

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

Форма навчання: *очна (денна)*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи
його поліпшення»

здобувача Куць Марії Григорівни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент,
Василик Алла Володимирівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

Київ 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент соціальної сфери
07 – Управління та адміністрування
073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ В.В. Кирилюк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2025 р.

_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Куць Марії Григорівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної) форми навчання
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему
«Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 2025 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «СВА-АГРО»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЄВА-АГРО» (назва розділу)
Розділ 3	ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЄВА-АГРО» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	соціально-психологічний клімат колективу як сукупність міжособистісних відносин, емоційних і психологічних станів працівників
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні та практичні аспекти дослідження і поліпшення соціально-психологічного клімату колективу компанії ТОВ «Єва-Агро»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретико-методичних засад та обґрунтування шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва-Агро» з урахуванням результатів аналізу його сучасного стану та чинників, що на нього впливають

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- дослідити сутність і значення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; - узагальнити чинники його формування; - розглянути основні методичні підходи до оцінювання соціально-психологічного клімату.
У розділі 2	- надати загальну характеристику ТОВ «Єва-Агро» та проаналізувати практику управління персоналом - провести оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва-Агро» - виявити та проаналізувати чинники, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ «Єва-Агро»
У розділі 3	- розробити програму заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва-Агро» - здійснити оцінювання очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Василик В.А.

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 2025 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Куць М.Г.

(ініціали, прізвище)

«__» _____ 2025 р.

Реферат

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У КОЛЕКТИВІ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОЛІПШЕННЯ

Робота складається з трьох розділів, кожний з них має по 2-3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні основи дослідження соціально-психологічного клімату колективу, другий є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи становить 58 сторінок, включаючи список використаних джерел. У роботі представлено 20 таблиць, 1 рисунок. Під час написання використано 30 джерел.

Об'єктом дослідження соціально-психологічний клімат колективу як сукупність міжособистісних відносин, емоційних і психологічних станів працівників. **Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти дослідження і поліпшення соціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Єва-Агро».

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних засад та обґрунтування шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва-Агро» з урахуванням результатів аналізу його сучасного стану та чинників, що на нього впливають.

Завдання бакалаврської роботи:

- розкрити сутність та основні характеристики соціально-психологічного клімату колективу;
- узагальнити наукові підходи до визначення факторів формування соціально-психологічного клімату;
- охарактеризувати методи оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі;
- проаналізувати стан соціально-психологічного клімату в колективі

підприємства ТОВ «Єва-Агро»;

- визначити основні проблеми та чинники, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат;
- розробити програму заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату та обґрунтувати очікувані результати від її впровадження.

Зазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналіз і узагальнення наукової літератури, систематизація чинників впливу; анкетування за методикою Хмелевської А. Ю., соціометричне дослідження, індивідуальні інтерв'ю; статистичний аналіз та графічні методи обробки даних.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теоретичних підходів до оцінювання соціально-психологічного клімату та обґрунтуванні напрямів його поліпшення з урахуванням особливостей функціонування малого бізнесу.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств з метою покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності роботи колективу.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, міжособистісні відносини, поліпшення клімату, малий бізнес.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент соціальної сфери»
очної форми навчання Куць Марії Григорівни
на тему: Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його
поліпшення

1. Актуальність теми. Актуальність дослідження соціально-психологічного клімату в колективі зумовлена його визначальним впливом на ефективність діяльності організації, рівень мотивації працівників, якість міжособистісної взаємодії та психологічне благополуччя персоналу. В умовах сучасних соціально-економічних змін, поширення дистанційних і змішаних форм зайнятості, а також підвищеного рівня стресу, пов'язаного з воєнними викликами, особливого значення набуває створення сприятливого психологічного середовища в трудових колективах. Дослідження чинників формування соціально-психологічного клімату та пошук ефективних шляхів його поліпшення є важливою передумовою забезпечення стабільності організації, підвищення продуктивності праці та збереження кадрового потенціалу.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана у відповідності до індивідуального завдання. У роботі в цілому досліджено основні теоретичні та прикладні аспекти зазначеної теми. Автор сформулювала власні визначення основного понятійного апарату за темою КБР, критично проаналізувала існуючі теоретичні підходи до дослідження поняття, чинників, методичних підходів оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі. При виконанні КБР автором доцільно використані сучасні методи аналізу та обробки інформації.

3. Наявність самостійних розробок автора КБР Куць М.Г. є самостійним завершеним дослідженням. Особистий внесок автора полягає в систематизації теоретичних положень щодо соціально-психологічного клімату та узагальненні факторів, які впливають на його формування в колективі. На основі проведеного аналізу автором визначено основні проблеми, що можуть негативно впливати на психологічну атмосферу в ТОВ «ЄВА-АГРО», а також запропоновано комплекс практичних заходів щодо їх вирішення. У рекомендаційній частині роботи автором розроблено комплексну програму поліпшення соціально-психологічного клімату, що передбачає удосконалення управлінської взаємодії та стилю керівництва, збалансування системи мотивації персоналу, розвиток обміну знаннями і командної взаємодії, а також впровадження заходів щодо професійного розвитку та адаптації працівників.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Автор здійснила ґрунтовний аналіз теорії, практики та напрямів поліпшення соціально-психологічного клімату. Практична цінність дослідження полягає в проведенні аналізу стану соціально-психологічного клімату в ТОВ «ЄВА-АГРО» та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення. Впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність ТОВ «ЄВА-АГРО» сприятиме зміцненню згуртованості трудового колективу, підвищенню рівня задоволеності працею, покращенню психологічного благополуччя працівників та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Отримані результати також можуть бути використані іншими організаціями для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективах.

5. Наявність недоліків: У роботі наявні поодинокі редакційні недоліки.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: КБР Куць М.Г. відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр», заслуговує на високу позитивну оцінку і може бути рекомендована до захисту перед ЕК з оцінкою допуску 66 балів.

Науковий керівник _____ доцент, доцент, к.е.н. _____ Василик А.В. _____

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Куць Марії Григорівни

на тему: «Соціально-психологічний
клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення»

Соціально-психологічний клімат у колективі є важливим чинником ефективності роботи організації, що впливає на взаємодію працівників, їхню мотивацію та результати діяльності. У сучасних умовах тема дослідження є досить актуальною.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на належному рівні та має практичну значущість, оскільки спрямована на аналіз стану соціально-психологічного клімату та визначення шляхів його покращення.

У роботі розглянуто теоретичні засади соціально-психологічного клімату та проведено емпіричне дослідження в ТОВ «Єва-Агро» із застосуванням анкетування та інтерв'ювання.

Робота має логічну структуру, а запропоновані рекомендації є обґрунтованими та узгодженими з результатами дослідження. Вони спрямовані на вдосконалення управління персоналом та внутрішньої комунікації.

Суттєвих недоліків не виявлено. Окремі редакційні моменти не впливають на загальну високу якість дослідження.

Загалом кваліфікаційна бакалаврська робота Куць Марії Григорівни є завершеним дослідженням, відповідає вимогам, що ставляться до робіт такого рівня, та заслуговує на високу оцінку.

Засновник ТОВ «Єва-Агро»

Островський Є.О.

 (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ	6
1.1. Поняття соціально-психологічного клімату та його роль у роботі колективу.....	6
1.2. Основні чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі	9
1.3. Методичні підходи до оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЄВА-АГРО».	19
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Єва-Агро» та аналіз практики управління персоналом.....	19
2.2. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва-Агро».	23
2.3. Аналіз чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Єва-Агро».....	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЄВА-АГРО».	40
3.1. Програма заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Єва-Агро».....	40
3.2. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів	45
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИЙ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку економіки та трансформації ринку праці особливого значення набуває проблема формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективність роботи підприємства значною мірою визначають саме рівень психоемоційного комфорту, довіри та взаєморозуміння працівників у колективі. Для українських організацій, зокрема малого бізнесу, ця тема є особливо актуальною, адже напряду впливає на продуктивність праці, стабільність персоналу та конкурентоспроможності компанії. У зв'язку з цим зростає необхідність в науково обґрунтованих підходах до оцінювання стану соціально-психологічного клімату та розроблення планів його поліпшення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика дослідження є актуальною як для вітчизняних, так і для зарубіжних науковців. Це питання досліджували українські фахівці Амурова Я. В., Момот М. А. [2], Білоус В. С., Власенко К. В. [5], Жаровська О. П. [1], Сімоненко О. А. [3], Колот А.М. [17; 21], Лопушняк Г. С., Кравчук О. І., Милянник Р. В. [9], Васирик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. [10], Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. [27], Беякова С.М., Григораш С.О. [28], Сіленко А.О., Чусова О.М., Вербицька О.М. [25], а також зарубіжні, вчені Schneider B., Ehrhart M., Mayo E., Edmondson A. C., Anderson N. та West M. У їхніх працях розглянуто сутність соціально-психологічного клімату, чинники його формування та вплив на ефективність діяльності колективу, а також аспекти формування лідерства в колективі, задоволеності працею, соціально-трудоу конфліктів та ін. Водночас питання практичного вдосконалення соціально-психологічного клімату саме в умовах малих підприємств залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи

є дослідження теоретико-методичних засад та обґрунтування шляхів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва-Агро» з урахуванням результатів аналізу його сучасного стану та чинників, що на нього впливають.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та основні характеристики соціально-психологічного клімату колективу;
- узагальнити наукові підходи до визначення факторів формування соціально-психологічного клімату;
- охарактеризувати методи оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі;
- проаналізувати стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства ТОВ «Єва-Агро»;
- визначити основні проблеми та чинники, що негативно впливають на соціально-психологічний клімат;
- розробити програму заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату та обґрунтувати очікувані результати від її впровадження.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічний клімат колективу як сукупність міжособистісних відносин, емоційних і психологічних станів працівників.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти дослідження і поліпшення соціально-психологічного клімату колективу компанії ТОВ «Єва-Агро».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дослідженні використано комплекс взаємопов'язаних методів. Застосовано теоретичні методи, зокрема аналіз і узагальнення наукової літератури, порівняння підходів до оцінювання соціально-психологічного клімату та систематизацію чинників впливу. Емпірична частина включала анкетування за методикою Хмелевської А. Ю. для

оцінки стану клімату в колективі, соціометричне дослідження для виявлення міжособистісних зв'язків, індивідуальні інтерв'ю для поглибленого аналізу проблем, а також аналіз показників діяльності підприємства. Для обробки результатів застосовано аналітичні методи, зокрема статистичний аналіз, визначення причинно-наслідкових зв'язків та представлення отриманих даних у вигляді таблиць і графіків.

Наукова новизна та практична значущість роботи. Наукова новизна кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до оцінювання соціально-психологічного клімату та обґрунтуванні напрямів його поліпшення з урахуванням особливостей функціонування малого бізнесу. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств з метою покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності роботи колективу.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, матеріали наукових публікацій, підручники, навчальні посібники, статистичні дані офіційних сайтів, звітно-статистична інформація ТОВ «Єва-Агро».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

1.1. Поняття соціально-психологічного клімату та його роль у роботі колективу

У науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття «соціально-психологічний клімат», тому кожен науковець має свою точку зору до цього терміну.

Згідно з підходом Жаровської О. П., соціально-психологічний клімат у колективі - це сукупність соціальних і психологічних умов, що формуються в процесі управлінської діяльності та ґрунтуються на рівні налаштованості кожного члена колективу, людському потенціалі, системі взаємозв'язків і взаємовідносин між працівниками, які безпосередньо впливають на ефективність процесів, досягнення цілей і результативність діяльності організації чи установи [1, с. 227-228]. Водночас, визначення Жаровської О. П. є доволі узагальненим і не розкриває конкретних механізмів формування соціально-психологічного клімату у різних колективах. Крім того, у ньому обмежено приділено увагу впливу зовнішніх факторів, таких як організаційна культура або соціальні зміни, що можуть суттєво перемінити взаємини між працівниками.

