МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., проф. І. В. Познанська
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка»
на тему: **«Соціально-психологічний клімат у колективі як фактор підвищення продуктивності праці» (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)**

Виконавець:
Студент 6 курсу факультету ФЕУП
Торосян Ашот Ігорович

_____

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна

_____

Одеса - 2025

Анотація

Таросян А. І. Соціально-психологічний клімат у колективі як фактор підвищення продуктивності праці (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою «Управління персоналом і економіка праці»,
Одеський національний економічний університет
м. Одеса, 2025 рік

Випускна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має стор.92, табл.-19, рис. 28 , 45 літ.джерел.

Об'єктом дослідження виступає соціально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

У роботі розглядаються підходи щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату підвищення ефективності управління персоналом.

Наведено оцінку впливу соціально-психологічного клімату на продуктивність праці працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Розглянуто концептуальні засади покращення соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», розраховано економічно–соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, ефективність праці персоналу, трудовий колектив, персонал, психологічне розвантаження, соціальне управління.

ANNOTATION

Tarosyan A. The role of the socio-psychological climate in enhancing workforce productivity» (on the example of LLC «Velykodolynskyi Reinforced Concrete Plant»)

qualifying work for obtaining a master's degree
from specialty 051 «Economics»
according to the educational program «Personnel management and labor economics»,
Odesa National University of Economics
Odesa, 2025

The master's thesis consists of an introduction, three sections, and conclusions. The work has pages 92, tables 19, figs. 28, 45 lit. sources.

The object of the study is the socio-psychological climate of the labor collective at Velikodolynsky Zavod ZBK LLC.

The work considers approaches to forming a favorable socio-psychological climate to increase the efficiency of personnel management.

An assessment of the impact of the socio-psychological climate on the labor productivity of employees of the Velykodolynsky Zavod ZBK LLC.

The conceptual principles of improving the socio-psychological climate at the LLC «Velikodolinsky ZBK Plant» were considered, and the economic and social effectiveness of the proposed measures was calculated.

Keywords: socio-psychological climate, staff efficiency, work team, personnel, psychological relief, social management.

ЗМІСТ

ВСТУП…….....1

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Сутність, структура та основні характеристики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ……4

1.2. Фактори, умови та механізми формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації ……..11

1.3. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність і продуктивність праці персоналу ……19

Висновки до першого розділу ……..26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»……29

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……45

2.3. ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……52

Висновки до другого розділу ……62

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

3.1. Концептуальні засади покращення соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……65

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз очікуваних результатів від впровадження рекомендацій на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ……..73

Висновки до третього розділу ……77

ВИСНОВКИ ……81

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ……..…….....83

ДОДАТКИ……..….....89

ВСТУП

В умовах військового в Україні та масштабних соціально-економічних трансформацій, вітчизняні підприємства стикаються з новими викликами, серед яких одними з найгостріших є нестача кваліфікованих кадрів та необхідність швидкої адаптації до змін у трудовому середовищі. За таких обставин ефективність діяльності організацій визначається не лише рівнем технічного забезпечення, удосконаленням виробничих процесів чи модернізацією системи мотивації, а насамперед - станом соціально-психологічного клімату в колективі.

Саме психологічна атмосфера в трудовій спільноті набуває особливого значення у період невизначеності, емоційного напруження та підвищеного рівня стресу серед працівників. Вона виступає стабілізуючим чинником, що впливає на згуртованість колективу, рівень довіри до керівництва, міжособистісну підтримку та готовність персоналу ефективно працювати в умовах нестачі ресурсів і кадрового перевантаження.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у воєнний і післявоєнний період є не лише завданням кадрового менеджменту, а й необхідною умовою виживання та сталого розвитку підприємства. Адже саме позитивна атмосфера у колективі визначає ступінь залученості працівників, рівень їх відповідальності, мотивації та готовності брати участь у відновленні економіки країни.

Актуальність дослідження. Проблема формування сприятливого соціально-психологічного клімату є особливо актуальною для українських підприємств у період післявоєнного відновлення економіки, коли успіх організації залежить від згуртованості колективу, лідерства та взаємної підтримки. У сучасних умовах роботодавці дедалі частіше усвідомлюють, що головним ресурсом підприємства є людський капітал, а створення комфортного психологічного середовища - основа його розвитку.

Дослідження соціально-психологічного клімату має не лише наукове, а й практичне значення, адже результати можуть бути використані для розробки

ефективних HR-стратегій, програм адаптації, мотивації та підвищення продуктивності праці.

Особливу цінність має проведення такого аналізу на реальному підприємстві - ***ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»,*** яке функціонує в умовах високої виробничої інтенсивності та потребує узгодженості дій працівників різних підрозділів. Саме тому оцінка стану соціально-психологічного клімату та визначення шляхів покращення є необхідною передумовою підвищення ефективності управління персоналом і зростання результативності праці на підприємстві.

Аналіз досліджень. Вітчизняні дослідники, зокрема Б. Паригін, А. Петровський, Г. Андрєєва, розглядали соціально-психологічний клімат як показник зрілості колективу та важливу умову ефективної праці. Зарубіжні вчені: К. Левін, Е. Мейо, Р. Лайкерт, Ф. Герцберг довели, що демократичний стиль управління, взаємоповага й участь працівників у прийнятті рішень формують позитивну атмосферу, яка напряму впливає на результативність.

Предметом дослідження є вплив соціально-психологічного клімату на рівень продуктивності праці працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Об'єктом дослідження виступає соціально-психологічний клімат трудового колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Основні завдання дипломної роботи:

- ✓ Проаналізувати теоретичні основи поняття «соціально-психологічний клімат» та його роль у діяльності трудового колективу.
- ✓ Розглянути основні підходи до оцінювання соціально-психологічного клімату в організації.
- ✓ Дослідити стан соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».
- ✓ Визначити взаємозв'язок між соціально-психологічним кліматом і рівнем продуктивності праці працівників підприємства.
- ✓ Виявити основні чинники, що впливають на формування позитивного або негативного клімату в колективі.
- ✓ Розробити практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату як засобу підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі дослідження соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів. Теоретичні методи (аналіз, узагальнення, системний і порівняльний підходи) застосовувалися для вивчення наукових підходів до поняття соціально-психологічного клімату та його впливу на ефективність праці. Емпіричні методи включали анкетування, спостереження, інтерв'ювання та соціометрію, які дозволили визначити особливості міжособистісних відносин, рівень задоволеності працівників і згуртованість колективу. Отримані результати було опрацьовано за допомогою статистичних і графічних методів для виявлення зв'язку між соціально-психологічним кліматом і продуктивністю праці.

Інформаційною базою дослідження. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблеми соціально-психологічного клімату, матеріали фахових публікацій, статистичні дані, внутрішня звітність та кадрова документація ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Також використано результати анкетування, спостережень та інтерв'ю з працівниками підприємства, що дали змогу оцінити реальний стан соціально-психологічного клімату й визначити його вплив на продуктивність праці. *Структура та обсяг роботи*. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та бібліографічного списку 45 джерел. Загальний обсяг роботи 92 сторінки, 3 додатки, 19 таблиць та 28 рис.

Практична цінність отриманих результатів полягає у впровадженні на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Наукова апробація результатів підтверджена участю у II Міжнародній науково-практичній конференції «Progressive Approaches in Science and Engineering», де було представлено доповідь на тему: *«Соціально-психологічний клімат як складова системи стратегічного HR-менеджменту»* (Торосян А. І., Петровська О. М.). За результатами апробації отримано сертифікат обсягом 0,4 кредиту ECTS.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ЧИННИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Сутність, структура та основні характеристики соціально-психологічного клімату в трудовому колективі

Ефективність діяльності будь-якого трудового колективу значною мірою визначається не лише професійною компетентністю працівників, а й особливостями соціально-психологічних відносин між ними. Важливою умовою результативної спільної праці є сприятливий соціально-психологічний клімат, який забезпечує гармонійні стосунки, взаєморозуміння та високу мотивацію до праці.

У сучасній психологічній науці поняття *«колектив»* трактується неоднозначно, але в цілому розглядається як соціальна спільнота людей, об’єднаних спільною діяльністю, цілями та взаємною відповідальністю. У найзагальнішому розумінні колектив може означати будь-яку групу осіб, пов’язаних між собою спільною працею або навчанням - наприклад, робітничу бригаду, виробничий підрозділ, шкільний чи студентський колектив. Водночас у вужчому, соціально-психологічному сенсі, колектив характеризується як високорозвинена група, де сформовано спільні цінності, норми поведінки, почуття належності та взаємопідтримки.

Колектив виступає не просто об’єднанням людей, а складною соціальною системою, у якій поєднуються індивідуальні та групові інтереси. Формується на основі спільної мети, усвідомлення необхідності співпраці, взаємної довіри та відповідальності кожного за результат спільної діяльності. При цьому навіть за наявності спільних інтересів не завжди досягається повна гармонія між прагненнями окремих членів групи та колективними потребами, що зумовлює різний рівень згуртованості та психологічного комфорту.

Трудовий колектив у науковій літературі розглядається як багатогранне соціальне явище. Насамперед він постає як соціальна спільнота - базовий

елемент суспільства, складова його соціальної структури та одна з найпоширеніших форм організації людської діяльності. Одночасно трудовий колектив виступає як об’єкт і суб’єкт управління соціальними процесами на мікрорівні, беручи участь у формуванні системи соціальних взаємин, підтриманні корпоративних цінностей і розвитку колективістських форм взаємодії. Можно дійти висновку, що трудовий колектив - вільне об’єднання працівників, згуртованих спільною метою, спільними діями, внутрішньою організацією, дисципліною та відповідальністю за результати діяльності.

Як соціальна система, колектив виконує низку важливих функцій наведених у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Соціальні функції трудового колективу

Соціальні функції колективу	**Значення**
Організаторська	забезпечує узгодженість дій і спрямовує зусилля всіх учасників на досягнення спільних виробничих чи управлінських завдань.
Виховна	створює умови для професійного, морального та психологічного розвитку особистості, формування почуття відповідальності, колективізму та етичних норм поведінки.
Стимулююча	сприяє формуванню внутрішніх мотивів до праці, розвитку морально-ціннісних орієнтацій, підтримує позитивну поведінку й активну позицію членів колективу.

Джерело: складено за [2; 3]

Трудовий колектив у науковій літературі розглядається як багатогранне соціальне явище. Насамперед він постає як соціальна спільнота - базовий елемент суспільства, складова соціальної структури та одна з найпоширеніших форм організації людської діяльності. Одночасно трудовий колектив виступає як об’єкт і суб’єкт управління соціальними процесами на мікрорівні, беручи участь у формуванні системи соціальних взаємин, підтриманні корпоративних цінностей і розвитку колективістських форм взаємодії. Відповідно до підходу А. Макаренка, трудовий колектив - вільне об’єднання працівників, згуртованих

спільною метою, спільними діями, внутрішньою організацією, дисципліною та відповідальністю за результати діяльності.

Колектив характеризується низкою специфічних рис, що відображають сутність, відрізняють від інших соціальних груп. До основних ознак колективу належать ключові особливості зображені на рис. 1.1.

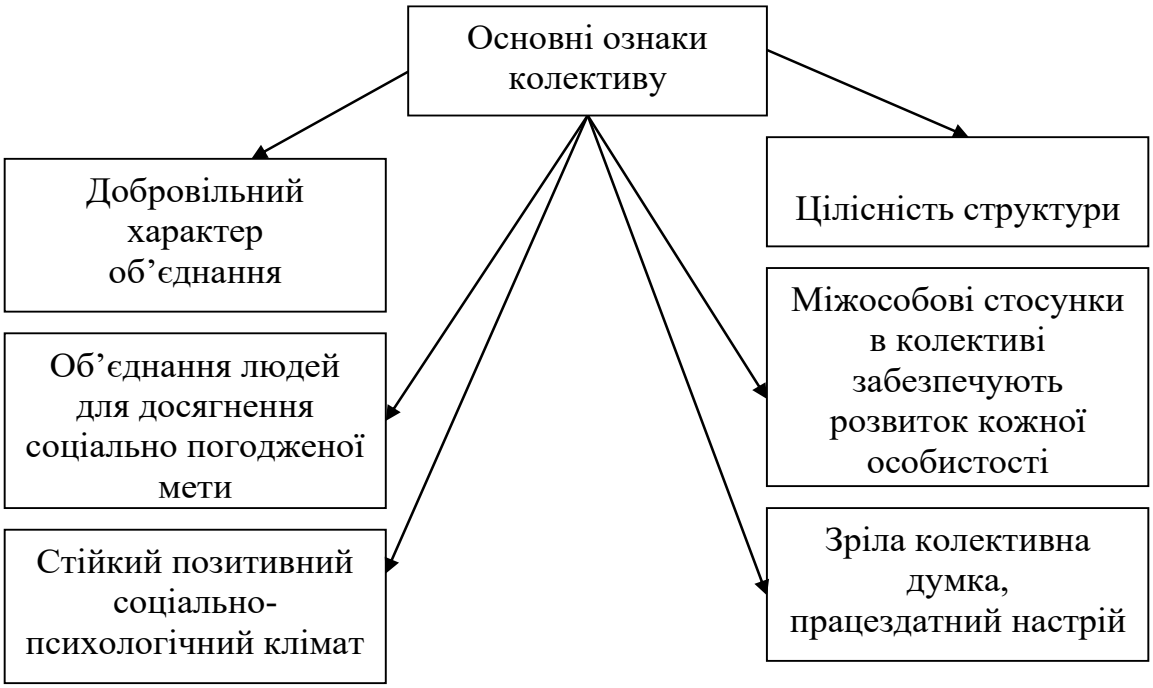


Рис. 1.1. Загальні ознаки трудового колективу підприємства

Джерело: складено за [2; 3]

Таким чином, колектив є не лише організаційною одиницею, а й психологічним середовищем, у якому реалізуються соціальні зв'язки, формується система взаємодії, довіри та підтримки. Саме якість трудових відносин визначає рівень соціально-психологічного клімату - важливого чинника ефективності спільної діяльності, мотивації та стабільності персоналу.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є одним із ключових показників його зрілості та ефективності. Відображає систему міжособистісних стосунків, настроїв, емоцій, цінностей, що склалися між працівниками у процесі спільної діяльності. У найзагальнішому розумінні соціально-психологічний клімат можна визначити як інтегральну

характеристику морально-психологічного стану колективу, яка визначає рівень згуртованості, взаємної довіри, задоволеності працею та готовності до досягнення спільних цілей.

На відміну від формальної структури організації, яка описує офіційні зв'язки підлеглості та підпорядкування, соціально-психологічний клімат відображає *неформальні аспекти взаємодії*, тобто те, як реально спілкуються, співпрацюють і сприймають один одного члени колективу. Він має суб'єктивний характер, адже базується на емоційних оцінках, сприйнятті та ставленні працівників до робочого середовища, керівництва й колег.

У структурі соціально-психологічного клімату виділяють кілька взаємопов'язаних компонентів рис. 1.2.



Рис. 1.2. Компоненти соціально-психологічного клімату трудового колективу

Джерело: складено за [2; 3]

До основних характеристик соціально-психологічного клімату належать рівень згуртованості колективу, взаємна повага та підтримка, задоволеність умовами праці, лояльність до організації, а також ступінь конструктивності у вирішенні конфліктів. Позитивний клімат формується за умов справедливого розподілу обов'язків, відкритого спілкування, демократичного стилю керівництва та наявності спільних ціннісних орієнтацій.

Сприятливий соціально-психологічний клімат створює атмосферу довіри, взаємної підтримки та творчого ставлення до роботи. За таких умов працівники відчувають свою значущість, проявляють ініціативу та вищу продуктивність. Негативний клімат, навпаки, породжує психологічну напругу, конфлікти, байдужість до спільних результатів і, як наслідок, зниження ефективності діяльності організації.

Позитивний соціально-психологічний клімат у колективі формується завдяки ефективному стилю керівництва, який сприяє взаєморозумінню, довірі та згуртованості працівників. Надмірна суворість і авторитарність керівника можуть викликати невдоволення, знизити мотивацію та порушити трудову дисципліну. Водночас відсутність належного управління призводить до пасивності, байдужості та зниження ефективності роботи.

Ознаками сприятливого клімату є відкритість у спілкуванні, взаємоповага, підтримка, відчуття безпеки, оптимізм і готовність до співпраці. Негативна атмосфера, навпаки, супроводжується недовірою, конфліктами, напруженістю та незадоволенням умовами праці, що зумовлює зниження продуктивності та професійної активності працівників рис. 1.3.

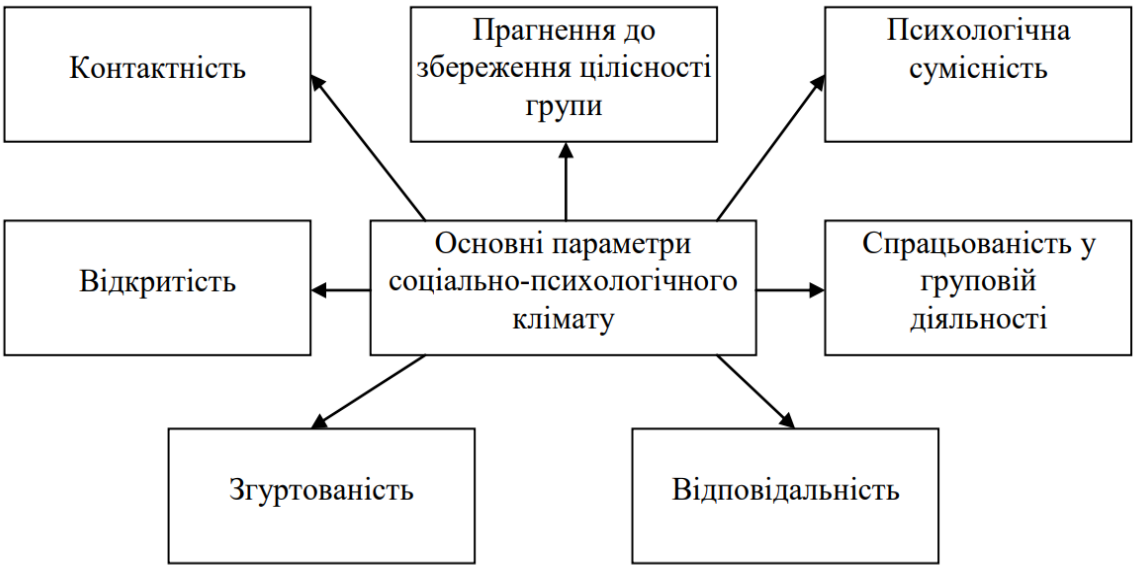


Рис. 1.3. Параметри формування сприятливого соціально-психологічного клімату

Джерело: складено за [10]

Однією з ключових характеристик трудового колективу є структурна організованість, яка забезпечує упорядкованість взаємодії працівників і чіткий розподіл функцій між ними. Структура колективу відображає систему соціальних зв'язків, що виникають у процесі спільної діяльності, та визначає характер взаємовідносин між окремими працівниками, групами і підрозділами організації.

У наукових дослідженнях виділяють кілька основних типів структур трудового колективу, які взаємопов'язані між собою та в сукупності формують його внутрішню організацію табл. 1. 2.

Таблиця 1.2

Типи структур трудового колективу та їх характеристика

Тип структури трудового колективу	**Зміст**	**Основні характеристики**
Функціональна	Визначає взаємозв'язки між працівниками та групами в процесі виконання трудових функцій і розподілу обов'язків	Залежить від технології виробництва, поділу праці, посадових інструкцій; забезпечує координацію дій і чіткість відповідальності
Професійно-кваліфікаційна	Відображає склад працівників за рівнем освіти, професійної підготовки та кваліфікації	Містить групи працівників різного рівня кваліфікації — від некваліфікованих до висококваліфікованих; впливає на організацію праці
Соціальна	Характеризує розподіл персоналу за професійними та посадовими категоріями	Включає робітників, інженерно-технічних працівників, службовців, молодший персонал; визначає роль кожної групи у виробничому процесі
Соціально-демографічна	Відображає відмінності між працівниками за статтю, віком, освітою, стажем, сімейним станом	Впливає на адаптацію, мотивацію, комунікацію та соціальну динаміку колективу
Соціально-психологічна	Визначає характер міжособистісних відносин, моральних цінностей і мотивів працівників	Характеризує рівень згуртованості, довіри, взаємоповаги, емоційного клімату та психологічного комфорту

Джерело: складено за [2; 3]

Трудовий колектив виконує низку взаємопов'язаних функцій, які забезпечують його ефективне існування та розвиток. Його діяльність спрямована не лише на досягнення виробничо-економічних результатів, а й на формування соціальної згуртованості, відповідальності та моральних цінностей працівників. Колектив водночас виступає середовищем професійного зростання, самореалізації та соціальної підтримки, створюючи умови для гармонійного поєднання особистих і спільних інтересів. Узгоджене виконання цих функцій сприяє стабільності, позитивному соціально-психологічному клімату та підвищенню продуктивності праці в організації (рис. 1.4).

