системи соціально-психологічного управління ІРРП, структура якої подана на рис. 1. У якості керівної системи тут виступає керівництво РП, яке володіє системою методів соціально-психологічного впливу на стани ІРРП, як керовану систему. Дослідження станів ІРРП пропонується здійснювати на основі показників соціального та психологічного ефектів [7; 16; 27].

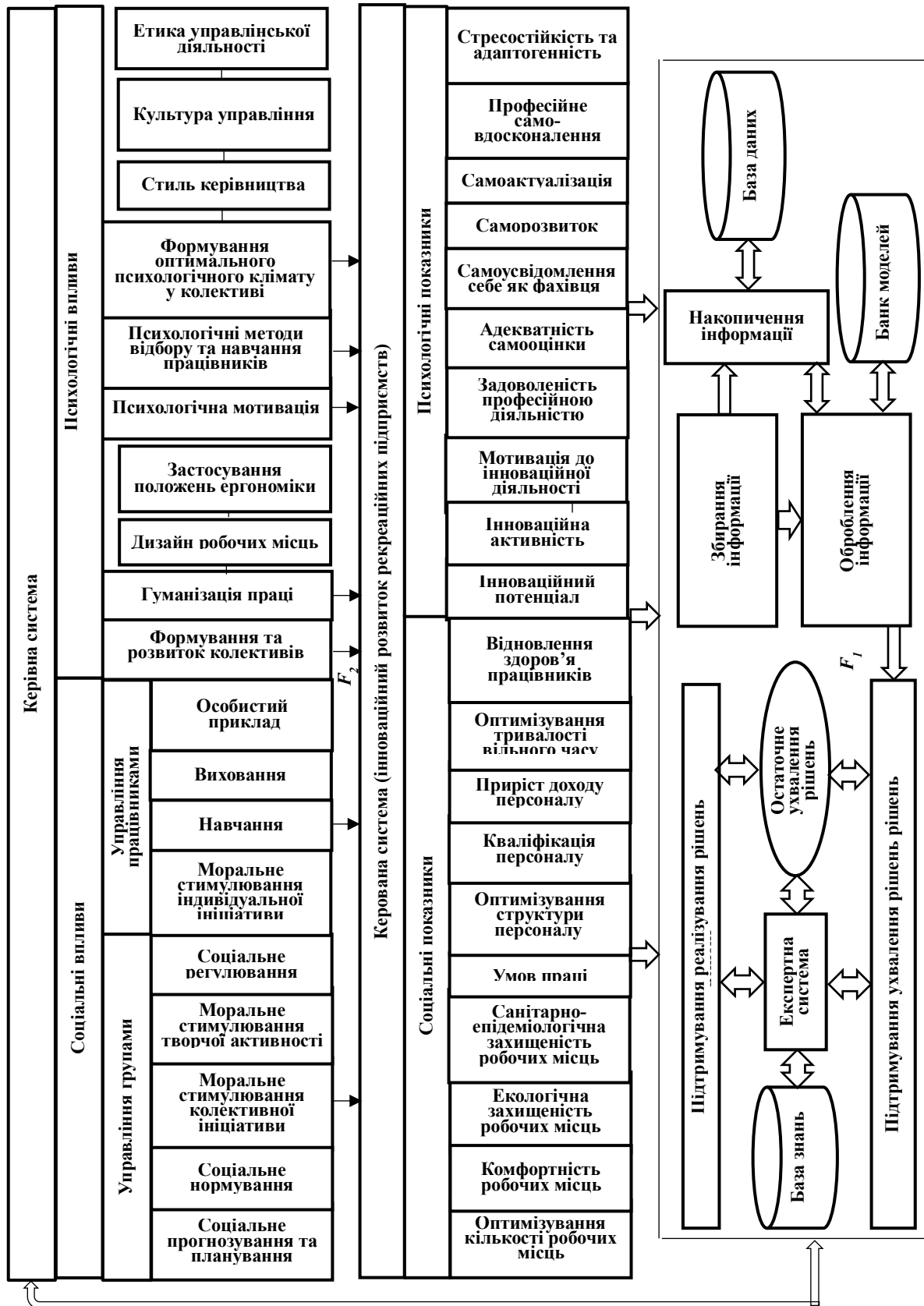


Рис. 1. Структура інтелектуальної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком рекреаційних підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [10; 18; 19; 21; 26; 27; 35]

Для ефективного та стійкого ІРРП в сучасних умовах насамперед слід активізувати соціальну активність кожного працівника, його ініціативність, інноваційність та творчу цілеспрямованість, самоорганізацію та самодисципліну. Цьому можуть сприяти соціально-психологічні методи управління, які забезпечують реальні умови для ІРРП в сучасних умовах. Метою цих методів управління можна вважати вивчення та використання законів психічної діяльності працівників для оптимізування психічних явищ і процесів в інтересах кожної особистості, фахових груп, РП та суспільства загалом.

