

УДК 65.012.45

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-61-70

Научная статья

Язык статьи – русский

Менеджмент компании в условиях санкционного давления и конфронтации

Гламазда А.В. glamazdaaaa@gmail.com

Канд. экон. наук **Шевченко Д.А.** dashevchenko@sfedu.ru
Южный Федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, Россия

Целью статьи является проведение анализа современных социально-психологических инструментов управления в компании и обоснование потребности их интеграции в современную систему менеджмента в условиях конфронтации и санкционного давления. Гипотеза исследования – успешное управление компанией в условиях беспрецедентного санкционного давления и конфронтации зависит от идентификации, формирования и развития психологических ресурсов у сотрудников. В исследовании были использованы общенаучные методы: группировка (осуществлена группировка базовых понятий и этимологии понимания социально-психологических инструментов управления компанией), индуктивного анализа (применялся при определении критериальных характеристик социально-психологических инструментов взаимоотношений в коллективе), графического обобщения (сформированы основы применения социально-психологических инструментов в условиях конфронтаций и санкционного давления), сравнение (проведена сравнительная характеристика отечественной и зарубежной практики социально-психологического менеджмента). Автором представлены разнообразные подходы к определению социально-психологических инструментов. На основе обобщения основных теоретических подходов, а также изучения степени практической удовлетворенности сотрудников компании ООО «Ореол» применяемыми методами адаптации, обоснована важность усиления этих мер в новых условиях деятельности, формирование ряда мероприятий с целью удержания профессиональных кадров и недопущения их эмоционального выгорания. Была обоснована целесообразность освоения и применения руководителем социально-психологических инструментов управления, позволяющих формировать у сотрудников в условиях неопределённости дополнительные психологические ресурсы. Практическая значимость статьи состоит в том, что на базе исследования существующих способов социального и психологического воздействия идентифицированы конкретные направления формирования дополнительных психологических ресурсов у сотрудников: уверенности в себе, или самооффективности, эмпатии, направленной на помощь другим, ответственности, самообучения.

Ключевые слова: санкционное давление, конфронтация, психологический ресурс, социально-психологические инструменты управления, инструменты психологического воздействия.

Ссылка для цитирования:

Гламазда А.В., Шевченко Д.А. Менеджмент компании в условиях санкционного давления и конфронтации // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 1. С. 61-70. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-61-70.

Scientific article

Article in Russian

Enterprise management in the context of sanctions pressure and confrontation

Glamazda A.V. glamazdaaaa@gmail.com

Ph.D. Shevchenko D.A. dashevchenko@sfedu.ru
Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

The purpose of the article is to analyze modern socio-psychological management tools in the company and substantiate the need for their integration into the modern management system in the context of confrontation and sanctions pressure. The hypothesis of the study is that successful management of a company in the face of

unprecedented sanctions pressure and confrontation depends on the identification, formation and development of psychological resources among employees. General scientific methods were used in the study: grouping (grouping of basic concepts and etymology of understanding socio-psychological tools of enterprise management), inductive analysis (used in determining the criteria characteristics of socio-psychological tools of relationships in a team), graphical generalization (the basics of using socio-psychological tools in the context of confrontations and sanctions pressure), comparison (comparative characteristics of domestic and foreign practice of socio-psychological management are carried out). The author presents various approaches to the definition of socio-psychological tools. Based on the generalization of the main theoretical approaches, as well as the study of the degree of practical satisfaction of the employees of Aureol LLC with the adaptation methods used, the importance of strengthening these measures in the new business environment, the formation of a number of measures to retain professional staff and prevent their emotional burnout is substantiated. The expediency of mastering and applying socio-psychological management tools by the head, which allow employees to form additional psychological resources in conditions of uncertainty, was substantiated. The practical significance of the article lies in the fact that, based on the study of existing methods of social and psychological impact, specific areas of formation of additional psychological resources among employees have been identified: self-confidence or self-efficacy, empathy aimed at helping others, responsibility, self-learning.

Keywords: sanctions pressure, confrontation, psychological resource, socio-psychological management tools, tools of psychological influence.

For citation:

Glamazda A.V., Shevchenko D.A. Enterprise management in the context of sanctions pressure and confrontation. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 1. P. 61-70. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-61-70.

