

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.86>

УДК 005.95/.96:316.356.2

T. C. Шульгіна,

к. е. н., доцент, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

СОЦІОМЕТРИЧНИЙ ПІДХІД У СУЧАСНОМУ HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОГО КОНТРОЛІНГУ

T. Shulhina,

PhD in Economics, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

THE SOCIOMETRIC APPROACH IN MODERN HR MANAGEMENT: A TOOL FOR PERSONNEL CONTROLLING

У статті досліджено можливості застосування соціометрії як ефективного інструменту в управлінні персоналом, спрямованого на виявлення неформальних структур взаємодії, лідерських позицій та рівня згуртованості колективу. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади соціометричного підходу та визначено його роль у системі сучасного HR-менеджменту.

Розроблено алгоритм проведення соціометричного дослідження, що охоплює етапи визначення мети та завдань, формування критеріїв вибору, анкетування, побудови соціоматриці, розрахунку основних індексів і побудови соціограми. Визначено, що результати соціометричного аналізу можуть

бути інтегровані в HR-процеси для підвищення ефективності комунікацій, формування збалансованих команд, оптимізації кадрових рішень і профілактики конфліктів.

Особливу увагу приділено перевагам і обмеженням використання соціометрії в HR-практиці, зокрема необхідності дотримання етичних принципів, забезпечення конфіденційності та правильній інтерпретації результатів. Зроблено висновок, що соціометрія є невід'ємним елементом сучасного кадрового контролінгу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу соціальної динаміки колективу, сприяючи підвищенню ефективності управлінських рішень і розвитку корпоративної культури.

The article explores the application of sociometric methods in modern human resource management as an effective tool for diagnosing and optimizing interpersonal relations within work teams. In the context of rapid digitalization, growing competition, and dynamic organizational changes, successful HR management requires not only the assessment of employees' professional competencies but also a deep understanding of informal social structures, leadership roles, and interpersonal compatibility. Sociometry enables HR specialists to obtain objective data on team cohesion, social status, and the overall socio-psychological climate, providing a foundation for evidence-based managerial decisions.

The paper presents the theoretical and methodological foundations of sociometric analysis, outlining the algorithm for its integration into HR processes. Key quantitative indicators such as sociometric status, reciprocity index, and group cohesion coefficient are discussed as tools for assessing social dynamics within work collectives. The practical value of sociometry lies in its ability to identify informal leaders, socially isolated employees, and potential sources of conflict, thus supporting effective team formation, leadership development, and communication improvement.

The research emphasizes the importance of combining quantitative results with qualitative interpretation while maintaining ethical principles of confidentiality, anonymity, and voluntariness. Sociometric data can be integrated into HR analytics systems, complementing traditional performance metrics (KPI, competency assessment) with insights into employees' emotional comfort and social interaction.

The conclusions highlight sociometry's potential to enhance employee engagement, reduce staff turnover, and strengthen organizational culture. However, limitations such as subjective responses and the risk of data misinterpretation are noted. Overall, sociometry is positioned as a comprehensive diagnostic and preventive tool that promotes team efficiency, psychological well-being, and sustainable organizational development.

Ключові слова: *соціометрія, управління персоналом, соціальні взаємозв'язки, згуртованість колективу, управління поведінкою персоналу, HR-аналітика, соціограма, кадровий контролінг.*

Keywords: *sociometry, human resource management, social relationships, team cohesion, HR analytics, sociogram, personnel controlling.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні організації функціонують у складних умовах високої конкуренції, динамічних змін та постійного оновлення соціальних зв'язків у колективах. Ефективне управління персоналом передбачає не лише формальний аналіз професійних компетенцій працівників, а й глибоке розуміння неформальної структури колективу, міжособистісних відносин, лідерських ролей і рівня психологічної сумісності членів команди. У цьому контексті соціометрія виступає одним із найцінніших інструментів дослідження внутрішньої соціальної динаміки трудового колективу.