Під соціальними методами управління ІРРП слід розуміти систему заходів та важелів впливу на соціально-психологічний клімат трудового колективу РП, його окремих груп та кожного працівника. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі РП, розвиток особистості, задоволення соціальних потреб працівників, забезпечення соціального захисту та соціальної відповідальності, створення суспільного іміджу чи репутації [2; 3]. Це дасть змогу РП бути соціально відповідальними за управління ланцюгом поставок, забезпечувати собі сталий розвиток, конкурентоспроможність, отримання більших прибутків та віддачу від інвестицій [8; 22].

Соціальні методи управління за змістом, цільовою спрямованістю та відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків зорієнтовані у середину РП та між ними. Вони є невід'ємною частиною підприємницького успіху, що забезпечує доступ до інновацій, фінансових, маркетингових та людських ресурсів, забезпечує формування та розвиток РП шляхом управління свідомістю та поведінкою працівників через соціальні чинники і формування таким чином підприємницького соціального капіталу [19]. До таких чинників можна віднести ідеали, інтереси, мотиви, потреби, цілі, нахили тощо. Тобто соціальні методи управління ІРРП можна розділити на наступні групи [26]: методи управління соціально-масовими процесами;

методи управління групами та колективом загалом; методи управління групами та бізнес-процесами; методи соціального нормування; методи соціальної профілактики; методи соціального регулювання; методи рольових змін.

Актуальними сьогодні стають дослідження психологічних методів управління ІРРП, оскільки в умовах стрімкого розвитку науки і техніки, економіки та суспільства загалом, темп життя людей стає все швидшим і швидшим, управління сучасними підприємствами все більш суворим, вимоги до працівників стають дедалі вищими. Крім конкуренції в роботі, має місце життєвий тиск, зокрема автокредити та кредити на житло, тиск сім'ї та економічний тиск. Психологічне здоров'я працівників на сучасних підприємствах загалом низьке, існує психологічний дисбаланс [1; 6]. Тому об'єктом психологічних методів управління ІРРП є кожен працівник, а метою – управління психічною діяльністю кожного працівника як особистості для раціонального регулювання його поведінкою та стосунками у групі, трудовому колективі загалом і створення на цій основі у РП оптимального морально-психологічного клімату, який сприяв би активізації діяльності усіх працівників. З цією метою психологічні методи управління ІРРП пропонується поділяти на такі основні групи [10; 26]: методи формування та розвитку груп і РП загалом; методи гуманізації стосунків у трудовому колективі РП; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору та навчання персоналу РП. Тобто соціально-психологічні методи управління інноваційним розвитком РП – це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на окремого працівника, фахові групи працівників та колектив РП загалом, з метою підвищення їхньої трудової та творчої активності, забезпечення інноваційного розвитку [18; 35]. Тому до керівництва РП мають належати фахівці, які володіють методами соціального та психологічного впливу, зокрема методами (табл. 1): управління певними груповими явищами та

процесами; стимулювання творчої активності працівників; морального стимулювання колективної ініціативи; соціального прогнозування; соціального планування; соціального нормування; соціального регулювання; управління індивідуально-особистісною поведінкою; морального стимулювання особистої ініціативи; виховання та навчання; особистого прикладу.

Таблиця 1

Методи соціального та психологічного впливу

№ з/п	Методи	Характеристики методів
1	Управління груповими явищами та процесами	Формування суспільної свідомості, психологічної структури колективу, розподілу ролей, соціального статусу робітників, характеру неформальних зв'язків, взаємовідносин людей, ціннісних установок, орієнтації працівників, індивідуального ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистого настрою та бажань.
2	Стимулювання творчої активності	Спонування людини до творчої активної діяльності, яке проводиться з допомогою стимулів, у вигляді окремих предметів чи обіцянок, запропонованих людині як компенсація за її дії.
3	Моральне стимулювання колективної ініціативи	Розкріпачення творчої ініціативи, формування зв'язку рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності, забезпечення персоналу необхідними ресурсами, заохочення накопичення нових знань і досвіду і т. ін.
4	Соціальне прогнозування	Інструмент щодо створення інформаційної бази, формування стратегічних соціальних цілей, розроблення стратегічних планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу
5	Соціальне планування	Складання плану соціального розвитку підприємства для вирішення соціальних проблем та створення здорового клімату
6	Соціальне нормування	Метод управління, який полягає у впровадженні таких соціальних норм, які спрямовані на покращення процесів інноваційної діяльності та встановлюють порядок поведінки окремих осіб та їхніх груп у колективі
7	Соціальне регулювання	Метод управління, зорієнтований на забезпечення ефективного впровадження нових управлінських технологій, базується на інтеграції соціальних, економічних та екологічних чинників, сприяє досягненню стійкого інноваційного розвитку підприємств та задоволенню потреб і споживачів, і суспільства загалом