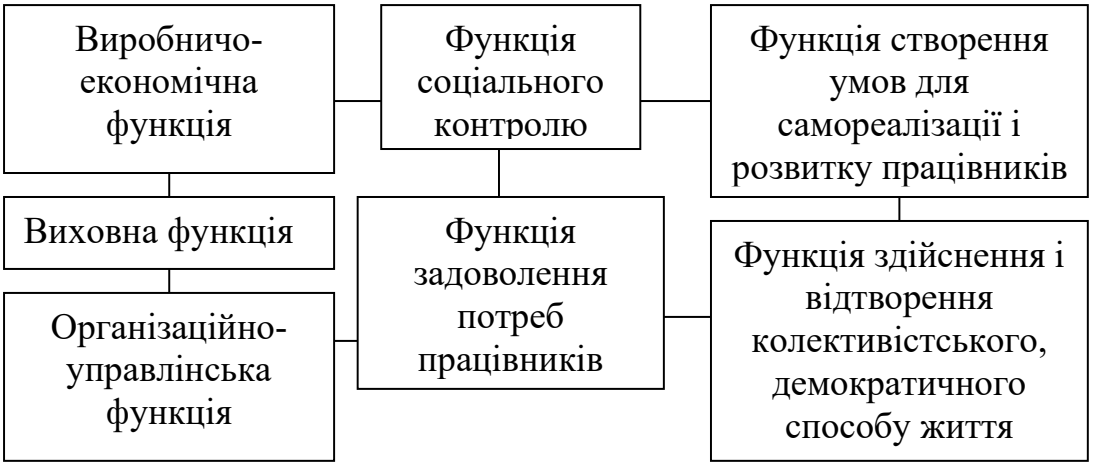


Рис. 1.4. Роль функцій трудового колективу у формуванні соціально-психологічного клімату

Джерело: складено за [2; 3]

У будь-якому суспільстві функціонують різні соціальні групи, об'єднані спільною діяльністю, ефективність якої визначається характером їхньої внутрішньої взаємодії. Трудовий колектив розглядається як складна соціальна система, у межах якої поєднуються дві взаємозалежні підсистеми - соціальна організація та соціальна спільність. Внутрішня соціально-психологічна структура колективу формується під впливом багатьох чинників і справляє суттєвий вплив як на результативність діяльності організації, так і на соціальне самопочуття та професійне задоволення її членів.

У межах трудового колективу функціонують *формальні* та *неформальні* взаємовідносини. Формальні зв'язки визначаються посадовими обов'язками, офіційними регламентами та ієрархією управління, тоді як неформальні

базуються на особистих симпатіях, спільних інтересах, цінностях і соціальній взаємопідтримці працівників. Узгодженість між цими типами взаємин безпосередньо впливає на стабільність колективу та стан соціально-психологічного клімату: чим вищий рівень їхньої гармонії, тим сприятливіша атмосфера в колективі та більша його згуртованість.

Неформальні відносини виконують важливу соціальну функцію - вони забезпечують гнучкість у взаємодії, підвищують мотивацію до праці, задовольняють потребу у спілкуванні, взаєморозумінні та підтримці. Крім того, такі відносини сприяють регулюванню поведінки членів колективу відповідно до прийнятих моральних і соціальних норм.

Формування соціально-психологічного клімату відбувається під впливом комплексу чинників - умов праці, стилю керівництва, характеру міжособистісних відносин і рівня задоволеності роботою. Сприятлива психологічна атмосфера сприяє підвищенню продуктивності, поліпшенню емоційного стану працівників і зміцненню їхньої залученості до спільної діяльності. Згуртованість трудового колективу проявляється у взаємній підтримці, довірі та спільній мотивації, що забезпечує здатність групи діяти узгоджено для досягнення спільних цілей.

Отже, трудовий колектив є соціальною спільнотою, об’єднаною спільними цілями, цінностями та міжособистісними зв’язками. Його ефективне функціонування залежить від гармонійного співвідношення формальних і неформальних взаємин, рівня психологічної сумісності працівників, задоволеності працею та якості соціально-психологічного клімату.

1.2. Фактори, умови та механізми формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації

Управління підприємством складний, багатогранний процес, що передбачає раціональне поєднання управлінських рішень, узгодженість дій усіх структурних підрозділів, високий рівень професійної компетентності

управлінського персоналу. Ефективність управління визначається здатністю керівництва формувати та реалізовувати стратегії, спрямовані на досягнення поставлених організаційних цілей і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів сучасного управління є формування сприятливого соціально-психологічного середовища, яке виступає системою взаємодії між членами трудового колективу. Саме якість цієї взаємодії визначає рівень згуртованості працівників, ефективність командної роботи, мотивацію та задоволеність результатами спільної діяльності. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє гармонізації міжособистісних відносин, підвищенню відповідальності за виконання завдань і загальній ефективності управлінського процесу [9, с. 304].

Ефективність спільної діяльності значною мірою визначається створенням умов для особистісного розвитку працівників і формуванням почуття єдності в колективі. Позитивне командне середовище не лише підвищує ефективність роботи, а й сприяє розкриттю потенціалу кожного члена колективу. Важливо постійно вдосконалювати комунікативні процеси та культуру взаємодії між працівниками.

На соціально-психологічний клімат колективу впливають як соціальні зміни в суспільстві, так і внутрішнє мікросередовище організації. Формування позитивної атмосфери є тривалим процесом, що потребує цілеспрямованої роботи з розвитку довіри, взаємоповаги та корпоративних цінностей. Для ефективного управління соціально-психологічним кліматом необхідно глибоко розуміти його сутність, структуру й чинники впливу як зовнішнього, так і внутрішнього характеру [10, с.56].

Фактори зовнішнього середовища впливають на діяльність організації опосередковано, визначаючи умови її функціонування та можливості розвитку. Мікросередовище охоплює безпосереднє оточення підприємства — працівників, внутрішні процеси, стиль керівництва та характер взаємодії між членами колективу. До внутрішніх чинників, що сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, належать співпраця, частота спільної

діяльності, узгодженість ролей і поведінкових моделей, а також ефективність роботи групи.

Макросередовище, своєю чергою, чинить непрямий вплив на колектив, оскільки пов'язане із загальною соціально-економічною ситуацією в країні, діяльністю державних та місцевих органів влади, рівнем розвитку інфраструктури й громадських інституцій. Такі фактори формують зовнішні умови функціонування організації, проте лише частково позначаються на її внутрішньому соціально-психологічному кліматі [11, с. 204]. У табл. 1.3. наведено фактори макро- та мікросередовища, які впливають на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства.

Таблиця 1.3

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування соціально-психологічного клімату в організації

Фактори макросередовища	Фактори мікросередовища
Соціально-психологічні тренди науково-технічного потенціалу суспільства	Чинники матеріально-речового середовища (вид трудових операцій, що здійснюють, стан устаткування, якість ресурсів)
Соціально-економічна трансформація на відповідному етапі розвитку	Чинники організації праці (тип взаємовідносин персоналу, ступінь оперативно-господарської автономності колективу)
Особливості функціонування органів та інституцій, вищих за рівнем	Санітарно-гігієнічні парамтери трудових процесів
Параметри територіального районування діяльності організації	Раціональна організація праці
Підхід щодо демократизації суспільства	Суспільні явища, що проявляються на рівні окремої робочої групи
Ступінь безробіття в країні	
Можливість банкрутства організації	
Ступінь культурнього розвитку суспільства	
Суспільна та соціальна самосвідомість	

Джерело: складено за [10]

Мікросередовище має безпосередній і значніший вплив на формування соціально-психологічного клімату колективу, ніж макросередовище. Сприятливі умови праці, ефективний стиль управління, професіоналізм керівника,

доброзичливі міжособистісні стосунки та задоволеність роботою забезпечують позитивну атмосферу в організації.

Основними чинниками мікросередовища, що визначають стан соціально-психологічного клімату, є система матеріального стимулювання, характер взаємодії між працівниками, організація праці, рівень довіри до керівництва, стабільність кадрового складу та відданість спільній справі.

Позитивний клімат формується за умов відкритого спілкування, взаємної підтримки, емоційної залученості працівників, відсутності конфліктів і психологічної напруги, а також постійного вдосконалення матеріально-технічних і управлінських умов праці.

Розглянемо класифікацію загальних (універсальних) і локальних (специфічних) факторів, які безпосередньо впливають на трудовий колектив табл. 1.4

Таблиця 1.4

Класифікація факторів впливу на соціально-психологічний клімат колективу підприємства

Фактори	Група	Перелік
Загальні (універсальні)	Соціально-економічна політика	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	Соціально-культурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
Локальні (специфічні)	Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи, форми організації процесу праці
	Економічні	Система стимулювання, нормування та оплата праці
	Соціальні	Інформування працівників, клімат в колективі, стиль керівництва
	Психологічні	Особисті якості керівника

Джерело: складено за [12]

На соціально-психологічний клімат впливає сукупність психологічних чинників, які можуть як сприяти підвищенню продуктивності праці та особистісному розвитку, так і перешкоджати їм. Клімат у колективі може мати

сприятливий, нейтральний або несприятливий характер, що безпосередньо позначається на емоційному стані працівників.

Формування позитивної соціально-психологічної атмосфери є важливою умовою ефективного управління та професійного розвитку персоналу. На взаємодію між працівниками впливають як формальні зв'язки, що визначаються виробничими процесами, так і неформальні - засновані на особистих стосунках. Поєднання цих взаємодій формує соціально-психологічний клімат, який відображає рівень згуртованості, взаєморозуміння та співпраці в колективі. Рівень задоволеності працівників роботою як ключовий чинник формування соціально-психологічного клімату колективу та модель, що враховує основні фактори впливу на цей показник наведено на рис. 1.5.

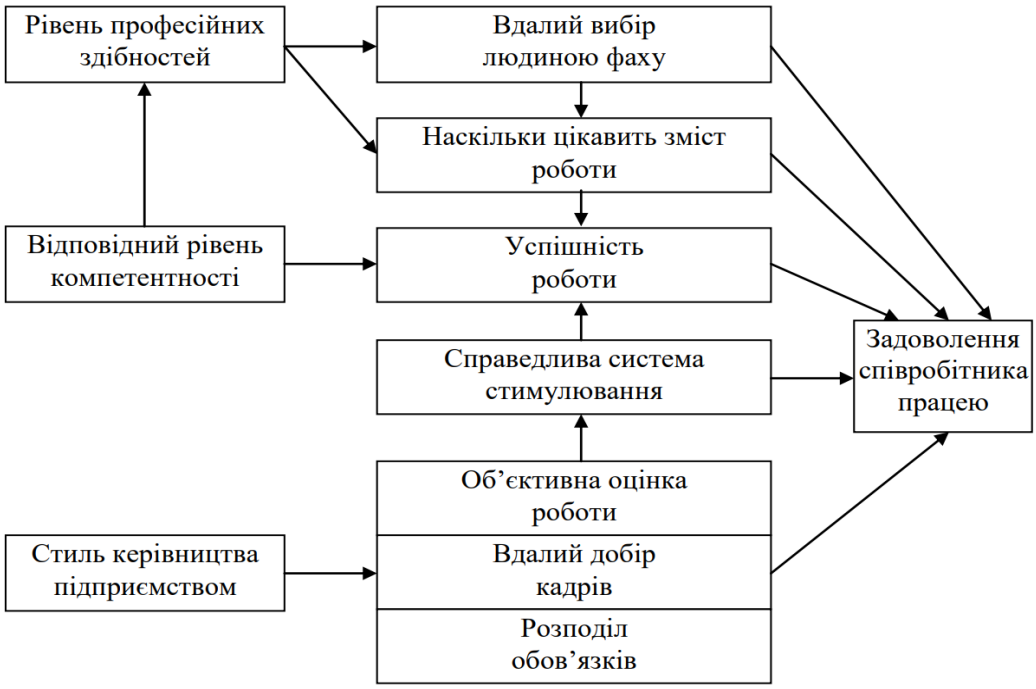


Рис. 1.5. Вплив факторів соціально-психологічного клімату на трудовий колектив підприємства

Джерело: складено за [13]

Враховуючи основні елементи соціально-психологічного клімату, слід зазначити, що ефективність діяльності колективу залежить від чітко визначених цілей, узгодженості дій та якості взаємодії між його членами. Стан клімату зумовлюється результативністю спільної праці, характером групової взаємодії та

впливом зовнішніх і внутрішніх чинників організаційного середовища. Розроблення методичних підходів до управління персоналом дає змогу формувати сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі. Під час формування команди важливо враховувати психологічної сумісності працівників, тобто подібності у цінностях, темпераменті, віці, професійному рівні та стилі спілкування, узгодженість забезпечує ефективну комунікацію, підвищує задоволеність працею та сприяє досягненню високих результатів. Загальну систему управління та розвитку позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі сучасного підприємства наведено на рис. 1.6.

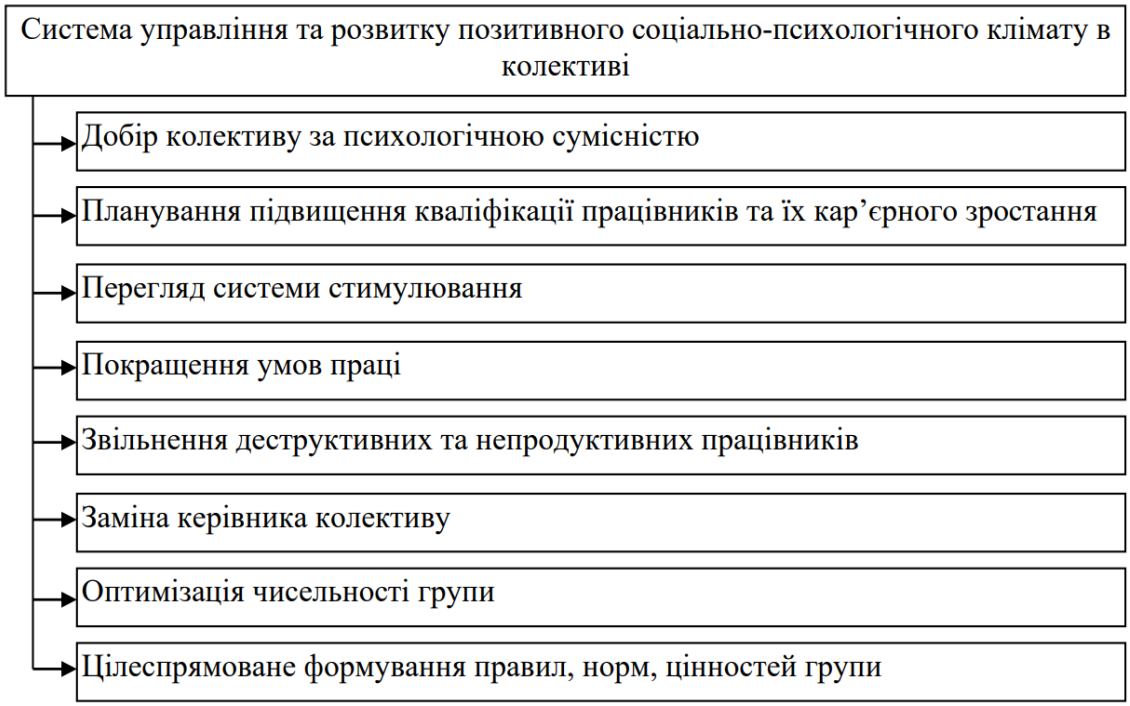


Рис. 1.6. Сучасна система управління та розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено за [14]

Для співробітників дуже важливо мати прозорі вказівки щодо просування по службі та рівний доступ до можливостей навчання та розвитку. Розуміння того, що висока продуктивність відкриває шлях до нових можливостей, спонукає працівників докладати максимум зусиль і досягати успіху. У відомих компаніях, таких як Samsung, Apple, Nokia, HP та інших, особлива увага приділяється

плануванню кар’єри співробітників. При цьому відбираються найбільш кваліфіковані та здібні працівники для формування керівного резерву, підвищення кваліфікації, стажування та кар’єрного зростання. Усунення членів команди, які шкодять продуктивності та динаміці команди, має вирішальне значення для підтримки високого рівня ефективності Система управління та розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в колективі Добір колективу за психологічною сумісністю Планування підвищення кваліфікації працівників та їх кар’єрного зростання Перегляд системи стимулювання Покращення умов праці Звільнення деструктивних та непродуктивних працівників Заміна керівника колективу Оптимізація чисельності групи Цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей групи 22 та сприяння позитивним стосункам. Дослідження показують, що настрій співробітника сильно впливає на його продуктивність: у позитивному настрої ефективність може зрости в 10 разів порівняно з негативним. Якщо менеджеру не вдається продемонструвати ефективне управління командою, йому бракує визнання лідерства та не заслуговує поваги з боку підлеглих, його стиль керівництва та влада будуть неефективними, що може мати згубний вплив на роботу групи. Така ситуація вимагає заміни менеджера, щоб сприяти зростанню та прогресу команди з покращеним керівництвом. Вибір лідера може змінюватися в залежності від відкритості і гнучкості групи, а також від її схильності до авторитету. Лідера можна вибрати зсередини команди або залучити ззовні через процес змагання.

На думку фахівців, оптимальна чисельність ефективної команди становить від 5 до 25 осіб, які підпорядковуються одному керівнику. Така структура управління забезпечує регулярну комунікацію, узгоджене планування, організацію, координацію та контроль діяльності працівників. У разі збільшення кількості учасників доцільним є поділ групи на менші підрозділи або введення додаткових рівнів керівництва.

Розмір колективу впливає на складність завдань і рівень узгодженості дій. Зростання чисельності команди може спричинити нерівномірний розподіл обов’язків, появу неформальних груп і зниження згуртованості.

Мотивація працівників значною мірою залежить від справедливості та об’єктивності системи стимулювання. Порушення принципу рівності у винагороді призводить до зниження зацікавленості в роботі, тоді як надмірна одноманітність заохочень з часом послаблює їх мотиваційний ефект. Тому оцінювання результатів праці має ґрунтуватися на індивідуальному внеску кожного працівника у досягнення цілей організації [8, с. 190].

На думку фахівців, оптимальна чисельність ефективної команди становить від 5 до 25 осіб, які підпорядковуються одному керівнику. Така структура управління забезпечує регулярну комунікацію, узгоджене планування, організацію, координацію та контроль діяльності працівників. У разі збільшення кількості учасників доцільним є поділ групи на менші підрозділи або введення додаткових рівнів керівництва.

Розмір колективу впливає на складність завдань і рівень узгодженості дій. Зростання чисельності команди може спричинити нерівномірний розподіл обов’язків, появу неформальних груп і зниження згуртованості.

Мотивація працівників значною мірою залежить від справедливості та об’єктивності системи стимулювання. Порушення принципу рівності у винагороді призводить до зниження зацікавленості в роботі, тоді як надмірна одноманітність заохочень з часом послаблює їх мотиваційний ефект. Тому оцінювання результатів праці має ґрунтуватися на індивідуальному внеску кожного працівника у досягнення цілей організації [15].

Отже, зі зростанням чисельності групи підвищується її ефективність, формується стабільна рольова структура та зміцнюються міжособистісні зв’язки. Найвищий рівень діяльності досягається за умови спільного усвідомлення цілей, цінностей і відповідальності учасників. На цьому етапі група характеризується високою залученістю, узгодженістю дій та повним використанням потенціалу кожного члена. Водночас втрата згуртованості, конфлікти й зниження мотивації

призводять до поступового занепаду ефективності, після чого може виникнути потреба у реорганізації або розформуванні групи.

1.3. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність і продуктивність праці персоналу

Конкурентне бізнес-середовище обумовлює особливе значення визначення пріоритетності економічних та соціальних чинників, що забезпечують ефективність управління персоналом. Людський капітал виступає ключовим ресурсом, який визначає успішність, стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Одним із провідних напрямів підвищення результативності діяльності є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який узгоджується з цілями організації та сприяє оптимізації трудових процесів. Позитивна атмосфера в колективі забезпечує гармонійне поєднання індивідуальної та командної ефективності, стимулюючи розвиток мотивації, ініціативності та професійного потенціалу працівників.

Соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на трудову поведінку, мотивацію, емоційний стан і професійну активність працівників. Він визначає, наскільки комфортно особистість почувається у колективі, чи ототожнює себе з його цілями та наскільки готова докладати зусиль для досягнення спільного результату. У сприятливому кліматі формується почуття довіри, взаємної підтримки та причетності до колективу, що стимулює відповідальність, ініціативність і бажання вдосконалювати результати праці.

Позитивна соціально-психологічна атмосфера створює сприятливі умови для творчої активності, зменшує рівень конфліктності та емоційного виснаження. У таких умовах працівники проявляють більшу зацікавленість у результатах своєї роботи, підвищується якість виконання завдань, знижується плинність кадрів і кількість трудових порушень. Дослідження в галузі організаційної психології

підтверджують, що рівень продуктивності у згуртованих колективах може бути на 20-30 % вищим, ніж у колективах із напруженими міжособистісними відносинами.

Водночас несприятливий соціально-психологічний клімат знижує ефективність діяльності персоналу. Постійна напруга, конфлікти, недовіра до керівництва або відсутність справедливої системи стимулювання призводять до зниження мотивації, зростання кількості помилок, формального ставлення до виконання обов'язків і психологічного виснаження. Такі умови часто стають причиною зниження командної ефективності, втрати професійної ініціативи та зростання плинності кадрів.

Вплив соціально-психологічного клімату на результативність праці можна розглядати через три основні аспекти:

- психологічний, що визначає емоційний стан працівників, рівень довіри, підтримки й визнання у колективі;
- організаційний, який охоплює стиль керівництва, систему комунікацій, розподіл обов'язків і рольову структуру команди;
- мотиваційний, що формує ставлення до праці, прагнення до самореалізації, готовність до співпраці та орієнтацію на спільний успіх.

Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає стратегічним чинником підвищення ефективності персоналу, оскільки забезпечує психологічну стабільність, емоційну залученість і трудову мотивацію. Сприятлива атмосфера у колективі сприяє узгодженості дій, підвищенню якості роботи та досягненню цілей організації на основі партнерства, довіри й взаємоповаги.

Поліпшення соціально-психологічного клімату на робочому місці є важливим завданням управління персоналом особливо під час військового стану, оскільки воно безпосередньо впливає на ефективність співпраці, задоволеність працею та якість трудового життя. Результати діагностики стану соціально-психологічного клімату виступають підґрунтям для прийняття обґрунтованих

управлінських рішень. Оцінювання здійснюється через аналіз міжособистісних зв'язків, рівня активності та комунікації в колективі. Усвідомлення значення соціально-психологічного середовища сприяє розвитку організаційної культури та створенню умов, що забезпечують професійне зростання і добробут працівників [13].

Розуміння соціально-психологічного клімату колективу є важливою складовою ефективного управління персоналом, оскільки воно визначає рівень взаємодії, моральний стан і продуктивність працівників. У науковій практиці виокремлюють два основні підходи до його діагностики: *фундаментальний,* що передбачає комплексне дослідження соціально-психологічних умов функціонування колективу з метою розвитку теоретичних знань, та *оперативний,* орієнтований на практичне застосування результатів для вдосконалення мікроклімату та підвищення задоволеності працівників.