Використання соціометрії в управлінні персоналом дозволяє керівникам і HR-фахівцям отримати об'єктивну інформацію про соціально-психологічний клімат у колективі, рівень згуртованості працівників, а також ідентифікувати неформальних лідерів і потенційні зони конфліктів. Такі дані створюють можливість для більш точного підбору кадрів у робочі групи, планування кар'єрного зростання та розроблення індивідуальних програм мотивації й розвитку персоналу.

Актуальність застосування соціометричних методів особливо зростає в умовах цифровізації управлінських процесів, коли організації прагнуть поєднати кількісну аналітику з глибоким якісним розумінням поведінки працівників. Соціометричний аналіз може інтегруватися в систему HR-аналітики, доповнюючи традиційні показники ефективності (KPI, оцінку компетенцій) вимірюванням рівня соціальної взаємодії та емоційного комфорту в команді. Це відкриває нові можливості для формування високоефективних колективів і підвищення загальної продуктивності організації.

Отже, соціометрія стає важливим інструментом сучасного кадрового менеджменту, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом – поєднуючи соціально-психологічні, поведінкові та управлінські аспекти діяльності працівників. Її використання сприяє підвищенню ефективності комунікацій, зменшенню конфліктності в колективі та створенню умов для сталого розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню різноманітних аспектів проблеми застосування методу соціометрії приділяється значна увага вітчизняних і зарубіжних науковців. У науковому дискурсі це питання перебуває у фокусі уваги таких учених, як Анцибор А.І. [2], Бергхауер-Олас Е.Л. [3], Кириченко О. [1], Крамський І.Ю. [5], Полозова Т.В. [8], Майстро Р.Г. [8], Семенюк М.М., Селютін В.М. [4], Стоянець Н. [7], Яцун Л.М. [4] та багато інших дослідників.

У працях зарубіжних науковців значну увагу приділено дослідженню групової ідентичності, внутрішньогрупових процесів, лідерства та емоційних взаємовідносин у командах. Зокрема, Frederico Rocha de Araújo та Murillo de Oliveira Dias [6] обґрунтовують доцільність застосування соціометричних методів у міжкультурних колективах, що передбачає побудову соціограм і матриць виборів для оптимізації складу робочих груп.

Також у сучасних зарубіжних дослідженнях простежується тенденція до використання соціометричних і суміжних підходів для аналізу соціальної динаміки в колективах. Так, JL Estevez [9] та S. Batistic розглядають вплив неформальних комунікацій – зокрема пліток – на еволюцію дружніх стосунків у робочому середовищі. Автори демонструють, що такі процеси змінюють структуру міжособистісних виборів і мережевих зв'язків між працівниками, що цілком узгоджується з методологією соціометрії, орієнтованої на виявлення системи симпатій, антипатій і неформальних лідерських позицій у групі. Також здійснюється аналіз формування й стабілізації робочих відносин між новими працівниками та їхніми наставниками. Цей підхід теж має соціометричний характер, оскільки спрямований на виявлення закономірностей вибору партнерів для професійної взаємодії, щільності соціальних зв'язків та рівня інтегрованості окремих учасників у колективну мережу. Отримані результати підтверджують, що соціометрія й методи аналізу соціальних мереж можуть бути ефективними інструментами діагностики міжособистісних процесів і оптимізації управління персоналом у сучасних організаціях.

Отже, соціометрія, як метод вивчення міжособистісних стосунків у групі, здатна надати HR-фахівцям глибоке розуміння внутрішніх соціальних структур організації, що дає підстави для більш ефективного управління персоналом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження можливостей і обмежень соціометрії як діагностичного та аналітичного інструменту в системі управління персоналом. А також

визначення та систематизація методичних підходів, що забезпечують ефективно впровадження соціометричних методів у практику сучасного HR-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та підвищення вимог до організаційної гнучкості особливої актуальності набувають інструменти, що дозволяють глибше зрозуміти структуру міжособистісних відносин у колективі. Одним із таких інструментів є соціометрія, яка забезпечує кількісне й графічне відображення соціально-психологічних процесів у трудових колективах. Вона дає змогу виявити закономірності взаємодії між працівниками, визначити неформальних лідерів, осіб, схильних до ізоляції, а також загальний рівень згуртованості команди.