8	Моральне стимулювання особистої ініціативи	Публічне або приватне визнання досягнень працівника, регулярна похвала за досягнення, особисте визнання (виявляється у дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень), забезпечення можливості щодо навчання, розвитку та кар'єрного росту
9	Виховання та навчання	Види людської діяльності, зорієнтовані на цільову, стимулююче-мотиваційну, змістовну, операційно-дієву, контрольну-регулюючу, оціночно-результативну підготовку працівників
10	Особистого прикладу	Вплив на свідомість, почуття, поведінку особистості через наслідування, як своєрідну наочність у навчанні і вихованні

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 17; 20; 24; 31; 32; 34]

Соціальне прогнозування, як інструмент для корпоративного планування, доцільно використовувати для створення інформаційної бази щодо ІРПП, формування стратегічних соціальних цілей ІРПП, розроблення планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу [14; 31]. До параметрів соціального прогнозу можна включати такі показники: вікові та статеві зміни працівників груп та колективу РП загалом; зміни освітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни у матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної та розумової праці тощо.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку підприємства для вирішення соціальних проблем та створення здорового клімату на підприємстві [5; 32]. Інтегроване з іншими видами планування, соціальне планування фокусується на людях, тому соціальний план, як правило, складається з таких розділів: удосконалення соціальної структури колективу; удосконалення умов праці, її охорона та зміцнення здоров'я працівників; підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників; підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самонавчання, самоорганізування та самоуправління. План соціального розвитку трудового колективу РП – органічна складова частина комплексного плану ІРПП, в якій

передбачається науково обґрунтована та матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури РП, формування і найбільш повного задоволення матеріальних та духовних потреб працівників.

Соціальне нормування як метод управління ІРРП полягає у впровадженні таких соціальних норм, які спрямовані на покращення процесів інноваційної діяльності РП та встановлюють порядок поведінки окремих осіб та їхніх груп у колективі РП. Під нормою тут розуміється певний, визнаний обов'язковим, порядок чи правило. Тобто соціальні норми відображають певного роду суспільні, колективні та групові інтереси, їхнє узгодження. Вони можуть сприяти дотриманню вимог, послідовності та стандартам досконалості і, відповідно, покращити індивідуальний та груповий добробут [11]. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих працівників, їхніх груп та трудового колективу РП загалом, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин в умовах РП. Фахові групи РП мають знати цінності, за якими вони працюють, що є соціально прийнятним у їхній команді, та поводитися відповідним чином. РП, як правило, мають справу з широким колом клієнтів та співробітників, що робить соціальне нормування важливим інструментом для забезпечення РП гармонійної роботи, інноваційного прогресу та підвищення якості рекреаційних послуг.

Соціальні норми сьогодні поділяють на норми права, норми моралі та авторитету громадської думки і, відповідно, управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм [13]: правовими нормами, які встановлюються або санкціонуються державою; корпоративними нормами, тобто правилами поведінки, які самостійно встановлюються об'єднаннями громадян та закріплені у їхніх документах нормативного характеру (статутах, положеннях тощо); нормами моралі, які формуються у свідомості працівників у процесі їхньої життєдіяльності.

Правові норми відносять до особливого різновиду соціальних норм, які походять від інституційної структури суспільства і мають мати пріоритет над іншими соціальними нормами [23]. Вони впливають із прийняття базового набору інституційних ролей для фахових груп та передбачають ролі, яким можуть надаватися повноваження для формування політики функціонування та інноваційного розвитку РП. Норми, що регулюють ролі щодо ІРРП, впливають із функцій, пов'язаних з ролями при створенні РП, а також додаткових обмежень і обов'язків, сформованих управлінськими механізмами РП при формуванні їхньої місії, стратегії та політики. Порівняно з іншими видами соціальних норм правові норми відрізняються більшим ступенем розробленості та регулюють найбільш суттєві відносини.

Корпоративні норми розробляються політичними партіями, громадськими організаціями, профспілками, фондами, рухами та іншими організованими спільнотами з метою реалізації інтересів своїх членів та діють у межах відповідних організацій. Однак можливі й винятки з цих правил, коли нормативні акти готуються і видаються спільно з державними і громадськими органами та набувають одночасно і правового, і громадського характеру. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення тощо. Більшість актів, що регулюють управлінські відносини в громадських організаціях, розробляється цими ж організаціями. Такі акти об'єднуються в три групи [28]: статuti, положення про окремі громадські організації; постанови з окремих питань діяльності громадських організацій; інструкції громадських організацій. Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Зростаючого значення сьогодні у регулюванні управлінських відносин на підприємствах набувають норми моралі. Функцією норм моралі є управління поведінкою працівників відповідно до понять справедливості, добро чи зло, правильно чи неправильно. Норми моралі впливають на такі основні чинники: культура, моральні відносини, цінності та еволюція [39]. Ці чинники змушують кожного працівника мати власне судження про мораль, а їхнє розуміння щодо впливу на моральні норми, може допомогти керівництву підприємств зрозуміти відмінності у поглядах працівників. Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях. Чим більшого визнання в управлінні набувають ці норми, тим воно досконаліше. У даному випадку доцільно посилатися на громадську думку, яка значною мірою ґрунтується на нормах моралі. Громадська думка виявляється у специфічній формі колективного судження суспільства, соціальної групи, виражаючи їхнє ставлення до певних явищ та фактів соціальної системи, зокрема підприємств, а також вчинків окремих працівників [12]. Як інструмент регулювання відносин управління громадська думка цінна тим, що вона завжди звернена до особистості як члена суспільства і вимагає від неї відповідальності перед суспільством та соціальною системою, в якій вона працює. Важливою темою стало своєчасне та ефективне розуміння та досягнення змін та розвитку громадської думки працівників підприємств. Розвиток технології великих даних робить можливим і необхідним побудову системи громадської думки працівників [20], дослідження впливу громадської думки на психічний стан працівника, його емоції та волю, сприяючи виробленню у нього бажаних ціннісних орієнтацій.