Введение

Управление компанией в современном быстро меняющемся мире формирует множество новых вызовов для менеджеров. На сегодняшний день одним из таких вызовов является управление в условиях конфронтаций и серьезном санкционном давлении. Сотрудники компаний все больше становятся одним из ключевых ресурсов, от которых, по большей части, зависит конечный результат деятельности компании. Актуальные условия вносят свои коррективы, поскольку они требуют поиск нетрадиционных решений для антикризисного управления, снижения негативных последствий кризиса, формирования новой коммуникационной стратегии, обеспечение стабильности через адаптацию к новым условиям. Необходимость формирования действенных способов управления компанией предопределяет актуальность исследования. Научная задача состоит в том, чтобы показать, как учитывать влияние страха неопределенности, стресса и угроз на производительность и мотивацию в компании, как уменьшить их негативное воздействие [6].

В условиях постоянных изменений особенно уязвимо психическое состояние сотрудников, которое отражается в поведении, низком уровне восприятия информации, агрессивном отношении к окружающим. Все эти негативные проявления формируются под влиянием стресса, в котором находятся люди, в частности сотрудники в компаниях. Люди по-разному воспринимают и переживают стресс, кто-то постепенно приспосабливается к новой реальности, восстанавливается, а кто-то аккумулирует усилия под влиянием стресса и испытывает возвышение и желание достигать большего результата вопреки всему, в зависимости от этого необходимо корректировать управление в компании. Такого рода состояния человека рассматриваются в теоретической концепции Стивена Хобфолла, которая сводится к тому, что травма может привести как к потере, так и к получению важных ресурсов [14]. Следовательно, это определяет потребность в развитии социально-психологических инструментов управления в условиях стремительно меняющейся обстановки в мире.

Методология исследования

В работе были использованы общенаучные методы: группировка (осуществлена группировка базовых понятий и этимологии понимания социально-психологических инструментов управления компанией), индуктивного анализа (применялся при определении критериальных характеристик социально-психологических инструментов взаимоотношений в коллективе), графического обобщения (сформированы основы применения социально-психологических инструментов в условиях конфронтаций и санкционного давления), сравнение (проведена сравнительная характеристика отечественной и зарубежной практики социально-психологического менеджмента). Дополнительно использована методология формализации во время адаптации современной трактовки социально-психологических инструментов в кадровом менеджменте и синтеза во время объединения в

единое целое разносторонних элементов системы современного управления компанией и практик воздействия на него. В ходе исследования мультипликативного влияния социально-психологических методов управления на экономическое развитие компании использован системный подход, которым была подтверждена зависимость каждого элемента кадрового управления от его места и функций в бизнес-системе компании, механизма взаимодействия системы кадрового управления социально-психологическими инструментами с динамикой среды

Результаты предшествующих исследований

Теоретические и методологические основы управления в рамках социально-психологических инструментов достаточно глубоко исследованы отечественными и зарубежными учеными. Однако управление в условиях конфронтаций и санкционного давления является сравнительно новой проблемой для отечественной науки. Поэтому наработанные ранее методы и модели управления в условиях нестабильности в большинстве случаев неактуальны в современном мире и требуют усовершенствования и адаптации к новым особенностям ведения бизнеса.

Основателем социально-психологического кадрового менеджмента является Э. Мэйо, который предлагал менеджерам концентрироваться на социально-психологической стороне трудовой деятельности коллектива, аргументируя это необходимостью разрешать общественные противоречия между сотрудниками для обеспечения социальной стабильности и эффективной работы компании [4]. Мэйо доказал важность единства работы коллектива для достижения запланированных результатов их деятельности. Он утверждал, что этому будет способствовать сплоченность коллектива, совместная гармоничная работа в хорошем социально-психологическом климате.

В развитии указанной точки зрения рассуждают отечественные исследователи. Так, А.В. Цыдыпова интерпретирует социально-психологические инструменты управления персоналом как набор способов социального и психологического воздействия на сотрудников в целом и на отдельных личностей для роста их производительности труда и креативности в деловой среде [8]. Более точно в рамках влияния сотрудников на функциональные изменения определяет эти инструменты С. С. Татьяна [7]. Социально-психологические инструменты – это список конкретных способов влияния на отношения между сотрудниками и на систему структурных и функциональных изменений, которые происходят в трудовом коллективе. Авторы акцентируют внимание на специфических приемах, под которыми рассматривают социальное и психологическое влияния на сотрудников в целом и отдельного исполнителя в частности.

Зарубежный исследователь – Рэймонд Эндрю Ной в отличие от отечественных ученых, связывает социальные инструменты управления с социальным влиянием. Его видение выглядит так – это набор инструментов, определяющих влияния на развитие персонала и социальные процессы внутри компании. Эти способы коррелируют с особенностями сотрудников, культурными нормами, ценностями и коммуникациями. Использование этих инструментов в управленческой деятельности способствует формированию и налаживанию отношений в коллективе и между коллективами. Поэтому такие способы воздействия на сотрудников обеспечивают развитие трудовых ресурсов путем управления сознанием и поведением сотрудников через интересы, мотивы, потребности, цели и т. д. [16].