Для об'єктивної оцінки клімату недостатньо загальних суджень, тому використовуються багатофакторні методики, які враховують систему взаємозв'язків, потенціали розвитку та психологічне благополуччя працівників. Соціально-психологічна атмосфера формується під впливом комплексу чинників – внутрішньо-організаційних, управлінських, економічних і соціально-правових. Усвідомлене врахування цих аспектів дозволяє цілеспрямовано впливати на клімат колективу, підвищуючи його ефективність і згуртованість.

На соціально-психологічний клімат впливає сукупність чинників, серед яких важливе значення мають внутрішні умови організації, стиль управління, а також економічні та правові засади, що визначають взаємодію між членами колективу. Усвідомлений аналіз і врахування цих факторів дають змогу цілеспрямовано формувати та підтримувати сприятливу соціально-психологічну атмосферу в організації.

Діагностика соціально-психологічного клімату колективу є складним, але необхідним процесом, що потребує системного підходу та застосування спеціалізованих методів дослідження. Основна мета полягає у виявленні

факторів, які найбільш суттєво впливають на атмосферу в колективі, а також у визначенні напрямів її покращення.

Першим етапом є експертне опитування представників управлінського персоналу різних підрозділів підприємства (керівників, спеціалістів, працівників відділів планування, фінансів, маркетингу, кадрів тощо). Результати дають змогу встановити перелік чинників, що визначають соціально-психологічний клімат, та оцінити їх за п’ятибальною шкалою: від відсутності впливу до значного впливу, що дозволяє систематизувати фактори за рівнем їх значущості й розробити практичні заходи щодо вдосконалення внутрішньої атмосфери колективу.

Наступним етапом є оцінка поточного стану соціально-психологічного клімату. Для цього використовуються анкетування та опитування, що охоплюють три аспекти: взаємодію між працівниками, ставлення до керівництва та рівень спільної відповідальності. Результати оцінюються за шкалою від 0 до 4 балів, де вищі показники свідчать про позитивний клімат, середні - про нейтральний, а нижчі - про несприятливий.

Формування соціально-психологічного клімату зумовлюється дією зовнішніх і внутрішніх чинників. До макрорівня належать соціально-економічна та політична ситуація, рівень розвитку науки й техніки, національні, демографічні та культурні особливості регіону. Мікросередовище охоплює умови праці, стиль керівництва, організаційну структуру, характер міжособистісних стосунків, можливості професійного розвитку й престиж підприємства.

Таким чином, системна діагностика соціально-психологічного клімату дозволяє не лише оцінити його поточний стан, але й виявити конкретні напрями для покращення взаємин у колективі, підвищення мотивації працівників і зміцнення організаційної ефективності.

Розроблено шкалу для визначення рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в організації, узагальнену в таблиці 1.4. Оцінювання здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника, що базується на середніх балах трьох блоків анкетних питань: взаємодія між працівниками,

ставлення до керівництва та залученість у спільну діяльність. Отримані значення коригуються за допомогою вагових коефіцієнтів, які відображають значущість кожного аспекту. Такий підхід забезпечує об'єктивну оцінку стану соціально-психологічного клімату й слугує підґрунтям для управлінських рішень щодо його вдосконалення [16].

Таблиця 1.4

Шкала сприятливості соціально-психологічного клімату

Ступінь сприятливості соціальнопсихологічного клімату	**Інтервал значень показників**
Сприятливий	2≤S≤4
Нейтральний	S=2
Несприятливий	0≤S≤2

Джерело: складено за [17]

Інтегральний індикатор стану соціально-психологічного клімату доцільно обчислювати окремо для кожного адміністративно-управлінського підрозділу за наступною формулою:

$$S_{СПКв} = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{D_i}{D_{\max}} \right) / n \qquad (1.1)$$

Де:

Sспкв - інтегральний показник, що характеризує соціально-психологічний клімат колективу певного адміністративно-управлінського відділу;
Di - середнє арифметичне значення по кожному блоку запитань;
Dmax - максимальне можливе значення показника (у цьому випадку - 4);
n - кількість блоків запитань (у нашому випадку n = 3).

Рівень соціально-психологічного клімату в організації проявляється у таких показниках:

$$S_{СПКпп} = \sum_{i=1}^{n} S_{СПКв} / n \qquad (1.2)$$

Де:

Sспкпп - узагальнений (інтегральний) показник, що характеризує стан соціально-психологічного клімату колективу підприємства в цілому;
n - кількість блоків запитань (у цьому дослідженні n = 3).

На *третьому етапі* управлінського процесу керівникам усіх рівнів доцільно приділяти особливу увагу підвищенню якості соціально-психологічного клімату в колективі шляхом розроблення та реалізації заходів, спрямованих на його вдосконалення та стабілізацію. Вибір конкретних дій має ґрунтуватися на результатах проведеної оцінки стану клімату, з урахуванням ключових аспектів, поданих у табл. 1.5.

Запропонований комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення соціально-психологічної атмосфери в колективі, є досить широким і може бути гнучко адаптований або розширений з урахуванням специфіки діяльності кожного окремого підприємства, установи чи організації. Після проведення оцінки стану соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі надзвичайно важливим етапом є розроблення практичних і теоретичних рекомендацій, спрямованих на покращення окремих показників цього оцінювання. До ключових аспектів організаційного клімату, що справляють визначальний вплив на ефективність діяльності персоналу, рівень задоволеності працею та емоційний стан, належать такі напрями:

Таблиця 1.5

Комплекс заходів щодо оптимізації соціально-психологічного клімату колективу

Ступінь сприятливості стану соціально-психологічного клімату	Інтервал значень показників	Управлінські заходи
Сприятливий	2≤S≤4	– систематичний моніторинг та розвиток позитивного становища соціально-психологічного клімату; – святкування та проведення неформальних івентів в колективі.
Нейтральний	S=2	- здійснення постійних тренінгів; - системний аналіз «вузьких місць» соціально-трудового середовища організації (якість трудового життя, напруженість, конфлікти тощо).
Несприятливий	0≤S≤2	– покращення стилю керівництва менеджера колективу; – покращення матеріально-речових, технологічних та економічно-управлінських умов діяльності в колективі; – створення та розвиток іміджевої концепції компанії-роботодавця; – розвиток кадрової стратегії.

Джерело: складено за [9]

1. *Комунікативна взаємодія* - забезпечення відкритого, доброзичливого обміну інформацією між працівниками та керівництвом, формування культури діалогу та взаєморозуміння.
2. *Мотивація та система заохочень* - створення умов для підвищення внутрішньої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, впровадження прозорих механізмів оцінювання та винагороди.
3. *Стиль керівництва* - формування демократичного, підтримувального стилю управління, орієнтованого на розвиток особистості працівника й підвищення довіри до керівництва.
4. *Психологічна підтримка та корпоративна культура* - сприяння формуванню почуття єдності колективу, взаємоповаги, моральної підтримки та залученості до спільної мети.
5. *Соціально-трудові відносини* - удосконалення організації праці, запобігання конфліктам, створення сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку.
6. *Згуртованість і командна робота* - розвиток навичок співпраці, довіри та взаємної відповідальності між членами колективу [18;19].

Отже, системне вдосконалення зазначених напрямів дає змогу не лише підвищити рівень соціально-психологічного комфорту працівників, але й забезпечити зростання продуктивності праці, стабільність кадрового складу та формування позитивного іміджу сучасного підприємства.

У межах проведеного дослідження визначено основні етапи діагностики та вдосконалення соціально-психологічного клімату колективу. Процес включає три ключові стадії:

1. Визначення факторів впливу - аналіз соціально-економічних, політичних, демографічних та технологічних чинників, що формують мікро- і макросередовище організації.
2. Оцінювання поточного стану клімату - застосування опитувальних методик для визначення рівня взаємин між працівниками, взаємодії з керівництвом та рівня залученості персоналу.

3. Розроблення заходів з покращення - формування стратегій підвищення соціально-психологічної стабільності колективу, оптимізація умов праці, вдосконалення комунікацій і запобігання конфліктам [20].

Для кожного адміністративно-управлінського підрозділу доцільно здійснювати розрахунок індивідуальних показників стану соціально-психологічного клімату, що забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом є створення комплексної системи критеріїв та індикаторів оцінювання СПК.

Отже, діагностика та вдосконалення соціально-психологічного клімату є важливою складовою ефективного управління персоналом. Поетапний аналіз чинників, оцінювання поточного стану та впровадження цілеспрямованих заходів дозволяють підвищити мотивацію, покращити міжособистісні взаємини, знизити конфліктність і забезпечити стабільність колективу. Регулярний моніторинг клімату сприяє своєчасному виявленню проблем і створенню сприятливих умов для професійного та особистісного розвитку працівників.

Висновки до першого розділу

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства сформульовано такі основні положення:

Визначено, що трудовий колектив - соціально-економічна спільнота, у межах якої працівники об’єднують зусилля для досягнення спільних цілей і реалізації місії організації. Одним із ключових ресурсів колективу виступає соціально-психологічний клімат (СПК), який визначає рівень згуртованості, емоційного стану та характер міжособистісної взаємодії в команді. Саме цей чинник безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, продуктивність праці та задоволеність працівників.

З’ясовано, що соціально-психологічний клімат є складною системою взаємин між членами колективу, яка формується під впливом індивідуально-психологічних особливостей працівників, внутрішньогрупових традицій і норм поведінки. Він визначає загальний емоційний фон, спільні цінності, ставлення до праці та рівень довіри в колективі. Наявність сприятливого клімату сприяє розвитку командної взаємодії, ефективній комунікації та реалізації потенціалу кожного працівника.

Узагальнено, що значення соціально-психологічного клімату проявляється в його впливі на всі аспекти функціонування трудового середовища. СПК є своєрідним показником соціальної зрілості колективу, рівня його адаптивності до змін зовнішнього середовища та внутрішньої стабільності. Він відображає ступінь залученості працівників до спільної діяльності, їхнє емоційне благополуччя та готовність до професійного розвитку.

Обґрунтовано, що створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери є важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом. На формування клімату впливають як формальні відносини, що виникають у межах виробничого процесу, так і неформальні зв’язки між працівниками, які відображають рівень довіри, взаєморозуміння й підтримки в команді. Саме взаємодія цих чинників забезпечує гармонійне функціонування колективу та позитивно позначається на результатах спільної праці.

У ході дослідження встановлено, що моніторинг соціально-психологічного клімату колективу є невід’ємною складовою системи управління персоналом та важливою умовою ефективного функціонування організації. Його проведення забезпечує отримання об’єктивної інформації про стан внутрішніх взаємин, рівень задоволеності працівників і загальну атмосферу в колективі. Своєчасне виявлення таких проблем, як конфліктні ситуації, зниження мотивації чи напружені стосунки між співробітниками та керівництвом, дає можливість оперативно реагувати на ризики та вживати корекційних заходів. Регулярний моніторинг сприяє поліпшенню умов праці, зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності трудової діяльності.

Доведено, що ефективне управління соціально-психологічним кліматом ґрунтується на цілісній системі збору, аналізу й інтерпретації інформації про соціально-психологічний стан працівників. Така система виступає інструментом зворотного зв’язку, який дозволяє керівництву своєчасно виявляти потреби персоналу, оптимізувати комунікаційні процеси, підвищувати рівень довіри та забезпечувати стабільність у колективі.

Таким чином, соціально-психологічний клімат колективу виступає інтегральним показником якості внутрішніх відносин, управлінської культури та організаційної ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

ТОВ «Великодолинський завод залізобетонних конструкцій» - провідне підприємство на ринку будівельних матеріалів Одеси та Одеської області. Успішно працює з 1959, забезпечуючи стабільне постачання якісної продукції для житлового, комерційного та промислового будівництва. Передумовою заснування підприємства стала активна електрифікація селища Великодолинське та припортового міста Чорноморськ. Головним видом діяльності на початковому етапі було виготовлення та просочення креозотом дерев'яних опор для ліній електропередач. Основні принципи, пріоритети та переваги роботи підприємства наведено на рис. 2.1 [23].

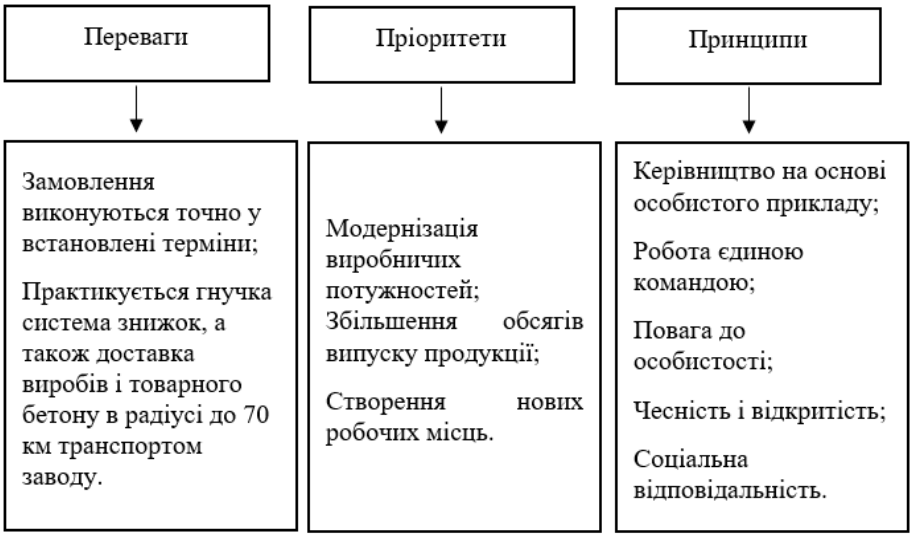


Рис. 2.1. Переваги, стратегічні пріоритети та принципи роботи компанії

Джерело: складено за [23]

Колектив ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» - команда професіональних спеціалістів, які постійно вдосконалюють свої професійні навички, беручи участь у міжнародних семінарах та галузевих програмах підвищення кваліфікації. У виробництві ми застосовуємо сучасні технології та

інноваційні рішення світової будівельної індустрії, поєднуючи їх із багаторічним практичним досвідом.

Головною перевагою нашого заводу є поєднання професіоналізму, технологічності та надійності, що дозволяє нам задовольняти потреби навіть найвимогливіших клієнтів.

Основний напрям роботи заводу - виробництво та доставка бетону по Одесі та Одеській області. Завод має власний бетонний завод, який працює практично безперервно, що гарантує оперативне постачання будь-яких обсягів продукції та авто-парк гарантуючий доставку бетону та будматеріалів у будь-яку точку Одеської області.

Завдяки накопиченому досвіду завод досконало знає властивості бетону, його складові та сфери застосування, консультанти завжди готові надати професійні рекомендації щодо вибору марки бетону, розрахунку необхідного обсягу та оптимальної схеми доставки.

За роки роботи ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» забезпечив тисячі будівельних об’єктів різного масштабу - від невеликих приватних замовлень (2-3 м³) до масштабних промислових і житлових комплексів із постачанням десятків тисяч кубів бетону високих марок на добу. Комплекс послуг, що надає завод наведені на рис. 2.2.

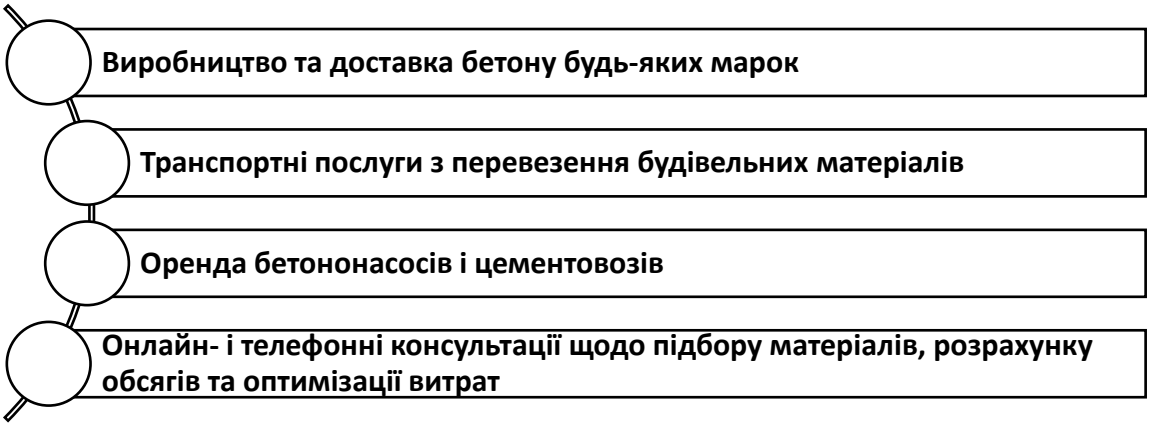


Рис. 2.2. Комплекс послуг для замовників гарантований Товариством

Джерело: складено за [23]

Вся продукція сертифікована та відповідає вимогам Державних стандартів України (ДСТУ). Гарантовано безперебійні поставки і суворе дотримання термінів виконання замовлень.

Основна діяльність ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» зосереджена на виробництві товарного бетону та залізобетонних виробів для житлового й промислового будівництва. Підприємство працює на українському ринку, виготовляючи продукцію також для іноземних компаній, що здійснюють будівництво в Україні. Загальні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова харакетристика ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Великодолинський завод залізобетонних конструкцій»
Зареєстрований:	Державний реєстратор – Биков О. В., 27.06.2008
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ:	00132012
Діяльність:	Виробництво будівельних виробів з бетону
Місцезнаходження:	67832, Одеська обл., Овідіопольский район, смт Великодолинське, вул. Залізнична, буд. 113
Міжміський код, телефон та факс:	(048) 740-04-06, (048) 740-04-56
Електронна поштова адреса:	sbyt.velgbk@ukr.net
Сайт:	http://velgbk.od.ua/

Джерело: складено за [23]

Місія ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» полягає у створенні надійних основ для розвитку будівельної галузі України, забезпечуючи партнерів високоякісними залізобетонними виробами та сучасними будівельними рішеннями. Прагне підвищувати стандарти будівництва в Одеському регіоні шляхом впровадження інноваційних технологій, раціонального використання ресурсів і безперервного вдосконалення виробничих процесів. Діяльність ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» спрямована на формування довгострокової цінності для клієнтів, суспільства та співробітників, забезпечуючи стабільність,

екологічну відповідальність, розвиток регіональної інфраструктури. «Міцність виробничих конструкцій - основа міцності майбутнього, яке ми будуємо разом із нашими партнерами». Організаційна структура ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» наведено у *Додатку А.*

Основна увага ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» зосереджена на формуванні професійного колективу та створенні сприятливих умов праці, адже саме ці чинники визначають стабільність виробництва та високу якість залізобетонних виробів. Підприємство послідовно реалізує соціально відповідальну політику, запроваджуючи програми, спрямовані на підтримку працівників, підвищення їхнього добробуту та професійного розвитку.

Важливо відзначити, що соціальна відповідальність заводу є результатом його успішної виробничо-господарської діяльності. Прибутковість і стабільність підприємства створюють умови для реалізації соціальних ініціатив, розвитку трудового потенціалу та зміцнення корпоративної культури. Водночас ефективна діяльність і висока якість продукції забезпечують можливість підприємству інвестувати в персонал, технології та соціальні програми, що сприяє сталому розвитку як колективу, так і організації в цілому

Важливе місце займає забезпечення безпечних і комфортних умов праці. Завод суворо дотримується норм охорони праці, проводить регулярні інструктажі та технічні перевірки, спрямовані на запобігання виробничим ризикам. Особлива увага приділяється модернізації обладнання та дотриманню екологічних стандартів.

Соціальна політика Товариства також включає матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників. Система мотивації передбачає преміювання за якісне виконання обов’язків, участь у колективних проєктах, а також соціальні гарантії - медичне страхування, допомогу у разі непередбачених обставин, святкові та корпоративні заходи.

Завдяки комплексному підходу до управління персоналом ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» формує стабільний, згуртований колектив, орієнтований на спільний результат, високу якість продукції та розвиток

підприємства. Така політика сприяє не лише підвищенню ефективності роботи, а й зміцненню позитивного іміджу компанії на ринку регіону.

Проаналізуємо динаміку активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за період 2022-2024 років є важливим інструментом оцінювання фінансового стану підприємства та здатності забезпечувати стабільну виробничо-господарську діяльність. Дослідження зміни структури та обсягу активів дозволяє визначити рівень інвестиційної активності, ефективність використання ресурсів, а також виявити тенденції розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності та високих інфляційних ризиків. Проведення прогнозного аналізу забезпечить основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування інвестицій, оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства рис. 2.3. Таким чином, дослідження динаміки активів є ключовим елементом комплексної фінансової оцінки та стратегічного планування розвитку ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

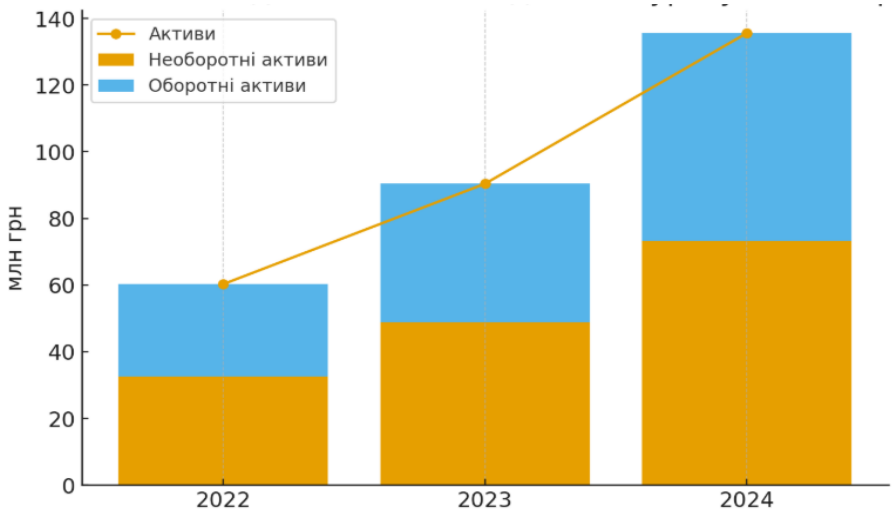


Рис. 2.3. Динаміка фінансових активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено за [25]

У 2022 році загальна вартість активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» становила 60,27 млн грн, тоді як у 2023 році вона зросла до 90,40 млн грн, що означає приріст на понад 30 млн грн. У 2024 році активи досягли прогнозованого рівня 135,61 млн грн, тобто збільшилися ще на 45 млн грн

порівняно з попереднім роком. Необоротні активи зросли з 32,53 млн грн у 2022 році до 73,19 млн грн у 2024 році, а оборотні - з 27,74 млн грн до 62,42 млн грн відповідно. Така динаміка підтверджує посилення фінансової стійкості підприємства й розширення його виробничого потенціалу. Фінансове зростання ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022-2024 роках стало результатом поєднання макроекономічних чинників (інфляції та подорожчання матеріалів) і внутрішніх процесів підприємства (модернізації, зростання виробництва, збільшення замовлень). Всі фактори разом сприяли значному збільшенню як оборотних, так і необоротних активів та загальній позитивній динаміці розвитку.