З метою підтримування соціальної справедливості у колективі РП та удосконалення соціальних відносин між працівниками доцільно використовувати засоби соціального регулювання ІРРП [20; 34]. Соціальне

регулювання ІРРП має бути зорієнтоване на забезпечення ефективного впровадження нових технологій і методів управління, базуватися на інтеграції соціальних, економічних та екологічних чинників, сприяти досягненню стійкого ІРРП та задоволенню потреб і споживачів, і суспільства загалом.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо. Тобто соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці. Велике значення набуває стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів. Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням до інноваційності працівників. Велике значення має також усунення причин плинності кадрів.

Таким чином, складність системи виробничих відносин між працівниками РП, що входять до їхнього трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив та окремих його членів, зокрема економічних, організаційно-розпорядчих та соціальних методів. У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективного та стійкого ІРРП.

Слід зауважити, що окрім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер наявних виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність працівників РП впливають ще суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї

праці, а також особистий настрій, натхнення та бажання) [15; 29; 37]. Вплив об'єктивних факторів завжди взаємодіє із суб'єктивними та створює певний робочий контекст. Залежно від їхньої збалансованості формується загальний рівень трудової активності працівників, їхня продуктивність, адаптивність та стійкість. Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління щодо активізації різних соціально-психологічних якостей трудового колективу та сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного працівника. Тобто підвищення трудової активності працівників РП можливе за умов комплексного підходу, який враховує об'єктивні організаційні аспекти та суб'єктивні психологічні характеристики працівників.

Неекономічні способи мотивації є важливою частиною загальної системи стимулювання працівників і спрямовані на підвищення рівня задоволення роботою без використання фінансових винагород. Такі методи сприяють формуванню позитивної атмосфери в колективі, розвитку професійних і особистісних якостей працівників, а також створенню лояльності до компанії.

Особливого значення сьогодні набувають неекономічні способи мотивування працівників, до яких відносять організаційні та моральні способи і які є важливою частиною загальної системи стимулювання і спрямовані на підвищення рівня задоволеності роботою без використання фінансових винагород [17; 24]. Такі методи сприяють формуванню позитивної атмосфери у колективі, розвитку професійних та особистісних якостей працівників, а також створенню лояльності до підприємства.

В умовах РП доцільно застосовувати такі критерії мотивування праці: будь-які дії мають бути обґрунтованими і у першу чергу тими, хто вимагає цих дій від інших; працівники мають нести відповідальність за свою роботу, мають особисте відношення до її результатів, а їхні дії для інших важливі; працівникам має надаватися можливість щодо відчуття своєї значущості,

забезпечуватися довіра до них через надання їм більшої відповідальності, що сприяє розвитку їхніх навичок, формує почуття значущості та впевненості у власних силах; має визнаватися ініціатива та творчий підхід, заохочуватися новаторські ідеї та підтримка творчих ініціатив працівників, що стимулює їхню креативність та інноваційний підхід до вирішення завдань; має забезпечуватися соціальна підтримка та увага до благополуччя працівників шляхом створення програм підтримки здоров'я, психологічної допомоги чи забезпечення комфортних умов для відпочинку під час робочого дня, що демонструє турботу про працівників як про людей; гнучкість графіку, тобто надання можливості працювати за гнучким графіком або віддалено дозволяє працівникам краще балансувати між роботою і особистим життям, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності праці; періодична зміна функцій чи завдань працівників може стати для них додатковою мотивацією, оскільки вона дозволяє уникнути рутини та дає можливість розвивати нові навички, а рішення щодо змін доцільно приймати за участі працівників та з опорою на їхні знання та досвід; на підприємстві має бути створена позитивна робоча атмосфера, комфортні умови праці, сприятливий мікроклімат у колективі, підтримка взаємоповаги та взаємодопомоги між працівниками стимулюють відданість та ентузіазм у роботі, самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання насамперед можна віднести визнання. Публічне або приватне визнання досягнень працівника створює почуття цінності та важливості. Регулярна похвала за досягнення допомагає зміцнити впевненість працівника та стимулює подальший розвиток. Особисте визнання виявляється в дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень та забезпечення можливості навчання, розвитку та кар'єрного росту. Надання можливості для професійного розвитку та просування по службі. Перспектива зростання, навіть якщо це не супроводжується негайним підвищенням зарплати, мотивує