Отже, у системі управління персоналом соціометрія є одним із інструментів діагностики соціально-психологічного клімату та неформальної структури колективу. Вона ґрунтується на вивченні взаємовиборів між членами групи за певними критеріями, що дозволяє виявити лідерів, неформальні об'єднання, рівень згуртованості та соціальну ізолюваність окремих працівників.

Алгоритм проведення соціометричного дослідження членів колективу передбачає послідовне виконання низки етапів, спрямованих на системне виявлення міжособистісних зв'язків та неформальних структур взаємодії (рис. 1).

На першому етапі соціометричного дослідження формується його мета та завдання, що безпосередньо визначають зміст подальших процедур. Залежно від актуальних потреб служби управління персоналом, дослідження може бути спрямоване на оцінку рівня згуртованості колективу, ідентифікацію неформальних лідерів, визначення ступеня соціальної інтеграції нових співробітників або діагностику соціально-психологічного клімату. Чітке та коректне формулювання мети дослідження забезпечує визначення релевантних критеріїв виборів і параметрів подальшого аналізу.

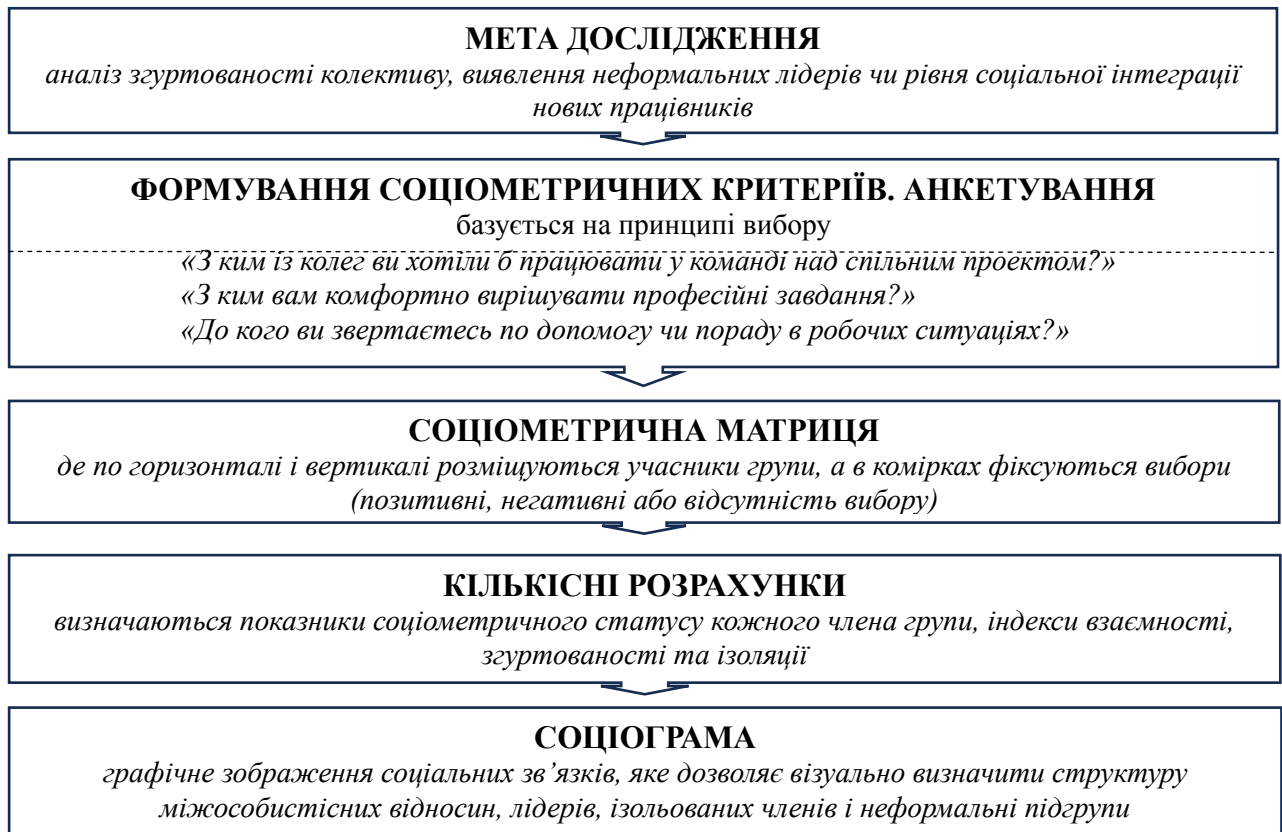


Рис. 1. Алгоритм інтеграції соціометрії у HR-процеси

Джерело: розроблено автором

На другому етапі відбувається розроблення соціометричних критеріїв та проведення анкетування учасників. Соціометричні питання формуються з урахуванням специфіки професійних взаємин і можуть мати як емоційний, так і діловий характер. Наприклад: *«З ким із колег Ви хотіли б працювати над спільним проектом?»*, *«З ким Вам найкомфортніше вирішувати робочі завдання?»*, *«Кому Ви довірили б виконання відповідальної функції?»* тощо. Анкетування має проводитися з дотриманням принципів добровільності, анонімності та нейтральності дослідника, що підвищує достовірність отриманих результатів.

На третьому етапі здійснюється побудова соціоматриці, у якій фіксуються всі соціометричні вибори, їхня взаємність і частота. Соціоматриця є аналітичною основою подальших розрахунків і дає змогу кількісно описати структуру міжособистісних зв'язків у колективі. Саме на цьому етапі відбувається перехід від первинних емпіричних даних до їхньої

систематизації та математичної обробки, що забезпечує об'єктивність соціометричного аналізу.