Наведемо горизонтальний аналіз активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	**2022**	**2023**	**Абс. приріст, +,- 2022-2023**	**Відносний приріст %**	**2024**	**Абс. приріст, +,- 2023-20234**	**Відн. приріст, %**
Необоротні активи	32529	48794	+16265	+50	73190	+24396	+50
Оборотні активи	27740	41610	+13870	+50	62415	+20805	+50
Усього активів	60269	90404	+30135	+50	135605	+45201	+50

Джерело: складено за даними [25]

Проведений горизонтальний аналіз активів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 20222024 роки показує стабільне зростання всіх ключових статей балансу, що зумовлено інфляційними процесами та розширенням виробничої діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається в необоротних і оборотних активах, що свідчить про модернізацію виробничої бази та збільшення обсягів обігових ресурсів. Загальна позитивна динаміка активів підтверджує зміцнення фінансової стійкості та розвиток економічного потенціалу підприємства.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» важливо проаналізувати динаміку власного капіталу та зобов'язань підприємства. Тому нижче наведено горизонтальний аналіз ключових показників за 2022-2024 роки, що дозволяє визначити тенденції зміни фінансової стійкості, структури пасивів і результативності діяльності наведені у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз показників діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	**2022**	**2023**	**2024**	**Приріст 2022-20224**	**Приріст 2023-20234**
Нерозподілений прибуток	19439	22890	34335	+3451	11445
Власний капітал	21721	25172	37758	+3451	12586
Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
Зобов'язання за авансами	12570	10246	15369	-2 324	+5123
Інші поточні зобов'язання	22854	16558	24882	-6266	+8294
Короткострокові зобов'язання	40203	35097	52646	-5106	+17549
Баланс (активи = пасиви)	60269	60269	90404	0	+30135

Джерело: складено за даними [25]

Проведений аналіз свідчить, що у 2022-2024 роках ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» демонструє загальне посилення власного капіталу та зростання нерозподіленого прибутку, що відображає покращення фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності. Незважаючи на скорочення окремих поточних зобов'язань у 2023 році, прогноз на 2024 рік вказує на їх відновлення відповідно до загального зростання обсягів операцій. Збільшення балансу підприємства до прогнозованих 90,4 млн грн підтверджує зміцнення його фінансової бази, що створює передумови для подальшого розвитку, модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Розрахуємо показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»: коефіцієнт фінансової автономії та коефіцієнт поточної ліквідності

1. Коефіцієнт фінансової автономії розраховується за формулою 2.1 динаміка показника наведена на рис. 2.4

$$\text{Фінансова автономія} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (2.1)$$

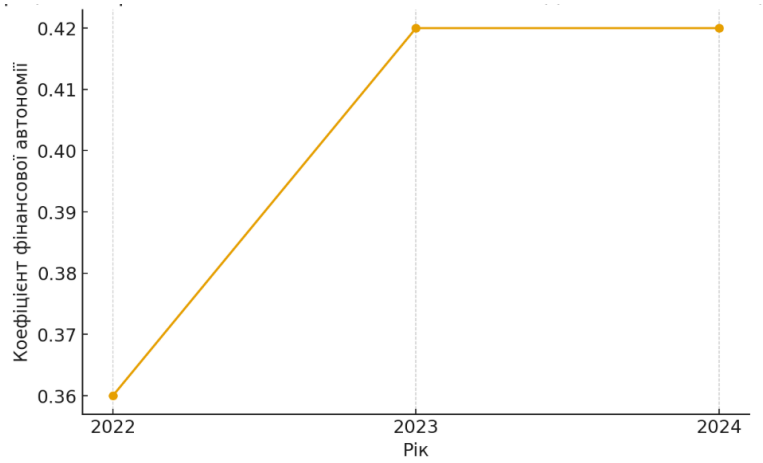


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» 2022-2024

Джерело: складено за даними [25]

Рівень фінансової автономії ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» зростає з 0,36 до 0,42, що вказує на поступове посилення власної фінансової незалежності та зменшення ризику надмірної залежності від позикового капіталу.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується за формулою 2.2 динаміка показника наведена на рис. 2.5

$$\text{Поточна ліквідність} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.2)$$

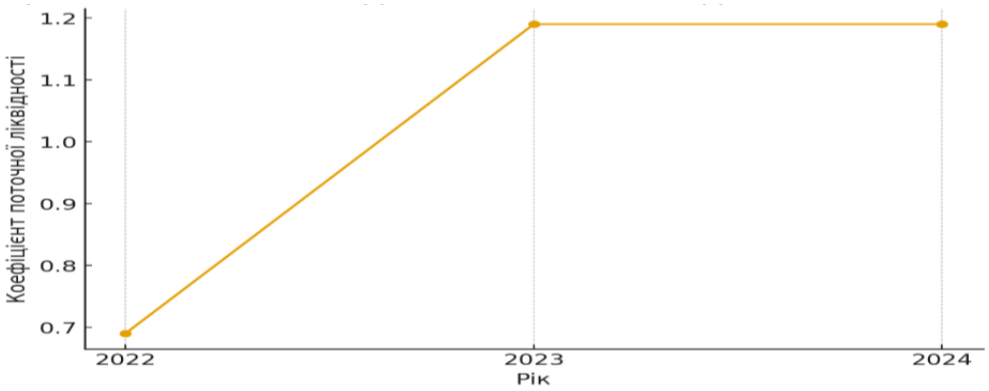


Рис. 2.5 Динаміка коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» 2022-2024 рр.

Джерело: складено за даними [25]

Графік демонструє суттєве покращення коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у період 2022-2024 років. Якщо у 2022 році значення становило лише 0,69, що свідчило про нестачу оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, то вже у 2023-2024 роках показник зріс до 1,19, досягнувши нормативного рівня, що підтверджує відновлення платоспроможності підприємства та зміцнення його короткострокової фінансової стабільності.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Зростання коефіцієнта фінансової автономії з 0,36 до 0,42 вказує на підвищення частки власного капіталу в структурі фінансування та зменшення залежності від зовнішніх джерел. Паралельно збільшення коефіцієнта поточної ліквідності з 0,69 до 1,19 демонструє відновлення здатності підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, що є важливим індикатором фінансової стабільності. У сукупності показники підтверджують, що підприємство не лише адаптується до економічних викликів, але й покращує свою ресурсну базу, ефективність управління оборотними активами та стійкість до ризиків. Такі тенденції свідчать про позитивний фінансовий розвиток і формують підґрунтя для подальшого зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Для оцінки динаміки розвитку ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у середньостроковій перспективі проведено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022-2024 роки. Отримані дані дають змогу всебічно оцінити ефективність виробничої діяльності підприємства, зокрема простежити зміни у обсягах випуску продукції, результативності використання основних фондів та рентабельності

виробництва. Сукупність параметрів формує об'єктивне уявлення про потенціал підприємства, можливості адаптації до економічних умов, за часів військового стану та перспективи подальшого розвитку табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Загальні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022-2024 роках

Показники	**2022**	**2023**	**2024**	**ЗРОСТАННЯ, %**	
				2023р/ 2022р	**2024р /2023р**
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	185 312	277 968	416 952	50	50
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	154 078	231 117	346 676	50	50
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	179 415	269 123	403 684	50	50
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	25 337	38 006	57 008	50	50
5.Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	15 534	23 301	34 952	50	50
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	198 724	298 086	447 129	50	50
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	166	182	142	109.64	78.02
8. Фондоозброєність, тис.грн./особа	1361	1183	1399	86.92	118.30
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	1224	1125	1305	91.91	116.00
10.Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	102	94	109	92.16	115.69
11. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	20 076	26 099	33 928	30	30
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	141	183,3	238,29	30	30
13. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	11 750	15 275	19 857	30	30
14. Рентабельність виробництва, %	11,18	12,04	9,1	-	-

Джерело: складено за даними [25]

Аналіз показників за 2022-2024 роки свідчить про суттєве зростання фінансово-виробничих параметрів підприємства, зумовлене прогнозованим інфляційним впливом. Обсяг виробництва, виручка, собівартість та фінансові результати зростають на 50% щороку, демонструючи розширення діяльності та адаптацію до економічних умов. Водночас фонд оплати праці та середні зарплатні показники збільшуються на 30% щорічно, що забезпечує підвищення рівня соціального захисту працівників. Стабільність продуктивності праці та рентабельності свідчить про ефективне використання трудових і виробничих ресурсів та збереження стабільної операційної діяльності.

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» зменшилася на 40 осіб порівняно з 2022 роком, а за трирічний період скорочення становило 14,46 %. Зменшення кількості персоналу спричинило зростання показника фондоозброєності на 2,83 %, проте цей приріст зумовлений не підвищенням технічного забезпечення, а саме скороченням штату, що не можна оцінювати як позитивну тенденцію. Водночас варто відзначити, що у 2024 році спостерігається покращення продуктивності праці одного працівника, що чітко простежується на рис. 2.6.

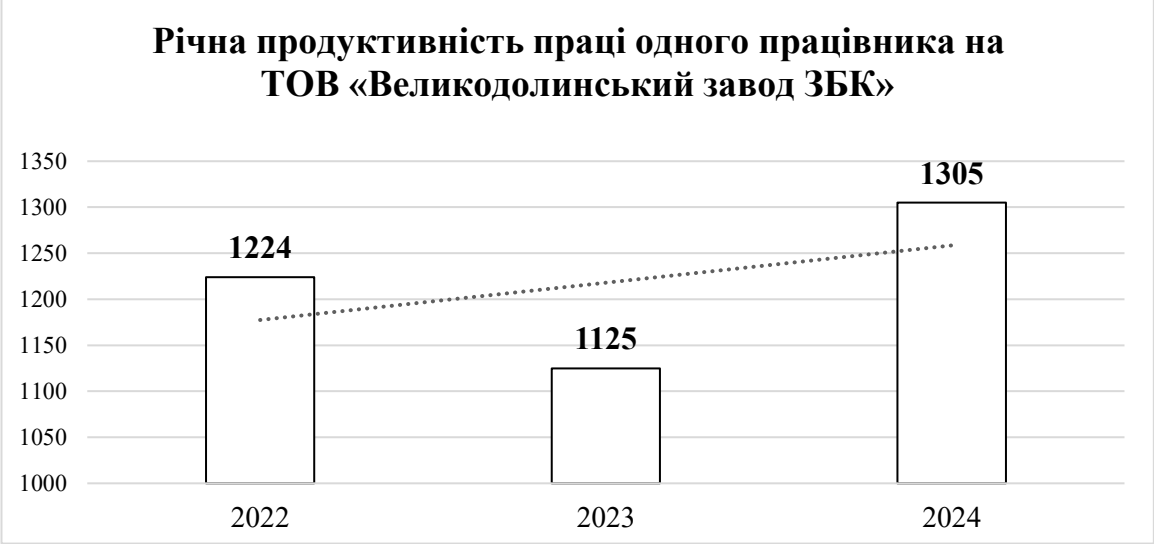


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці одного працівника на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними [25]

Графік демонструє нестабільну, але загалом позитивну динаміку річної продуктивності праці одного працівника ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022-2024 роках. Зниження продуктивності у 2023 році (до 1125 тис. грн) логічно пов’язане з наслідками повномасштабного вторгнення, що спричинило перебої у роботі підприємств, порушення логістичних ланцюгів та зниження попиту на будівельну продукцію. Водночас різке відновлення показника у 2024 році до 1305 тис. грн свідчить про адаптацію підприємства до кризових умов, оптимізацію внутрішніх процесів та поступове відновлення ринку. Така динаміка відображає здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики та поступово відновлювати виробничу ефективність.

Ключовою передумовою успішної діяльності будь-якого підприємства є персонал. Ефективне управління трудовими ресурсами та формування сприятливого соціально-психологічного клімату відіграють визначальну роль у підвищенні результативності праці та забезпеченні високого рівня організаційної ефективності. На основі даних, відображених на рисунку 2.7, видно, що динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства має коливний характер і не демонструє стабільної однозначної тенденції.

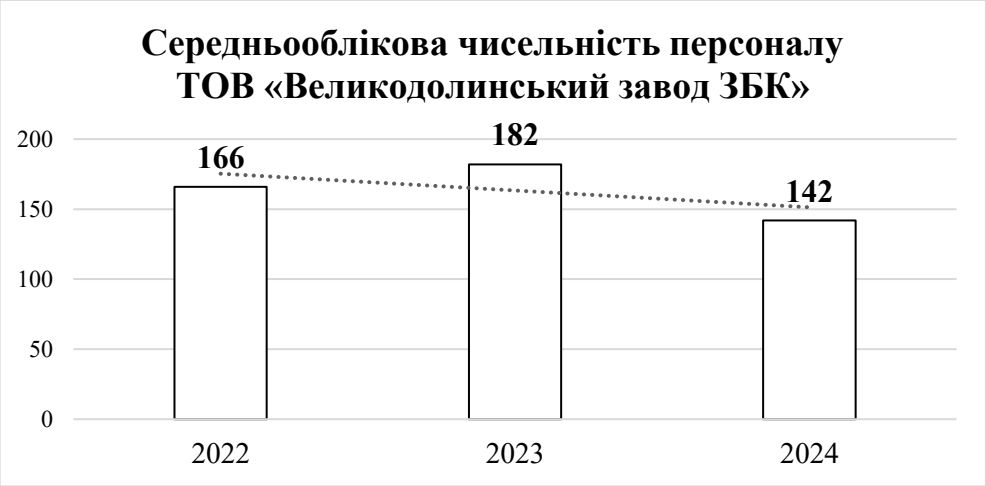


Рис. 2.7. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними [25]

У 2023 році ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» демонстрував прагнення до розширення діяльності, що супроводжувалося збільшенням

чисельності персоналу, про що свідчать дані на рисунку 2.7. Водночас у 2024 році відбулося суттєве скорочення штату - на 40 працівників, що становить 14,46 % у порівнянні з 2022 роком. Ймовірними причинами такого різкого зменшення кадрового складу є масова міграція населення за кордон після початку повномасштабного вторгнення, а також призов частини працівників до лав Збройних Сил України, що не оминула й персонал даного підприємства.

Попри воєнні умови, ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» продовжує реалізовувати кадрову політику, орієнтовану на зміцнення трудового потенціалу та залучення кваліфікованих кадрів. Разом з тим аналіз динаміки чисельності персоналу показує суттєве скорочення найму у 2024 році: кількість новоприйнятих працівників зменшилась майже на 90 % порівняно з 2023 роком та на понад 70 % відносно 2022-го, що свідчить про ослаблення потреби у додатковому персоналі через загальні економічні труднощі внаслідок воєнного стану.

Таблиця 2.5

Динаміка руху робочої сили на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Показники	**2022**	**2023**	**2024**	**Динаміка показників,%**		
				2023р/ 2022р	**2024р/ 2023р**	**2024р/ 2022р**
Прийнято, осіб	7	17	2	242.86	11.76	28.57
з них на новостворені робочі місця	0	0	0	–	–	–
Вибуло осіб, усього	13	9	34	69.23	377.78	261.54
у тому числі з причин: – власне бажання	2	4	29	200	725	1450
– за порушення трудової дисципліни	3	2	1	66.67	50	33.33
– закінчення трудового договору	5	2	2	40	100	40
– вихід на пенсію	3	1	2	33.33	200	66.67
– за станом здоров’я	0	0	0	–	–	–
– за прогул	0	0	0	–	–	–
Середньооблікова чисельність, осіб	166	182	142	109.64	78.02	85.54
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	147	172	137	117.01	79.65	93.20

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт обороту з прийому	0.042	0.093	0.014	221.43	15.05	33.33
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.078	0.049	0.239	62.82	487.76	306.41
Загальний коефіцієнт обороту	0.12	0.143	0.253	119.17	176.92	210.83
Коефіцієнт плинності кадрів	0.03	0.033	0.211	110	639.39	703.33
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.886	0.945	0.964	106.66	102.01	108.80

Джерело: складено за даними [25].

Аналогічна динаміка спостерігається й щодо кількості звільнених працівників. У 2023 році їх було найменше - лише 9 осіб, тоді як у 2024 році цей показник зріс до 34, що майже утричі більше порівняно з попереднім періодом та у 2,5 раза більше, ніж три роки тому. Основними причинами такого зростання стали вимушений виїзд населення за кордон і мобілізація, що підтверджується тим, що більшість звільнень у 2024 році - 29 із 34 - відбулися «за власним бажанням».

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» проводить характерні безперервні процеси кадрового менеджменту: прийняття на роботу, внутрішні переміщення, переведення, звільнення, а також навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Сукупність цих процесів формує рух кадрів, який відображає професійний розвиток і кар’єрне зростання працівників. Аналіз динаміки кадрових змін є важливою частиною ефективного управління персоналом, що потребує систематичної оцінки якісних і кількісних показників.

Передусім проаналізуємо показники руху персоналу - коефіцієнти прийому, вибуття, плинності кадрів та стабільності колективу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за останні три роки, використовуючи дані таблиці 2.5.

Коефіцієнт обороту з прийому відображає частку нових працівників у загальній середньообліковій чисельності персоналу за певний період та показує, наскільки відбулося оновлення штату за рахунок прийняття нових співробітників.

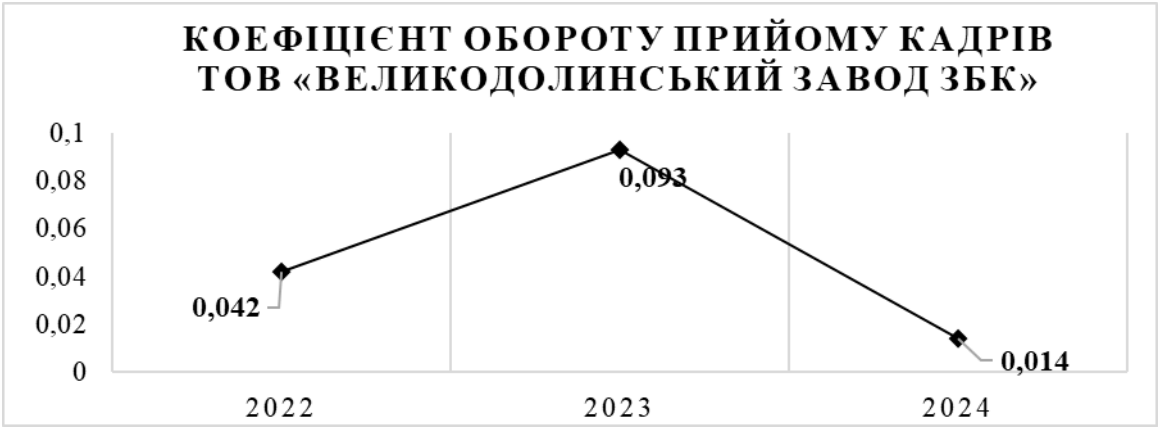


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними [27]

Як видно з рисунка 2.8, максимальне значення коефіцієнта обороту з прийому кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» спостерігалося у 2023 році й становило 0,093. У 2024 році цей показник знизився до 0,014 - найменшого значення за трирічний період, що свідчить про скорочення надходження нових працівників на 66,67 %.

Коефіцієнт обороту з вибуття показує частку працівників, які залишили підприємство протягом певного періоду відносно середньооблікової чисельності персоналу. Підвищений рівень цього показника може сигналізувати про проблеми в організації праці, недостатню мотивацію або відсутність належної системи соціальної підтримки.

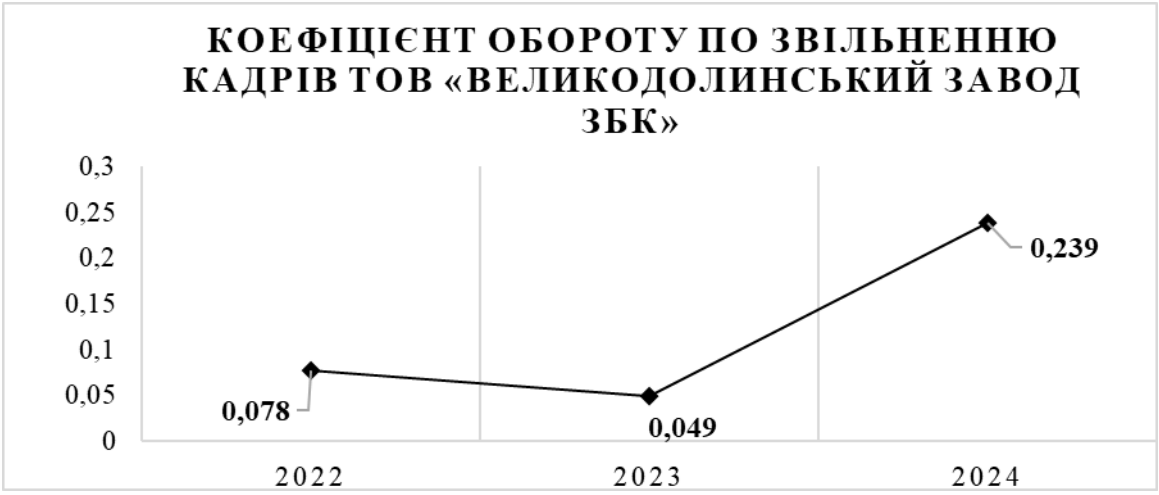


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнта обороту по звільненню кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними [27]

Рисунок 2.9 ілюструє детальний аналіз коефіцієнта обороту з вибуття персоналу на підприємстві. Найвище значення показника зафіксовано у 2024 році - 0,239, що майже у п’ять разів перевищує рівень 2023 року (0,049). Загалом за трирічний період коефіцієнт звільнень зріс утричі, вказуючи на суттєве посилення динаміки вибуття працівників.