співробітників до самовдосконалення та досягнення нових цілей. Можливість навчання та розвитку шляхом підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах, доступ до додаткових ресурсів для навчання сприяє професійному розвитку та підвищенню задоволеності роботою. Публічне визнання підкреслює важливість їхньої роботи на підприємстві та реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями тощо.

Таким чином неекономічні методи мотивування працівників є особливо важливими для створення внутрішнього стимулу до самовдосконалення та підвищення результативності. Вони роблять роботу більш привабливою та цікавою, впливають на рівень відданості та зменшують ризик вигорання, сприяють раціональній організації праці.

Раціональна організація праці забезпечує її високу продуктивність лише тоді, коли ефективно використовуються соціальні та психологічні особливості кожного працівника. Під впливом соціально-психологічних чинників в управлінні формуються: суспільна свідомість, психологічні зв'язки у колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності та ефективності праці і, навпаки, знижувати трудову активність працівників (втома, стреси, апатія тощо). Соціально-психологічні чинники можуть виступати у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, охорона праці, ергономічні, екологічні та санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика тощо) та організаційних заходів (організаційне нормування та регламентування, трудова культура та дисципліна). Тому основними підходами до раціональної організації праці щодо ІРПІ можна вважати: впровадження наукових підходів до організації робочого процесу, що включає аналізування та стандартизацію операцій і процедур; розподіл робочих функцій між працівниками з урахуванням їхньої кваліфікації, що дозволяє підвищити продуктивність та ефективність; оптимізування робочого графіка, організування перерв для відпочинку, впровадження

гнучких графіків або змінних режимів роботи; використання машин, інструментів та автоматизованих систем для зменшення ручної праці та підвищення ефективності; створення комфортного та безпечного робочого середовища (ергономічні меблі, відповідне освітлення, вентиляція, мінімізація шкідливих факторів): організування навчання та тренінгів, що дозволяє працівникам освоїти нові навички та працювати ефективніше; впровадження систем стимулювання, що сприяють зацікавленості у досягненні високих результатів (фінансові винагороди, кар'єрне зростання, визнання).

Успіх діяльності керівництва ІРРП залежатиме також від того, наскільки вірно воно застосовуватиме методи психологічних впливу, особливо ті, що формують позитивні міжособистісні відносини, зокрема [27]: метод формування, функціонування та розвитку груп, трудового колективу РП загалом; гуманізацію праці (дизайн робочих місць, застосування положень ергономіки, впровадження сучасного технічного обладнання); психологічну мотивацію; психологічні методи відбору та навчання працівників; формування оптимального психологічного клімату у групах та колективі загалом. Основними методами формування оптимального психологічного клімату у колективі найчастіше виступають: стиль керівництва, культура управління та етика управлінської діяльності. Тобто стани ІРРП характеризуються певною сукупною соціально-психологічною інформацією, складовими частинами якої у фіксований момент часу є значення соціальних та психологічних показників.

Відображенням інформаційного соціально-психологічного стану ІРРП у запропонованій інтелектуальній інформаційній системі, буде певний стан пам'яті комп'ютера, а функція, що реалізує відображення цього стану є функцією відображення F_1 . Таким чином засобами даної інтелектуальної інформаційної системи здійснюється збирання, накопичення та оброблення інформації про стани ІРРП для підтримки прийняття та реалізування

оптимальних управлінських рішень. Реалізування прийнятих рішень здійснюється шляхом формування функції управління F_2 , яка може бути подана сукупністю соціальних та психологічних впливів на інформаційний стан ІРРП.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підходів до формування ССПУІРРП у роботі зорієнтовано на інновації щодо відтворення фізичних, психічних, духовних та інтелектуальних сил людини шляхом оздоровлювальної, пізнавальної, спортивної та культурно-розважальної діяльності, впровадження екологічних стандартів, оптимізування ресурсів та інтеграції цифрових технологій у рекреаційні бізнес-процеси. Для ефективного і стійкого управління ІРРП в умовах цифрової економіки запропоновано формування інтелектуальної системи соціально-психологічного управління ІРРП. Де у якості керівної системи виступає керівництво РП, якому бажано володіти дослідженою системою методів соціально-психологічного впливу на стани ІРРП, як керовану систему. ІРРП характеризуються певною сукупною соціально-психологічною інформацією, складовими частинами якої у фіксований момент часу є значення соціальних та психологічних показників. Дослідження станів ІРРП запропоновано здійснювати на основі показників соціального та психологічного ефектів.