На четвертому етапі проводяться кількісні розрахунки визначаються показники соціометричного статусу кожного члена групи, індекси взаємності, згуртованості та ізоляції. Для кількісної оцінки взаємин у колективі використовують низку соціометричних показників, серед яких ключовими є:

1. Індекс соціометричного статусу (S_i):

$$S_i = \frac{L_i}{N-1} \quad (1)$$

де S_i – соціометричний статус i -го учасника;

L_i – кількість позитивних виборів, отриманих учасником;

N – загальна кількість осіб у групі.

Цей показник характеризує рівень прийняття особи в колективі та її популярність серед колег.

2. Індекс взаємності виборів (R):

$$R = \frac{2M}{L} \quad (2)$$

де M – кількість взаємних (двосторонніх) виборів;

L – загальна кількість зроблених виборів у групі.

Індекс взаємності демонструє, наскільки соціальні симпатії є взаємними, тобто чи спостерігається баланс у міжособистісних уподобаннях.

3. Коефіцієнт згуртованості групи (K):

$$K = \frac{2M}{N(N-1)} \quad (3)$$

де N – чисельність групи;

M – кількість взаємних виборів.

Коефіцієнт згуртованості відображає ступінь інтегрованості колективу: чим вище його значення, тим міцніші внутрішньогрупові зв'язки, що позитивно впливає на командну ефективність.

Застосування зазначених показників у практиці HR-менеджменту дозволяє отримати об'єктивні дані про структуру соціальних зв'язків,

визначити ключові фігури у неформальній комунікації, виявити причини соціальної напруги та розробити заходи для підвищення згуртованості персоналу.

Завершальним етапом є інтерпретація результатів і побудова соціограми, що візуалізує мережу взаємовідносин у колективі. Результати соціометричного дослідження можуть бути використані керівництвом організації для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на удосконалення структури робочих команд, підвищення якості внутрішньої комунікації, попередження конфліктних ситуацій та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, соціометричний підхід у системі управління персоналом відкриває широкі можливості для вирішення практичних завдань, пов'язаних із діагностикою неформальних структур взаємодії, виявленням лідерів та ізольованих працівників, а також із визначенням рівня згуртованості трудового колективу. Застосування соціометрії сприяє оптимізації командної взаємодії, зміцненню корпоративної культури та підвищенню задоволеності працівників, що у підсумку позитивно позначається на ефективності управлінських процесів та результативності діяльності організації (рис. 2).