Соціально-психологічний клімат у колективі, за Момот М. А. та Амуровою Я. В., визначається як стан організації як єдиного цілого, що інтегрує приватні групові стани, а також система емоційно-психологічних станів групи, що відображає характер взаємовідносин між її членами та впливає на ефективність спільної діяльності. Він формується у процесі групового спілкування, реалізації колективних потреб, розв'язання міжособистісних конфліктів і проявляється через

якісну характеристику міжособистісних відносин, що сприяють або перешкоджають продуктивній роботі та розвитку особистості [2, с. 19-20]. Проте, ця стаття містить багато теоретичних деталей і наукових підходів до розуміння соціально-психологічного клімату, але він надто обширний і повторює одні й ті ж ідеї різними словами. Деякі твердження залишаються загальними, без конкретних прикладів або посилань на практичні ситуації в колективах, що досить ускладнює застосування матеріалу на практиці.

За Сімоненко, О. А. соціально-психологічний клімат визначається як сукупність багатогранних елементів, що ґрунтуються на особистісних властивостях членів колективу установи, особливостях їх взаємовідносин та умовах праці, які обумовлюють продуктивність управлінської діяльності у справах держави і суспільства [3, с. 142-143]. Водночас у роботі недостатньо розглянуто конкретні показники, за якими можна було б оцінити соціально-психологічний клімат і також можливі проблеми його порушення в умовах управлінських конфліктів.

У статті «Особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» Dr. Ramesh Kumar M., Ivanytska S. та Halaida T. соціально-психологічний клімат визначається як сукупність соціальних і психологічних характеристик колективу, що впливають на ефективність праці. Автори описують ознаки сприятливого та несприятливого клімату і чинники, що впливають на його формування, зокрема структуру колективу, тривалість спільної роботи, стиль керівництва та міжособистісні взаємини. Водночас дослідження має певні обмеження: відсутні чіткі показники оцінювання клімату, а окремі висновки не підкріплені даними конкретних організацій [4, с. 92-96].

Аналіз наукових підходів свідчить про наявність як спільних концептуальних положень, так і відмінностей у трактуванні цього феномену. Спільним для більшості авторів є розуміння соціально-психологічного клімату як комплексного явища, що формується у процесі взаємодії членів колективу та безпосередньо впливає на ефективність спільної діяльності. Білоус В. С. та Власенко К. В.

зазначають, що роль соціально-психологічного клімату в малій групі полягає у забезпеченні її цілісності, стабільності та ефективності. Сприятливий клімат сприяє згуртованості, відкритості комунікації, зниженню конфліктності та підвищенню задоволеності членством у групі, тоді як несприятливий може призводити до ізоляції окремих працівників і зниження результативності спільної діяльності [5, с. 112-115].

У дослідженні Рудакової С. Г., Щетініної Л. В. та Данилевич Н. С. соціально-психологічний клімат розглядається як важливий чинник ефективності функціонування трудового колективу підприємства. Авторки підкреслюють його зв'язок із продуктивністю праці, рівнем трудової активності, мотивацією працівників та їхнім емоційним станом. Сприятливий клімат забезпечує згуртованість, взаємну підтримку та підвищення ініціативності персоналу, тоді як несприятливий спричиняє конфлікти, зниження продуктивності та погіршення результатів діяльності підприємства [6, с. 438-440].

У дослідженні Anderson N. та West M. «Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory» соціально-психологічний клімат розглядається як чинник, що впливає на ефективність та інноваційність роботи команди. Автори доводять, що клімат опосередковує вплив міжособистісних процесів на інноваційність робочої групи. Наявність спільного бачення цілей, взаємної довіри та орієнтації на якість роботи сприяє підвищенню результативності діяльності групи [7, с. 235-240].

Отже, узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що соціально-психологічний клімат є складним багатокomпонентним явищем, яке формується в процесі взаємодії членів колективу та відображає характер їхніх міжособистісних відносин.

На нашу думку, соціально-психологічний клімат у колективі - це сукупність стійких взаємин, емоційних станів, а також норм спілкування між працівниками, що складаються під впливом умов праці, стилю керівництва та зовнішніх факторів і безпосередньо впливають на рівень згуртованості, мотивації та результативності

спільної діяльності.

Таке розуміння дозволяє розглядати соціально-психологічний клімат не лише як емоційну атмосферу в колективі, а як важливий чинник ефективності його функціонування.

1.2. Основні чинники, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі формується під впливом численних чинників, які можна класифікувати за різними ознаками. Розуміння цих чинників є важливим для ефективного управління персоналом та створення сприятливого робочого середовища. Василик А. В., Кравченко А. Є. у дослідженні сучасних практик формування залученості персоналу встановили, що саме міжособистісні відносини, рівень довіри та якість внутрішньої комунікації є тими чинниками, які найбільше визначають психологічний клімат у колективі та безпосередньо впливають на залученість і продуктивність працівників [8, с. 399-400].

У сучасній психологічній науці існують різні підходи до класифікації чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат. Найбільш поширеним є поділ на об'єктивні та суб'єктивні чинники. Об'єктивні чинники пов'язані з матеріально-технічними умовами праці, організаційною структурою підприємства, системою оплати праці та соціального забезпечення. Суб'єктивні чинники охоплюють міжособистісні відносини, індивідуально-психологічні особливості працівників, стиль керівництва та групову динаміку.

Важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє стиль керівництва. Авторитарний стиль управління, який передбачає одноосібне прийняття рішень без залучення підлеглих, часто призводить до напруженості у

відносинах, зниження мотивації та збільшення конфліктності. Натомість демократичний стиль сприяє формуванню позитивного клімату в колективі. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. та Миляник Р. В. наголошують, що ефективне управлінське лідерство поєднує стратегічне бачення, здатність створювати умови для командної роботи та надання підтримуючого зворотного зв'язку - саме ці складові є визначальними для формування сприятливого психологічного клімату [9, с. 293-295].

Організаційні чинники охоплюють характер організації праці, систему стимулювання, можливості професійного зростання та кар'єрного розвитку. Чітко визначені посадові обов'язки, справедлива система винагороди та можливості для самореалізації створюють основу для позитивного соціально-психологічного клімату. Василик А. В., Вонберг Т. В. та Дорош М. О. встановили, що відсутність чітких критеріїв оцінювання якості праці та механізмів визнання досягнень є одним із провідних чинників незадоволеності, що безпосередньо погіршує клімат у колективі, особливо серед молодих спеціалістів [10, с. 32-33].

Систематизація основних груп чинників представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація чинників соціально психологічного клімату в колективі

Група чинників	Основні характеристики	Приклади
Організаційні	Структура організації, система управління, розподіл повноважень	Чіткість посадових інструкцій, система звітності, механізми координації
Матеріально-технічні	Умови праці, обладнання, робоче місце, фізичні параметри середовища	Освітлення, температура, шум, ергономіка робочого місця, сучасність обладнання
Соціально-економічні	Оплата праці, соціальний пакет, система мотивації та стимулювання	Рівень заробітної плати, премії, бонуси, медичне страхування, пенсійні програми

Продовження таблиці 1.1

Соціально-психологічні	Міжособистісні відносини психологічна сумісність, емоційний стан	Атмосфера довіри, взаємопідтримка, емпатія, конфліктність
Управлінські	Стиль керівництва, методи управління, комунікаційні процеси	Демократичний/авторитарний стиль, зворотній зв'язок, делегування повноважень

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8; 10; 26; 29; 30].

Як видно з таблиці 1.1, чинники впливу на соціально-психологічний клімат мають комплексний характер і взаємопов'язані між собою. Неможливо розглядати їх ізольовано, оскільки покращення одного аспекту може не дати бажаного результату, якщо інші залишаються проблемними. Комплексний підхід передбачає роботу з усіма категоріями елементів.

Психологічні чинники заслуговують на особливу увагу, оскільки саме вони визначають суб'єктивне сприйняття працівниками робочого середовища. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г. та Щетініна Л. В. у дослідженні впливу мотивації на організаційну поведінку персоналу доводять, що задоволення потреб у визнанні, автономії та розвитку є важливим чинником якості міжособистісних відносин, а не менш значущим за матеріальні стимули. Водночас використання покарань без позитивного підкріплення формує у працівників орієнтацію на уникнення, а не на досягнення результатів [11, с. 26-27].

Важливим аспектом є групова динаміка та процеси, що відбуваються в колективі. Будь-яка група проходить послідовні стадії розвитку: формування, конфліктів, нормування, функціонування та завершення діяльності. На кожному з цих етапів соціально-психологічний клімат має свої особливості, тому розуміння цих процесів дає змогу керівництву своєчасно реагувати на зміни та підтримувати сприятливу атмосферу.

Комунікаційні процеси також є ключовим чинником формування соціально-психологічного клімату. Відкритість інформаційних потоків, можливість вільного висловлення думок і наявність ефективних каналів зворотного зв'язку сприяють

формуванню довіри та взаємоповаги в колективі. Натомість інформаційні бар'єри, чутки та неформальні канали комунікації можуть призводити до зниження рівня довіри та погіршення клімату.

Для детальнішого розуміння механізмів впливу різних чинників на соціально-психологічний клімат доцільно розглянути їх за рівнями впливу у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Рівні впливу чинників на соціально-психологічний клімат

Рівень впливу	Чинники	Інструменти впливу	Очікувані результати
Макрорівень (організація)	Організаційна культура, місія, цінності, стратегія розвитку	Формування корпоративної культури, програми розвитку персоналу, система цінностей	Єдність цілей, ідентифікація з організацією, лояльність
Мезорівень (підрозділ)	Стиль керівництва, система комунікації, розподіл завдань	Наради, планерки, делегування, система заохочень, тимбілденги	Згуртованість команди, ефективна взаємодія, мотивація
Мікрорівень (особистість)	Особистісні якості, емоційний інтелект, особисті пріоритети	Програми навчання, психологічний супровід, коучинг, наставництво	Особистісний розвиток, задоволеність працею, психологічний комфорт

Джерело: розроблено автором на основі [9; 10; 11].

Дані таблиці 1.2 демонструють багаторівневий характер впливу на соціально-психологічний-клімат. Для досягнень стабільних позитивних результаті необхідна на всіх трьох рівнях одночасно. Зміни лише на одному рівні можуть призвести до тимчасового ефекту, але не забезпечать довгострокового покращення клімату.

Кожен організаційний рівень має свою специфіку та потребує відповідних інструментів впливу. На організаційному рівні йдеться про створення фундаменту корпоративної культури, місії та цінностей, які об'єднують усіх співробітників незалежно від їхнього місця в ієрархії. Ці елементи формують загальний контекст у якому відбувається вся діяльність організації. На рівні команди акцент робиться на конкретних методах роботи, стилі керівництва, комунікаційних процесах. Тут важливі практичні інструменти щоденної взаємодії. На індивідуальному рівні увага

приділяється особистісним потребам кожного працівника, його професійному та особистісному розвитку.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що соціально-психологічний клімат у колективі є результатом складної взаємодії чинників різних рівнів - від організаційної культури та стилю керівництва до індивідуальних психологічних особливостей кожного працівника. Жоден з виокремлених чинників не діє ізольовано: стиль управління формує психологічну безпеку, яка, своєю чергою, визначає готовність до комунікації та обміну знаннями, а ці процеси безпосередньо позначаються на рівні задоволеності та згуртованості колективу. З огляду на цю взаємозалежність, ефективне управління кліматом потребує системного підходу, що передбачає одночасний вплив на всі рівні: стратегічний (цінності та місія), тактичний (стиль керівництва та внутрішня комунікація) та індивідуальний (мотивація, розвиток, визнання). Лише за такої комплексності управлінські заходи матимуть стійкий і тривалий ефект, а не тимчасове поліпшення окремих показників.

1.3 Методичні підходи до оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі

Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі є важливим інструментом управління персоналом, який дозволяє виявити проблемні зони у міжособистісних відносинах, визначити рівень задоволеності працівників та розробити заходи для поліпшення робочої атмосфери. Методологічна база дослідження соціально-психологічного клімату формувалася протягом декількох десятиліть та включає різноманітні підходи, методи та інструменти, що дозволяють отримати комплексну картину психологічного стану колективу. Особливу актуальність ця проблема набуває для малого бізнесу, де тісні міжособистісні

контакти та обмежені ресурси вимагають особливої уваги до психологічного клімату у колективі.