Объектом психологических методов управления является психологическое состояние сотрудника и уровень его взаимодействия в коллективе при решении рабочих задач. Набор психологических методов охватывает следующие основные группы: приемы и средства формирования, развития трудового коллектива, способы формирования эффективных и доверительных отношений между сотрудниками, психологического побуждения и мотиваций, методы профессионального отбора и обучения [9].

Следовательно, развитие социально-психологических инструментов управления в условиях санкционного давления и конфронтаций заключается в поиске скрытых человеческих ресурсов, в частности психологических. Смежной с этим является теоретическая концепция С. Хобфолла [14] относительно «консервирования ресурсов», в которой персональными ресурсами является то, что ценно для сотрудника и помогает ему адаптироваться к стрессовой ситуации. К персональным ресурсам автором отнесены материальные (уровень доходов) и нематериальные (желания и убеждения), внешние (социальные) и внутренние (самоуважение, жизненные цели). Кроме того, С. Петерсон и М. Селигман выделили положительные ресурсы личности [18] как «силы характера», способствующие сотруднику достигать положительных моральных качеств. Авторы идентифицировали 24 «силы характера», коррелирующие с шестью положительными нравственными качествами человека. «Силами характера» указаны следующие: креативность, любознательность, гибкость мышления, интерес к обучению, мудрость, храбрость, настойчивость, откровенность, жизненная энергия, любовь, доброта, социальный интеллект, причастность к общему делу, беспристрастность, лидерство, способность извиняться, скромность, продуманность, самоконтроль, чувство прекрасного, чувство юмора, благодарность, надежда, религиозность.

Общечеловеческими добродетелями, образующими «силы характера», являются мудрость и познание, мужество, любовь и гуманизм, справедливость, самообладание, духовность [18].

В психологии к ресурсам чаще всего относят гуморальные, эндокринные, нервные и типологические особенности личности, систему познания и личностные качества, физический и эмоциональный комфорт, который формируют близкие люди, финансовое благополучие, приобретенные знания, навыки и опыт, а также навыки оперирования ресурсами в трудных жизненных ситуациях тоже могут рассматриваться в качестве самостоятельного ресурса [1].

В свою очередь, Штепа А. С. [11] дает следующее определение психологических ресурсов, как комплекс склонностей к определенному восприятию условий действительности, формы психологической готовности человека к тому или иному направлению на распознавание внутреннего эмоционального мира, актуализирующихся в ситуациях морального самоопределения как возможность и способ придания жизни содержания и способствующие переносу человеком негативных, сложных жизненных ситуаций в ее уникальный жизненный опыт [12].

Таким образом, в условиях конфронтаций и беспрецедентного санкционного давления менеджмент компании при использовании социально-психологических инструментов управления должен учитывать и развивать психологические ресурсы сотрудников.

Обоснование и обсуждение выдвинутой гипотезы

Гипотеза исследования: успешное управление компанией в условиях беспрецедентного санкционного давления и конфронтации зависит от идентификации, формирования и развития психологических ресурсов у сотрудников. Анализ литературных источников дает основания утверждать, что социально-психологические инструменты управления ориентированы на знание менеджером своих подчиненных, их характеристик и индивидуальных черт. Без психологических знаний о личности подчиненного, без профессионального подхода к работе с сотрудниками менеджер не сможет полноценно выполнять свои задачи. Личность – это определенная совокупность индивидуальных, социальных и психологических качеств, которые характеризуют человека и способствуют его функционированию. Основные характеристики личности определяются под влиянием природных свойств и качеств: особенностей высшей нервной деятельности, эмоций, чувств, а также социальных факторов: образования, опыта, привычек, окружающих и др. [11]. Владение знаниями о физиологических и типологических особенностях сотрудников способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному влиянию на них и, наоборот, незнание и непонимание делает его деятельность неэффективной [13].