Одним із ключових напрямів практичного використання соціометрії є ідентифікація неформальних лідерів та відстеження динаміки їхнього статусу у колективі. Соціометричний аналіз дозволяє визначити, кому з працівників надають перевагу колеги у процесах взаємодії, кому довіряють, хто має вплив на думки чи поведінку інших членів команди. Така інформація є надзвичайно цінною для менеджерів і HR-фахівців під час формування управлінських команд, визначення потенційних керівників проектів або організації програм розвитку лідерських компетенцій. Часто неформальні лідери відіграють важливішу роль у забезпеченні стабільності колективу, ніж формальні керівники, адже саме вони формують соціальні норми, підтримують корпоративну культуру та впливають на рівень довіри в організації.

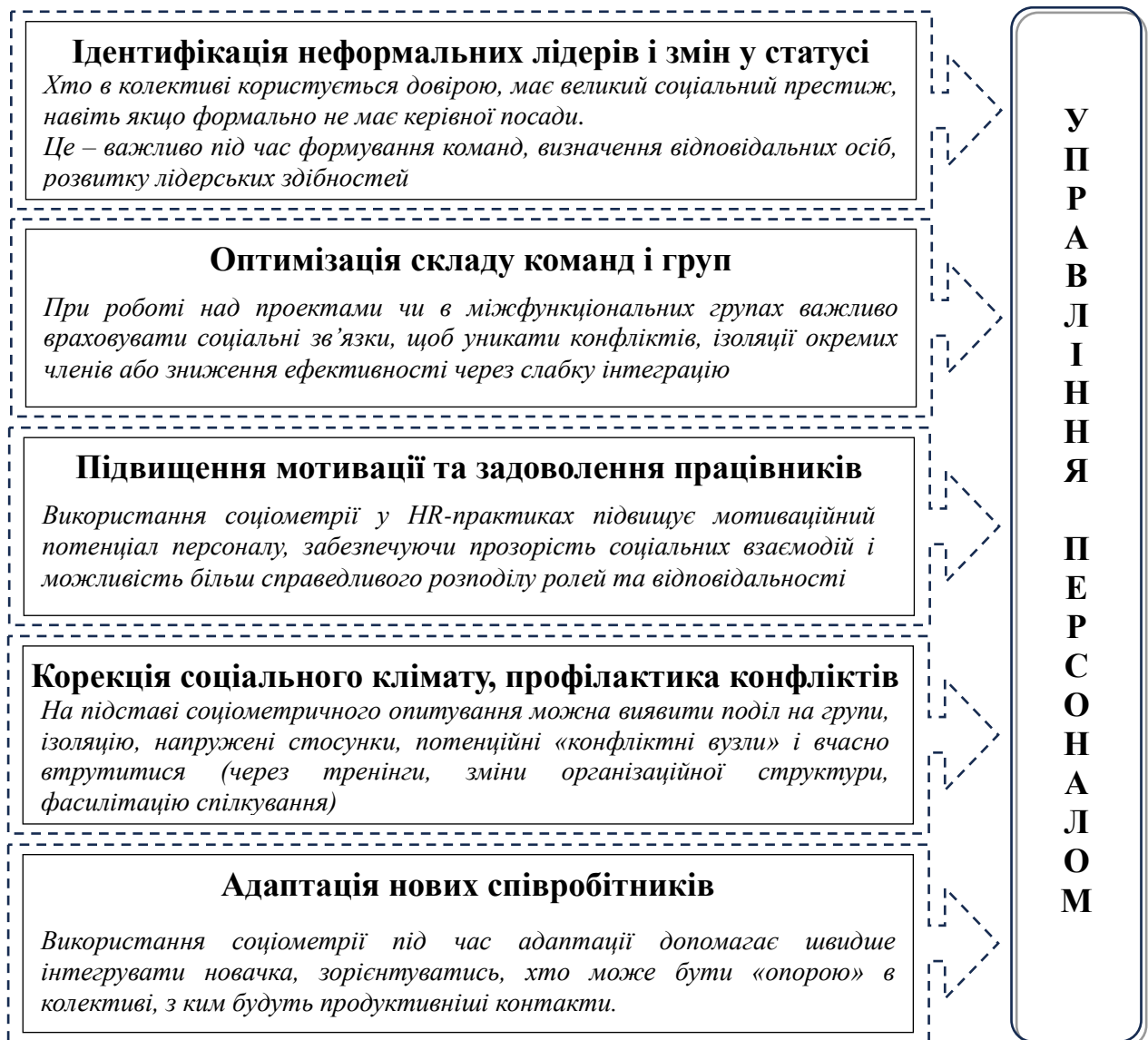


Рис. 2 Практичне застосування соціометрії у HR-управлінні

Джерело: розроблено автором

Ще одним практичним напрямом є оптимізація складу робочих груп і проектних команд. При створенні міжфункціональних або крос-департаментних груп важливо враховувати не лише професійні компетенції, а й міжособистісні зв'язки між працівниками. За допомогою соціометричних методів можна оцінити ступінь психологічної сумісності, рівень комунікаційної відкритості та наявність потенційних конфліктів у групі. Оптимально сформована команда, де переважають взаємні симпатії, взаємопідтримка і збалансований розподіл неформальних ролей, здатна

демонструвати значно вищу ефективність, креативність та стійкість до стресів.

Важливим напрямом застосування соціометрії в HR-практиці є оцінка рівня соціальної інтеграції, задоволеності працею та мотиваційного клімату в організації. Працівники, які відчують себе прийнятими у колективі, мають розвинену мережу соціальних контактів і отримують підтримку колег, зазвичай демонструють вищу результативність, більшу емоційну залученість і лояльність до компанії. Соціометричне дослідження дозволяє виявити працівників, які перебувають на периферії комунікаційної мережі — так звані «соціальні ізоляти». Виявлення таких випадків дає змогу HR-службі вчасно втрутитися, створити сприятливі умови для адаптації та підвищення залученості через коучинг, менторинг або групові активності.