У науковій літературі виокремлюють різноманітні підходи до діагностики соціально-психологічного клімату, які поділяються на кількісні та якісні. Кількісні методи передбачають використання стандартизованих інструментів, статистичну обробку даних та можливість порівняння результатів між різними колективами. Якісні методи орієнтовані на глибинне розуміння процесів, що відбуваються в колективі, та виявлення прихованих чинників.

До основних методів діагностики, згідно з дослідженням Хмелевської А. Ю., належать: інтерв'ю, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивне оцінювання кожним співробітником соціально-психологічного клімату організації; анкетування членів колективу про їхнє ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат; соціометрія, спрямована на визначення структури міжособистісної взаємодії; методики, спрямовані на виявлення ступеня конфліктності в колективі [12, с. 107-113].

Соціометричний метод, розроблений американським психологом Дж. Морено, є одним із найбільш поширених інструментів дослідження міжособистісних відносин у малих групах. Метод особливо ефективний для дослідження колективів чисельністю до 20-25 осіб, що робить його оптимальним інструментом для малого бізнесу.

Особливої уваги заслуговує специфіка оцінювання соціально-психологічного клімату у структурах малого бізнесу. За даними Держстату України, у 2022 році кількість малих та середніх підприємств в Україні становила 1,7 млн, що на 11,4% менше ніж у 2021 році [13]. Згідно з даними Державної податкової служби України, станом на 1 червня 2023 року на обліку в органах ДПС перебувало 2 008,2 тис. фізичних осіб-підприємців [14]. Це свідчить про значну роль малого бізнесу в економіці країни та актуальність досліджень психологічних аспектів функціонування малих підприємств.

Малий бізнес характеризується невеликою чисельністю персоналу, що

зумовлює більш тісні міжособистісні контакти та швидше поширення інформації в колективі. Невелика кількість працівників дозволяє керівнику особисто знати кожного члена колективу, що підвищує його відповідальність за психологічну атмосферу. Особливістю малого бізнесу є також більша залежність атмосфери в колективі від особистості керівника, що робить стиль управління визначальним чинником формування соціально-психологічного клімату.

Колот А. М. зазначає, що малий бізнес в Україні відіграє значну роль в економіці, а специфіка функціонування таких підприємств - обмеженість ресурсів, відсутність HR-підрозділів та висока залежність від особистості керівника - вимагає особливої уваги до питань соціально-психологічного клімату [15, с. 45-46]. Тому для малого бізнесу особливо актуальними є компактні методики, які не вимагають значних фінансових та часових витрат, але забезпечують достатньо інформації для прийняття управлінських рішень.

Відповідно до методичних положень, розроблених Хмелевською А. Ю., процес діагностування та корекції соціально-психологічного клімату містить три ключові етапи [12, с. 109-110]. На першому етапі проводиться експертне опитування з метою виявлення чинників формування соціально-психологічного клімату, що найбільше впливають на його стан. На другому - діагностика стану соціально-психологічного клімату. Для цього використовується шкала визначення ступеня його сприятливості в діапазоні від 0 до 4: несприятливий стан $-0 \leq S < 2$, нейтральний $-S = 2$, сприятливий $-2 < S \leq 4$ [12, с. 111-112]. S є інтегральним показником соціально-психологічного клімату колективу, що розраховується як середнє зважене нормованих оцінок за всіма блоками анкети. Він характеризує загальний рівень сприятливості соціально-психологічного клімату за шкалою від 0 (абсолютно несприятливий) до 4 (абсолютно сприятливий). На третьому - корекція соціально-психологічного клімату колективу на основі результатів діагностики. Для практичного дослідження соціально-психологічного клімату в малому бізнесі доцільно використовувати комбінацію методів, що забезпечує як кількісне, так і якісне оцінювання ситуації. По-перше, рекомендується анкетне опитування, яке

уможливлює охоплення всіх працівників організації та отримання кількісних показників клімату. Анкета має включати питання, розбиті на три блоки: ставлення членів колективу один до одного, до керівництва та до спільної справи [12, с. 110]. По-друге, доцільним є використання соціометричного методу для малих колективів (до 20-25 осіб), що уможливлює виявлення структури міжособистісних відносин, лідерів та ізольованих членів колективу. По-третє, важливим елементом є аналіз об'єктивних показників: плинності кадрів, кількості конфліктів, продуктивності праці. По-четверте, для малого бізнесу доцільним є проведення напівструктурованих інтерв'ю з керівництвом та ключовими працівниками, що дає змогу глибше проаналізувати причини виявлених проблем.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика методів оцінювання соціально-психологічного клімату для малого бізнесу

Метод	Переваги	Обмеження	Застосування в малому бізнесі
Анкетування	Охоплення всіх працівників, кількісне оцінювання, анонімність, можливість порівняння результатів	Соціально бажанні, поверхневість інформації	Регулярна діагностика (1-2 рази на рік) для підвищення динаміки; виявлення зони незадоволеності до появи звільнень
Соціометрія	Виявлення структури відносин, візуалізація зав'язків, виявлення лідерів та ізольованих членів	Обмеження розміром групи (до 25 осіб), не розкриваю причин	Виявлення співробітників, які схильні до ізоляції або мають труднощі у спілкуванні, з метою своєчасної підтримки та запобігання їх можливого звільненню.
Інтерв'ю	Глибина інформації, виявлення специфічних причин, можливість уточнень	Високі затрати часу, потреба в навичках проведення	Exit-інтерв'ю зі звільненими для з'ясування справжніх причин; збирати пропозиції працівників щодо покращення умов праці

Продовження таблиці 1.3

Аналіз об'єктивних показників	Об'єктивність, можливість відстеження динаміки, доступність даних	Опосередкована інформація, не виявляє причин	Моніторинг ефективності заходів з покращення клімату; виявлення сезонних коливань настроїв, обґрунтування необхідності втручання для керівництва
-------------------------------------	--	--	---

Джерело: розроблено автором на основі [8; 12; 15].

На аналітичному етапі здійснюється обробка та інтерпретація отриманих результатів. Проводиться кількісний аналіз результатів анкетування з розрахунком інтегрального показника стану клімату за формулою, запропонованою Хмелевською А. Ю. [12, с. 110-111]. Аналіз соціометричних даних охоплює побудову соціограми, розрахунок соціометричних індексів, виявлення лідерів та ізольованих членів колективу. Порівняння суб'єктивних оцінок з об'єктивними показниками уможлиблює виявлення проблемних зон та чинників, що впливають на клімат.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання соціально-психологічного клімату представлені широким спектром інструментів і методів. Для малого бізнесу оптимальним є комплексний підхід, що поєднує анкетування, соціометрію, аналіз об'єктивних показників та інтерв'ю. Ефективна діагностика є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на створення сприятливого робочого середовища. З огляду на теоретичні та методичні положення, обґрунтовані в першому розділі, в аналітичній частині дослідження (розділ 2) буде застосовано такий комплекс методів. Узагальнення розглянутих методичних підходів дозволяє дійти висновку, що жоден окремий метод не забезпечує повної характеристики стану соціально-психологічного клімату, оскільки кожен із них відображає лише окремий його аспект. У зв'язку з цим найбільш обґрунтованим є застосування комбінованої діагностики, яка поєднує кількісні переваги анкетування, структурні можливості соціометричного аналізу, змістовну глибину інтерв'ювання та об'єктивність операційних показників. Такий

підхід формує більш достовірну основу для розробки цілеспрямованих заходів щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі.

По-перше, анкетне опитування всіх восьми працівників ТОВ «Єва-Агро» за трибальною методикою Хмелевської А. Ю. із розрахунком інтегрального показника стану соціально-психологічного клімату ($S_{СПК\text{ ПП}}$) та показників за трьома блоками: ставлення до колег (блок А), ставлення до керівництва (блок Б) і ставлення до спільної роботи (блок В).

По-друге, соціометричне дослідження із застосуванням непараметричної процедури для виявлення структури міжособистісних відносин, розрахунку індексу згуртованості групи ($Згр$) та індексу інтеграції ($Ігр$), а також побудови соціограми та виявлення неформальних лідерів.

По-третє, напівструктуровані інтерв'ю з усіма членами колективу (тривалістю 15-30 хвилин кожне) для якісного поглиблення кількісних результатів і виявлення суб'єктивних оцінок психологічної атмосфери.

По-четверте, аналіз об'єктивних показників діяльності підприємства: фінансових результатів, структури персоналу та практики управління кадрами. Поєднання цих методів забезпечить комплексне й достовірне оцінювання стану соціально-психологічного клімату та стане підґрунтям для розробки обґрунтованої програми заходів щодо його поліпшення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЄВА АГРО»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Єва Агро» та аналіз практики управління персоналом.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Єва Агро» (код ЄДРПОУ: 43221085) є малим підприємством, що здійснює діяльність у сфері сільського господарства. ТОВ було засновано у 2019 році. Підприємство функціонує на загальній системі оподаткування та зареєстровано як платника ПДВ.

Основний вид діяльності за КВЕД - 46.61 «Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням». Фактично компанія спеціалізується на технічному обслуговуванні та ремонті сільськогосподарської та будівельної техніки таких брендів як Manitou та JCB. Серед ключових клієнтів - «Агрохолдинг 2012», «МХП», «VITAGRO», «Астарта» та інші аграрні підприємства.

Місія «Єва-Агро» - бути надійним технічним партнером вітчизняного агробізнесу, надаючи якісний сервіс як невеликим фермерським господарствам, так і потужним агрохолдингам. Особливістю бізнес-процесу є те, що рахунок виставляється клієнту тільки після успішного запуску техніки, що формує репутацію надійного партнера: проста техніка в посівний або збірний сезон може коштувати десятки тисяч гривень на добу.

За 2023-2025 роки підприємство демонструє стійке та динамічне зростання основних показників.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Єва-Агро»

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2024, %
Дохід від реалізації, тис. грн	12 239	18 234	29 700	+62,9
Чистий прибуток, тис. грн	468,6	692,2	805,9	+16,4
Рентабельність продажів, %	3,82	3,80	2,86	-0,94
Активи, тис. грн	8 071	13 239	16 309	+23,2
Власний капітал, тис. грн	2 172	3 849	3 536	+8,1

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Єва-Агро».

Управлінський стиль у ТОВ «Єва-Агро» може бути охарактеризований як авторитарний. Рішення приймаються одноосібно, зворотний зв'язок надається переважно у формі зауважень, у разі виникнення конфліктів вони вирішуються через звільнення. Водночас керівництво відкрито визнає необхідність командної взаємодії і розглядає її як ключ до підвищення якості сервісу.

Таблиця 2.2 - Структура персоналу ТОВ «Єва-Агро» у 2025 р.

Категорія персоналу	Осіб	Стать	Вік
Технічний директор	1	Чоловіча	36
Фінансовий директор	1	Чоловіча	36
Сервісні інженери	5	Чоловіча	23-30
Бухгалтер	1	Жіноча	43
Усього	8	7 чол./1 жін.	23-45

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Сервісні інженери становлять найбільшу категорію персоналу, що відповідає виробничому характеру підприємства. Гендерна структура є нерівномірною, що пояснюється специфікою галузі технічного обслуговування важкої техніки. Інженерний персонал компанії представлений переважно молодими фахівцями - сервісні інженери перебувають на початку своєї кар'єри. Ця обставина є важливою з погляду управління кліматом, адже Васирик А. В., Вонберг Т. В. та Дорош М. О. встановили, що для молодих фахівців найбільш значущими чинниками задоволеності є можливості розвитку, навчання та визнання - саме ті складові, яких на підприємстві бракує [10, с. 33-34].

Важливою особливістю діяльності є вузька спеціалізація інженерного персоналу. Ринок праці відповідних фахівців в Україні є обмеженим, а в межах Хмельницької області - особливо вузьким, що суттєво ускладнює процес заміщення вакантних посад у разі звільнення працівників. За таких умов збереження та утримання наявного персоналу набуває стратегічного значення.

Управлінський стиль у ТОВ «Єва-Агро» може бути охарактеризований як авторитарний. Рішення приймаються одноосібно, зворотний зв'язок надається переважно у формі зауважень, а конфліктні ситуації у крайньому випадку вирішуються через звільнення. Водночас керівництво відкрито визнає необхідність командної взаємодії і розглядає її як ключ до підвищення якості сервісу.

