

oilseeds and cereals to the world market. The need to use credit relations in the agricultural sector of the economy is associated with the peculiarities of agricultural production, uneven movement of working capital of agricultural enterprises. The functioning and formation of the credit market requires the creation of a perfect mechanism for lending to farmers who can expand access to credit resources.

The article assesses the level of state support on the basis of the proposed program and analyzes the current situation on the support of agricultural enterprises that allow the export of agricultural products from Ukraine to the global agricultural market. In this context, it is especially important to provide loans to agricultural producers from the banking sector or to guarantee such loans within the framework of the state's targeted agricultural support program. The disruption of the agricultural supply chain has already turned out to be causing significant damage to the people, economy and environment of Ukraine. Therefore, solving the problems of agricultural development with the support of the state and banking sectors is important for the financial support of the production and economic activity of agricultural enterprises and the further development of their innovative potential.

**Key words:** lending to agrarian business, agrarian sphere, credit, financial and credit support, agrarian business, agrarian sector of the economy, agrarian enterprises, credit resources.

УДК: 005.32-048.34:331.101.5

DOI: 10.32782/2415-8240-2024-104-2-61-73

## ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

**І. О. ВАРІС**, кандидат економічних наук

**О. І. КРАВЧУК**, кандидат економічних наук

**В. Ю. КОНОВАЛОВА**, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана**

Дослідження присвячене аналізу теоретичних аспектів соціально-психологічного клімату, його структури, факторів впливу та методів діагностики. Проведено соціологічне опитування серед колишніх працівників ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» для виявлення проблемних зон у соціально-психологічному кліматі даної організації. На основі отриманих результатів розроблено авторську модель оптимізації соціально-психологічного клімату та надано конкретні практичні рекомендації щодо її впровадження.

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат, управління персоналом, задоволеність працівників, модель оптимізації, корпоративна культура.

**Постановка проблеми.** Соціально-психологічний клімат відіграє важливу роль у функціонуванні будь-якого трудового колективу. Сприятливий психологічний клімат забезпечує вищу продуктивність, меншу плинність кадрів

та кращу реалізацію цілей організації. Вивчення соціально-психологічного клімату дає уявлення про загальний настрій і задоволеність працівників, інформацію для вдосконалення корпоративної культури компанії, налагодження комунікацій, покращення взаєморозуміння між працівниками та керівництвом. Регулярний моніторинг клімату дозволяє бачити динаміку, відстежувати вплив прийнятих рішень, оперативно реагувати на зміни настроїв в колективі. Це допомагає виявити проблемні моменти та вжити заходи для покращення ситуації. Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє формуванню лояльності працівників до компанії, підвищує мотивацію і продуктивність праці. Тому створення позитивного клімату є важливим завданням керівництва. Однак на практиці роботодавці часто стикаються з проблемою незадовільного психологічного клімату в колективі. Для вирішення цієї проблеми необхідна чітка модель оптимізації соціально-психологічного клімату, яка враховувала б специфіку конкретної організації. У даному дослідженні пропонується така модель та обґрунтовуються шляхи її практичної реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Метою даної роботи є аналіз і дослідження питань, пов'язаних із соціально-психологічним кліматом в колективі організації, а також розуміння, як соціально-психологічний клімат впливає на робочий процес, ефективність роботи та внутрішні взаємини між працівниками в організаціях. Зокрема, завданнями роботи є: аналіз актуальних підходів до визначення, вимірювання та оцінювання соціально-психологічного клімату в організаціях; визначення ефективних методів впровадження та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в організаціях; розроблення моделі оптимізації соціально-психологічного клімату, яка враховуватиме конкретні особливості організації та її цілі; надання рекомендацій щодо впровадження цієї моделі оптимізації соціально-психологічного клімату на даному підприємстві.

Результати досліджень, проведених в останні роки, свідчать про значний вплив соціально-психологічного клімату на різні аспекти діяльності організацій та колективів. Серед науковців, що досліджували цю тему, можна виділити Колота А. [8], Варіс І. та Кравчук О. [3], Сімоненко О. [10], Ткаченко Є. [11] та Іськів І. [5]. Фахівці Михальчук Д. та Кубіцький С. [9] вказують на шляхи вдосконалення діяльності менеджерів з урахуванням соціально-психологічного клімату колективу. Літературний огляд, представлений у роботі Ларсона та інших [1], допомагає зрозуміти соціально-психологічні аспекти цієї проблеми. Дослідження Чена та його колег надають підстави для розгляду взаємозв'язку між фундаментальними характеристиками, соціально-психологічними та культурними факторами та якістю внутрішнього середовища в організаціях [2].

**Методика досліджень.** При проведенні дослідження було використано як теоретичні (аналіз літератури, узагальнення понять, проектування), так і емпіричні (опитування, аналіз результатів) методи дослідження: аналіз літератури, попередніх досліджень та огляд наукових публікацій вітчизняних та закордонних вчених щодо даної проблематики з теми соціально-психологічного клімату в організаціях, його визначення, структури, факторів впливу тощо;

аналіз методів діагностики соціально-психологічного клімату, таких як анкетування, групові обговорення, спостереження, методи оцінювання тощо; соціологічне опитування; аналіз і узагальнення результатів опитування, виявлення ключових проблем та факторів, що впливають на клімат в досліджуваній організації; розроблення авторської моделі оптимізації соціально-психологічного клімату на основі результатів опитування та теоретичного аналізу проблеми за допомогою методу моделювання, абстрагування та узагальнення теоретичного та емпіричного матеріалу; метод проектування передбачає формулювання конкретних практичних рекомендацій щодо впровадження розробленої моделі на підприємстві для покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