Крім того, соціометричний підхід є ефективним засобом моніторингу соціально-психологічного клімату та профілактики внутрішньоорганізаційних конфліктів. Аналіз соціограм дає змогу виявити внутрішні неформальні групи, міжгрупові бар'єри, осередки напруженості та потенційні конфліктні вузли. На основі отриманих результатів керівництво може коригувати структуру взаємодії між підрозділами, запроваджувати фасилітаційні сесії, тренінги командоутворення, заходи для підвищення рівня взаємодовіри. Таким чином, соціометрія виступає не лише діагностичним, а й профілактичним інструментом, який сприяє гармонізації соціальних відносин у трудовому колективі.

Окремий напрям практичного використання соціометрії стосується адаптації нових співробітників. У процесі входження новачків до колективу важливо забезпечити їхнє швидке включення в систему неформальних відносин. Соціометричний аналіз допомагає визначити працівників, які можуть виконувати роль наставників, «соціальних провідників» або «комунікаційних центрів», через яких відбувається інтеграція нових членів команди. Такий підхід знижує ризики професійної дезадаптації, прискорює

формування почуття належності до колективу та підвищує загальну ефективність комунікації.

Загалом, використання соціометрії в управлінні персоналом забезпечує керівництву новий рівень розуміння внутрішніх процесів у колективі. Вона поєднує соціально-психологічні та аналітичні інструменти, створюючи основу для прийняття рішень, заснованих на фактичних даних про структуру людських взаємин. Це дозволяє підвищити точність HR-аналітики, покращити якість управлінських рішень, зменшити плинність кадрів і сформувати більш згуртовану та продуктивну команду.