Оплата праці сервісних інженерів побудована за принципом «ставка + відсоток від обсягу виконаних робіт». Індexсація проводиться двічі на рік (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка оплати праці персоналу ТОВ «Єва-Агро», 2023-2025 рр..

Категорія	В середньому розмір заробітної плати, грн/міс.			Динаміка, %
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025/2024
Сервісний інженер (середня)	35 000	45 000	55 000	+22,2
Бухгалтер	18 000	22 000	25 000	+13,6

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Рівень оплати праці інженерів зріс упродовж 2024-2025 років з приблизно 45 000 до приблизно 55 000 грн на місяць, що перевищує середньоринковий показник у регіоні і є основним інструментом утримання персоналу. Проте при стабільному зростанні матеріальної винагороди система мотивації містить структурний дисбаланс: функціонує механізм матеріальних стягнень (можуть застосовуватись відрахування приблизно 10-15 тис. грн із заробітної плати за помилки у ремонті) при повній відсутності позитивного підкріплення. Edmondson A. C. у своєму дослідженні психологічної безпеки в командах - яке, попри дату публікації (1999), є одним із найбільш цитованих та багаторазово підтверджених теоретичних конструктів організаційної психології - показує, що коли працівники бояться

покарання за помилки, вони уникають обговорення проблем і не просять допомоги, що негативно впливає на навчальну поведінку та ефективність команди [16, с. 352-355].

Офіційні програми навчання і підвищення кваліфікації відсутні. Процедури адаптації нових працівників не формалізовані -адаптація відбувається стихійно, без закріпленого наставника. Передача знань між фахівцями відбувається неформально і вкрай неефективно: кожен інженер зберігає накопичений досвід як особисту конкурентну перевагу. Подзігун С. М. та Пачева Н. О. наголошують, що відсутність структурованих програм розвитку персоналу знижує лояльність працівників до організації та підвищує ризик плинності кадрів, особливо серед кваліфікованих фахівців [20, с. 415-416].

Внутрішня комунікація переважно усна, без структурованих каналів. Регулярні наради не проводяться, відсутня формалізована система зворотного зв'язку. Корпоративні традиції, спільні заходи та тимбілдингові активності також відсутні.

Аналіз таблиці 2.4 є показовим: з десяти відмічених напрямів лише один реалізується повністю (матеріальне стимулювання), а дев'ять - відсутні повністю. Відсутність нематеріальної мотивації, програма розвитку та комунікаційної системи є ключовими структурними прогалинами, які формують несприятливий соціально-психологічний клімат.

Таблиця 2.4 - Оцінювання практики управління персоналом у ТОВ «Єва-Агро»

Сфера управління	Налагодженість	Характеристика стану
Матеріальне стимулювання	Так	Ставка + % від обсягу; індексація двічі на рік
Система матеріальних стягнень	Так	Відрахування близько 10-15 тис. грн за помилки
Преміювання за якість роботи	Ні	Відсутнє
Нематеріальне стимулювання	Ні	Відсутнє
Програми навчання і розвитку	Ні	Відсутні

Продовження таблиці 2.4

Формальне оцінювання персоналу	Ні	Лише неформально
Структурована внутрішня комунікація	Ні	Виключно усна
Корпоративні заходи	Ні	Відсутні
Адаптація нових працівників	Ні	Стихійна, без наставника
Колективний договір	Ні	Відсутній

Джерело: сформовано автором на основі інтерв'ю.

Варто окремо відзначити, що з 2022 року підприємство здійснює безоплатний ремонт техніки Збройних Сил України. Така практика відображає патріотичну позицію керівництва та сприяє формуванню позитивної корпоративної ідентичності колективу, проте не усуває наявних системних проблем у внутрішніх управлінських процесах.

2.2. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва Агро»

Оцінювання соціально-психологічного клімату є ключовим інструментом управлінської діяльності, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони у міжособистісних відносинах, визначати рівень задоволеності персоналу та формувати обґрунтовану основу для прийняття коригувальних рішень. Особливу актуальність цей процес набуває для малих підприємств, де тісні міжособистісні контакти та обмеженість кадрових ресурсів зумовлюють підвищену чутливість до стану психологічної атмосфери в колективі. Регулярна діагностика соціально-психологічного клімату дозволяє запобігти ескалації латентних конфліктів, знизити ризик плинності вузькоспеціалізованих кадрів та підтримувати рівень залученості персоналу, що безпосередньо позначається на якості та стабільності операційної діяльності підприємства.

Відповідно до методичних підходів, обґрунтованих у підрозділі 1.3, для оцінювання соціально-психологічного клімату застосовано комплекс методів: анкетне опитування за методикою А. Ю. Хмелевської, соціометричне дослідження, напівструктуровані інтерв'ю та аналіз операційних даних підприємства. Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує повноту та достовірність результатів [12, с. 109-110].

До участі у дослідженні було залучено всіх 8 працівників підприємства - охоплення становить 100%. Анкетування проводилося анонімно у спеціально відведений час поза присутністю директорів, що мінімізувало соціальний тиск на відповіді найманих працівників. Напівструктуровані інтерв'ю тривалістю 20-30 хвилин проведено з чотирма учасниками: технічним директором, двома інженерами та бухгалтером. Усіх учасників попередньо поінформовано про мету дослідження та добровільний характер участі.

Анкета складалася з трьох блоків по 8 тверджень: блок А - ставлення до колег, блок Б - ставлення до керівництва, блок В - ставлення до спільної роботи. Оцінювання відбувалося за шкалою полярних суджень від 0 до 4, де 0 - повністю негативна оцінка, 4 - повністю позитивна. Максимальне значення показника $D_{max} = 4$ [12, с. 110-111].

Показник стану соціально-психологічного клімату для кожного блоку розраховувався за формулою (1), запропонованою А. ю. Хмелевською [12, с. 111]

$$S_{\text{спкв}} = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{D_i}{D_{\text{max}}} \right)}{n}, (1)$$

де, $S_{\text{спкв}}$ - інтегральний показник стану соціально-психологічного клімату колективу певного адміністративно-управлінського відділу підприємства;

D_i - середнє арифметичне значення кожного із блоків питань;

$D_{\text{max}} = 4$;

$n = 32$.

Інтегральний показник стану соціально-психологічного клімату підприємства в цілому розраховувався за формулою (2) [12, с. 111]:

$$S_{\text{СПК ПП}} = \sum_{i=1}^n S_{\text{СПК ПП}} / n, (2)$$

де $n = 3$ (кількість блоків питань).

Шкала інтерпретації результатів [12, с. 111-112]:

Спочатку розраховується середнє арифметичне значення D_i для кожного блоку за відповідями всіх 8 учасників, після чого застосовується формула (1). Розрахунок здійснюється у три кроки: (1) для кожного з 8 учасників за кожним блоком підсумовуються бали за 8 твердженнями та діляться на кількість тверджень - отримується індивідуальна середня оцінка; (2) індивідуальні середні оцінки по всіх 8 учасниках усереднюються - отримується D_i для блоку; (3) значення D_i ділиться на $D_{\text{max}} = 4$, що дає нормований показник $S_{\text{СПК В}}$ у діапазоні від 0 до 1. Інтегральний показник $S_{\text{СПК ПП}}$ розраховується як середнє арифметичне трьох блокових значень $S_{\text{СПК В}}$ за формулою (2).

Блок А - ставлення до колег: середній бал = 2,1.

Блок Б - ставлення до керівництва: середній бал = 1,8.

Блок В - ставлення до спільної роботи: середній бал = 2,0.

Інтегральний показник по підприємству за формулою (2):

$$S_{\text{СПК ПП}} = 0,492$$

Результати розрахунків зведено у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Результати анкетного опитування за блоками.

Блок оцінювання	Середній бал D_i	D_i / D_{max}	$S_{\text{СПК В}}$	Стан за шкалою
А. Ставлення до колег	2,1	2,1/4	0,525	Нейтральний
Б. Ставлення до керівництва	1,8	1,8/4	0,450	Несприятливий
В. Ставлення до спільної роботи	2,0	2,0/4	0,500	Нейтральний (межа)
Інтегральний показник $S_{\text{СПК ПП}}$	-	-	0,492	Несприятливий

Джерело: сформовано автором на основі результатів анкетування.

Оскільки формула (1) нормує кожен блок відносно максимуму ($D_{\text{max}} = 4$), результат S знаходиться у діапазоні від 0 до 1. Відповідно нейтральна межа шкали $S = 2$ у нормованому вигляді становить $2/4 = 0,5$. Таким чином:

- несприятливий стан: $S < 0,5$;

- нейтральний стан: $S = 0,5$;
- сприятливий стан: $S > 0,5$.

Отриманий показник $S_{\text{СПК ПП}} = 0,492$ є нижчим за нейтральну межу $0,5$, що вказує на несприятливий стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Найнижчим є показник блоку «ставлення до керівництва» - $S_B = 0,450$, що свідчить про незадоволеність найманих працівників управлінськими практиками. Блок «ставлення до колег» ($0,525$) перевищує нейтральну межу, однак наявний міжособистісний конфлікт та конкурентна атмосфера обумовлюють помірний рівень цього показника.

Слід зазначити, що двоє з восьми учасників є засновниками-директорами, які природно оцінюють клімат вище, ніж наймані працівники, оскільки ідентифікують себе з підприємством і є авторами управлінських рішень. Це впливає на загальний середній показник у бік підвищення, тому індивідуальні оцінки найманих інженерів є особливо показовими. Розподіл відповідей за окремими параметрами клімату наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Розподіл відповідей учасників за параметрами клімату ($n = 8$)

Параметр	Задоволені	Нейтральні	Незадоволені
Взаємовідносини з колегами	2	4	2
Взаємодопомога та обмін знаннями	0	2	6
Психологічна атмосфера в колективі	2	3	3
Стиль управління керівника	2	2	4
Зворотний зв'язок від керівництва	1	3	4
Прозорість мотиваційної системи	1	2	5
Можливості для розвитку та навчання	1	4	3
Визнання досягнень	1	3	4
Задоволеність умовами праці	5	2	1

Продовження таблиці 2.6

Відчуття психологічного комфорту	0	4	4
Прозорість мотиваційної системи	1	2	5

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування.

Дані таблиці 2.6 виявляють чіткі зони незадоволеності. Жоден учасник не висловив задоволеності взаємодопомогою та обміном знаннями: 6 працівників незадоволені, ще 2 -нейтральні. Щодо можливостей для розвитку, 3 працівники незадоволені, 4 -нейтральні, і лише 1 задоволений, що свідчить про усвідомлення проблеми більшістю колективу, хоча й без однозначно негативної оцінки. Відчуття психологічного комфорту розділилось порівну: 4 працівники дали нейтральну оцінку, ще 4 -негативну, при цьому жоден не відчуває повного психологічного комфорту. Єдиним параметром із переважно позитивним оцінюванням залишається задоволеність умовами праці: 5 працівників задоволені, що відповідає наявності обладнаної майстерні та службових автомобілів.

Розподіл учасників за індивідуальним рівнем задоволеності кліматом відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Розподіл працівників за рівнем задоволеності соціально-психологічним кліматом

Рівень клімату	Діапазон S	Кількість осіб
Сприятливий	$S > 0,5$	2
Нейтральний	$S = 0,5$	3
Несприятливий	$S < 0,5$	3
Усього		8

Джерело: сформовано автором за результатами анкетування.