Отличительным свойством психологических способов воздействия является обращение к внутреннему миру сотрудника, его личности, интеллекта, чувств, обид и поведения для того, чтобы направить его внутренний потенциал на решение конкретных задач компании. Внутренний потенциал непосредственно будет влиять на формирование и развитие психологических ресурсов сотрудников. Задача управленца найти социально-психологические инструменты, которые бы способствовали выявлению психологических ресурсов сотрудников, которые бы способствовали формированию стрессоустойчивости и продуктивности в условиях конфронтаций и санкционного воздействия. Вместе с тем в таких условиях существуют определенные вызовы и проблемы, непосредственно влияющие на управление в компаниях, а именно [9]:

1. Ограничение свободы действий и решений руководителя;
2. Чрезвычайные обстоятельства: проблемы со связью и интернетом, цензурирование, налеты БПЛА и т. д.;
3. Нестабильность политической и экономической ситуации.

Целесообразно также обратить внимание на то, что потребности людей изменились. Россияне все больше усиливают свое внимание к повышению безопасности, поддержанию надлежащего состояния здоровья, в частности ментального. Что касается организационных условий, то сотрудников все больше интересует стабильность и финансовая устойчивость чем карьерный рост [9]. Такие потребности сформировались из-за постоянных негативных перспектив, и они перекликаются с потребностями израильских граждан, которые долгие годы живут под чувством опасности войны. Подтверждением этого является политика израильских компаний, которые сформировали различные программы безопасности, охватывающие постоянный контроль и информационную поддержку для сотрудников и их семей [2, 8].

Методы управления сотрудниками имеют определяющее значение в формировании и развитии системы управления компанией в целом. В методологическом отношении эта отрасль менеджмента имеет специфический концептуальный аппарат, с четко выраженными характеристиками и показателями деятельности, специальными процедурами и методами исследования, и направленности анализа содержания труда различных типов персонала

[3]. На основе литературных источников можно представить основы применение социально-психологических инструментов к сотрудникам в условиях конфронтации и санкционного давления (табл. 1).

Таблица 1

Основы применения социально-психологических инструментов в условиях конфронтаций и санкционного давления

Цели социально-психологического воздействия на сотрудников	Инструменты социального воздействия	Инструменты психологического воздействия	Направления формирования психологических ресурсов у сотрудников
Формирование корпоративных ценностей	Анкетирование	Психологическое планирование	Развитие уверенности В себе
Формирование психологических ресурсов у сотрудников	Интервьюирование	Комплектование малых групп	Развитие эмпатии направленной на помощь другим
Формирование положительного имиджа компании (бренда работодателя)	Социометрия	Гуманизация работы	Формирование ответственности
Развитие прогрессивных социально-трудовых отношений	Наблюдение	Профессиональный Отбор и обучение	Развитие самообучения
Формирование дееспособного трудового коллектива	Собеседование	Убеждение, внушение	Выявление личных психологических ресурсов сотрудников

Источник: составлено автором

Рассмотрим более детально основы применения социально-психологических инструментов на сотрудников в условиях конфронтаций и санкционного давления. Учитывая сложившиеся цели социально-психологического воздействия на сотрудников, можно утверждать, что для стимулирования, повышения производительности и желания работать нужно знать, понимать, чувствовать и слышать сотрудников. Следовательно, выбирать инструменты сотрудничества и коммуникаций необходимо, рассматривая их через призму социального и психологического воздействия, в частности:

1. Анкетирование дает возможность путем опроса сотрудников выявить их потребности, ожидания, видение, желание, перспективы сотрудничества с соответствующей компанией;

2. Интервьюирование – непосредственное взаимодействие с сотрудников через беседу из определенного круга вопросов с фиксацией их ответов, что дает возможность сформировать эффективную эргономику рабочего места сотрудников;

3. Социометрия дает возможность выявить отношения между членами коллектива с целью формирования продуктивных рабочих групп на основе партнерства, выявления и предупреждения дисфункциональных конфликтных ситуаций [17];

4. Наблюдение способствует выявлению определенных характеристик сотрудников, которые обнаруживаются лишь в неформальной обстановке, выявлению их потенциала и психологическому ресурсу.

5. Собеседование позволяет провести подбор кадров, сориентировать сотрудников в их функциональных обязанностях, ответственности, раскрыть перед ними перспективы труда.

6. Психологическое планирование создает условия для формирования корпоративных ценностей, развития прогрессивных социально-трудовых отношений, развития психологических ресурсов у сотрудников. Этому способствует внимательное отношение к сотрудникам и их потребностям, «патернализм руководителя к подчиненным» через призму делегирования задач в соответствии с психологической зрелостью и соответствием исполнителя, формирование личной мотивации людей исходя из философии компании, минимизация дисфункциональных конфликтов, создание условий для роста интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования.

7. Комплектование малых групп способствует формированию эффективных рабочих команд, количество и качество в которых определяется на основе психологической совместимости [15].