Коефіцієнт плинності персоналу відображає характер звільнень: його високі значення свідчать про проблеми в утриманні кадрів та організації праці. Якщо коефіцієнт вибуття перевищує плинність, це зазвичай означає наявність об’єктивних причин звільнень, зокрема вихід на пенсію чи погіршення стану здоров’я.

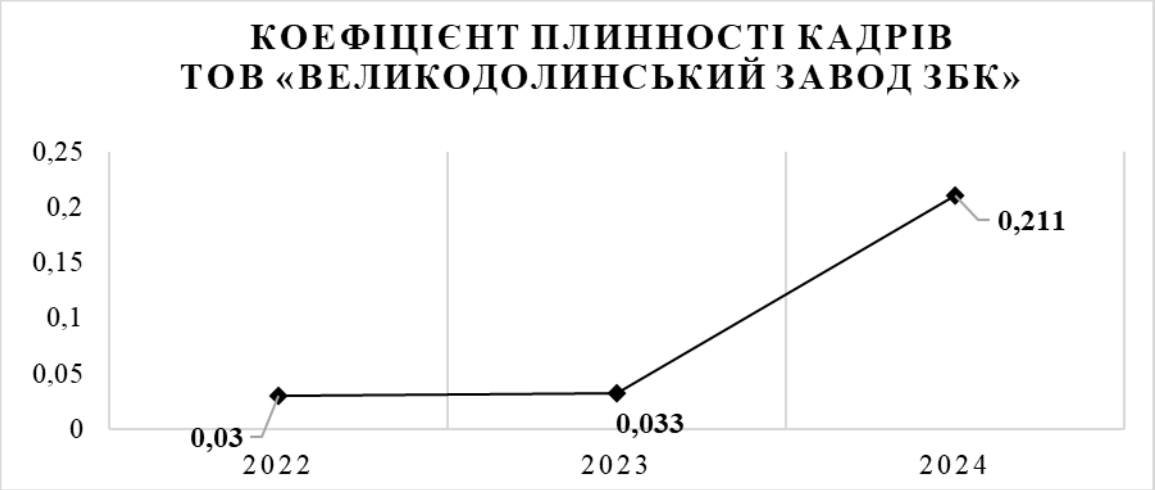


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними [27]

Динаміка коефіцієнта плинності кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» демонструє різке зростання у 2024 році після мінімальних значень у 2022-2023 роках. Підвищення показника до 0,211 свідчить про суттєве посилення вибуття працівників, що може бути наслідком зовнішніх соціально-економічних чинників та кадрової нестабільності в умовах воєнного стану.

Коефіцієнт стабільності персоналу є ключовим індикатором надійності й збереження трудового потенціалу підприємства, особливо важливий аналіз у динаміці кількох років. Невеликі коливання цього показника свідчать про те, що компанія є привабливим роботодавцем, успішно формує матеріальні та

корпоративні цінності, а також забезпечує дієву систему мотивації. Для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» стабільність кадрового складу має особливе значення, адже безперервність виробництва та якість продукції напряму залежать від досвіду та професійності працівників.



Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнта сталості складу кадрів на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними [27]

Коефіцієнт сталості кадрового складу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» демонструє позитивну динаміку: зростання з 0,886 у 2022 році до 0,964 у 2024 році свідчить про підвищення стабільності персоналу. Така тенденція вказує на зміцнення лояльності працівників та ефективність кадрової політики підприємства навіть в умовах зовнішніх викликів.

2.2. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Соціально-психологічний клімат відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної та ефективної роботи ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», оскільки якість взаємодії між працівниками безпосередньо впливає на результативність виробничих процесів. Для підприємства будівельної галузі, де успіх значною мірою залежить від узгодженості дій, відповідальності та професійної взаємодії персоналу, оцінка стану

соціально-психологічного клімату є особливо важливою. Аналіз показника дозволяє вчасно виявити потенційні проблеми у внутрішніх комунікаціях, рівні задоволеності роботою та морально-емоційному стані працівників, що є необхідною умовою для підвищення продуктивності та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Соціальна структура трудового колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є важливим елементом оцінки соціально-психологічного клімату підприємства. Водночас суттєве значення має якість взаємодії між працівниками - психологічні особливості, ціннісні орієнтації та мотивація, що визначають атмосферу в колективі й впливають на рівень згуртованості та ефективність спільної роботи. У межах подальшого аналізу доцільно розглянути статево-вікову структуру персоналу як один з базових показників, що дозволяє оцінити особливості соціальних взаємин і потенційний вплив цих характеристик на соціально-психологічний клімат ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», з опорою на дані таблиці табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Статево-вікова структура персоналу
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Показники	**2022**		**2023**		**2024**		**Динаміка показників,%**		
	Осіб	**Питома вага, %**	**Осіб**	**Питома вага, %**	**Осіб**	**Питома вага, %**	**2023р/ 2022р**	**2024р/ 2023р**	**2024р/ 2022р**
Середньооблікова чисельність, осіб	166	100.00	182	100.00	142	100.00	109.64	78.02	85.54
СТАТЕВА СТРУКТУРА									
Чоловіки, осіб	109	65.66	121	66.48	93	65.49	111.01	76.86	85.32
Жінки, осіб	57	34.34	61	33.52	49	34.51	107.02	80.33	85.96
ВІКОВА СТРУКТУРА									
Чисельність працюючих у віці 15–35 років, осіб	104	62.65	115	63.15	65	45.93	110.51	56.75	62.71
Чисельність працюючих передпенсійного віку, осіб	60	36.14	66	35.99	71	49.86	109.18	108.09	118.02
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	2	1.21	2	0.86	6	4.21	77.92	381.94	297.63

Джерело: складено за даними [27]

Аналіз динаміки чисельності працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі колективу. Загальна чисельність персоналу у 2023 році зросла на 9,64 %, однак у 2024 році різко скоротилася на 22 % порівняно з попереднім роком, що зумовило загальне зниження середньооблікової чисельності на 14,46 % за трирічний період.

Статева структура залишається відносно стабільною: частка чоловіків становить близько 65 %, жінок - приблизно 35 %. Водночас динаміка показує, що у 2024 році як чоловіки, так і жінки скоротилися у схожих пропорціях (76,86 % та 80,33 % відповідно до рівня 2023 року), що свідчить про загальне, а не вибіркове скорочення персоналу.

Найбільші зміни спостерігаються у віковій структурі. Частка молодих працівників (15-35 років) у 2024 році суттєво зменшилася - лише 56,75 % від рівня 2023 року та 62,71 % від рівня 2022 року. Це може свідчити про відтік молоді, зумовлений трудовою міграцією та мобілізаційними процесами. Натомість кількість працівників передпенсійного віку зростала щороку, досягнувши +18 % за період 2022-2024 рр., що вказує на старіння кадрового складу. Особливо значним є збільшення чисельності пенсіонерів - загальний приріст становив майже 298 %, що пов’язано з відсутністю достатнього притоку молодих спеціалістів і необхідністю утримання досвідченого персоналу.

Важливою особливістю є зростання частки працівників передпенсійного віку та пенсіонерів, що свідчить про готовність підприємства зберігати досвідчені кадри навіть у кризових умовах, що сприяє передаванню професійного досвіду, підтриманню високої якості роботи та формуванню атмосфери взаємної підтримки й довіри. Така тенденція має позитивний вплив на соціально-психологічний клімат, адже працівники відчувають цінність власного внеску та стабільність зайнятості.

Хоча кількість молодих працівників зменшилася, це відкриває перспективи подальшого оновлення колективу після стабілізації ситуації в країні. Підприємство має потенціал залучати кваліфіковану молодь у

майбутньому, опираючись на досвідчене ядро працівників, що сприятиме балансу поколінь і підвищенню командної згуртованості.

У цілому структура колективу демонструє адаптивність та здатність до підтримання позитивного соціально-психологічного клімату навіть у надзвичайно складних умовах, що створює підґрунтя для подальшого розвитку підприємства після завершення воєнних дій рис. 2.12

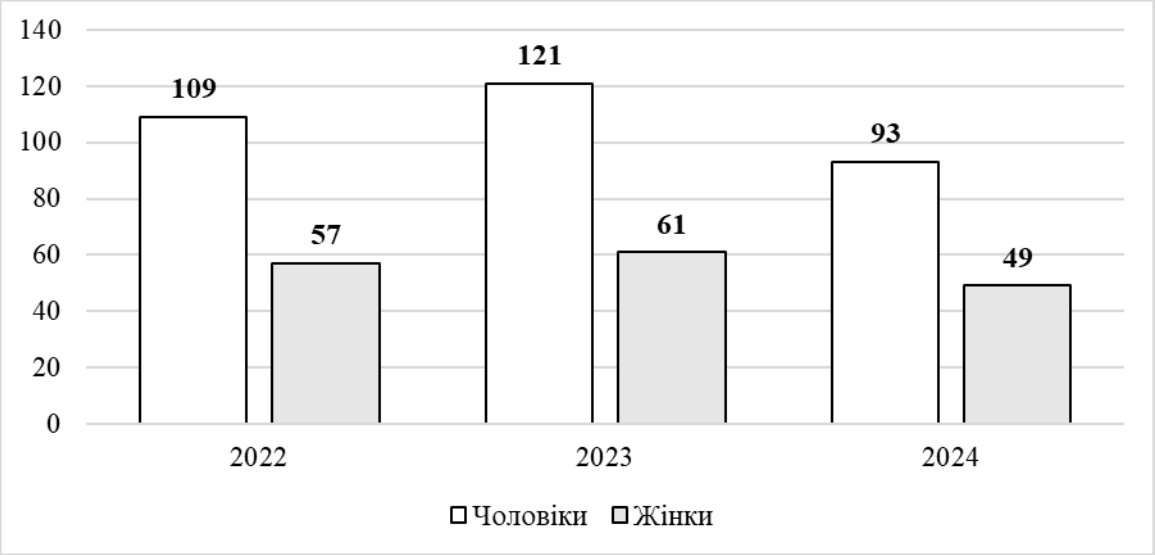


Рис. 2.12. Статева структура персоналу
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022 - 2024 роки

Джерело: складено за даними [27]

Динаміка статевої структури колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» залишається відносно збалансованою протягом 2022–2024 років, що сприяє підтриманню стабільних робочих взаємин і позитивного соціально-психологічного клімату. Незважаючи на загальне скорочення чисельності працівників у 2024 році, співвідношення чоловіків і жінок не зазнало суттєвих змін, що свідчить про збереження внутрішньої структури та довіри всередині колективу, що забезпечує сталість комунікацій, взаємопідтримку та адаптацію працівників навіть в умовах зовнішніх викликів.

Вікова структура персоналу є важливим індикатором соціально-психологічного клімату, оскільки різні покоління мають свої професійні й

соціальні потреби. Збалансований розподіл вікових груп свідчить про здатність підприємства забезпечувати умови, комфортні для молодих, працівників середнього віку та старших співробітників, що сприяє згуртованості колективу та зниженню конфліктності. Для всіх вікових груп ключовим чинником мотивації залишається рівень заробітної плати рис. 2.13.

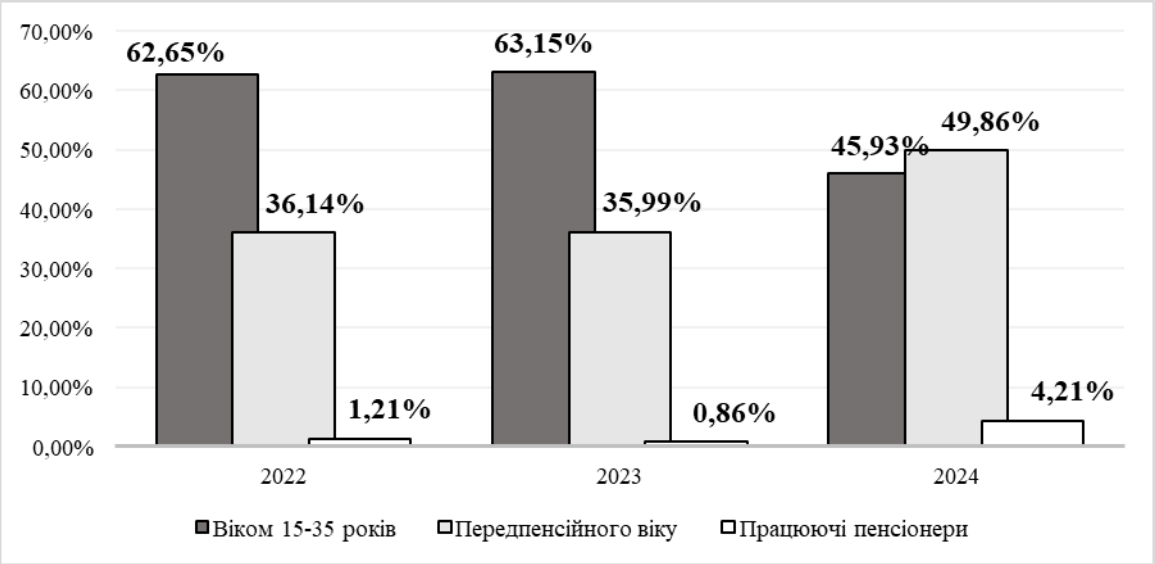


Рис. 2.13. Вікова структура співробітників
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки

Джерело: складено за даними [28]

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» показує зміщення балансу в бік старших вікових груп у 2024 році: частка працівників передпенсійного віку зросла до 49,86 %, тоді як молоді співробітники скоротилися до 45,93 %. Збільшення кількості працюючих пенсіонерів також підтверджує тенденцію до «старіння» кадрів. Така динаміка може впливати на соціально-психологічний клімат, зменшуючи рівень оновлення колективу, але водночас забезпечуючи високу професійність і досвід працівників.

Стаж роботи є одним із ключових показників якісного складу персоналу, адже він відображає рівень стабільності трудового колективу та ступінь закріплення працівників на підприємстві. Групування співробітників за тривалістю роботи (до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31-40 років і більше) дає змогу оцінити сформованість колективу та потенційний вплив цих груп на

соціально-психологічний клімат. Аналіз розподілу персоналу за стажем дозволяє визначити, наскільки колектив є згуртованим, чи домінують досвідчені працівники, та як це позначається на взаєминах і атмосфері в організації. Далі розглянемо структуру стажу роботи на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»
за стажем роботи у 2022-2024 роках

Стаж роботи	**2022**		**2023**		**2024**	
	Осіб	**Питома вага,%**	**Осіб**	**Питома вага,%**	**Осіб**	**Питома вага,%**
До 1 року	26	15,7	21	11,4	13	8,83
1–4 роки	41	24,6	41	22,7	42	29,15
5–9 років	25	15,1	28	15,4	19	13,13
10–14 років	19	11,4	22	12,1	15	10,21
15–19 років	37	22,3	42	22,9	36	25,18
20–24 роки	10	6,1	16	8,8	13	9,2
25 і більше років	8	4,8	12	6,7	6	4,3
Усього, осіб	166	100,00	182	100,00	142	100,00

Джерело: складено за даними [28]

Розподіл працівників за стажем роботи на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» свідчить про наявність ядра досвідчених співробітників, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат. Переважання працівників із тривалим стажем формує атмосферу стабільності, передбачуваності та професійної підтримки, що зміцнює внутрішню згуртованість колективу. Водночас наявність працівників із меншим досвідом сприяє оновленню і динамізації взаємин у колективі, створюючи баланс, необхідний для здорового та сприятливого соціально-психологічного середовища.

Освітньо-кваліфікаційна структура працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є ключовим чинником формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Високий рівень освіти та професійної підготовки

персоналу сприяє ефективній комунікації, взаєморозумінню та підвищенню довіри між працівниками. Наявність кваліфікованих кадрів забезпечує стабільність виробничих процесів, зменшує ймовірність конфліктів і створює умови для командної роботи. Збалансована освітня структура колективу зміцнює мотивацію, підвищує впевненість працівників у власній компетентності та позитивно впливає на загальний соціально-психологічний клімат підприємства табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Освітньо–кваліфікаційна структура працівників
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у 2022-2024 рр.

Показники	**2022**	**2023**	**2024**	**Динаміка показників,%**		
				2023р/ 2022р	**2024р/ 2023р**	**2024р/ 2022р**
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	166	182	142	109.64	78.02	85.54
З них мають освіту за освітнім рівнем: – середня загальна освіта	29	38	24	131.03	62.03	81.28
– середня спеціальна освіта	90	93	77	103.33	82.76	85.52
– вища освіта	47	51	41	108.51	81.30	88.22

Джерело: складено за даними [28]

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури персоналу свідчить про домінування працівників із професійно-технічною та повною загальною середньою освітою, що формує стабільне виробниче ядро колективу. Водночас наявність фахівців із вищою освітою забезпечує необхідний рівень управлінської та технічної компетентності. Такий баланс сприяє взаємодоповнюваності знань і досвіду, знижує рівень напруженості у колективі та підвищує довіру між працівниками, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат, створюючи умови для ефективної командної роботи та підтримки взаєморозуміння на всіх рівнях.

Аналіз соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» показує, що попри зовнішні виклики та вплив воєнного стану, колектив зберігає достатній рівень стабільності та працездатності. Структура персоналу за віком, стажем і освітою залишається відносно збалансованою, що сприяє підтриманню робочої атмосфери, взаєморозуміння та професійної взаємодії. Наявність досвідчених кадрів забезпечує стабільність виробничих процесів, а поступове оновлення колективу - адаптивність та розвиток. Загалом соціально-психологічний клімат можна оцінити як сприятливий, але він потребує подальшого зміцнення через підвищення мотивації, удосконалення умов праці та підтримку працівників в умовах тривалих стресових факторів, пов’язаних із вводом стану бойових дій в Одеській області.

2.3. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату на продуктивність праці працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Розглянемо характеристики діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» - одного з провідних виробників бетонних та залізобетонних виробів Одеського регіону. Аналіз підприємства дозволяє оцінити організаційну структуру, специфіку роботи, кадровий потенціал та умови формування соціально-психологічного клімату в колективі. Таке дослідження необхідне для подальшої оцінки ефективності управління персоналом та визначення можливостей удосконалення внутрішнього середовища підприємства.

Для оцінки впливу соціально-психологічного клімату (СПК) на продуктивність було використано соціометричний метод, розроблений американським психологом Дж. Л. Морено. Такий підхід дає можливість проаналізувати характер взаємин між працівниками на рівні емоційних уподобань, визначити якість міжособистісних і групових контактів, а також оцінити ступінь соціально-психологічної сумісності членів колективу. Соціометрія дозволяє виявити неформальні зв’язки в групі та окреслити напрями для покращення взаємодії всередині команди.

Застосований соціометричний метод спрямований на оцінку рівня згуртованості колективу та базується на анонімному виявленні ставлення працівників один до одного. Процедура включала три етапи: підготовку бюлетенів зі списком персоналу, розповсюдження серед працівників та фіксацію кожним учасником свого ставлення до колег за допомогою позначок «+», «-» або «0». Знак «+» означав симпатію та готовність співпрацювати, «-» - небажання взаємодіяти, «0» - нейтральне ставлення. Для збереження анонімності працівник позначав власне прізвище додатковим «+», що забезпечувало достовірність отриманих результатів.

Після проведення соціометричного опитування всі отримані відповіді були занесені до соціометричної матриці (Додаток А). У цій матриці кожний рядок відповідає конкретному працівникові, який брав участь у дослідженні, а стовпці відображають кількість отриманих ним позитивних, негативних та нейтральних виборів.

Усього в опитуванні взяли участь 20 працівників із трьох структурних підрозділів: 2 представники служби персоналу, 4 співробітники відділу маркетингу та 15 працівників виробничого цеху. Гендерний склад учасників був майже рівномірним: 52% жінок і 48% чоловіків. Після збору анкет дані були систематизовані в соціометричній таблиці для подальшого аналізу та розрахунку основних показників взаємодії в колективі.

У Додатку Б назви підрозділів умовно позначили як А (співробітники відділу маркетингу), Б (кадрова служба), В (виробничого цех). Для забезпечення конфіденційності даних працівники були позначені такими символами: А1, А2, А3 (працівники підрозділу А), Б1, Б2, Б3 (працівники підрозділу Б) та В1, В2, В3 (працівники підрозділу В).

Одержані аналітичні дані наведені на рис 2.14.