Отже, серед переваг застосування соціометрії при прийнятті управлінських рішень доцільно виділити можливість виявлення неформальних лідерів, оцінювання рівня згуртованості групи, ідентифікації міжособистісних конфліктів і визначення соціального статусу кожного члена колективу. Отримані результати можуть бути використані для оптимізації командної взаємодії, планування розвитку персоналу, підвищення ефективності комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Водночас метод має низку обмежень, зокрема залежність від щирості відповідей респондентів, суб'єктивність оцінок і можливість спотворення результатів під впливом поточної емоційної атмосфери чи формального статусу працівників. Крім того, соціометрія потребує ретельного дотримання етичних норм і конфіденційності, адже розголошення результатів може спричинити напруження у міжособистісних стосунках. Таким чином, ефективне застосування соціометрії у HR-управлінні передбачає поєднання кількісного аналізу з якісною інтерпретацією даних та врахування психологічного контексту організаційної культури (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги та обмеження використання соціометрії у HR-управлінні

Переваги	Обмеження / ризики
Невидимі соціальні структури стають відкритими;	Суб'єктивність відповідей – страх вибору, бажання “угодити”, соціальна бажаність;
Дає змогу приймати управлінські рішення на основі даних, не тільки інтуїтивних спостережень;	Може порушувати конфіденційність, довіру, якщо не проводиться коректно;
Підтримує більш справедливий розподіл ролей, уникнення “ізолюваних” працівників;	Висока затрата часу й ресурсів, особливо у великих колективах;
Покращує корпоративний клімат, комунікацію;	Обмежена придатність для дуже великих чи сильно ієрархічних структур, де соціальні зв'язки жорстко формалізовані;
Сприяє ранньому виявленню проблем групової взаємодії;	Може бути неправильно інтерпретовано керівництвом, що призведе до упереджень або конфліктів.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, впровадження соціометрії у HR-процеси має впроваджуватися з урахуванням зазначених переваг та обмежень. З метою мінімізації потенційних ризиків доцільним є попереднє проведення соціометричного дослідження в межах одного підрозділу або робочої групи. Такий підхід дозволяє апробувати методологію, відпрацювати формулювання запитань, а також забезпечити добровільність участі та конфіденційність відповідей респондентів. Формулювання питань та визначення критеріїв оцінки повинні передбачати можливість вибору кількох варіантів відповіді, а також опцію утримання від відповіді або фіксації «нейтральної» позиції.

Інтерпретація отриманих результатів потребує залучення фахівця-психолога або фасилітатора та передбачає надання групі зворотного зв'язку. На підставі результатів здійснюється розробка та реалізація управлінських заходів, до яких можуть належати тимбілдінг, коригування складу команд, впровадження адаптаційних програм або проведення конфліктологічних втручань. Необхідним компонентом є систематичний моніторинг і оцінка

динаміки змін соціометричних показників. Для визначення ефективності проведених заходів та відстеження змін у структурі міжособистісних взаємодій рекомендується повторне опитування через визначені проміжки часу, наприклад, кожні 6–12 місяців.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Соціометрія є ефективним інструментом управління персоналом, що дозволяє виявляти соціальні взаємозв'язки, неформальні структури та динаміку всередині колективу. Використання соціометричних даних сприяє підвищенню ефективності командної роботи, прискоренню адаптації нових працівників, зменшенню рівня конфліктів та підвищенню задоволеності персоналу. Для досягнення оптимальних результатів застосування соціометрії потребує дотримання етичних норм (анонімність, добровільність), забезпечення конфіденційності, правильної інтерпретації даних та залучення кваліфікованих фахівців.

У великих організаціях соціометрія має інтегруватися в системний підхід до управління персоналом з регулярним моніторингом і корекцією відповідних управлінських заходів. У сучасних умовах акцент у HR-практиках зміщується з формальних структурних характеристик кадрової політики на соціально-психологічні аспекти організаційного життя. Рівень згуртованості, колективні взаємини, неформальні зв'язки та емоційний клімат безпосередньо впливають на продуктивність, інноваційність, задоволеність працівників і утримання кадрів, що підкреслює значущість соціометричних досліджень у сучасному управлінні персоналом.