8. Гуманизация труда призвана способствовать росту содержательности труда, который выполняет подчиненный путем рационализации режима труда и отдыха, расширения творческих моментов в процессе работы, а также создание условий для удовлетворения мотивов сотрудника.

9. Профессиональный отбор и обучение направлены на повышение профессионализма сотрудников, которые по своим психологическим характеристикам наиболее соответствуют требованиям исполняемой работы через обучение, наставничество.

К примеру, израильские компании, которые тоже работают в непростых условиях постоянной напряженности, предоставляют своим сотрудникам возможность участвовать в тренингах и образовательных программах, что позволяет им развиваться профессионально, расширять и повышать свои навыки [2, С. 10]. Это способствует сосредоточению внимания на новых знаниях и психологической перезагрузке.

10. Убеждение и внушение направлены на сотрудника через воздействие на его душевное состояние. Формируются передачей отдельного психического состояния радости, страха, тревоги.

В рамках исследования был изучен опыт применения социально-психологических инструментов в ООО «Ореол». Компания является производителем кабельно-проводниковой продукции в Ростове-на-Дону начиная с 1991 года. Она функционирует на рынке более 30 лет, преодолела серьезные кризисные ситуации и продолжает развиваться.

Следует отметить, что стиль руководства, который используется в данной компании, является демократичным. Это важно в контексте социально-психологических инструментов управления. Поскольку именно данный стиль руководства способствует налаживанию отношений между руководителем и подчиненным, обеспечивается вовлеченность сотрудников к процессам управления. Генеральный директор сдержан, ответственен и проповедует демократический стиль управления, что обеспечивает соблюдение такого же стиля и на низших уровнях управления. Каждый из сотрудников, если у него возникла проблема или жизненная ситуация может обратиться лично к руководителю и обсудить эту проблему. Несмотря на свою загруженность генеральный директор ООО «Ореол» старается постоянно находить время для встречи с подчиненными. Также было принято решение выделить промежуток времени, в котором он принимает исключительно сотрудников.

В основном к нему обращают сотрудники с личными жизненными проблемами, например, болезнь родного человека, или за материальной помощью, или же о возможном карьерном продвижении.

Что касается социально-психологических инструментов управления, то среди их большого количества в ООО «Ореол» используются некоторые из них, которые показаны на рис. 1.



Рис. 1 Перечень социально-психологических инструментов, используемых в ООО «Ореол»

Источник: составлено автором

О результативности использования социально-психологических инструментов управления можно судить по результатам опроса сотрудников, в котором приняли участие 50 чел. На рис. 2 представлен обобщенный результат опроса сотрудников на предмет удовлетворенности социально-психологическими инструментами управления.

По результатам обработки опроса интегральная оценка удовлетворенности составила 28,5% из 100% возможных. Это говорит о том, что сотрудники более недовольны, чем довольны набором социально-психологических инструментов. Используемые инструменты или способы их использования не вызывают должную лояльность со стороны сотрудников.

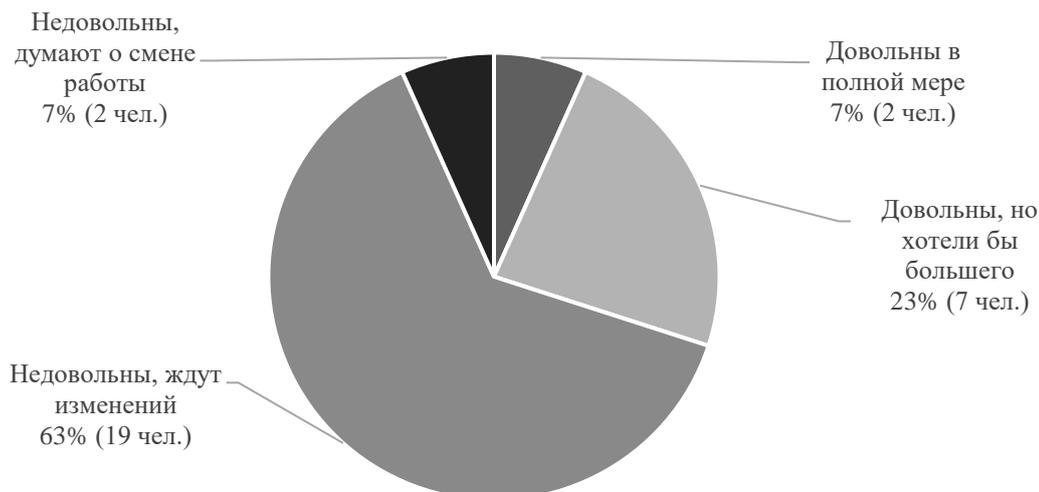


Рис. 2 Удовлетворенность сотрудников социально-психологическими инструментами, используемыми в ООО «Ореол»

Источник: составлено автором на основе опроса 30 сотрудников ООО «Ореол»

Вероятно, существует потребность в их расширении или более частом использовании, применении новых. Необходимо периодически проводить опрос сотрудников на предмет удовлетворенности социально-психологическими инструментами, определять их мотивы, желания, потребности и т.д., что позволит точно подобрать те социально-психологические инструменты, которые важны именно для сотрудников конкретной компании.