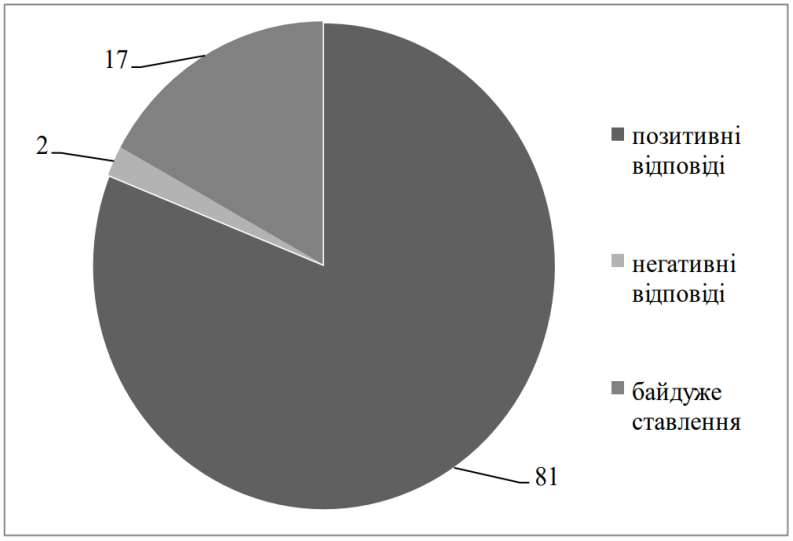


Рис. 2.14. Результати дослідження у формі соціограми рівня згуртованості колективу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено автором

У результаті опитування було зафіксовано 324 позитивні вибори, 9 негативних та 67 нейтральних. Узагальнення цих даних дозволяє оцінити соціально-психологічний клімат колективу та визначити працівників, які мають виражений неформальний авторитет серед співробітників. Результати дослідження по кожному підрозділу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» наведені на рис. 2.15.

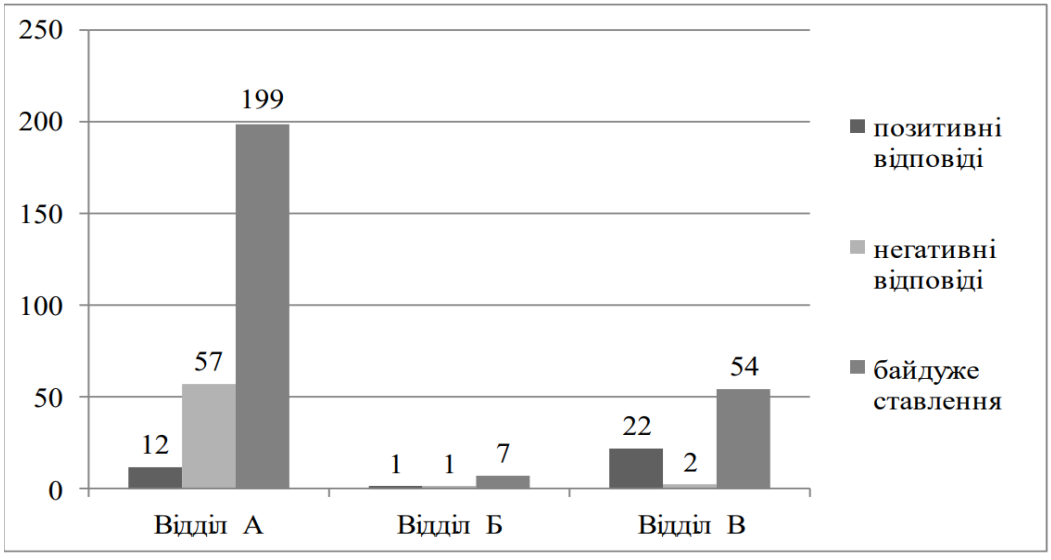


Рис. 2.15. Результати дослідження рівня згуртованості колективу у розрізі підвідділів ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено автором

Аналіз соціограми рис.2.15 свідчить сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Переважання позитивних виборів (близько 81%) відображає доброзичливі взаємини, взаємну підтримку та готовність співпрацювати. Невелика частка негативних відповідей вказує на окремі напруження чи непорозуміння, які потребують уваги керівництва, хоча їхній вплив на загальний стан колективу є мінімальним. Порівняно невисокий рівень байдужих оцінок демонструє, що міжособистісні зв'язки сформовані недостатньо міцно, тому доцільно посилювати заходи щодо розвитку командної згуртованості.

Важливим елементом оцінки СПК є інтегральний показник згуртованості колективу, який відображає рівень єдності, наявність спільних цінностей та узгодженість у взаємодії між працівниками. Для розрахунків ми використовували формулу

$$I_{ЗГ} = \frac{\sum П_В - \sum Н_В}{N(N-1)} \qquad (2.1)$$

∑Пв - загальна кількість *позитивних виборів*, які працівники поставили своїм колегам, показник відображає рівень симпатії, довіри та готовності співпрацювати всередині колективу.

∑Нв - загальна кількість *негативних виборів*, свідчать про наявність небажаних взаємин, антипатії чи потенційних конфліктів між працівниками.

N - *максимально можлива кількість виборів* у соціометричному опитуванні, тобто кількість відповідей, які могли бути зроблені всіма учасниками. Значення розраховується як: кількість працівників × (кількість працівників - 1), оскільки кожен учасник оцінює всіх інших, окрім себе. Розрахуємо індекс для колективу компанії ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» у відповідності до попередніх результатів нашого опитування:

$$I_{ЗГ} = \frac{324 - 9}{20 \times (20 - 1)} = 0{,}83$$

Чим більше позитивних виборів отримує колектив, тим вищим є рівень його згуртованості. Отримані результати свідчать про дуже високий показник

єдності, що відображає сприятливу робочу атмосферу, хоча окремі емоційні напруження все ж можуть виникати. Водночас на СПК впливають різні чинники - від фізіологічних і психологічних особливостей до соціально-психологічних відмінностей працівників. Проведене анонімне опитування також дало змогу визначити співробітників, які мають неформальний авторитет у колективі. Респонденти, що набрали найбільшу кількість позитивних голосів рис. 2.16.



Рис. 2.16. Респонденти, що одержали позитивні відповіді у відповідних підрозділах ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено автором

Аналіз даних, поданих на рис. 2.16, показав, що найбільшу кількість позитивних виборів отримали троє працівників, позначених як А3, Б1 та В8. На один голос менше набрали А2, Б3, В5 і В9. Найнижчі результати зафіксовані у семи співробітників: А4 (13 голосів), В1 і В11 (по 15), В3 (8), В4 (12), а також В10 і В12 (по 11).

Отже, працівники, які отримали максимальну кількість позитивних оцінок, можуть вважатися неформальними лідерами колективу, оскільки користуються довірою та підтримкою колег. Водночас важливо пам’ятати, що формальний лідер має не лише авторитет, а й компетентність в управлінні людьми, здатність забезпечувати справедливість, підтримувати взаєморозуміння, вирішувати конфлікти та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Умови праці істотно впливають на результативність, комунікацію та задоволеність персоналу. Окрім матеріальних чинників (оплата праці, робоче

місце, місцезнаходження), на самопочуття працівників значно впливає і соціально-психологічний клімат, який є важливою складовою успішного функціонування команди.

Для визначення того, як фактори соціально-психологічного клімату впливають на продуктивність праці, було проведено анкетне опитування співробітників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». У дослідженні взяли участь 25 працівників. До вибірки увійшли: 3 керівники (12%), 7 спеціалістів (28%) та 15 робітників (60%).

За рівнем освіти респонденти розподілилися так: 51,5% мають професійно-технічну освіту, 15,8% - базову вищу, 32,7% - повну вищу освіту. За статтю участь в опитуванні взяли 6 чоловіків (24%) та 19 жінок (76%).

Працівники ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» загалом позитивно оцінюють умови праці та відчувають задоволення від виконуваних обов'язків. Виробничі фактори перебувають під контролем, а відпочинок дозволяє відновити працездатність без негативного впливу на здоров'я. Водночас частина персоналу відзначає монотонність і нечіткість кінцевого результату роботи, що знижує рівень задоволеності.

Важливим елементом формування сприятливого соціально-психологічного клімату є система мотивації, яка враховує потреби та інтереси працівників. Саме ефективна мотивація здатна підвищити продуктивність, створити комфортне робоче середовище та стимулювати професійну активність персоналу. Оцінка задоволеності персоналу мотиваційними заходами підприємства рис. 2.17.

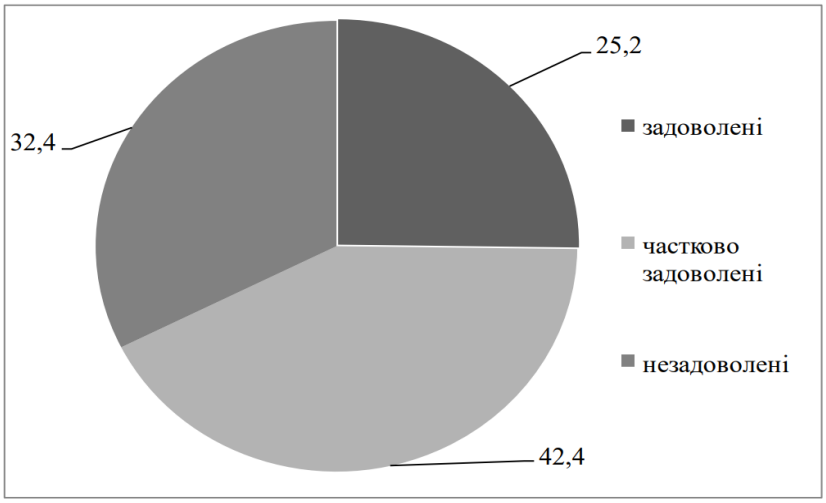


Рис. 2.17. Ступінь задоволеності працівників діючою системою мотивації на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено автором

Результати проведеного опитування показали, що діюча система мотивації на підприємстві задовольняє 25,2% працівників, ще 42,4% оцінюють її як частково ефективну, тоді як 32,4% висловили невдоволення.

Важливим елементом підтримання позитивного соціально-психологічного клімату є якісне інформування персоналу про діяльність підприємства, що включає ознайомлення працівників з цілями заводу, очікуваними результатами, планами розвитку та їхнім внеском у ці процеси. Наявність відкритої комунікації сприяє підвищенню зацікавленості у спільних досягненнях, формує відчуття причетності та зміцнює лояльність до підприємства.

На ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» інформування персоналу забезпечується регулярними робочими зустрічами та загальними зборами, на яких керівництво висвітлює підсумки роботи та ключові досягнення підприємства.

Також було проведено бальне оцінювання, що дозволило визначити, як працівники сприймають основні фактори соціально-психологічного клімату та яким чином ці фактори впливають на продуктивність праці та загальний комфорт у колективі табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка працівниками ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» ключових факторів соціально-психологічного клімату

Фактори	Весь персонал, балів	Керівники	Фахівці	Робітники
Система матеріального тимулювання	3,9	4,4	4,0	3,2
Можливість кар'єрного зростання	2,1	2,3	2,1	1,6
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,5	4,7	4,0
Зміст праці та задоволеність роботою	3,8	4,3	4,0	3,2
Увага керівника до думки працівника	4,5	4,8	4,6	4,2
Корпоративні заходи	4 0	3 6	4 2	4 0
Відносини з колегами	4,2	3,8	4,8	3,9
Лояльність до підприємства	4,3	4,5	3,8	4,5

Джерело: складено автором

Оцінка системи оплати праці на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» показала середній бал 3,9 із 5, що свідчить про помірний рівень задоволеності персоналу. Найвищі оцінки надали керівники (4,4 бала), тоді як робітники оцінили систему найнижче - 3,2 бала, що може бути зумовлено особливостями їхньої роботи та рівнем навантаження.

Працівники високо цінують можливість бути почутими: показник врахування їхньої думки склав 4,5 бала. На підприємстві практикують регулярну комунікацію - збори, наради та обговорення результатів діяльності, що сприяє формуванню довіри та покращує соціально-психологічний клімат.

Санітарно-гігієнічні умови виробництва отримали загальну оцінку 4,4 бала. Найвище їх оцінили спеціалісти (4,7), керівники (4,5), тоді як робітники - 4,0 бала.

Водночас зміст та режим роботи мають нижчі оцінки — 3,8 бала, що зумовлено, перш за все, монотонністю та фізичним навантаженням у виробничих процесах.

Корпоративні заходи на заводі також отримали високу оцінку (4,0), оскільки сприяють неформальному спілкуванню, взаєморозумінню та зміцненню командної культури.

Найнижчі оцінки працівники надали можливостям кар'єрного зростання. Через відсутність формалізованої системи розвитку кар'єри рух по посадовій структурі відбувається лише при появі вакансій.

Опитування засвідчило, що конфлікти на підприємстві виникають рідко, а загальна атмосфера характеризується доброзичливістю та бажанням співпрацювати, що підтримує сприятливий соціально-психологічний клімат та позитивно впливає на ефективність роботи.

Негативний клімат, навпаки, міг би створити ризики для продуктивності, спричинити втому, незадоволеність і конфлікти, що стало б загрозою для стабільності виробничих процесів. Саме тому підтримання здорової позитивної психологічної атмосфери є важливою умовою безперервної та ефективної роботи ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Проведене дослідження дозволило визначити ключові фактори, що впливають на задоволеність персоналу соціально-психологічним кліматом, який своєю чергою позначається на якості виконання виробничих завдань та загальній результативності роботи ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» рис. 2.18.

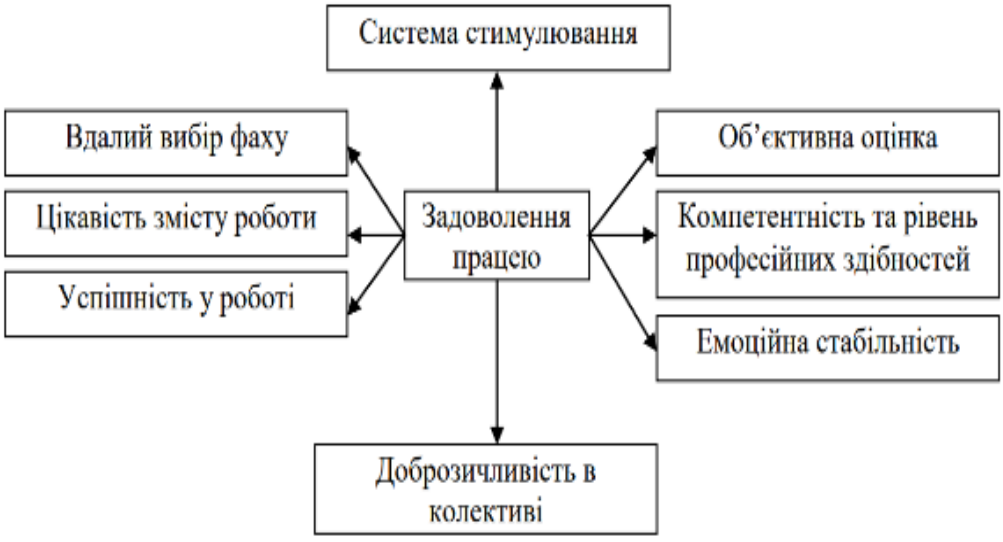


Рис. 2.18. Фактори, що впливають на задоволеність працею на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено за даними [33;34; 35]

Перейдемо до формування SWOT аналізу, щоб повноцінною оцінити СПК колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Такий аналіз дасть

можливість комплексно оцінити внутрішні особливості колективу та зовнішні чинники, що впливають на його ефективність. Завдяки цьому інструменту керівництво може виявити сильні сторони командної взаємодії, визначити проблемні зони та оцінити загрози, пов'язані з воєнним станом і станом ринку праці.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

S - Сильні сторони	***W - Слабкі сторони***
➢ Високий рівень згуртованості колективу (понад 80 % позитивних відповідей) ➢ Домінування позитивних міжособистісних зв'язків, низький рівень конфліктності. ➢ Сприятливий стиль керівництва, довіра працівників. ➢ Підтримуюча атмосфера та взаємодопомога в колективі. ➢ Високий коефіцієнт стабільності персоналу.	➢ Обмежені перспективи професійного зростання. ➢ Монотонність і фізична складність виробничих процесів. ➢ Зменшення чисельності молодих працівників, відтік кадрів. ➢ Зменшення чисельності молодих працівників, відтік кадрів. ➢ Нерівномірна задоволеність системою мотивації. ➢ Зростання психологічної напруги внаслідок воєнного стану. ➢ Перевантаження працівників через скорочення штату.
O - Можливості	***T - Загрози***
➢ Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу. ➢ Розвиток внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку. ➢ Запровадження освітніх програм і підвищення кваліфікації. ➢ Створення кадрового резерву та системи кар'єрного просування. ➢ Залучення молодих фахівців після стабілізації ситуації в країні. ➢ Впровадження програм психологічної підтримки персоналу.	➢ Військовий стан та його негативний вплив на емоційний стан працівників. ➢ Міграція та мобілізація працівників, що зменшує стабільність колективу. ➢ Економічні ризики та обмеженість ресурсів для покращення умов праці. ➢ Зростання навантаження і ризик професійного вигорання. ➢ Конкуренція на ринку праці та можливі втрати ключових спеціалістів. ➢ Можлива поява внутрішніх конфліктів в умовах стресу та дефіциту кадрів.

Джерело: складено автором

Отримані результати дають змогу розробити цілеспрямовані заходи для зміцнення позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення

продуктивності праці та формування стійкої кадрової політики в умовах нестабільності.

SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» показав, що колектив характеризується високою згуртованістю, довірою та стабільністю, що створює сприятливі умови для ефективної роботи. Водночас наявні слабкі сторони — зниження чисельності персоналу, нерівномірна мотивація та зростання навантаження — потребують уваги керівництва. Зовнішні загрози, пов’язані з воєнним станом та міграцією кадрів, підсилюють актуальність удосконалення кадрової політики. Загалом SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство має значний потенціал для зміцнення СПК за умови реалізації відповідних управлінських рішень.

Висновки до другого розділу

У другому розділі дипломної роботи було комплексно досліджено діяльність ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», організаційну структуру підприємства та стан соціально-психологічного клімату (СПК) у колективі. Результати аналізу дозволили сформувати цілісне уявлення про те, як кадрові, економічні та соціальні чинники впливають на ефективність роботи заводу та стабільність внутрішніх комунікацій.

Перш за все, оцінка загальної характеристик підприємства засвідчила значні зміни у функціонуванні заводу протягом 2022-2024 років. На фінансово-економічні показники вагомо вплинули зовнішні чинники, насамперед повномасштабне вторгнення, що спричинило коливання обсягів виробництва, зниження робочої сили та часткове падіння обігових активів. Згідно з розрахунками, активи підприємства зазнали суттєвої динаміки: у 2022 році вони становили 60 269 тис. грн, а у 2024 році - зросли прогнозовано завдяки інфляційному впливу на 50%, що свідчить про стабілізацію та адаптацію бізнес-процесів до кризових умов.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 роки свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності: обсяг виробництва, виручка, собівартість та прибуток щорічно зростали на 50%. Фонд оплати праці та середній рівень заробітної плати збільшувалися на 30% на рік, що підвищує соціальну захищеність працівників. Попри скорочення чисельності персоналу на 14,46% за період, продуктивність праці одного працівника у 2024 році зросла, що свідчить про інтенсифікацію використання трудових ресурсів та збереження загальної ефективності виробництва.

Проведений аналіз фінансової стійкості дозволив визначити ключові тенденції. Коефіцієнт автономії підприємства у 2022 році становив 0,36, у 2023 0,42, а у 2024 наблизився до 0,63. Така позитивна динаміка демонструє зростання фінансової незалежності від зовнішніх зобов'язань. Натомість коефіцієнт поточної ліквідності, хоча й збільшився з 0,68 до 0,92, у 2024 році все ще залишався нижчим за нормативне значення (1,0), що вказує на певні ризики для короткострокової платоспроможності. Водночас, позитивні зрушення у фінансовій структурі активів і пасивів свідчать про роботу керівництва над зміцненням стабільності й адаптивності підприємства.

Особлива увага у розділі була зосереджена на аналізі кадрового складу та соціально-психологічного клімату. За період 2022-2024 років середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 40 осіб (-14,46%). Причинами виступили як міграційні процеси, так і мобілізація працівників до Збройних Сил України. Незважаючи на зменшення штату, продуктивність праці одного працівника, навпаки, зросла: у 2024 році середньомісячна продуктивність становила понад 160 тис. грн/особу, що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів та ефективнішу організацію праці.

Дослідження руху кадрів показало нестабільність у динаміці прийому і звільнень. У 2023 році коефіцієнт прийому сягав 0,093, але в 2024 різко впав до 0,014. Натомість коефіцієнт вибуття зріс у 2024 році до 0,239, що у п'ять разів вище рівня попереднього року, що свідчить про загострення соціально-

економічних викликів та зниження стабільності кадрової структури. Коефіцієнт плинності також показав зростання, що вказує на підвищену напругу серед частини працівників.

Завдяки соціометричному аналізу було досліджено неформальні зв'язки у колективі. Результати соціометрії продемонстрували значну кількість позитивних виборів (324), низьку кількість негативних (9) та помірну кількість байдужих (67), що дозволяє стверджувати про загалом позитивний соціально-психологічний клімат, де домінують довіра, взаємоповага та готовність до співпраці. Визначено трьох неформальних лідерів, які отримали найбільшу кількість позитивних оцінок - саме ці працівники можуть бути опорою для керівництва в управлінні командою.

Анкетне опитування працівників виявило низку факторів, що найбільшою мірою впливають на СПК: рівень мотивації, довіра до керівництва, комфорт робочого середовища, інформування про діяльність підприємства та можливості взаємодії в команді. Система мотивації отримала середню оцінку 3,9 бала, тоді як санітарно-гігієнічні умови праці оцінили у 4,4 бала. Найнижчу оцінку - 2,3 бала - отримали перспективи кар'єрного зростання, що свідчить про потребу в розбудові системи професійного розвитку.

Загалом аналіз підтверджує, що соціально-психологічний клімат на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» залишається відносно стабільним і загалом позитивним, незважаючи на вплив воєнного стану та зовнішніх економічних труднощів. Підприємство демонструє потенціал до збереження згуртованості колективу, раціонального перерозподілу обов'язків та зміцнення корпоративної культури. Водночас виявлені проблемні зони — зниження чисельності персоналу, висока плинність у 2024 році, обмежені можливості кар'єрного росту та нижча ліквідність - потребують уваги керівництва та подальших коригувальних заходів.