Подальші наукові дослідження пропонується зосередити на вивченні проблем формування ефективної системи соціально-психологічного управління інноваційним розвитком національної та регіональних мереж РП, їхньої інтеграції у міжнародні та глобальну рекреаційні інноваційні системи.

Література

1. Farradinna S., Syafitri N., Herawati I. et al. An exploratory factor analysis of entrepreneurship psychological readiness (EPR) instrument. *Journal*

of Innovation and Entrepreneurship. 2023. № 12(66).
<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00314-y>.

2. Aydın İ., Gümüşboğa İ. The Relationship between psychological capital, job satisfaction and subjective happiness in recreational businesses. *Journal of Sport Sciences Research*. 2023. № 8(2). P. 354-370.

3. Barauskaite G., Streimikiene D. Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. № 28(1). P. 278-287.

4. Bhandari M. Theories and Contemporary Development of Organizational Perspectives in Social Sciences. The development of organizational theory and the emergence of challenges to the traditional rational approaches to understand the organization. Part 2.. *ASEJ Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2020. № 24(1). P. 14-19.

5. Black J. E., Steiner R. L. Social Planning in a Physical World. *Journal of Urban History*. 2021. № 47(1). P. 195-201.

6. Бурлакова І. А., Шевяков О. В., Шрамко, І. А. Психологічні засади професійного здоров'я фахівців. *Virtus*. 2020. № 48. P. 23-27.

7. Taušl Procházková P., Nosková M., Machová K., Velišková V. Development of performance evaluation indicators for social enterprises: the use of Delphi technique. *Journal of Business Economics and Management*. 2021. № 22(6). P. 1396-1415.

8. Feng Y., Zhu Q., Lai K. H. Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*. 2017. № 158. P. 296-307.

9. Ferdous J. Organization theories: from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*. 2016. V. 9, № 2. P. 1-6.

10. Fu Y., Huang F. Research on the methods of psychological imbalance of employees in modern enterprise management . *Psychiatria Danubina*. 2022. № 34(4). P. 378-378.

11. Gavrilets S., Tverskoi D., Sánchez A. Modelling social norms: an integration of the norm-utility approach with beliefs dynamics. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*. 2024. V. 379. Is. 1897(20230027). <https://doi.org/10.1098/rstb.2023.0027>.

12. Glynn C. Public Opinion (3rd ed.). Taylor and Francis. 2018. 418 p.

13. Загальна теорія держави і права: [Підручник для студентів юридичних вищих навчальних закладів] / М. В. Цвік, О. В. Петришин, Л. В. Авраменко та ін.; За ред. д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України М. В. Цвіка, д-ра юрид. наук, проф., акад. АПрН України О. В. Петришина. Харків: Право, 2009. 584 с.

14. Hyndman J., Petropoulos F. Forecasting in social settings: The state of the art. *International Journal of Forecasting*. 2020. № 36(1). P. 15-28.

15. Zhenjing G., Chupradit S, Ku K.Y. et al. Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health. Sec. Occupational Health and Safety*. 2022. V. 10. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400.

16. Irene B., Marika A., Giovanni A., Mario C. Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2015. № 7(1). P. 1–24.

17. Kadriaj M., Ramaj V. Non-monetary stimulation of staff: A case study of businesses in the developing market. *Corporate & Business Strategy Review*. 2023. № 4(4). P. 16–23.

18. Копитко М., Маланчук А. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*. 2024. № 1(19). С. 1576-1586.

19. Lee C., Hallak R. Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism management*. 2020. № 80(1). 104128.
20. Lee T. H., Kuo F. I., Liu J. T. Influence analysis of employees' support for corporate environmental responsibility: evidence from Taiwan's recreational areas. *Current Issues in Tourism*. 2021. № 26(1). P. 31–46.
21. Li J., Xu X. A study of Big Data-based employees' public opinion system construction. *Journal of Industrial Integration and Management*. 2020. № 5(02). P. 225-233.
22. Лісна І. Ф. Показники соціальної ефективності виробництва на мікрорівні. *Коммунальное хозяйство городов*. 2005. № 65. С. 353-356.
23. Ludwig K. The Social Construction of Legal Norms. Social Ontology, Normativity and Law. Berlin, Germany: De Gruyter, 2020. P. 179-208.
24. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A. Determination of priority qualitative factors of stimulation of the work of enterprise top managers. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2022. № 2(20). P. 75–85.
25. Mercanoğlu A. O., Şimşek K. Y. The Impact of Employee Recreation on Their Respective Productivity. *Sage Open*. 2023. № 13(3). P. 1-15.
26. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
27. Одрехівський М. В., Саранча С. М., Коломацький В. В. Управління соціально-психологічною стійкістю та ефективністю інноваційного розвитку рекреаційних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 2(94). С. 118-131.
28. Петровська О. К. Корпоративні норми в регулюванні діяльності інститутів громадянського суспільства. *Вчені записки Таврійського*

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Юридичні науки. 2019. Т. 30(69). № 6. С. 18-22.