Для того, чтобы определить уровень удовлетворенности социально-психологическими инструментами управления воспользуемся шкалой Харрингтона, приведенной в табл. 2 [12].

Таблица 2

Интерпретация значений интегрального показателя удовлетворенности социально-психологическими инструментами управления по шкале желательности Харрингтона

Значения	Интерпретация значения
0–0,2	У сотрудников нет уверенности в компании и своем будущем. Высокие показатели кадровой нестабильности при наличии на рынке альтернативных вариантов трудоустройства
0,2–0,37	Низкая лояльность сотрудников к компании. Большинство персонала не ассоциирует себя с компанией в долгосрочной перспективе. Нет возможности опираться на стабильный коллектив. Проблема кадров актуальна для компании
0,37–0,63	В совокупности сотрудники не являются сторонниками компании. Если компания имеет стратегию длительного существования на рынке с сильной постоянной командой, то необходимо дорабатывать имеющуюся систему социально-психологических инструментов
0,63–0,8	Система социально-психологических инструментов эффективна, персонал относительно стабильный. Компания конкурентоспособна на рынке труда. Сотрудники лояльны к компании. При наличии ресурсов возможно дополнение элементов системы социально-психологических инструментов
0,8–1	Система социально-психологических инструментов высокоэффективна, персонал стабильный. Компания привлекательна. Есть возможность опираться на сильную команду, Сотрудники ассоциируют себя с компанией в перспективе. Вносить любые изменения в действующую систему социально-психологических инструментов нужно крайне осторожно

Источник: составлено автором на основе [12]

Согласно полученным результатам, интегральная оценка ООО «Ореол» составила 0,355. Это свидетельствует о необходимости кардинальной переработки существующей системы социально-психологических инструментов управления, так как состав сотрудники не являются стабильным, что требует большего внимания к коллективу. Низкая лояльность сотрудников в долгосрочной перспективе может повлиять на финансовые показатели компании. Важный момент, что на данный момент компания совершенно не учитывает новые обстоятельства беспрецедентного санкционного давления и существующей конфронтации. Игнорирование такого важного аспекта может в будущем повлечь потерю позиций компании на конкурентном рынке.

Важный момент, что при формировании цены продукции в данной отрасли и непосредственно в компании существует серьезная зависимость от стоимости медного сырья на Лондонской бирже металлов. В условиях санкционного давления и конфронтации, возможно, необходимо пересматривать данный подход и переориентироваться на Санкт-Петербургскую международную товарно-сырьевую биржу, а также гораздо больше внимания уделять социально-психологическим инструментам управления и развитием сотрудников, чтобы улучшать выработку. На данный момент еще есть возможность с помощью корректировки набора социально-психологических инструментов, основываясь на актуальных условиях, сформировать лояльность к компании со стороны персонала, что должно положительно отразиться на результатах их работы и компании в целом.

Заключение

Таким образом, обзор литературных источников и проведенное исследование показывают, что успешное управление и формирование дееспособного трудового коллектива в условиях беспрецедентного санкционного давления и конфронтации напрямую зависит от идентификации, формирования и развития психологических ресурсов у сотрудников. На основе проработанных литературных источников и изучения опыта ООО «Ореол» были выделены направления формирования психологических ресурсов у сотрудников, в частности:

1. Развитие уверенности в себе или самоэффективности, которая позволяет прилагать необходимые усилия для решения сложных задач, что снижает волнение и склонность к стрессу.

2. Развитие эмпатии направленной на помощь другим. Взаимопомощь и взаимоподдержка, которые выражаются в совместных волонтерских проектах в компании, что формирует у людей ощущение причастности к чему-то существенному, их необходимость и заинтересованность ими.

3. Формирование ответственности выработать способность у сотрудников прогнозировать последствий собственных действий, осознавать необходимость отчитываться перед собой и другими относительно сделанного.