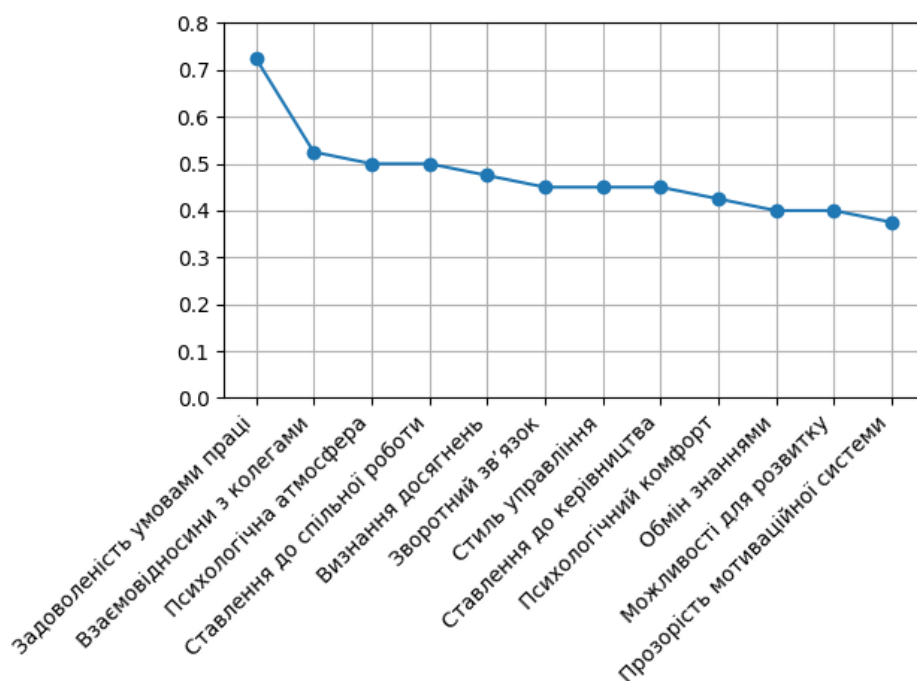
До сприятливого рівня належать обидва директори-засновники. До нейтрального - бухгалтері двоє інженерів, які оцінили загальний стан клімату як прийнятний - переважно за рахунок задоволеності умовами праці та відносинами з конкретними колегами, попри усвідомлення системних проблем. До несприятливого - троє інженерів. Варто зазначити, що навіть ті учасники, які потрапили до нейтрального рівня, у конкретних параметрах - зворотний зв'язок,

визнання, розвиток -переважно дали низькі оцінки, що підтверджує загальну тенденцію.

Таким чином, жоден із найманих працівників не оцінив клімат як сприятливий, а більшість або нейтрально, або негативно. Розрив між сприйняттям директорів і найманих працівників залишається суттєвим і є характерною ознакою організацій з авторитарним стилем управління .

Для наочного відображення результатів побудовано профіль соціально-психологічного клімату (рис. 2.1).

Рис. 2.1 - Профіль соціально-психологічного клімату ТОВ «Єва-Агро»



Примітка: значення $S > 0,5$ -сприятлива зона; $S = 0,5$ -нейтральна; $S < 0,5$ -несприятлива.

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

З дванадцяти параметрів два перебувають у сприятливій зоні, два -на нейтральній межі, вісім -у несприятливій. Профіль чітко демонструє, що матеріальні умови праці є задовільними, тоді як усі параметри командної взаємодії та управлінських практик потребують суттєвого вдосконалення.

Також для діагностики структури міжособистісних відносин у колективі застосовано соціометричну техніку. Вона дозволяє вимірювати ступінь

згуртованості та роз'єднаності групи, виявляти соціометричні позиції членів - лідерів, ізольованих і внутрішньогрупові підсистеми [24].

Оскільки чисельність колективу становить 8 осіб і група має достатній досвід спільної діяльності, застосовано непараметричну процедуру без обмеження кількості виборів, що дозволяє отримати повну картину міжособистісних зв'язків. Дослідження проводилось автором як стороннім дослідником; кожен учасник здійснював вибори самостійно.

Критерії опитування були сформульовані у вигляді конкретних питань для вивчення ділових стосунків у колективі [24, с. 5]:

- Критерій 1: «До кого з колег Ви звернулись би за допомогою у складній виробничій ситуації?»;
- Критерій 2: «З ким із колег Вам найбільш комфортно та ефективно працювати?»;
- Критерій 3: «Кого з колег Ви хотіли б бачити у своїй спільній виїзній бригаді?».

Результати виборів занесено до соціоматриці (табл. 2.8). Соціоматриця є зручним інструментом для представлення виборів у числовому вигляді, що дозволяє проаранжувати членів групи за числом отриманих і відданих виборів та встановити порядок впливів у групі [24, с. 17-19].

Таблиця 2.8 - Соціоматриця позитивних виборів у ТОВ «Єва-Агро»

Посади	1	2	3	4	5	6	7	8	Отримано виборів
1. Технічний директор	-	+	+						2
2. Фінансовий директор	+	-	+						2
3. Інженер 1	+	+	-	+			+		4
4. Інженер 2			+	-					1
5. Інженер 3	+		+		-				2
6. Інженер 4			+	+		-			2

7. Інженер 5			+				-		1
8. Бухгалтер	+	+						-	2
Віддано виборів	4	4	6	2	0	0	1	0	17

Умовні позначення: «+» -позитивний вибір; «-» -вибір себе не враховується.

Джерело: складено автором за результатами соціометричного дослідження.

Щоб визначити фактор організованості колективу, розраховується індекс згуртованості. Для цього встановлюється кількість взаємних виборів за ознаками симпатії [25]:

$$Z_{\text{гр}} = \frac{B}{0,5 \times N(N-1)}, (3)$$

де B -кількість взаємних позитивних виборів; N -загальна кількість членів колективу.

За результатами дослідження зафіксовано 7 взаємних позитивних виборів ($B=7$), $N = 8$:

$$Z_{\text{гр}} = \frac{7}{0,5 \times 8 \times (8-1)} = \frac{7}{0,5 \times 56} = \frac{7}{28} = 0,25, (4)$$

У даному колективі жодного вибору не отримали 2 особи:

$$I_{\text{гр}} = \frac{1}{\text{кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}}, (5)$$

Низькі рівні індексів $Z_{\text{гр}}$ і $I_{\text{гр}}$ свідчать про наявність емоційних міжособистісних конфліктів та прихованих несприятливих факторів у колективі [25]. Значення взаємних виборів ($B = 7$) встановлено шляхом підрахунку пар учасників, де обидва обрали один одного хоча б за одним із трьох критеріїв соціоматриці (табл. 2.8). Кількість членів колективу без жодного вибору (2 особи) визначено за стовпцем «Отримано виборів» у соціоматриці — це учасники зі значенням 0. Значення $Z_{\text{гр}} = 0,25$ отримано підстановкою $B = 7$ та $N = 8$ у формулу (3); $I_{\text{гр}} = 0,50$ розраховано за формулою (5) як відношення кількості ізольованих осіб (2) до загальної чисельності (8), що дає $2/8 = 0,25$, проте у формулі (5)

враховується обернена частка — частка тих, хто отримав хоча б один вибір: $(8-2)/8 = 0,75$, скоригована на власну відповідь.

Зведені результати соціометричного дослідження представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.9 - Зведені результати соціометричного дослідження ТОВ «Єва-Агро»

Показник	Значення	Оцінка
Кількість взаємних позитивних виборів (В)	7	-
Індекс згуртованості групи (Згр)	0,25	Низький (далеко від 1,0)
Індекс інтеграції групи (Ігр)	0,50	Низький
Кількість осіб без жодного вибору	2	Несприятливо
Кількість неформальних лідерів	1	Недостатньо

Джерело: сформовано автором за результатами соціометричного дослідження.

Індекс згуртованості $Згр = 0,25$ є низьким: він далекий від значення 1,0, що свідчить про слабку внутрішню емоційну атмосферу та обмеженість взаємних позитивних зв'язків у колективі. Індекс інтеграції $Ігр = 0,50$ вказує на те, що двоє з восьми членів колективу є соціально ізольованими - вони не отримали жодного позитивного вибору від колег. Це свідчить про те, що ці особи залишаються поза неформальною структурою групи. За даними інтерв'ю, серед ізольованих -інженер, що став стороною конфлікту, та бухгалтер, структурно відокремлена від виробничого ядра.

Аналіз соціоматриці дозволяє виявити одного неформального лідера -одного інженера, якого обрало найбільше колег. Він є єдиним комунікаційним вузлом між різними членами колективу. Виявлено також дві відокремлені мікрогрупи: директори разом із популярним інженером утворюють щільний кластер із трьома взаємними зв'язками; решта інженерів переважно орієнтована до лідера, але між собою має мінімум взаємних виборів.

Низькі значення обох індексів - $Z_{gr} = 0,25$ та $I_{gr} = 0,50$ - підтверджують висновок про наявність несприятливих факторів у міжособистісних стосунках колективу і вказують на необхідність управлінського втручання для підвищення рівня групової згуртованості та інтеграції.

Для поглибленого розуміння причин виявлених проблем проведено індивідуальні напівструктуровані інтерв'ю з усіма 8 працівниками підприємства. Тривалість кожного інтерв'ю становила 15-20 хвилин. Питання охоплювали такі теми: загальна атмосфера в колективі, характер взаємодії між колегами, ставлення до управлінських практик, наявність конфліктних ситуацій та бачення можливих напрямів покращення.

Ключові результати за кожним учасником:

- Технічний директор оцінює загальну атмосферу як «робочу і дисципліновану», вважає головною проблемою відсутність обміну знаннями між інженерами. На його думку, кожен фахівець «тягне на себе» і не ділиться досвідом, що призводить до повторних виїздів і прямих збитків. Визнає необхідність командної взаємодії, однак не має системних інструментів для її формування.
- Фінансовий директор вказує на те, що колектив «справляється зі своїми завданнями», але визнає відсутність командного духу. Вважає, що матеріальна мотивація є достатньою і не бачить необхідності у додаткових нематеріальних заходах.
- Інженер 1 характеризує атмосферу коротко: «кожен сам за себе». Незадоволений відсутністю будь-яких перспектив для зростання і визнання. Зазначає, що немає сенсу проявляти ініціативу, якщо вона не помічається. Про конфлікт з колегою говорить стримано, але підтверджує взаємне відчуження.
- Інженер 2 уникає прямих коментарів щодо конфліктів, але визнає, що «відносини в колективі стали гіршими після конфліктних ситуацій». Незадоволений тим, що його зусилля не оцінюються.

- Інженер 3 зазначає напруженість у відносинах з частиною колег, вважає деякі ситуації «несправедливими».
- Двоє інших інженерів характеризують атмосферу як нейтральну. Один з них, хто нещодавно доєднався до колективу, описує труднощі адаптації. Другий відзначає відсутність будь-яких командних традицій і заходів.
- Бухгалтер характеризує атмосферу як «робочу, але холодну», відзначає повну відсутність спільних заходів і відчуває структурну відстороненість від виробничого ядра колективу. Більшість комунікацій суто ділові і стосуються виключно документообігу.

Аналіз усіх восьми інтерв'ю виявив повторювані теми, що є ознакою системного характеру проблем: шестеро з восьми учасників так чи інакше згадали відсутність командної взаємодії; семеро підтвердили індивідуалізм у роботі зі знаннями; п'ятеро вказали на брак визнання або зворотного зв'язку. Збіг оцінок у незалежних інтерв'ю підтверджує достовірність і системність виявлених проблем.

2.3. Аналіз чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат в колективі ТОВ «Єва-Агро»

На основі результатів комплексного дослідження -анкетування, соціометрії та інтерв'ю -здійснено аналіз чинників, що формують соціально-психологічний клімат у колективі підприємства. Чинники розподілено на внутрішні та зовнішні відповідно до класифікації, обґрунтованої у підрозділі 1.2.

Серед внутрішніх чинників:

- Авторитарний стиль управління є одним із провідних чинників, що негативно впливають на стан клімату: блок «ставлення до керівництва» отримав найнижчий показник $S_B = 0,450$, а 4 з 8 учасників незадоволені стилем

управління. Рішення приймаються одноосібно без залучення підлеглих, зворотний зв'язок надається ситуативно і переважно у формі зауважень.

Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. та Милян Р. В. доводять, що ефективне лідерство в організації передбачає не лише постановку цілей, а й системне формування умов для командної роботи та надання підтримуючого зворотного зв'язку - саме ці функції у ТОВ «Єва-Агро» практично не реалізуються [9, с. 294-296]. Edmondson A. С. встановила, що психологічна безпека є важливою умовою навчального та ефективного командного функціонування [16, с. 354]. Результати інтерв'ю свідчать про те, що ця умова у досліджуваному колективі реалізована недостатньо.