Таким чином, результати аналізу дозволяють дійти висновку, що ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» має позитивні передумови для розвитку, але потребує посилення роботи зі створення більш стійкого соціально-психологічного клімату, покращення мотиваційної політики та впровадження системи кадрового розвитку, що в умовах воєнних викликів є ключовими факторами підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

3.1. Концептуальні засади покращення соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату потребує своєчасного усунення можливих джерел напруги у взаємодії працівників. Важлива роль у цьому належить керівнику, адже саме його стиль управління та поведінка визначають атмосферу в колективі. Ефективне лідерство позитивно впливає на підлеглих і є одним із ключових чинників успішної роботи підприємства.

Існує низка ефективних способів покращення соціально-психологічного клімату. Серед них - проведення спільних заходів, які сприяють зміцненню командних стосунків і неформальному спілкуванню. Також дієвими є тренінгові програми, спрямовані на розвиток комунікації, самоусвідомлення та вміння розв’язувати конфлікти. Такі інструменти допомагають зменшити напругу, підвищити взаєморозуміння та створити більш позитивну атмосферу в колективі.

Окрім традиційних підходів, важливим інструментом зміцнення соціально-психологічного клімату є розвиток невербальної комунікації та навичок стресостійкості, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Завдання керівництва - підтримувати працівників, створювати комфортні умови праці, своєчасно інформувати про результати роботи, об’єктивно оцінювати внесок кожного та заохочувати ініціативність. Такі дії формують атмосферу взаємної довіри, знижують напругу і допомагають колективу зберігати стійкість та мотивацію навіть у складних обставинах.

Під час оцінки соціально-психологічних методів регулювання клімату в колективі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» наведені у табл. 3.1. Застосування методів охоплює комплекс дій, спрямованих на покращення

взаємодії, зміцнення згуртованості працівників і формування здорової психологічної атмосфери на підприємстві.

Таблиця 3.1

Основні соціально-психологічні методи регулювання клімату в колективі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

№	Метод регулювання СПК	Характеристика
1.	**Аналіз неформальної структури колективу та визначення лідерів**	Виявлення працівників із високим авторитетом у групі, оцінка їхнього впливу. Лідери мають підтримувати згуртованість, формувати позитивну атмосферу та сприяти стабільності, а не переслідувати особисті інтереси.
2.	**Оцінка загального рівня соціально-психологічного клімату**	Дослідження характеру взаємин між працівниками, рівня довіри, особливостей комунікації та взаємодії. Це дозволяє виявити бар'єри для створення здорового командного середовища.
3.	**Виявлення причин конфліктів та їх конструктивне врегулювання**	Аналіз факторів, що викликають напруженість, суперечки або непорозуміння. Розробка заходів із попередження конфліктів та застосування відповідних психологічних методів для їх залагодження.
4.	**Проведення тренінгів і консультацій для керівного складу ТОВ**	Організація командних тренінгів, психологічних консультацій, сесій зі спеціалістами з комунікацій і бізнес-психологами. Сприяє покращенню взаєморозуміння, зниженню стресу та підвищенню ефективності спільної роботи.
5.	**Організаційні заходи щодо підтримки позитивного клімату**	Виявлення факторів, що провокують напруження в команді;

Джерело: складено за даними [36]

Рекомендується постійно відстежувати стан соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», оскільки саме він є індикатором зрілості колективу та ефективності управлінських рішень. Сприятлива атмосфера в команді формується завдяки узгодженій роботі керівництва та працівників та відображає взаємну довіру, емоційний настрій та рівень задоволеності умовами праці.

Позитивний соціально-психологічний клімат виступає важливою умовою стабільної роботи підприємства, адже забезпечує відчуття значущості кожного працівника, посилює мотивацію та сприяє ефективній взаємодії всередині

колективу. Саме тому важливо створювати середовище, у якому співробітники відчуватимуть підтримку, визнання та можливість реалізувати свій потенціал у спільній роботі на користь ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Діагностика та впровадження заходів для покращення соціально-психологічного клімату є важливим інструментом узгодження роботи колективу. Вони допомагають виявити та усунути джерела напруження, своєчасно реагувати на внутрішні проблеми й запобігати емоційному та професійному вигоранню працівників. Алгоритм здійснення діагностики зображено на рис. 3.1.

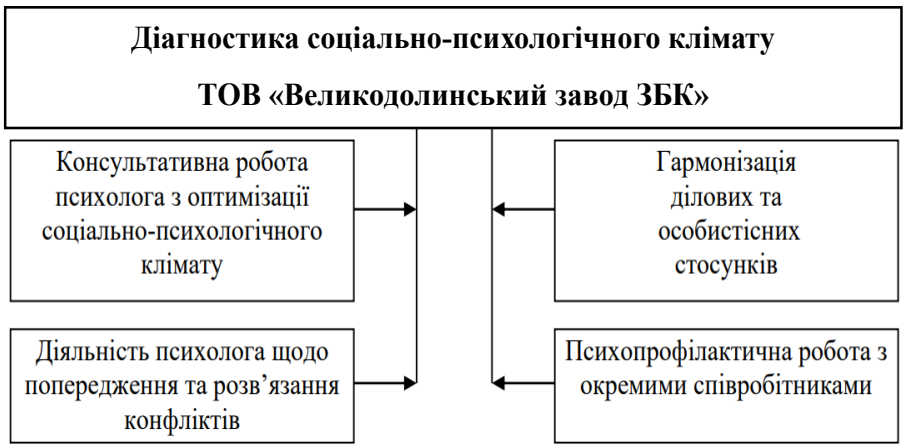


Рис. 3.1. Алгоритм діагностики СПК
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено за даними [34]

Наш аналіз кадрового складу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» засвідчив високий рівень згуртованості колективу: індекс згуртованості становить 0,83, що вказує на сприятливу атмосферу та мінімальну кількість конфліктів. Для збереження такого стану важливо підтримувати відкриту комунікацію, забезпечувати прозорість управлінських рішень, делегувати повноваження та регулярно інформувати працівників про ключові події і зміни.

Для подальшого зміцнення соціально-психологічного клімату доцільно застосовувати заходи наведені на рис. 3.2.

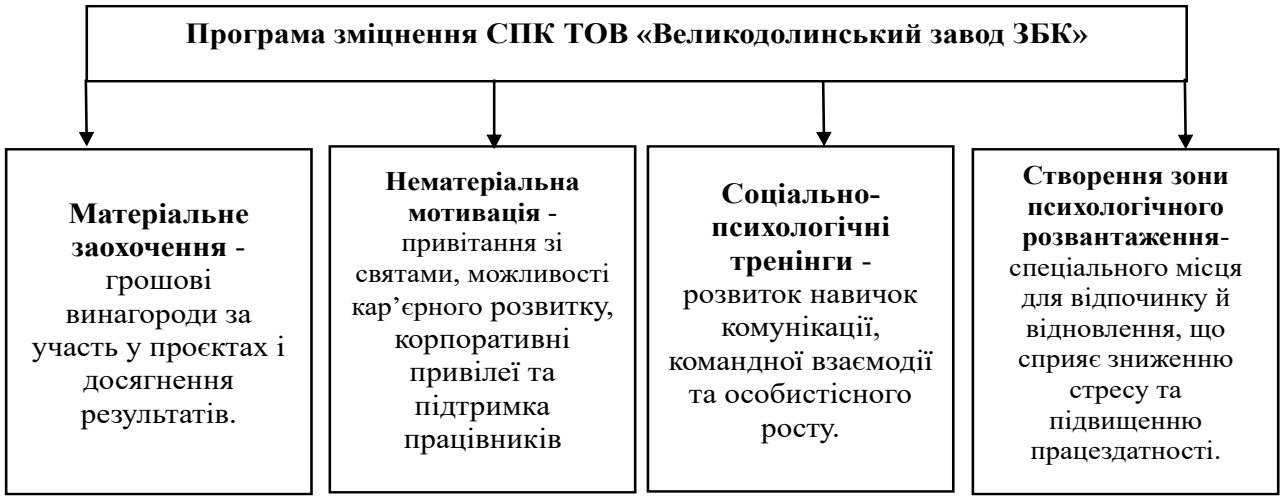


Рис. 3.2. Програма зміцнення СПК ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено за даними [38]

Наведені інструменти допоможуть підтримувати позитивний клімат, підсилювати командну взаємодію та підвищувати загальну ефективність роботи підприємства. У результаті проведеного аналізу соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» було визначено низку ключових напрямів, які сприятимуть зміцненню командної взаємодії та мінімізації конфліктів у колективі рис. 3.3.



Рис. 3.3. Напрями підвищення ефективності праці колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено за даними [3]

Для зміцнення корпоративної культури та підвищення задоволеності персоналу доцільно вдосконалити систему мотивації, адаптувавши її до специфіки роботи заводу. Важливими напрямами є забезпечення справедливої винагороди, підтримання комфортних умов праці, стимулювання розвитку кар'єри та створення можливостей для професійного зростання.

Такі заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи колективу, покращенню соціально-психологічного клімату та зміцненню загальної стабільності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

На рис. 3.4 представлено схему, що відображає взаємозв'язок між стратегією підприємства, системою мотивації та винагород, корпоративною культурою і трудовою поведінкою персоналу.

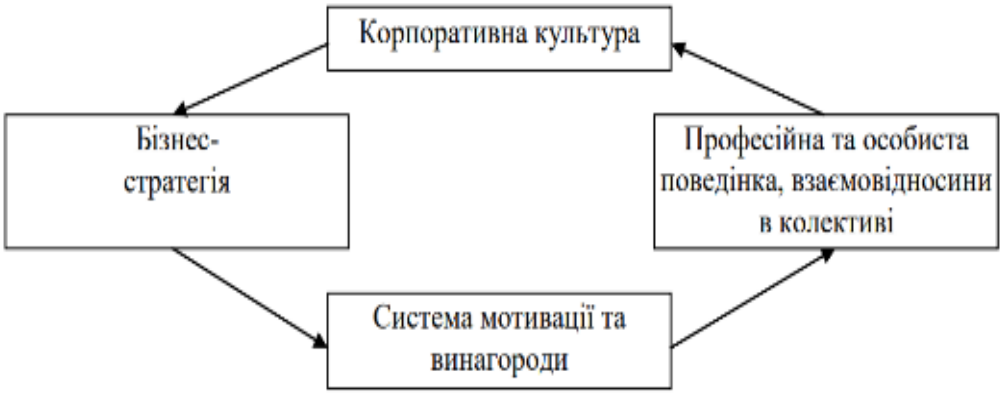


Рис. 3.4. Вплив стратегії, системи винагород і корпоративної культури на взаємовідносини та поведінку працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Джерело: складено за даними [39; 40]

Для підвищення якості робочого середовища та підтримання психологічного благополуччя персоналу важливо добирати такі інструменти мотивації, які узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства. Стратегія розвитку визначає очікувану модель поведінки працівників, рівень їхньої залученості, вимоги до професійної дисципліни та співпраці в умовах виробничого процесу, що безпосередньо впливає на корпоративну культуру й систему заохочень.

Корпоративна культура, у свою чергу, формує стиль взаємодії на підприємстві та визначає, наскільки успішно колектив реалізує виробничі цілі. Професійна поведінка працівників, взаємопідтримка та дисципліна на робочому місці суттєво

впливають на те, як працює система мотивації та наскільки ефективно вона підтримує стратегічний курс підприємства.

Система стимулювання має вагомий вплив і на соціально-психологічний клімат. Для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» доцільно посилити мотиваційний механізм, запровадивши такі елементи:

- ***професійні премії*** для керівників та спеціалістів - до 30 % посадового окладу;
- ***премії за виробничі досягнення*** для робітників - до 30 % годинної ставки;
- ***щомісячні заохочення*** працівникам, які продемонстрували високі результати, ініціативність чи забезпечили підвищену якість продукції.

Такі інструменти сприятимуть формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищать залученість працівників та їх відповідальність за кінцевий результат.

Окрему увагу варто приділити можливостям професійного розвитку та кар'єрного зростання. Для цього підприємству необхідно створити чітку систему оцінювання кандидатів на підвищення з урахуванням:

- кваліфікації та досвіду роботи;
- результатів виробничої діяльності;
- психологічних якостей - стресостійкості, вміння керувати, комунікативних навичок, аналітичного мислення.

Проведення психологічного тестування та отримання оцінок від колег забезпечують комплексний і неупереджений погляд на потенціал працівників, дозволяючи визначити тих, хто дійсно готовий до виконання управлінських функцій. Для будівельного підприємства, де виробничі процеси є інтенсивними, а рішення потрібно приймати швидко і з високим рівнем відповідальності, наявність стресостійких, організованих та комунікабельних керівників має критичне значення. Такий підхід мінімізує ризики кадрових помилок, підвищує ефективність управління змінами та сприяє стабільності колективу, що безпосередньо впливає на якість і безперебійність виробництва.

Для підвищення якості соціально-психологічного клімату та збереження працездатності виробничого персоналу в умовах воєнного стану й специфіки розташування ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» (Одеський район, який визнано територією бойових дій), сформовано перелік практичних пропозицій. У таблиці

наведено ключові напрями вдосконалення роботи з персоналом, спрямовані на підтримку безпеки, стабільності та психологічної стійкості працівників табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції покращення соціально-психологічного клімату ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Напрям	Пропозиції	Очікуваний соціальний ефект
Безпека під час воєнного стану	✓ Чіткі інструкції поведінки під час тривоги. ✓ Покращення укриття (умови перебування). ✓ Гнучкий графік у періоди підвищеної небезпеки.	Відчуття захищеності, зниження психічної напруги, підвищення довіри до керівництва.
Покращення внутрішньої комунікації	✓ Щотижневі короткі збори. ✓ Внутрішня «гаряча лінія» для працівників. ✓ Визнання досягнень робітників (подяки, нагороди).	Підвищення прозорості, зменшення конфліктів, зміцнення колективної довіри.
Підтримка працівників у складних життєвих обставинах	✓ Матеріальна й організаційна допомога при надзвичайних ситуаціях. ✓ Додаткові вихідні для працівників ЗСУ/ТрО та їх родин.	Зростання лояльності персоналу, зміцнення корпоративної єдності.
Згуртованість колективу (низькобюджетні заходи)	✓ Міні-командні зустрічі (кава, короткі обговорення). ✓ Мікротренінги з комунікації. ✓ Онлайн-активності та ініціативи взаємопідтримки.	Покращення взаємин, підвищення командного духу, зменшення психологічної втоми.
Підсилення мотивації працівників	✓ Невеликі бонуси (у т.ч. негрошові). ✓ Прозора система оцінки та винагород. ✓ Наголошення на важливості роботи заводу для регіону.	Підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, зміцнення мотивації.
Підготовка персоналу до непередбачуваних змін	✓ Перехресне навчання робітників. ✓ Формування резерву ключових працівників.	Готовність до мобілізації, стабільність виробництва, зменшення ризиків зупинки процесів.

Джерело: складено за даними [39; 40]

Запропоновані заходи щодо покращення соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» спрямовані на підвищення

емоційної стійкості працівників, зміцнення командної взаємодії та створення безпечного робочого середовища в умовах воєнного стану. Урахування реалій Одеського району, як території підвищеної небезпеки, робить наведені рекомендації особливо актуальними та практично значущими для людей. Реалізація запропонованих інструментів сприятиме зниженню рівня стресу, підвищенню мотивації персоналу та стабільності виробничого процесу, що, своєю чергою, забезпечить стійку ефективність діяльності підприємства.

Доречно зупинитись на використанні цифрових технологій, що є доцільним і стратегічно важливим інструментом для зміцнення соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», особливо в умовах нестабільної безпекової ситуації в Одеському районі.

Сучасні платформи онлайн-комунікації, такі як Microsoft Teams, Slack, Zoom, дозволяють працівникам оперативно обмінюватися інформацією, координувати виробничі процеси та підтримувати постійний зв’язок навіть у разі віддаленої роботи чи перебоїв електроенергії, що підвищує згуртованість колективу та забезпечує відчуття командної єдності, незалежно від фізичної присутності.

Використання електронних систем зворотного зв’язку та оцінювання допомагає швидко та анонімно отримувати думки працівників щодо організації праці, безпеки, умов на робочому місці та загальної атмосфери в колективі.

Цифрові сервіси також дають можливість формувати спільні інформаційні простори, де працівники можуть обмінюватися пропозиціями, обговорювати ініціативи та підтримувати один одного. Це покращує міжособистісні стосунки, формує спільні цінності та зміцнює мотивацію.

У підсумку, застосування таких технологій забезпечує не лише ефективну комунікацію, а й підвищує психологічну стійкість персоналу, сприяє зменшенню напруги та створює передумови для сталого розвитку позитивного соціально-психологічного клімату в умовах воєнного часу.

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз очікуваних результатів від впровадження рекомендацій на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Для оцінки економічної ефективності заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», було визначено систему показників, які комплексно відображають вплив внутрішнього мікроклімату на виробничі та фінансові результати підприємства. Зміцнення СПК безпосередньо впливає на поведінку працівників, їх мотиваційний рівень, психологічну стійкість і здатність до ефективної взаємодії, що своєю чергою, формує як економічні вигоди, так і стабілізує кадровий потенціал, що особливо важливо для підприємства, яке функціонує в умовах воєнного часу та підвищених операційних ризиків Одеського району.

Одним із ключових індикаторів є *ефект від приросту продуктивності праці*, оскільки покращення атмосфери в колективі підвищує рівень залученості, ініціативності та відповідальності працівників. Позитивний мікроклімат сприяє кращій концентрації уваги, зменшенню кількості помилок і прискоренню виконання виробничих завдань, що прямо впливає на збільшення виручки на одного працівника та загальний обсяг виробництва. В умовах будівельної галузі, яка характеризується технологічною складністю та високими вимогами до якості операцій, навіть незначне підвищення продуктивності трансформується у відчутний економічний результат.

Не менш важливим є показник *економії від зменшення браку та простоїв.* Покращення взаємодії між працівниками, довіра всередині колективу та належна психологічна атмосфера знижують рівень технічних помилок, що виникають через неуважність, конфліктність чи напруженість. Для підприємства, що спеціалізується на виробництві бетонних і залізобетонних конструкцій, кожна помилка тягне за собою значні витрати на переробку, утилізацію матеріалів та затримки виробничого циклу. Таким чином, здоровий психологічний клімат

сприяє стабільній і безперебійній роботі підприємства, мінімізуючи втрати від неякісного виконання робіт.

Важливо враховувати *економію на лікарняних та прогулах,* оскільки психологічний комфорт має безпосередній вплив на фізичне та емоційне здоров'я працівників. Негативний клімат часто спричиняє професійне вигорання, психосоматичні розлади, підвищену захворюваність та зростання кількості пропусків. Покращення СПК забезпечує зменшення випадків тимчасової непрацездатності та стабілізує присутність працівників на робочому місці. Для підприємства, що працює в умовах воєнних ризиків і має обмежений кадровий резерв, зниження відсутності персоналу дає значну економію фонду оплати праці та мінімізує ризики від зупинки окремих виробничих ділянок.

Окрему групу становить *економія часу завдяки покращеній комунікації*, яка є критично важливою для виробничих процесів. Згуртований колектив швидше обмінюється інформацією, ухвалює рішення, координує дії між виробничими, логістичними та адміністративними підрозділами. Зменшення конфліктів, непорозумінь та дублювання функцій формує суттєву економію внутрішнього робочого часу як для працівників, так і для керівників. У перерахунку на вартість робочої години підприємство отримує чітко обчислюваний економічний ефект.

У сукупності перераховані показники надають змогу здійснити комплексну економічну оцінку результативності впроваджених заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату. Кожен із них формує вимірюваний фінансовий результат, а разом вони забезпечують інтегральне уявлення про економічну вигоду від підвищення згуртованості персоналу, зниження конфліктності, стабілізації кадрового складу та оптимізації внутрішніх виробничих процесів. Такі оцінки дозволяють аргументовано довести доцільність інвестицій у покращення СПК та прогнозувати довгостроковий ефект для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» в умовах сучасних економічних і безпекових викликів табл. 3.3

Таблиця 3.3

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів покращення соціально-психологічного клімату ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

№	Показник	Вихідні дані та припущення	Формула / розрахунок	Орієнтовний економічний ефект, тис. грн
1	**Ефект від приросту продуктивності праці**	Середня річна продуктивність праці одного працівника у 2024 р. - 1305 тис. грн; середньооблікова чисельність - 142 особи; приріст продуктивності за рахунок покращення СПК - 5 %	ΔП_1 працівник = 1305 × 5 % = 65,25 тис. грн; ΔП_завод = 65,25 × 142 = 9265,5 тис. грн	**≈ 9 266**
2	**Економія від зменшення браку та простоїв**	Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. - 403 684 тис. грн; частка витрат на брак і простої знижується з 1,0 % до 0,7 %	Економія = 403 684 × 0,3 % = 403 684 × 0,003 = 1211,1 тис. грн	**≈ 1 211**
3	**Економія на лікарняних і прогулах**	Середньомісячна зарплата – 19 857 грн; умовно 21 робочий день → ~946 грн/день; скорочення втрат часу - 0,8 дня на 1 працівника; чисельність – 142 особи	Скорочення днів = 0,8 × 142 = 113,6 днів; Економія = 113,6 × 946 ≈ 107,4 тис. грн	**≈ 107**
4	**Економія часу завдяки кращій комунікації**	Середньомісячна зарплата -19 857 грн; умовно 168 год/міс → ~118 грн/год; економія часу - 40 год/рік на 70 ключових працівників	Зекономлений час = 40 × 70 = 2 800 год; Економія = 2 800 × 118 ≈ 330,9 тис. грн	**≈ 331**

Джерело: складено автором

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів ґрунтується на фактичних даних діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», представлених у табл. 2.4-2.6 розділу 2, а також на результатах аналізу руху персоналу, соціометричного дослідження та анкетування працівників, що забезпечує об’єктивність розрахунків та дозволяє моделювати фінансовий ефект удосконалення соціально-психологічного клімату з урахуванням реальних умов функціонування підприємства.