29. Сас Л., Дожук Д. Формула умов ефективного розвитку рекреаційного потенціалу Карпатського регіону. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 81-84.

30. Скалюк Р. В., Декалюк О. В. Ефекти та ефективність інноваційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 1. С. 149-154.

31. Marchetti F, Becattini F, Seidenari L, Bimbo A. D. SMEMO: Social Memory for Trajectory Forecasting. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*. 2024. № 46(6). P. 4410-4425.

32. Špiláčková M. Enterprise Social Policy as a Means of Development of Social Work. Budrich Academic Press. 2020. 254 p.

33. Ivanov A., Tkachenko T., Boryslavskyi I. et al. Sustainable development of enterprises of the tourist and recreational complex and its impact on socio-economic processes in Ukraine. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*. 2024. № 17(3). P. 298–305.

34. Теремцова Н. В. Актуальне питання проблеми визначення поняття щодо видів та закономірності соціального регулювання: збірник мат. IX-х наук. чит., присв. В. В. Кофєйчикову. 2019. С. 195-200.

35. Харун О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства в контексті розвитку трудового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал. Економіка суб'єктів господарювання*. 2016. № 4. С. 62-73.

36. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія : «Регіональна економіка»*. 2020. Вип. 17(67). С. 277–285.

37. Vorma E., Kamola L., Caune J. Factors Affecting Well-being of Employee: An Empirical Study of Manufacturing Companies. In N. Callaos, E.

Gaile-Sarkane, N. Lace, B. Sánchez, M. Savoie (Eds.). *Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2024*. 2024. P. 177-184.

38. Wang F., Shi W. Moderating Work and Leisure: The Relationship between the Work-Leisure Interface and Satisfaction with Work-Leisure Balance. *Soc Indic Res*. 2024. № 171. C. 111–132.

39. Wang J. Why Do People Have Different Moral Standards? the Influencing Factors of Moral Standards. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2022. № 664. P. 2716-2719.

References

1. Farradinna, S., Syafitri, N., Herawati, I. et al. (2023). An exploratory factor analysis of entrepreneurship psychological readiness (EPR) instrument. *J Innov Entrep* 12, 66. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00314-y>.

2. Aydın, İ., & Gümüşboğa, İ. (2023). The Relationship between psychological capital, job satisfaction and subjective happiness in recreational businesses. *Journal of Sport Sciences Research*, 8(2), 354-370.

3. Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287.

4. Bhandari, M. (2020). Theories and Contemporary Development of Organizational Perspectives in Social Sciences. The development of organizational theory and the emergence of challenges to the traditional rational approaches to understand the organization. Part 2. *ASEJ Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 24(1), 14-19.

5. Black, J. E., & Steiner, R. L. (2021). Social Planning in a Physical World. *Journal of Urban History*, 47(1), 195-201.

6. Burlakova, I. A., Sheviakov, O. V., & Shramko, I. A. (2020). Psykholohichni zasady profesiinoho zdorovia fakhivtsiv. *Virtus*, 48, 23-27.
7. Taušl Procházková, P., Nosková, M., Machová, K., & Velíšková, V. (2021). Development of performance evaluation indicators for social enterprises: the use of Delphi technique. *Journal of Business Economics and Management*, 22(6), 1396-1415.
8. Feng, Y., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2017). Corporate social responsibility for supply chain management: A literature review and bibliometric analysis. *Journal of Cleaner Production*, 158, 296-307.
9. Ferdous, J. (2016). Organization theories: from classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 1-6.
10. Fu, Y., & Huang, F. (2022). Research on the methods of psychological imbalance of employees in modern enterprise management. *Psychiatria Danubina*, 34(4), 378-378.
11. Gavrilets, S., Tverskoi, D., & Sánchez, A. (2024). Modelling social norms: an integration of the norm-utility approach with beliefs dynamics. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*, 379(1897), 20230027. <https://doi.org/10.1098/rstb.2023.0027>.
12. Glynn, C. (2018). *Public Opinion* (3rd ed.). Taylor and Francis. 418 p.
13. Zahalna teoriia derzhavy i prava: [Pidruchnyk dlia studentiv yurydychnykh vyshchykh navchalnykh zakladiv] / M. V. Tsvik, O. V. Petryshyn, L. V. Avramenko ta in.; Za red. d-ra yuryd. nauk, prof., akad. APrN Ukrainy M. V. Tsvika, d-ra yuryd. nauk, prof., akad. APrN Ukrainy O. V. Petryshyna. Kharkiv: Pravo, 2009. 584 p.
14. Hyndman, J. , Petropoulos, F. (2020). Forecasting in social settings: The state of the art. *International Journal of Forecasting*, 36(1), 15-28.
15. Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K.Y., Nassani, A.A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees'

Performance: A Multi-Mediation Model. *Front. Public Health* 10:890400. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400.