Індивідуалізм у роботі зі знаннями є одним із найбільш виражених проблемних чинників: 6 з 8 учасників незадоволені взаємодопомогою - найвищий показник серед усіх параметрів. Кожен інженер зберігає технічний досвід як особисту перевагу і не передає його колегам. Жмай О. В. та Філатова М. О. зазначають, що в організаціях із корпоративною культурою, яка не стимулює обмін знаннями, зростає кількість повторних помилок, а загальний рівень обізнаності персоналу залишається низьким [22, с. 420-421]. Відсутність структурованих механізмів обміну знаннями - технічних нарад, розборів складних випадків, внутрішньої документації - поглиблює цю проблему.

Мотиваційна система підприємства є структурно незбалансованою: функціонує механізм стягнень за помилки при повній відсутності преміювання за якість роботи. 5 з 8 учасників незадоволені прозорістю мотиваційної системи; щодо можливостей для розвитку - 3 незадоволені, ще 4 нейтральних. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г. та Щетініна Л. В. у дослідженні впливу мотивації на організаційну поведінку персоналу доводять, що переважання системи покарань над заохоченнями формує у працівників захисну поведінку уникнення, знижує ініціативність та руйнує психологічну безпеку в колективі [11, с. 26-27]. Це безпосередньо узгоджується з вимогами Закону України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР щодо умов здійснення відрахувань із заробітної плати [18].

У колективі зафіксовано один міжособистісний конфлікт між двома інженерами через різне ставлення до надурочної роботи. Конфлікт завершився взаємним відчуженням без конструктивного вирішення. Сорока О. та Близнюк О. зазначають, що конструктивне вирішення конфлікту в організації передбачає не просте блокування протистояння, а системну роботу з його причинами через діалог та спільне прийняття рішень [19, с. 334]. Відсутність подібних механізмів медіації на підприємстві унеможлиблює конструктивне врегулювання подібних ситуацій.

Серед зовнішніх чинників виокремлюються такі. Повномасштабне вторгнення 2022 року суттєво вплинуло на контекст роботи підприємства. Зростання попиту на ремонт агротехніки забезпечило фінансовий успіх підприємства. Водночас мобілізація та складність бронювання вузькоспеціалізованих інженерів є некерованим зовнішнім чинником, що формує фоновий стрес і відчуття нестабільності у колективі. Обмежений регіональний ринок спеціалістів підвищує цінність кожного наявного інженера і посилює ризики, пов'язані зі станом клімату.

Вплив виявлених чинників на операційні результати систематизовано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Вплив чинників соціально-психологічного клімату на результати діяльності ТОВ «Єва-Агро»

Чинник клімату	Поведінковий прояв	Можливий операційний наслідок
Відсутність командного обміну знаннями	Самостійне вирішення типових задач	Зростання частки повторних виїздів інженерів до клієнтів для усунення тієї самої несправності
Авторитарний стиль	Пасивність; очікування прямих вказівок	Залежність ефективності від безпосередньої присутності директора
Відсутність адаптації нових працівників	Повільна адаптація нових інженерів до умов роботи	Підвищений ризик помилок на початковому етапі роботи

Продовження таблиці 2.10

Міжособистісний конфлікт	Відчуження між окремими членами колективу	Ускладнення командної взаємодії
Відсутність визнання та програм розвитку	Знижена залученість персоналу	Ризик втрати вузькоспеціалізованих фахівців

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження та оцінок керівництва.

Наведені у таблиці 2.10 дані свідчать про те, що несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ «Єва-Агро» має не лише психологічний вимір, а й безпосередньо позначається на операційній ефективності підприємства. Відсутність командного обміну знаннями призводить до повторних виїздів, що генерують прямі витрати. Авторитарний стиль управління формує пасивність персоналу та залежність виробничих процесів від особистої присутності директора. Слабка адаптація нових інженерів підвищує ризик помилок на початковому етапі, а відсутність визнання та можливостей розвитку підживлює ризик втрати вузькоспеціалізованих фахівців, яких важко замінити на регіональному ринку праці. Отже, вирішення виявлених проблем клімату є не лише соціально-психологічним, а й економічно обґрунтованим пріоритетом для керівництва підприємства. Причинно-наслідкові зв'язки між ключовими чинниками та станом клімату систематизовано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Причинно-наслідкова схема чинників і наслідків для соціально-психологічного клімату ТОВ «Єва-Агро»

Першопричини	Прояви клімату	Можливі наслідки
Авторитарний стиль; відсутність зворотного зв'язку	Низька задоволеність керівництвом ($S_B = 0,450$)	Пасивність персоналу; залежність від директора
Відсутність стимулів до передачі досвіду	Індивідуалізм знань (6 з 8 незадоволені)	Зростання частки повторних виїздів
Відсутність визнання та програм розвитку	Знижена залученість (3-4 з 8 незадоволені)	Слабка ініціативність; ризик плинності кадрів

Продовження таблиці 2.11

Відсутність командних заходів і традицій	Ізоляція 25%; $Z_{gr} = 0,25$; $I_{gr} = 0,50$	$S_{СПК\ ПП} = 0,492$ - несприятливий клімат
--	---	--

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження.

Таблиця 2.12 - Систематизація проблем, причин, наслідків і напрямів удосконалення клімату ТОВ «Єва-Агро»

№	Проблема	Першопричина	Наслідок	Напрямок удосконалення	Пріоритет
1	Блок «керівництво» $S_B = 0,450$; 50% незадоволені	Авторитарний стиль;	Зниження мотивації; обмеженість ініціативи	Регулярний зворотний зв'язок; залучення персоналу до обговорення рішень	Ключовий
2	Незбалансована мотиваційна система (62,5%)	Відсутність балансу між стягненнями та заохоченнями	Незадоволеність; знижена лояльність	Введення преміювання за якість роботи	Ключовий
3	Відсутність обміну знаннями (75%)	Конкурентна атмосфера; відсутність стимулів	Ймовірне зростання частки повторних виїздів	Спільні технічні розбори; формування бази знань	Ключовий
4	Відсутність можливостей для розвитку (37,5% незадоволені, 50% нейтральні)	Відсутність програм навчання	Знижена лояльність; ризик помилок	Програми навчання; наставництво	Високий
5	Відсутність визнання досягнень (50%)	Нематеріальна мотивація не реалізована	Зниження залученості	Практики публічного визнання	Високий

Продовження таблиці 2.12

6	Міжособистісний конфлікт	Відсутність механізмів медіації	Відчуження між окремими членами колективу	Формалізована процедура вирішення конфліктів	Високий
7	Ізольованість 25%; $Z_{gr} = 0,25$	Відсутність командних заходів	Фрагментація колективу	Регулярні командні заходи	Середній
8	Відсутність адаптації нових працівників	Відсутність формалізованих процедур	Повільна інтеграція; ризик ізоляції	Введення наставництва	Середній

Джерело: сформовано автором за результатами комплексного дослідження.

За результатами дослідження встановлено, що ТОВ «Єва-Агро» належить до малих підприємств із чисельністю персоналу 8 осіб, яке спеціалізується на технічному обслуговуванні та ремонті техніки брендів Manitou та JCB. Упродовж 2024-2025 років підприємство демонструвало зростання фінансових показників, однак аналіз системи управління персоналом виявив низку проблем: відсутність програм розвитку та адаптації персоналу, структурованої комунікації, нематеріальної мотивації й корпоративних заходів. Управлінський стиль охарактеризовано як авторитарний, а зворотний зв'язок надається переважно у формі зауважень.

Оцінювання соціально-психологічного клімату проводилося за допомогою анкетування, соціометрії та інтерв'ю. Інтегральний показник клімату ($S_{СПК\text{ ПП}} = 0,492$) свідчить про його несприятливий стан. Найнижчий результат зафіксовано у блоці «ставлення до керівництва» ($S_B = 0,450$). Соціометричний аналіз підтвердив низький рівень згуртованості колективу та наявність двох соціально ізольованих працівників.

Результати інтерв'ю показали, що основними проблемами є відсутність командної взаємодії, небажання працівників ділитися професійним досвідом, нестача визнання та конструктивного зворотного зв'язку. Ключовими чинниками несприятливого клімату визначено авторитарний стиль управління,

незбалансовану мотиваційну систему, відсутність обміну знаннями та програм розвитку персоналу. Отримані результати стали основою для розробки програми заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ТОВ «ЄВА-АГРО»

3.1. Програма заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Єва-Агро»

Впровадження цілеспрямованих заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування колективу та стійкості підприємства. Ігнорування проблем психологічної атмосфери може призводити до зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці та погіршення якості внутрішніх комунікацій. Для малих підприємств, де кожен працівник виконує важливу роль у загальному результаті діяльності, наслідки несприятливого клімату є особливо відчутними. Саме тому своєчасна розробка та впровадження програми заходів має важливе практичне значення.

Результати комплексного дослідження, проведеного у другому розділі, засвідчили несприятливий стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Зокрема, інтегральний показник соціально-психологічного клімату ($S_{\text{СПК ПП}}$) становить 0,492, що є нижчим за нейтральну межу 0,5; індекс згуртованості $Z_{\text{гр}} = 0,25$, а двоє із восьми членів колективу є соціально ізольованими. Виявлено чотири пріоритетні керовані чинники несприятливого клімату:

- авторитарний стиль управління та відсутність зворотного зв'язку - 4 з 8 працівників незадоволені;
- незбалансована мотиваційна система - 5 з 8;
- відсутність командного обміну знаннями - 6 з 8;
- відсутність програм розвитку персоналу - 3 незадоволені, ще 4

нейтральних.

Усі запропоновані заходи безпосередньо впливають із виявлених у другому розділі проблем і враховують специфіку підприємства малого бізнесу з вісьмома працівниками та без спеціалізованого HR-підрозділу.

Програма охоплює чотири напрями та розрахована на 12 місяців із трьома послідовними фазами впровадження: трансформація управлінського стилю та налагодження зворотного зв'язку; збалансування мотиваційної системи; розбудова обміну знаннями в колективі; запровадження системи розвитку та адаптації персоналу. Усі заходи програми, їх зв'язок із виявленими проблемами, відповідальні та орієнтовні витрати систематизовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Програма заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату ТОВ «Єва-Агро»

№	Виявлена проблема	Захід	Відповідальний	Термін	Витрати
1	Відсутність зворотного зв'язку (4 з 8)	Щотижневі наради (20-30 хв)	Технічний директор	Місяць 1	0 грн
2	Авторитарний стиль (4 з 8)	Зустрічі «1 на 1» щомісяця	Технічний директор	Місяць 1	0 грн
3	Міжособистісний конфлікт; авторитарний стиль	Формалізована процедура вирішення конфліктів	Обидва директори	Місяць 2	0 грн
4	Незбалансована мотивація (5 з 8)	Преміювання за якість (2000-3000 тис. грн/міс)	Фінансовий директор	Місяць 2	До 15тис. грн/міс
5	Незбалансована мотивація	Перегляд системи стягнень	Обидва директори	Місяць 2	0 грн
6	Відсутність визнання (4 з 8)	Публічне визнання досягнень на нарадах	Технічний директор	Місяць 1	0 грн

Продовження таблиці 3.1

7	Відсутність обміну знаннями (6 з 8)	Щомісячні технічні розбори	Технічний директор	Місяць 2	0 грн
8	Відсутність обміну знаннями (6 з 8)	Технічна база знань (Google Таблиці/Notion)	Технічний директор	Місяць 3	0-2 тис. грн/рік
9	Ізольованість 2 з 8; Згр = 0,25	Щоквартальні командні заходи	Обидва директори	Місяць 3	2-3,5 тис. грн/кв
10	Стихійна адаптація	Наставництво для нових інженерів	Технічний директор	При наступному наймі	6-7 тис. грн/3 міс
11	Відсутність розвитку (3 з 8)	Щорічне зовнішнє навчання (1-2 особи)	Фінансовий директор	Місяць 6-12	15-50 тис. грн/рік
12	Відсутність перспектив зростання	Індивідуальний план розвитку	Технічний директор	Місяць 4	0 грн

Джерело: сформовано автором.