4. Развитие самообучения охватывает процесс, когда сотрудник концентрируется на своих собственных желаниях и целях и постоянно овладевает все новыми и новыми знаниями для их достижения. Развитие самообучения напрямую коррелирует с коммуникабельностью и общительностью сотрудника. Реализация саморазвития, умение быть компетентным в жизненных и профессиональных вопросах, стремление анализа личностного потенциала формирует уверенность в собственных силах.

5. Выявление личных психологических ресурсов сотрудников направлено на реалистичную оценку психологических возможностей сотрудников и их пределов, а также их индивидуальных особенностей.

Учитывая нынешние обстоятельства и возможные перспективы длительного психологического давления, эффективное использование социально-психологических инструментов приобретает особое значение для успешного восстановления былых мощностей компаний, а также устойчивого развития в будущем. Перспективой для дальнейших исследований будет оценка связей между инструментами социально-психологического воздействия и направлениями формирования у них психологических ресурсов.

Литература

1. Брынза И.В., Будиянский М.Ф. Готовность к изменениям как ресурс преодоления психологического кризиса // Наука и образование. 2016. № 11. С. 43–48.
2. Коляденко И.И., Кавтыш А.П. Научные подходы к сущности антикризисного управления // Бизнес-навигатор. 2018. № 2. С. 7-10.
3. Мусостова Д.Ш., Дудаев Т-А.М., Албастов А.Р. Инструменты и методы менеджмента предприятий // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 3-1. С. 76-79.
4. Нечепуренко А.И. Роль социально-психологических методов в развитии менеджмента // Экономика управления предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики. 2022. № 1 (17). С. 68.

5. Обобщённая функция полезности и её приложения / С.Г. Федорченко, Ю.А. Долгов, А.В. Кирсанова [и др.]. – Тирасполь: Издательство Приднестровского Университета, 2011. – 196 с.
6. Саенко В.Н., Бубынина М.А. Антикризисное управление персоналом в условиях неопределённости: прогнозирование и адаптация // *Телескоп*. 2024. № 4. С. 166–171.
7. Татьяна С.С. Влияние социально-психологического климата на мотивацию персонала // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2020. №11-3.
8. Цыдыпова А.В. Управление персоналом в период пандемии: методы и инструменты // *Прогрессивная экономика*. 2022. №11.
9. Череп О.Г., Калюжная Ю.В., Михайличенко Л.В. Особенности управления персоналом в условиях неопределённости // *Экономика и общество*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
10. Чхейло А.А., Ткаченко И.А. Анализ современных социально-психологических методов управления персоналом // *Социальная экономика*. 2020. № 60. С. 203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.
11. Штепа А.С. Анализ и интерпретация эмпирической многофакторной модели психологической ресурсности личности // *Проблемы современной психологии*. 2020. № 28. С. 670-682.
12. Штепа А.С. Опросник психологической ресурсности личности: результаты разработки и апробации авторской методики // *Сборник научных трудов КПНУ им. Ивана Огиенко*. 2018. № 39. С. 380-399.
13. Basheer Ahmad Al-Alwan Factors Affecting the Effectiveness of Management Creativity Using Theory Planned Behavior / Prof. Basheer Ahmad Al-Alwan, Dr. Ali Ratib Al-Awamreh, Dr. Badar Saif Alhatmi // *International Journal of Environmental Sciences*. 2025. №11. pp. 327-337. DOI: 10.64252/ht4qxd92.
14. Hobfoll S.E., Wai Kai Hou Conservation of Resources Theory and Traumatic Stress Placed in the Context of Meaning-Making // *The Routledge International Handbook of Human Significance and Mattering*. 2025. № 1 P. 289–302. DOI: 10.4324/9781003424437-27.
15. Maheswari Govindaraju, Mandeep Kumar Building and Leading High-Performing Product Teams in Fast-Paced and Innovative Environments // *International Journal of Research in Modern Engineering & Emerging Technology*. 2025. №13. pp. 389-401. DOI: 10.63345/ijrmeet.org.v13.i3.25.
16. Raymond Andrew Noe *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Higher Education. 2021. 608 p.
17. Rozen S., Desivilya Syna H., Katzir M. The Enigma of Intra-Team Collaboration in the Digital Era: The Contribution of Conflict Management and Leadership Patterns, Choice of Communication Mode, and Work Engagement // *Conflict Resolution Quarterly*. 2025. № 5. pp. 1-12. DOI: 10.1002/crq.21492.
18. Thet Thet Mar, Mária Hercz Preliminary study: Exploring the perception and experiences of using character strengths in student teachers // *Journal of Educational Sciences*. 2024. 49(1). pp. 163-178.