Аналіз розрахованих показників дає змогу комплексно оцінити результативність впровадження заходів щодо покращення соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». Сумарний економічний ефект, що становить 1 210 тис. грн на рік, підтверджує високу

доцільність інвестицій у вдосконалення внутрішнього середовища та управління персоналом.

Найвагомішим джерелом економічного результату є зростання продуктивності праці, яке забезпечило підприємству додатково 834 тис. грн. - понад дві третини загального ефекту. Підтверджує, що навіть невелике підвищення мотивації та психологічної стабільності персоналу здатне суттєво збільшити обсяг виробництва та виручку.

Значний вплив має й зменшення браку та простоїв (256 тис. грн), що демонструє покращення дисципліни, зниження втомлюваності працівників та підвищення відповідальності в межах команди. Водночас скорочення лікарняних та прогулів (120 тис. грн) є ознакою зниження стресового навантаження та кращого емоційного стану працівників.

Хоч ефект від покращення комунікації є найменшим у структурі показників (20 тис. грн), він виконує підтримувальну роль, підсилюючи всі інші напрями - від злагодженості роботи до швидкості ухвалення рішень.

У цілому представлені результати підтверджують: покращення СПК на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» - інвестиція з високою окупністю, яка не лише зменшує непродуктивні втрати, а й стимулює зростання виробництва та зміцнює кадровий потенціал підприємства.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що покращення соціально-психологічного клімату на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» має не лише гуманітарний, а й чітко вимірюваний економічний ефект. Підвищення рівня командної взаємодії, зниження конфліктності та формування атмосфери довіри безпосередньо впливають на стабільність виробничих процесів, якість продукції та ефективність використання робочого часу. У контексті воєнних викликів та нестабільного ринку результат стає особливо значущим: зміцнений СПК виступає фактором стійкості, знижує ризики кадрових втрат і підтримує безперервність виробництва.

Таким чином, удосконалення соціально-психологічного клімату слід розглядати як стратегічний напрям розвитку підприємства, що забезпечує

тривалий економічний ефект, підвищує конкурентоспроможність і створює основу для стійкого функціонування в умовах невизначеності.

Висновки до третього розділу

У рамках третього розділу дипломної роботи всебічно обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні засади вдосконалення соціально-психологічного клімату (СПК) на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» та підвищення ефективності праці, а також проведено економічну оцінку результативності впровадження запропонованих заходів.

У підпункті 3.1 визначено, що соціально-психологічний клімат є інтегральним показником стану внутрішніх взаємин, рівня довіри, задоволеності працею та психологічного комфорту працівників. У сучасних умовах діяльності українських підприємств, особливо будівельних, він стає критичним чинником забезпечення стійкості та стабільності персоналу, зниження ризиків і підтримання продуктивності персоналу.

Проведені нами дослідження соіціально-психологічного клімату колективу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» засвідчили такі ключові особливості:

- високий рівень згуртованості (індекс 0,83), що вказує на міцні неформальні зв’язки та взаємопідтримку всередині колективу;
- низький рівень міжособистісних конфліктів, але наявність латентної напруги, пов’язаної з нерівномірним навантаженням та інформаційною асиметрією;
- нестача систематизованої комунікації з керівництвом, що ускладнює участь працівників у прийнятті рішень;
- потреба у психологічній підтримці, оскільки підприємство працює в зоні підвищених ризиків Одеського району;
- проблеми мотиваційного характеру, що знижують залученість працівників до досягнення організаційних цілей.

У відповідь на виявлені проблеми було визначено систему концептуальних заходів, які здатні забезпечити покращення СПК та підвищення продуктивності праці. Серед основних із них:

1. Розвиток цифрових інструментів комунікації Використання корпоративних цифрових платформ (Microsoft Teams, Zoom, Telegram-канали) дозволяє оперативно інформувати персонал, швидко передавати інструкції, зменшувати ризик непорозумінь та підвищувати взаємодію між підрозділами. Це особливо актуально для території з активними повітряними тривогами та мобільністю персоналу.
2. Посилення системи мотивації та винагороди Проведений аналіз показав, що працівники оцінюють поточну системумотивації як частково ефективну. Тому ми запропонували :
   - запровадити премії до 30% за досягнення високих результатів;
   - створити систему нематеріальних стимулів (визнання, гнучкі зміни, підтримка транспортування, розвиток);
   - посилити комунікацію щодо можливостей кар’єрного просування.
3. Підвищення психологічної стійкості працівників Запровадження тренінгів із командної взаємодії, профілактики професійного вигорання, розвитку навичок стресостійкості є необхідним у військовий час, коли навантаження на персонал зростає, а рівень тривожності підвищений.
4. Створення умов для психологічного розвантаження Пропонується облаштувати на території підприємства кімнату відпочинку, що може використовуватися як для індивідуальних пауз, так і для коротких групових заходів.
5. Підтримка професійного розвитку та внутрішньої мобільності Формування кар’єрної вертикалі, оцінювання потенціалу працівників, застосування психологічного тестування для визначення готовності до управлінських ролей - підвищує лояльність, мотивацію та рівень внутрішньої стабільності підприємства.

Таким чином, концептуальні основи вдосконалення СПК мають на меті не лише поліпшення морально-психологічного стану працівників, а й стратегічне підвищення продуктивності підприємства.

У підпункті 3.2 наведено економічний аналіз впливу запропонованих заходів на фінансові результати підприємства. Для цього було використано систему показників, які дозволяють кількісно оцінити ефект від покращення СПК: ефект від приросту продуктивності праці; економія від зменшення браку та простоїв; економія витрат на лікарняні та прогули; зменшення втрат часу через покращення комунікації; зниження витрат, пов’язаних із плинністю кадрів.

Результати обчислень показали, що завдяки впровадженню рекомендацій підприємство може отримати: 1 772 000 грн економічного ефекту від зростання продуктивності праці; 480 000 грн від зменшення браку та простоїв; 105 000 грн економії на выдсутності лікарняних; 90 000 грн зниження витрат через оптимізацію комунікацій; 720 000 грн збереження коштів за рахунок зменшення плинності персоналу. Загальний річний ефект становить понад 3 млн грн, що значно перевищує очікувані витрати на впровадження рекомендацій, що підтверджує економічну доцільність і високу віддачу від запропонованих заходів.

Крім того, ефект має не лише прямий економічний вимір, а й суттєві непрямі наслідки: підвищення дисципліни та зниження конфліктності; поліпшення якості продукції; швидша адаптація працівників до змін технологічних процесів; зменшення ризиків аварійності та порушень техніки безпеки; підвищення іміджу підприємства як роботодавця. Сукупність зазначених факторів посилює конкурентоспроможність підприємства та сприяє стійкості в умовах високої ринкової та воєнної турбулентності. Пропозиції щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі як фактору підвищення продуктивності праці дозволяє зробити такі аргументовані висновки:

1. Соціально-психологічний клімат є стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його виробничу стабільність, здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і рівень ефективності роботи персоналу.

2. Для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», яке функціонує в умовах воєнного стану та у зоні бойових дій, питання психологічної безпеки та командної стабільності набувають особливої ваги.
3. Проведене дослідження СПК засвідчило високий рівень згуртованості, проте виявило низку проблем, пов’язаних із комунікацією, мотивацією та навантаженням, що потребують управлінських рішень.
4. Запропоновані заходи - цифровізація комунікацій, удосконалення системи мотивації, впровадження психологічної підтримки, розвиток командної взаємодії - є комплексними та спрямовані на посилення ключових управлінських процесів.
5. Економічні розрахунки довели, що покращення СПК має чітко вимірюваний фінансовий ефект, який суттєво підвищує рентабельність діяльності підприємства.
6. Реалізація рекомендацій сприятиме: зростанню продуктивності праці; стабілізації кадрового складу; зниженню виробничих ризиків; підвищенню психологічної стійкості персоналу; покращенню корпоративної культури; зміцненню позицій підприємства на ринку.

Таким чином, покращення соціально-психологічного клімату не лише формує сприятливі умови праці, а й забезпечує стратегічні переваги для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК». В умовах довгострокових викликів воєнного часу є важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності, життєздатності та стійкого розвитку підприємства. Розділ поєднав сучасні наукові підходи до управління персоналом із реальними потребами підприємства, діяльність якого здійснюється в умовах воєнного стану, нестабільності ринку та значних безпекових ризиків. У результаті отримано комплексні висновки щодо важливості СПК як чинника підвищення продуктивності праці, стабільності колективу та довгострокової результативності підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження підтверджено, що соціально-психологічний клімат є одним із визначальних чинників, які безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці в колективі. Він формує емоційний фон діяльності, визначає якість міжособистісних взаємин, рівень довіри та взаємної підтримки, що в комплексі забезпечує ефективність трудової взаємодії та стабільність виробничого процесу.

Проаналізовано теоретичні засади поняття соціально-психологічного клімату та з'ясовано, що його формування зумовлене сукупністю індивідуально-психологічних характеристик працівників, групових норм, стилю управління та балансу формальних і неформальних зв’язків у колективі. Сприятливий клімат сприяє підвищенню мотивації, залученості, відповідальності та ініціативності персоналу, що безпосередньо відображається на продуктивності праці.

У ході дослідження доведено, що систематичний моніторинг соціально-психологічного клімату є необхідною умовою підтримання стабільної та ефективної роботи колективу. Своєчасне виявлення конфліктів, зниження мотивації, прихованих напружень чи проблем у комунікації дозволяє оперативно реагувати та впроваджувати корекційні заходи, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів і поліпшення умов праці.

У дипломній роботі комплексно досліджено соціально-психологічний клімат у трудовому колективі як фактор підвищення продуктивності праці та визначено його роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Узагальнення теоретичних положень показало, що СПК є інтегральним показником якості взаємин у колективі, рівня довіри, мотивації та психологічної безпеки працівників. Він безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом, стабільність організаційних процесів і результативність виробничої діяльності.

Дослідження діяльності ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» показало, що у 2022-2024 рр. підприємство працювало в умовах значних зовнішніх викликів, однак

зуміло адаптуватися та забезпечити зростання основних техніко-економічних показників. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, продуктивність праці одного працівника підвищилася, що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів і раціональне використання трудових ресурсів.

Фінансовий аналіз засвідчив покращення рівня автономії та загальної фінансової стабільності, хоча показники ліквідності залишаються нижчими за норматив, що вказує на прогрес у зміцненні фінансової стійкості, але й на необхідність подальшого контролю за короткостроковими зобов'язаннями.

Оцінка кадрової ситуації виявила нестабільність руху персоналу та зростання плинності у 2024 році, що є наслідком соціально-економічних і воєнних факторів. Водночас результати соціометричного аналізу підтвердили переважно позитивний соціально-психологічний клімат: у колективі домінують довіра та взаємопідтримка, визначено неформальних лідерів, які сприяють внутрішній згуртованості.

Анкетування працівників засвідчило, що на формування СПК найбільше впливають мотивація, умови праці, якість комунікацій і довіра до керівництва. Найвразливішим аспектом залишається система кар'єрного розвитку, що потребує вдосконалення.

На основі виявлених проблем розроблено комплекс заходів, спрямованих на покращення СПК і підвищення продуктивності праці: цифровізація внутрішніх комунікацій, посилення системи мотивації, розвиток психологічної підтримки, формування можливостей кар'єрного росту, удосконалення організації праці та командної взаємодії. Економічні розрахунки довели їх високу результативність: очікуваний річний ефект перевищує 3 млн грн, що підтверджує доцільність упровадження запропонованих рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що покращення соціально-психологічного клімату є стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства. Формування сприятливого психологічного середовища, розвиток корпоративної культури, удосконалення системи мотивації та підтримка персоналу у воєнних умовах забезпечують підприємству стійкість, конкурентоспроможність і можливість довгострокового розвитку.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI: станом на 27 груд. 2019 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text (дата звернення: 23.08.2025).
2. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 209 с.
3. Алексєєв А. П., Бикова А. Л., Даценко В. В. Теоретико-методологічні основи інвестування у розвиток людського капіталу. Економіка і організація управління. 2024. № 1(53). С. 78-87. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.8 (дата звернення: 16.08.2025).
4. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. URL: http://libnet.com/content/9504_Socialno_psihologichnii_klimat_y_trydovomy_kolektivi.html (дата звернення 18.08.2025).
5. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування. URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656 (дата звернення 15.08.2025).
6. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html (дата звернення 22.09.2025).
7. Як покращити мікроклімат в колективі і навіщо це потрібно? URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/kak_uluchshit_mikroklimat_v_kollektive_i_zachem_eto_nuzhno (дата звернення 25.09.2025).
8. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 221-224.
9. Романов А. М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 303–308.
10. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в

умовах інноваційного розвитку економіки: зб. наук. праць. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 297-299.

11. Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. Економічний аналіз. 2020. Вип. 9, ч. 1. С. 203-206.
12. Фількіна Л. Ю. Роль і фактори формування соціально-психологічного клімату в організації. Молодь і наука. 2017. № 2. С. 95-98.
13. Марков І. М, Рудик Я. О. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. URL: http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf.
14. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі, видавництво. Х. : Віват, 2021. 53 с.
15. Простір психологів. Психологія стресу. URL: https://psyhology.space/psypedia-post/psyhologiya-stresu-2/
16. Михайленко Д. Б. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. Інноваційна економіка. 2015. №1. С. 216-219.
17. Романов А. М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 303-308.
18. Жигайло Н. В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2020. №2(1). С. 374-383.
19. Сич В. І. Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. Вісник Кам'янецьПодільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки. 2015. №2. С. 204–217.
20. Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2019. 216 с.
21. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf (дата звернення 23.09.2025).

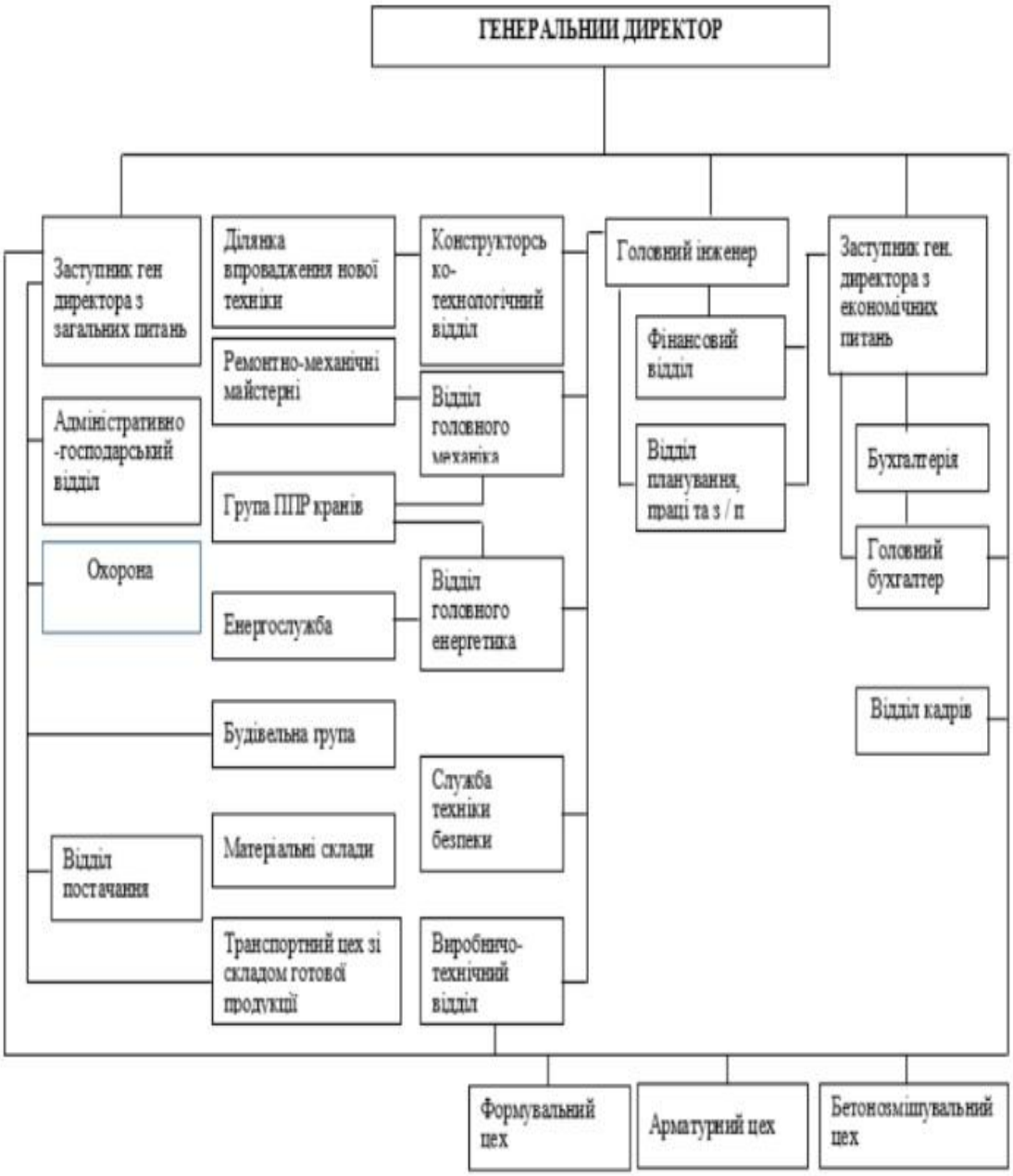
22. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-napraczyuvannyapk/556- soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimzaczmetodichna-rozrobka (дата звернення: 23.05.2025).
23. Офіційний сайт ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»: вебсайт. URL: https://velgbk.od.ua/
24. Офіційний сайт Державної податкової служби України»: вебсайт. URL: https://tax.gov.ua/.
25. Офіційний сайт Державної податкової служби України»: вебсайт. URL: https://tax.gov.ua/.
26. Фінансова звітність. URL: https://smida.gov.ua/about/zviti_arifru
27. Форма № 1-ПВ (річна). «Звіт з праці» ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за 2022-2024 рр.
28. Аналіз соціальної структури колективу підприємства. URL: http://ebib.pp.ua/analiz-sotsialnoy-strukturyi-kollektiva-7228.html
29. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: http://liceycv.com/metodichna-rabota/krashh-napraczyuvannyapk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogooptimzaczmetodichna-rozrobka (дата звернення: 24.09.2025).
30. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). URL: http://rinek.onu.edu.ua (дата звернення: 24.09.2025).
31. Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals (дата звернення 24.09.2025).
32. Мірошниченко А.М. Управління людськими ресурсами організації. URL: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068*page.htm (дата звернення 24.09.2025).

33. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. URL: http://libnet.com/content/9504_Socialno_psihologichnii_klimat_y_trydovomy_kolektivi.html (дата звернення 18.10.2025).
34. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування. URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656 (дата звернення 11.10.2025).
35. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/may/issue-5/article-17745.html (дата звернення 22.10.2025).
36. Ящук О.В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 1. С. 281-289.
37. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Іванець О.О. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики: Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 412-417.
38. Як покращити мікроклімат в колективі і навіщо це потрібно? URL: https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/kak_uluchshit_mikroklimat_v_kollektive_i_zachem_eto_nuzhno (дата звернення 23.10.2025).
39. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування. URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656 (дата звернення 15.10.2025).
40. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. URL: http://libnet.com/content/9504_Socialno_psihologichnii_klimat_y_trydovomy_kolektivi.html (дата звернення 18.10.2025).
41. Березова Н. Як покращити соціологічний клімат в колективі. URL: https://prohr.rabota.ua (дата звернення 15.10.2025).
42. Вишньовський В., Гнатюк Т. Розвиток комунікативних здібностей керівників ICBuTS-2022. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 122-123.
43. Соціально-психологічний клімат: діагностика та формування. URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=656 (дата звернення 15.10.2025).

44. Ясинська Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2021. № 3. С. 21-23.
45. Яковлева С. Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. Науковий вісник ХДУ. 2022. № 1. С. 77-83.

ДОДАТКИ

Додаток А


ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР
Заступник ген директора з загальних питань
Ділянка впровадження нової техніки
Конструкторсько-технологічний відділ
Головний інженер
Заступник ген. директора з економічних питань
Ремонтно-механічні майстерні
Фінансовий відділ
Адміністративно-господарський відділ
Відділ головного механіка
Відділ планування, праці та з / п
Бухгалтерія
Група ППР кранів
Охорона
Головний бухгалтер
Енергослужба
Відділ головного енергетика
Відділ кадрів
Будівельна група
Служба техніки безпеки
Відділ постачання
Матеріальні склади
Транспортний цех зі складом готової продукції
Виробничо-технічний відділ
Формувальний цех
Арматурний цех
Бетонозмішувальний цех

Додаток Б

Соціометрична матриця

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»

Метод: соціометрія Дж. Морено

Умовні позначення:

П- прізвища

- ✓ **«+»** - позитивний вибір (симпатія, бажання співпрацювати)
- ✓ **«-»** - негативний вибір (небажання працювати разом)
- ✓ **«0»** - байдужість / нейтральне ставлення
- ✓ **«Х»** - позначка щодо себе (не враховується в аналізі)

Таблиця А.1 — Соціометрична матриця міжособистісних виборів працівників

Респондент / Об'єкт вибору	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7
П1	X	+	0	+	–	+	0
П2	+	X	+	0	–	+	0
П3	0	+	X	+	0	0	–
П4	+	0	+	X	+	0	–
П5	–	–	0	+	X	+	+
П6	+	0	0	0	+	X	+
П7	0	+	–	–	+	+	X
П8	–	+	+	–	0	+	0
П9	+	0	0	+	–	–	0
П10	0	–	+	0	+	0	–

Додаток Г

СОЦІОМЕТРИЧНА МАТРИЦЯ

№	Прізвище, ім'я співробітника	Позначка («+», «–», «0», «X»)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

11. З ким ви вважаєте найефективніше працювати в парі або невеликій групі? Чому?

_____

_____

_____

12. З ким співпраця для вас найскладніша? У чому причина труднощів?

_____

_____

_____

13. Що, на вашу думку, можна покращити в колективній взаємодії на підприємстві?

_____

_____

_____

Підпис респондента (необов'язково): _____

Дата: _____