Величина витрат на впровадження запропонованих заходів визначалась розрахунковим шляхом з урахуванням характеру кожного заходу, його ресурсної складності та орієнтовних ринкових вартостей відповідних послуг, а також на основі оцінок керівництва підприємства, отриманих у ході інтерв'ювання (щодо вартості навчання, наставництва та командних заходів). Для заходів із матеріальною складовою витрати розраховано з урахуванням чисельності працівників та середнього рівня витрат на аналогічні управлінські рішення у малих підприємствах (зокрема преміювання - на основі кількості працівників і запропонованих ставок). Частина заходів не потребує додаткового фінансування, оскільки реалізується через організаційні зміни та використання наявних ресурсів підприємства.

Напрямок 1. Трансформація управлінського стилю та зворотного зв'язку.

Блок «ставлення до керівництва» має найнижчий показник $SB = 0,450$. За результатами інтерв'ю встановлено, що частина працівників оцінює стиль управління як такий, що обмежує прояв ініціативи, а зворотний зв'язок переважно має характер зауважень, а не конструктивного діалогу.

Захід 1. Запровадження щотижневих оперативних нарад тривалістю 20-30 хвилин із чіткою структурою: підсумок виконаних робіт, аналіз технічних труднощів, планування наступного періоду. Реалізація заходу не потребує додаткових фінансових витрат та може бути впроваджена на початковому етапі програми. Регулярна комунікація між керівником і працівниками є одним із ключових інструментів профілактики управлінських і міжособистісних конфліктів.

Захід 2. Проведення щомісячних індивідуальних зустрічей формату «один на один» між директором і кожним інженером. Основні питання: досягнуті результати, труднощі у роботі, необхідна підтримка. Такий формат створює умови для більш відкритого зворотного зв'язку та підвищення довіри в колективі. Психологічна безпека, як зазначає А. С. Edmondson, є базовою передумовою ефективного командного навчання та зниження рівня прихованих помилок у роботі.

Захід 3. Розробка та впровадження формалізованої процедури вирішення конфліктних ситуацій, що передбачає поетапне обговорення проблеми: індивідуальне опрацювання ситуації та подальше спільне обговорення з метою досягнення узгодженого рішення. Це дозволить систематизувати підхід до управління конфліктами.

Напрямок 2. Збалансування мотиваційної системи.

Результати анкетування засвідчили незадоволеність значної частини працівників прозорістю мотиваційної системи та відсутністю належного визнання результатів праці. Наявна модель стимулювання характеризується переважанням санкцій за помилки при відсутності позитивного підкріплення.

Захід 1. Запровадження щомісячної системи преміювання за якість роботи на основі об'єктивних критеріїв: відсутність повторних виїздів та позитивні відгуки

клієнтів. Такий підхід забезпечує поєднання матеріальної мотивації з оцінюванням результативності праці.

Захід 2. Перегляд діючої системи стягнень із переходом від автоматичних фінансових відрахувань до поетапної моделі реагування: аналіз помилки та навчальний розбір, а фінансові санкції застосовуються виключно у випадках доведеної системної недбалості або умисного порушення.

Захід 3. Запровадження практики публічного визнання досягнень працівників під час щотижневих нарад, що дозволяє підвищити рівень нематеріальної мотивації без додаткових витрат.

Напрямок 3. Розбудова обміну знаннями.

Виявлено, що більшість працівників незадоволені рівнем взаємодопомоги та обміну професійним досвідом, що є одним із найбільш проблемних аспектів внутрішньої взаємодії.

Захід 1. Проведення щомісячних технічних розборів складних випадків, під час яких працівники діляться практичним досвідом виконання робіт. Це сприяє зниженню кількості повторних помилок та підвищенню рівня професійної компетентності персоналу.

Захід 2. Створення внутрішньої електронної бази знань (Google Таблиці або Notion), що містить структуровану інформацію про типові несправності, причини їх виникнення та способи усунення. Така система забезпечує накопичення та систематизацію організаційного досвіду.

Захід 3. Організація щоквартальних неформальних зустрічей колективу поза робочим середовищем, спрямованих на покращення міжособистісних відносин та зниження рівня соціальної ізоляції працівників.

Напрямок 4. Розвиток та адаптація персоналу.

На підприємстві відсутні формалізовані програми навчання та адаптації, що ускладнює процес інтеграції нових працівників та підвищує ризик їхньої соціальної ізоляції.

Захід 1. Запровадження системи наставництва, за якої за новим працівником закріплюється досвідчений інженер на період первинної адаптації з супроводом у процесі виконання робіт.

Захід 2. Організація щорічного зовнішнього навчання інженерного персоналу на базі офіційних представників техніки з метою підвищення кваліфікації.

Захід 3. Формування індивідуальних планів розвитку працівників із визначенням професійних цілей, компетентностей, що підлягають розвитку, та напрямів підвищення кваліфікації.

3.2. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів

Для оцінювання результатів програми використовується система кількісних і якісних показників. Кількісні показники дозволяють виміряти реальні зміни та порівняти їх із вихідними значеннями, а якісні -описати зміни в атмосфері та поведінці, що складніше формалізувати. Таке поєднання відповідає методичним рекомендаціям, обґрунтованим у підрозділі 1.3.

Цільовим значенням $S_{СПК}$ ПП через 12 місяців визначено $\geq 0,55$, тобто перехід у сприятливу зону вище нейтральної межі 0,5. Вихідне значення 0,492 є близьким до цієї межі, тому навіть поміrne поліпшення у кожному з трьох блоків може забезпечити потрібний результат за умови послідовного виконання запропонованих заходів. Цільові значення за блоками та соціометричними індексами наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняння вихідних та цільових значень показників соціально-психологічного клімату

Показник	Вихідне значення	Цільове значення (12 міс.)	Необхідний приріст
S_СПК ПП (інтегральний)	0,492	$\geq 0,550$	+0,058
Блок А (ставлення до колег)	0,525	$\geq 0,590$	+0,065
Блок Б (ставлення до керівництва)	0,450	$\geq 0,520$	+0,070
Блок В (ставлення до спільної роботи)	0,500	$\geq 0,560$	+0,060
Індекс згуртованості Згр	0,25	$\geq 0,40$	+0,15
Індекс інтеграції Ігр	0,50	$\geq 0,75$	+0,25
Частка незадоволених обміном знаннями	75% (6 з 8)	$\leq 40\%$	-35 в.п.
Частка незадоволених стилем управління	50% (4 з 8)	$\leq 25\%$	-25 в.п.
Частка незадоволених визнанням	50% (4 з 8)	$\leq 25\%$	-25 в.п.

Джерело: сформовано автором.

Цільові значення обґрунтовуються логікою впливу кожного напрямку. Вихідні значення показників отримано за результатами первинної діагностики: анкетування за методикою Хмелевської А. Ю. (S-показники блоків А, Б, В та інтегральний S_СПК ПП), соціометричного дослідження (Згр та Ігр) та підрахунку частки незадоволених за конкретними параметрами анкети. Цільові значення визначались як реалістичний орієнтир, досяжний за умови послідовного виконання запропонованих заходів упродовж 12 місяців: для кожного блоку та індексу встановлено мінімально необхідний приріст, що забезпечує перехід з несприятливої або нейтральної зони до сприятливої. Зокрема, цільове значення $S_СПК\ ПП \geq 0,550$ передбачає перевищення нейтральної межі 0,5 на 0,05, що

відповідає одночасному помірному поліпшенню у кожному з трьох блоків. Поліпшення блоку «ставлення до керівництва» (з 0,450 до 0,520) пов'язується із заходами першого напрямку - переходом до регулярного структурованого зворотного зв'язку та індивідуальних зустрічей. Підвищення індексу інтеграції Ігр з 0,50 до 0,75 означає зменшення кількості ізольованих членів колективу з двох до одного або до нуля. Зазначені значення є орієнтирами, а не гарантованими результатами, оскільки залежать від послідовності виконання заходів та реакції колективу.

Щодо фінансового виміру програми, слід підкреслити, що у короткостроковому періоді (до 12 місяців) програма не забезпечує повної економічної окупності. Її доцільність обґрунтовується насамперед довгостроковими вигодами - зниженням ризику плинності кадрів, збереженням інституційних знань та підвищенням стабільності операційної діяльності. Основний сценарій ризику для підприємства - втрата вузькоспеціалізованого інженера, відшукати рівнозначну заміну якому в регіоні складно. Оцінювання пов'язаних із цим витрат включає: пошук нового фахівця, знижену продуктивність протягом адаптаційного періоду тривалістю 3-4 місяці, витрати на введення у посаду.

Орієнтовний розрахунок витрат на реалізацію програми наведено у таблиці 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3 - Оцінювання витрат від реалізації програми

Категорія витрат	Орієнтовна сума на рік, грн
Преміювання за якість (3 інженери × 2 500 грн × 12 міс.)	90 000
Зовнішнє навчання та сертифікація (1 особа)	15 000-25 000
Наставництво при наймі нового інженера (3 міс. × 2 000 грн)	6 000
Щоквартальні командні заходи (4 × 3 000 грн)	12 000

Продовження таблиці 3.3

Технічна база знань	0-2 000
Загальні витрати на рік (базовий сценарій)	123 000-135 000

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 3.4 - Оцінювання потенційного економічного ефекту від реалізації програми

Категорія потенційно уникнутих витрат	Орієнтовна сума, грн
Уникнення необхідності заміни одного інженера (пошук + знижена продуктивність 3-4 міс.)	100 000-130 000

Примітка: розрахунок є орієнтовним і ґрунтується на оцінюванні керівництва, отриманих у ході інтерв'ю. Реалізація потенційної економії залежить від того, чи дійсно програма призведе до утримання фахівців, що не може бути гарантоване заздалегідь.

Джерело: сформовано автором.

За чистого прибутку підприємства у 2025 році 805 900 грн витрати на реалізацію програми становлять приблизно 22-24% від прибутку. Навіть за умови реалізації сценарію уникнення заміни одного інженера потенційна економія лише частково компенсує прямі витрати у перший рік впровадження. Водночас довгострокові ефекти - збереження накопиченого технічного досвіду, зниження ризику операційних збоїв та підвищення репутації підприємства як роботодавця - не мають прямого грошового виміру, однак є критично важливими для малого підприємства в умовах обмеженого регіонального ринку праці.

Очікувані якісні результати впровадження програми передбачають низку системних змін у функціонуванні колективу. Насамперед очікується поступове підвищення рівня психологічної безпеки, що виражатиметься у переході від орієнтації на покарання за помилки до їх спільного аналізу та обговорення. Це змінює характер взаємодії між працівниками та керівництвом і сприяє більш відкритій комунікації, що, у свою чергу, позитивно впливає на якість діагностики та виконання ремонтних робіт. Другою важливою зміною є зменшення інформаційної ізоляції: створення технічної бази знань і впровадження регулярних

розборів виробничих випадків формує системний механізм передачі досвіду між працівниками, чого на підприємстві раніше не існувало. Це дозволяє зменшити ризик втрати критично важливої експертизи у разі звільнення працівників. Третьою зміною є трансформація сприйняття підприємства як середовища професійного розвитку: запровадження індивідуальних планів розвитку, зовнішнього навчання та практики публічного визнання формує у працівників уявлення про підтримку їхнього професійного зростання як невід’ємну складову управлінської політики.

Моніторинг результативності впровадження програми доцільно здійснювати на трьох рівнях. Оперативний рівень передбачає щомісячний контроль з боку директора за проведенням управлінських заходів (наради, індивідуальні зустрічі, виплата премій, фіксація конфліктних ситуацій). Проміжне оцінювання здійснюється через шість місяців шляхом скороченого анкетування для виявлення динаміки ключових показників. Повна повторна діагностика проводиться через 12 місяців із використанням методики Хмелевської А. Ю., розрахунком інтегрального показника соціально-психологічного клімату та соціометричного аналізу для порівняння з базовим станом. Узагальнена матриця відповідності між проблемами, заходами та індикаторами результативності наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Матриця відповідності заходів, проблем та індикаторів результату

Виявлена проблема	Заходи	Очікуваний результат (12 міс.)	Індикатор
S_B = 0,450; 4 з 8 незадоволені керівництвом	Наради; зустрічі «1 на 1»; процедура вирішення конфліктів	$S_B \geq 0,520$	Повторна анкета
5 з 8 незадоволені мотивацією	Преміювання; перегляд стягнень; визнання	Частка незадоволених ≤ 2	Повторна анкета
6 з 8 незадоволені обміном знаннями	Технічні розбори; база знань	Частка незадоволених ≤ 3	Повторна анкета

Продовження таблиці 3.5

3 з 8 незадоволені розвитком	Зовнішнє навчання; наставництво; ІПР	Частка незадоволених ≤ 1	Повторна анкета
4 з 8 незадоволені визнанням	Публічне визнання на нарадах	Частка незадоволених ≤ 2	Повторна анкета

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропонована програма є комплексним і послідовним планом дій, прив'язаним до конкретних результатів дослідження підприємства. Вона не передбачає залучення зовнішніх консультантів, не потребує реструктуризації та може бути реалізована силами двох директорів у рамках поточної управлінської діяльності. Критичною умовою результативності є послідовність: більшість виявлених проблем - відсутність нарад, зворотного зв'язку, визнання, технічних розборів - не потребують фінансових витрат, а потребують управлінської дисципліни та готовності керівництва до змін у власному стилі взаємодії з персоналом.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню та розробці напрямів поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Єва-Агро». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі узагальнені висновки.