Література

1. Кириченко О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(71), 46-53. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>
2. Анцибор А.І. (2018) Соціометрія як онтологічна експлікація до питання про генезу аутсайдерства. *Наукові записки Національного*

університету «Острозька академія», серія «Психологія», Вип. 7, 94-99.
file:///C:/Users/Dima/Downloads/nataliia.krushynska,+017_%D0%90%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B1%D0%BE%D1%80_94-99.pdf

3. Бергхауер-Олас Е.Л. (2022). Багатоаспектна соціометрія МИРЕІ. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Вип. 1. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.7>

4. Селютін В.М., Яцун Л.М. «Управління персоналом: Практикум». - 2018. с. 188 URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2140/view/1829>

5. Крамський І.Ю. (2015). Соціально-психологічні методи управління персоналом на підприємстві. *Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів, 2 квітня 2015 р.; наук. кер. Забродська Г. І. Харків: ХДУХТ*, Ч. 2. С. 274. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/34529>

6. Murillo De Oliveira Dias (2019). A sociometric analysis for the creation of an integrated multicultural work team. *European Journal of Business and Innovation Research*. Vol.7, No.1, pp.57-86. URL:https://www.researchgate.net/publication/330412353_A_SOCIOMETRIC_ANALYSIS_FOR_THE_CREATION_OF_AN_INTEGRATED_MULTICULTURAL_WORK_TEAM

7. Стоянець Н. (2023) Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти. *Економіка та суспільство*. Вип. 53 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-66>

8. Полозова Т.В., Майстро Р.Г. (2008). Управління персоналом за допомогою соціометричного методу. *Управління розвитком*. Вип. 20. С. 99-103. URI: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/7989>

9. Estévez, J.L., Wittek, R., Giardini, F., Ellwardt, L., Krause, R.W. (2022). “Workplace gossip and the evolution of friendship relations: the role of complex contagion”, *Social Network Analysis and Mining*, vol. 12(1), pp. 113. DOI:10.1007/s13278-022-00923-7

References

1. Kyrychenko, O. (2023). “Increasing the efficiency of personnel management as the basis of competitiveness and quality of organizational performance and its functional units”, *Scientific Notes of “KROK” University*, vol/(3(71)), pp. 46-53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>.

2. Antsybor, A. I. (2018). "Sociometry as an ontological explication of the issue of the genesis of outsiderism", *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy", Series "Psychology"*, vol. (7), pp. 94-99.
3. Berghauer-Olas, E. L. (2022). "Multidimensional sociometry of MYREI", *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, and Law*, vol. (1). <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.7>.
4. Selyutin, V. M., & Yatsun, L. M. (2018). *Upravlinnia personalom* [Personnel management: A practical guide], Kyiv, Ukraine, available at: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2140/view/1829> (Accessed 1 October 2025).
5. Kramskyi, I. Yu. (2015). "Socio-psychological methods of personnel management at the enterprise", *Vseukr. nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh i studentiv* [All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students], vol. 2, KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine, available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/34529> (Accessed 5 September 2025).
6. Murillo De Oliveira Dias. (2019). "A sociometric analysis for the creation of an integrated multicultural work team", *European Journal of Business and Innovation Research*, vol. 7(1), pp. 57–86, available at: https://www.researchgate.net/publication/330412353_A_SOCIOMETRIC_ANALYSIS_FOR_THE_CREATION_OF_AN_INTEGRATED_MULTICULTURAL_WORK_TEAM (Accessed 7 October 2025).
7. Stoyanets, N. (2023). "Methodology of research on personnel management: Theoretical and scientific aspects", *Economy and Society*, vol. (53), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-66>.
8. Polozova, T. V., & Maistro, R. H. (2008). "Personnel management using the sociometric method", *Management of Development*, vol. (20), pp. 99-103, available at: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/7989> (Accessed 4 October 2025).
9. Estévez, J.L., Wittek, R., Giardini, F., Ellwardt, L. and Krause, R.W. (2022). "Workplace gossip and the evolution of friendship relations: the role of complex contagion", *Social Network Analysis and Mining*, vol. 12(1), p. 113. [10.1007/s13278-022-00923-7](https://doi.org/10.1007/s13278-022-00923-7)

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025 р.