References

1. Brynza I.V., Budiynskii M.F. Gotovnost' k izmeneniyam kak resurs preodoleniya psikhologicheskogo krizisa // *Nauka i obrazovanie*. 2016. № 11. S. 43–48.
2. Kolyadenko I.I., Kavtysh A.P. Nauchnye podkhody k sushchnosti antikrizisnogo upravleniya // *Biznes-navigator*. 2018. № 2. S. 7-10.
3. Musostova D.Sh., Dudaev T-A.M., Albastov A.R. Instrumenty i metody menedzhmenta predpriyatii // *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*. 2019. № 3-1. S. 76-79.
4. Nechepurenko A.I. Rol' sotsial'no-psikhologicheskikh metodov v razvitiy menedzhmenta // *Ekonomika upravleniya predpriyatiyami mashinostroitel'noi otrasli: problemy teorii i praktiki*. 2022. № 1 (17). S. 68.
5. Obobshchennaya funktsiya poleznosti i ee prilozheniya / S.G. Fedorchenko, Yu.A. Dolgov, A.V. Kirsanova [i dr.]. – Tiraspol': Izdatel'stvo Pridnestrovskogo Universiteta, 2011. – 196 s.
6. Saenko V.N., Bubyнина M.A. Antikrizisnoe upravlenie personalom v usloviyakh neopredelennosti: prognozirovaniye i adaptatsiya // *Teleskop*. 2024. № 4. S. 166–171.
7. Tat'yanina S.S. Vliyanie sotsial'no-psikhologicheskogo klimata na motivatsiyu personala // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2020. №11-3.
8. Tsydyypova A.V. Upravlenie personalom v period pandemii: metody i instrumenty // *Progressivnaya ekonomika*. 2022. №11.
9. Cherep O.G., Kalyuzhnaya Yu.V., Mikhailichenko L.V. Osobennosti upravleniya personalom v usloviyakh neopredelennosti // *Ekonomika i obshchestvo*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
10. Chkheailo A.A., Tkachenko I.A. Analiz sovremennykh sotsial'no-psikhologicheskikh metodov upravleniya personalom // *Sotsial'naya ekonomika*. 2020. № 60. S. 203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.
11. Shtepa A.S. Analiz i interpretatsiya empiricheskoi mnogofaktornoj modeli psikhologicheskoi resursnosti lichnosti // *Problemy sovremennoi psikhologii*. 2020. № 28. S. 670-682.

12. Shtepa A.S. Oprosnik psikhologicheskoi resursnosti lichnosti: rezul'taty razrabotki i aprobatsii avtorskoj metodiki // *Sbornik nauchnykh trudov KPNU im. Ivana Ogienko*. 2018. № 39. S. 380-399.
13. Basheer Ahmad Al-Alwan Factors Affecting the Effectiveness of Management Creativity Using Theory Planned Behavior / Prof. Basheer Ahmad Al-Alwan, Dr. Ali Ratib Al-Awamreh, Dr. Badar Saif Alhatmi // *International Journal of Environmental Sciences*. 2025. №11. pp. 327-337. DOI: 10.64252/ht4qxd92.
14. Hobfoll S.E., Wai Kai Hou Conservation of Resources Theory and Traumatic Stress Placed in the Context of Meaning-Making // *The Routledge International Handbook of Human Significance and Mattering*. 2025. № 1. P. 289–302. DOI: 10.4324/9781003424437-27.
15. Maheswari Govindaraju, Mandeep Kumar Building and Leading High-Performing Product Teams in Fast-Paced and Innovative Environments // *International Journal of Research in Modern Engineering & Emerging Technology*. 2025. №13. pp. 389-401. DOI: 10.63345/ijrmeet.org.v13.i3.25.
16. Raymond Andrew Noe Fundamentals of Human Resource Management. McGraw-Hill Higher Education. 2021. 608 p.
17. Rozen S., Desivilya Syna H., Katzir M. The Enigma of Intra-Team Collaboration in the Digital Era: The Contribution of Conflict Management and Leadership Patterns, Choice of Communication Mode, and Work Engagement // *Conflict Resolution Quarterly*. 2025. № 5. pp. 1-12. DOI: 10.1002/crq.21492.
18. Thet Thet Mar, Mária Hercz Preliminary study: Exploring the perception and experiences of using character strengths in student teachers // *Journal of Educational Sciences*. 2024. 49(1). pp. 163-178.

Статья поступила в редакцию 20.12.2025
Принята к публикации 02.03.2026

Received 20.12.2025
Accepted for publication 02.03.2026