Теоретичне опрацювання проблематики вияснило, що соціально-психологічний клімат є багатокомпонентним явищем, яке відображає систему міжособистісних відносин, емоційний стан працівників та сформовані норми взаємодії в колективі. Класифікація чинників за рівнями впливу (макро-, мезо- та мікрорівень) доводить, що стійке покращення клімату можливе лише за умови комплексного впливу на всі рівні одночасно. Для практичного оцінювання обґрунтовано використання комбінованого методичного інструментарію, що включає анкетування за методикою Хмелевської А. Ю., соціометричне дослідження, напівструктуровані інтерв'ю та аналіз об'єктивних показників діяльності.

Аналіз діяльності ТОВ «Єва-Агро» показав наявність стабільного фінансового зростання підприємства: у 2025 році дохід від реалізації зріс на 62,9% і становив 29 700 тис. грн, чистий прибуток збільшився на 16,4% до 805,9 тис. грн, активи зросли на 23,2% до 16 309 тис. грн. Водночас рентабельність продажів знизилась на 0,94 в.п. до 2,86%. Попри позитивну економічну динаміку, виявлено суттєві дисбаланси в системі управління персоналом: із десяти ключових напрямів HR-діяльності фактично реалізується лише один - базове матеріальне стимулювання. Відсутні нематеріальна мотивація, системи навчання та розвитку, структурована внутрішня комунікація, формалізовані процедури адаптації нових працівників і корпоративні заходи. Управлінський стиль має авторитарний характер, оскільки рішення приймаються одноосібно, а зворотний зв'язок переважно подається у формі зауважень, що створює передумови для формування

несприятливого соціально-психологічного клімату.

Комплексна діагностика соціально-психологічного клімату (100% охоплення, $n = 8$) показала, що інтегральний показник $S_СПК\ ПП = 0,492$ є нижчим за нейтральний рівень 0,5, що свідчить про загалом несприятливий стан клімату в колективі. Найнижче значення зафіксовано у блоці «ставлення до керівництва» ($S_B = 0,450$), тоді як «ставлення до спільної роботи» знаходиться на гранично нейтральному рівні ($S_B = 0,500$), а лише «ставлення до колег» має дещо позитивне значення ($S_B = 0,525$). Жоден працівник не оцінив клімат як сприятливий: 3 з 8 респондентів визначили його як несприятливий, ще 3 - як нейтральний. Соціометричний аналіз підтвердив низький рівень згуртованості ($Згр = 0,25$) та наявність соціальної ізолюваності 2 з 8 працівників ($Ігр = 0,50$). За результатами інтерв'ю встановлено системність проблем: 6 з 8 учасників відзначили відсутність командної взаємодії, 7 - індивідуалізм у роботі зі знаннями, 5 - недостатність визнання та зворотного зв'язку.

Аналіз чинників дозволив виділити чотири ключові внутрішні детермінанти несприятливого клімату: авторитарний стиль управління та недостатній зворотний зв'язок (4 з 8 незадоволені); незбалансована мотиваційна система, де домінують стягнення у розмірі 10–15 тис. грн за помилки за відсутності системи заохочень (5 з 8 незадоволені прозорістю); слабо розвинений обмін знаннями, де кожен інженер зберігає досвід як індивідуальну перевагу (6 з 8 - найвищий рівень незадоволеності); відсутність програм навчання та адаптації (3 незадоволені, 4 нейтральних). Серед зовнішніх чинників визначено вплив воєнного стану, що створює мобілізаційну невизначеність, а також звуженість регіонального ринку вузькоспеціалізованих інженерів, що підвищує значущість утримання персоналу.

На основі отриманих результатів розроблено комплексну програму заходів щодо поліпшення соціально-психологічного клімату, що охоплює чотири напрями та 12 взаємопов'язаних заходів із горизонтом реалізації до 12 місяців. Перший напрям передбачає трансформацію управлінського стилю через запровадження щотижневих нарад (20-30 хв), щомісячних індивідуальних зустрічей «один на

один» та формалізованої процедури вирішення конфліктів. Другий напрям спрямований на збалансування мотиваційної системи та включає щомісячне преміювання за якість роботи (2 000-3 000 грн), перегляд системи стягнень і впровадження практики публічного визнання досягнень. Третій напрям орієнтований на розвиток обміну знаннями та передбачає щомісячні технічні розбори, створення спільної бази знань (Google Таблиці / Notion) та щоквартальні командні заходи. Четвертий напрям стосується розвитку та адаптації персоналу і включає систему наставництва (2 000-2 500 грн/міс протягом 3 місяців), щорічне зовнішнє навчання (15 000-25 000 грн на особу) та формування індивідуальних планів розвитку. Загальний обсяг витрат на реалізацію програми у базовому сценарії становить 123 000-135 000 грн на рік, що відповідає приблизно 22-24% від чистого прибутку підприємства за 2025 рік. При цьому потенційна економія від уникнення заміни одного інженера оцінюється у 100 000-130 000 грн, що робить програму економічно доцільною навіть у короткостроковій перспективі.

Цільові орієнтири ефективності передбачають підвищення інтегрального показника соціально-психологічного клімату до $S_{\text{СПК ПП}} \geq 0,550$, зростання показника ставлення до керівництва до $\geq 0,520$, збільшення індексу згуртованості до $З_{\text{гр}} \geq 0,40$ та індексу інтеграції до $I_{\text{гр}} \geq 0,75$. Також передбачається скорочення кількості незадоволених обміном знаннями до не більше 3 осіб та стилем управління до не більше 2 осіб. Система моніторингу включає щомісячний оперативний контроль, проміжну оцінку через 6 місяців та повну повторну діагностику через 12 місяців із використанням методики Хмелевської А. Ю. та соціометричного аналізу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що основні проблеми соціально-психологічного клімату в ТОВ «Єва-Агро» мають системний характер і пов'язані насамперед із управлінською моделлю, мотиваційною політикою та рівнем внутрішньої взаємодії, а запропонована програма заходів є комплексною, економічно обґрунтованою та практично реалізованою в умовах малого підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жаровська О. П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 31(60). С. 227-245. URL: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-227-245](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245) (дата звернення: 05.02.2026).
2. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 2. С. 17-20. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3> (дата звернення: 05.02.2026).
3. Сімоненко О. А. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 4 (68). С. 140-151. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-140-151> (дата звернення: 05.02.2026).
4. Kumar M. D. R., Ivanytska S., Halaida T. Особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 92-98. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1922](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1922) (дата звернення: 08.02.2026).
5. Білоус В. С., Власенко К. В. *Соціальна психологія організацій: навч. посіб.* Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 256 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/57984/> (дата звернення: 10.02.2026).
6. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Данилевич Н. С., Бурлаченко О. О. Оцінювання впливу індивідуально-психологічних якостей працівників на характер міжособистісних відносин. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 437-444.

- URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-437-444> (дата звернення: 15.02.2026).
7. Anderson N., West M. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*. 1998. Vol. 19. P. 235-258. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C) (дата звернення: 12.02.2026).
 8. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398-403. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403> (дата звернення: 22.02.2026).
 9. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І., Милянник Р. В. Розвиток лідерства в бізнес-організації: проєктування ефективних програм та оцінювання результативності. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46> (дата звернення: 20.04.2026).
 10. Василик А. В., Вонберг Т. В., Дорош М. О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 30-36. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05) (дата звернення: 01.03.2026).
 11. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В. Вплив мотивації на організаційну поведінку персоналу. *Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 27 квіт. 2023 р. Київ: МДУ, 2023. С. 26-27. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40795> (дата звернення: 25.02.2026).
 12. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. Вип. 1 (56). С. 107-113. URL:

- <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/56/pdf/107-113.pdf> (дата звернення: 19.02.2026).
13. Малий та середній бізнес в Україні: як він впливає на економіку. *Forbes Ukraine*. 2024. 31 січня. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzen-31012024-18884> (дата звернення: 19.02.2026).
14. Державна податкова служба України. З початку 2023 року підприємці сплатили до бюджету 15,2 млрд грн єдиного податку. 2023. 19 червня. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-685975.html> (дата звернення: 19.02.2026).
15. Колот А. М., Герасименко О. О. *Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія*. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
16. Edmondson A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44. No. 2. P. 350-383. URL: <https://dash.harvard.edu/handle/1/37968728> (дата звернення: 04.03.2026).
17. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 05.04.2026).
18. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.04.2026).
19. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073> (дата звернення: 25.03.2026).

- 20.Подзігун С. М., Пачева Н. О. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76> (дата звернення: 02.04.2026).
- 21.Колот А. М. Вирішення соціально-трудоових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14> (дата звернення: 05.04.2026).
- 22.Жмай О. В., Філатова М. О. Управління знаннями: інтеграція обміну знаннями між співробітниками у корпоративну культуру компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-71> (дата звернення: 03.04.2026).
- 23.Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення: 03.04.2026).
- 24.Чудаєва Н. В., Шулдик Г. О. *Соціометрія як метод дослідження міжособистісних стосунків: методичні рекомендації для студентів педагогічних вузів*. Умань: ПП Жовтий, 2013. 38 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/111/1/Sociometriya%20yak%20metod%20doslidgennya%20migosobystisnyh%20stosunkiv.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
- 25.Сіленко А.О., Чусова О.М., Вербицька О.М. Соціально-психологічний клімат як фактор підвищення ефективності праці. *Ментальне здоров'я*. No 4. 2025. С. 186-194. DOI <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-4.32>
- 26.Череп О.Г., Гельман В.М., Рехлицька О.С. Сприятливий соціально-психологічний клімат як чинник ефективного управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 1. Том 2 (283/2). 2025. С. 88-95. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95

27. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Формування та оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі організації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Т. 2, № 104. С. 61–73. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-61-73>
28. Белякова С.М., Григораш С.О. Особливості соціально-психологічного клімату трудового колективу. *Наукові інновації та передові технології*. № 12(40). 2024. С. 1378-1386. DOI:[10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-1378-1386](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-1378-1386)
29. Самофалова Т. О., Оніщенко А. І. Зростання ефективності підприємств через покращення соціально-психологічного клімату. *Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27-28 листопада 2024 р. / за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми : Сумський державний університет, 2024. С. 167-170.
30. Луцький М. Г., Мостенська Т.Л., Ковтун О.А., Мостенська Т.Г. Теоретичні засади визначення клімату організації та чинників його формування. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. №2. 2021. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-22>

i Метадані

📄 ДОКУМЕНТ

Заголовок

Соціально-психологічний клімат у колективі: стан та шляхи його поліпшення

Автор

Куць

Науковий керівник / Експерт

Василик

ID документу

333973436

🏢 ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

📅 ЗВІТ

Дата звіту

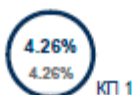
5/21/2026

Дата редагування

—

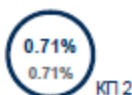
Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



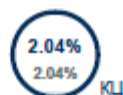
25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



10602

Кількість слів



83949

Кількість символів

🚨 Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	в	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	␣	0
Білі знаки	␣	0
Парафрази (SmartMarks)	а	16

📖 Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://nne.ac.uk/download/pdf/147030592.pdf	25 (0.24 %)