16. Irene, B., Marika, A., Giovanni, A., & Mario, C. (2015). Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>.

17. Kadriaj, M., & Ramaj, V. (2023). Non-monetary stimulation of staff: A case study of businesses in the developing market. *Corporate & Business Strategy Review*, 4(4), 16–23.

18. Kopytko, M., & Malanchuk, A. (2024). Sotsialno-psykhologichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh staloho rozvytku ta nehatyvnoho vplyvu suchasnykh zahroz. *Visnyk nauky ta osvity*, 1(19), 1576-1586.

19. Lee, C., & Hallak, R. (2020). Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. *Tourism management*, 80(1), 104128.

20. Lee, T. H., Kuo, F. I., & Liu, J. T. (2021). Influence analysis of employees' support for corporate environmental responsibility: evidence from Taiwan's recreational areas. *Current Issues in Tourism*, 26(1), 31–46.

21. Li, J., & Xu, X. (2020). A study of Big Data-based employees' public opinion system construction. *Journal of Industrial Integration and Management*, 5(02), 225-233.

22. Lisna, I. F. (2005). Pokaznyky sotsialnoi efektyvnosti vyrobnytstva na mikrorivni. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov*, 65, 353-356.

23. Ludwig, K. (2020). The Social Construction of Legal Norms. In *Social Ontology, Normativity and Law*, eds. M. Garcia-Godinez, R. Mellin, R. Tuomela, De Gruyter, 179-208.

24. Malyarets, L., Iastremska, O., & Tutova, A. (2022). Determination of priority qualitative factors of stimulation of the work of enterprise top managers. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 2(20), 75–85.

25. Mercanoğlu, A. O., & Şimşek, K. Y. (2023). The Impact of Employee Recreation on Their Respective Productivity. *Sage Open*, 13(3). 1-15.
26. Nechaiuk, L.I., Telesh, N.O. (2003). Hotelno-restoranni biznes: menedzhment. Navchalnyi posibnyk. K.: Tsentri navchalnoi literatury, 348 p.
27. Odrekhivskyi, M. V., Sarancha, S. M., Kolomatskyi, V. V. (2025). Upravlinnia sotsialno-psykholohichnoiu stiikistiu ta efektyvnistiu innovatsiinoho rozvytku rekreatsiinykh pidpriemstv. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 2(94), 118-131.
28. Petrovska, O. K. (2019). Korporatyvni normy v rehuliuванні diialnosti instytutiv hromadianskoho suspilstva. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Yurydychni nauky*, 30(69), 6, 18-22.
29. Sas, L., & Dozhuk, D. (2024). Formula umov efektyvnoho rozvytku rekreatsiinoho potentsialu Karpatskoho rehionu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4(51), 81-84.
30. Skaliuk, R. V., & Dekaliuk, O. V. (2009). Efekty ta efektyvnist innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1, 149-154.
31. Marchetti, F, Becattini, F, Seidenari, L, Bimbo, A. D. (2024). SMEMO: Social Memory for Trajectory Forecasting. *IEEE Transactions on Pattern Analysis and Machine Intelligence*, 46(6), 4410-4425.
32. Špiláčková, M. (2020). Enterprise Social Policy as a Means of Development of Social Work, Budrich Academic Press. 254 p.
33. Ivanov, A., Tkachenko, T., Boryslavskyi, I., Poliakov, I., & Sheiko, Y. (2024). Sustainable development of enterprises of the tourist and recreational complex and its impact on socio-economic processes in Ukraine. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*, 17(3), 298-305.
34. Teremtsova, N. V. (2019). Aktualne pytannia problemy vyznachennia poniattia shchodo vydiv ta zakonmirnosti sotsialnoho rehuliuвання. *Zbirnyk mat. IKh-kh nauk. chyt., prysv. V.V. Kopieichykovu*. 195-200.

35. Kharun, O. (2016). Konkurentospromozhnist personalu pidpryiemstva v konteksti rozvytku trudovoho potentsialu. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal. Ekonomika subiektiv hospodariuvannia*, 4, 62-73.

36. Shubala, I. V. (2020). Sut, skladovi ta faktory formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya : «Rehionalna ekonomika»*, 17 (67), 277–285.

37. Vorm, E., Kamola, L., Caune, J. (2024). Factors Affecting Well-being of Employee: An Empirical Study of Manufacturing Companies. In N. Callaos, E. Gaile-Sarkane, N. Lace, B. Sánchez, M. Savoie (Eds.), *Proceedings of the 28th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics: WMSCI 2024*, 177-184.

38. Wang, F., Shi, W. (2024). Moderating Work and Leisure: The Relationship between the Work-Leisure Interface and Satisfaction with Work-Leisure Balance. *Soc Indic Res* 171, 111–132.

39. Wang, J. (2022). Why Do People Have Different Moral Standards? the Influencing Factors of Moral Standards. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 664, 2716-2719.