**Результати досліджень.** Соціально-психологічний клімат колективу є однією з ключових складових організаційної культури та впливає на стан і продуктивність колективу. Сутність цього поняття полягає в створенні психологічного середовища в організації, яке визначає ставлення працівників один до одного, до своєї роботи та до організації в цілому [5]. Соціально-психологічний клімат охоплює різні аспекти, такі як комунікація, взаємини між працівниками, рівень взаєморозуміння та довіри в колективі. Це також охоплює сприйняття внутрішнього та зовнішнього середовища, а також культурні та організаційні цінності. Він може бути позитивним, що сприяє сприятливій комунікації, ефективності та задоволеності на роботі, або негативним, що може викликати конфлікти, стреси та незадоволеність серед працівників [4, 7].

Важливо враховувати, що соціально-психологічний клімат є динамічним і може змінюватися час від часу під впливом різних факторів, таких як лідерство, комунікація та організаційні зміни. Розуміння та управління соціально-психологічним кліматом є важливим завданням для організаційного розвитку та підтримання продуктивної та здорової робочої атмосфери в колективі [6, 7].

Соціально-психологічний клімат колективу має структуру, яка включає різні складові аспекти, що формують загальний характер та атмосферу в організації або групі. Основні складові структури соціально-психологічного клімату включають наступні аспекти [10, 11]:

*Працівники.* Кожен працівник має унікальні характеристики, які охоплюють його особистість, досвід, цінності та психологічні особливості, що впливає на роль кожного працівника в колективі та на сприйняття ними соціально-психологічного клімату. Розуміння та врахування різноманітності працівників є ключовим аспектом у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату.

*Лідери та керівництво.* Роль лідерів і керівників полягає у визначенні та створенні спрощеного відкритого середовища в колективі. Стиль їхнього керівництва, способи комунікації та прийняття рішень можуть суттєво впливати на загальний соціально-психологічний клімат.

*Комунікація.* Включає в себе способи спілкування в організації: внутрішню та зовнішню комунікацію. Важливо визначити, які засоби спілкування використовуються, наскільки вони ефективні та чи сприяють вони відкритості та

чіткості в спілкуванні. Якісна комунікація є ключем до створення здорового соціально-психологічного клімату.

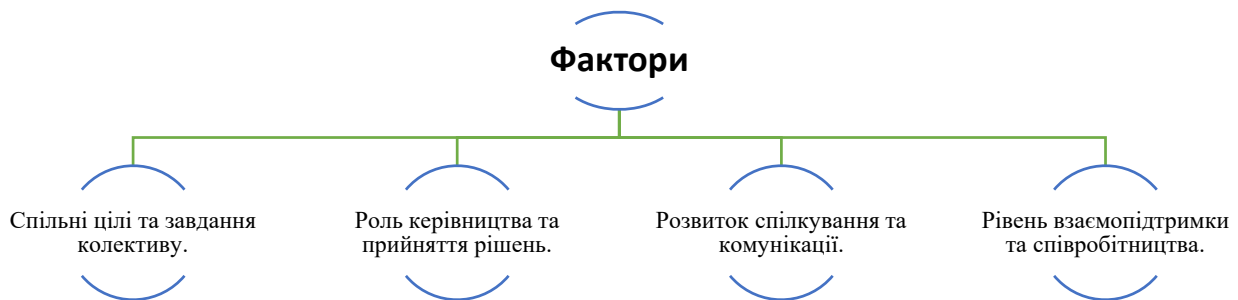
*Довіра та взаєморозуміння.* Рівень довіри та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом є важливими для підтримки позитивного клімату. Вони визначаються взаємними відносинами та рівнем відкритості. Взаємодія відбувається на основі взаємної довіри та розуміння, і це допомагає покращити внутрішні відносини.

*Цінності та корпоративна культура.* Цінності, які важливі для організації та персоналу, можуть визначати загальну моральну атмосферу та рішення в колективі. Відображення цінностей в корпоративній культурі може сприяти формуванню позитивного клімату, що відповідає цілям організації.

*Підтримка та визнання.* Важливо враховувати, як працівники підтримують один одного та як вони отримують визнання за свою роботу. Підтримка та визнання сприяють створенню позитивного емоційного клімату та підвищенню мотивації працівників.

*Атмосфера та емоційний клімат.* Емоційний стан та загальний настрій колективу впливають на соціально-психологічний клімат. Позитивний емоційний клімат може сприяти співпраці та творчому підходу до завдань, тоді як негативний – може вплинути на загальну атмосферу та результативність.

Фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату колективу – це обставини, які визначають характер взаємовідносин, рівень задоволеності та настрої членів колективу. Виділяють певні фактори, які впливають на формування соціально-психологічного клімату колективу. Розуміння факторів, які формують соціально-психологічний клімат колективу, є важливим для створення позитивної та продуктивної динаміки групи (рис. 1).



**Рис. 1. Фактори формування соціально-психологічного клімату колективу**

*Джерело: розроблено автором*

Ці фактори можуть бути досить складними та взаємопов'язаними, але вони загалом охоплюють широкий спектр соціальних, психологічних складових, серед яких виділяють [1, 9]:

*Навички розв'язання конфліктів.* Конфлікти неухильно виникають у будь-якій групі. Здатність конструктивно вирішувати непорозуміння є важливою для збереження здорового соціально-психологічного клімату.

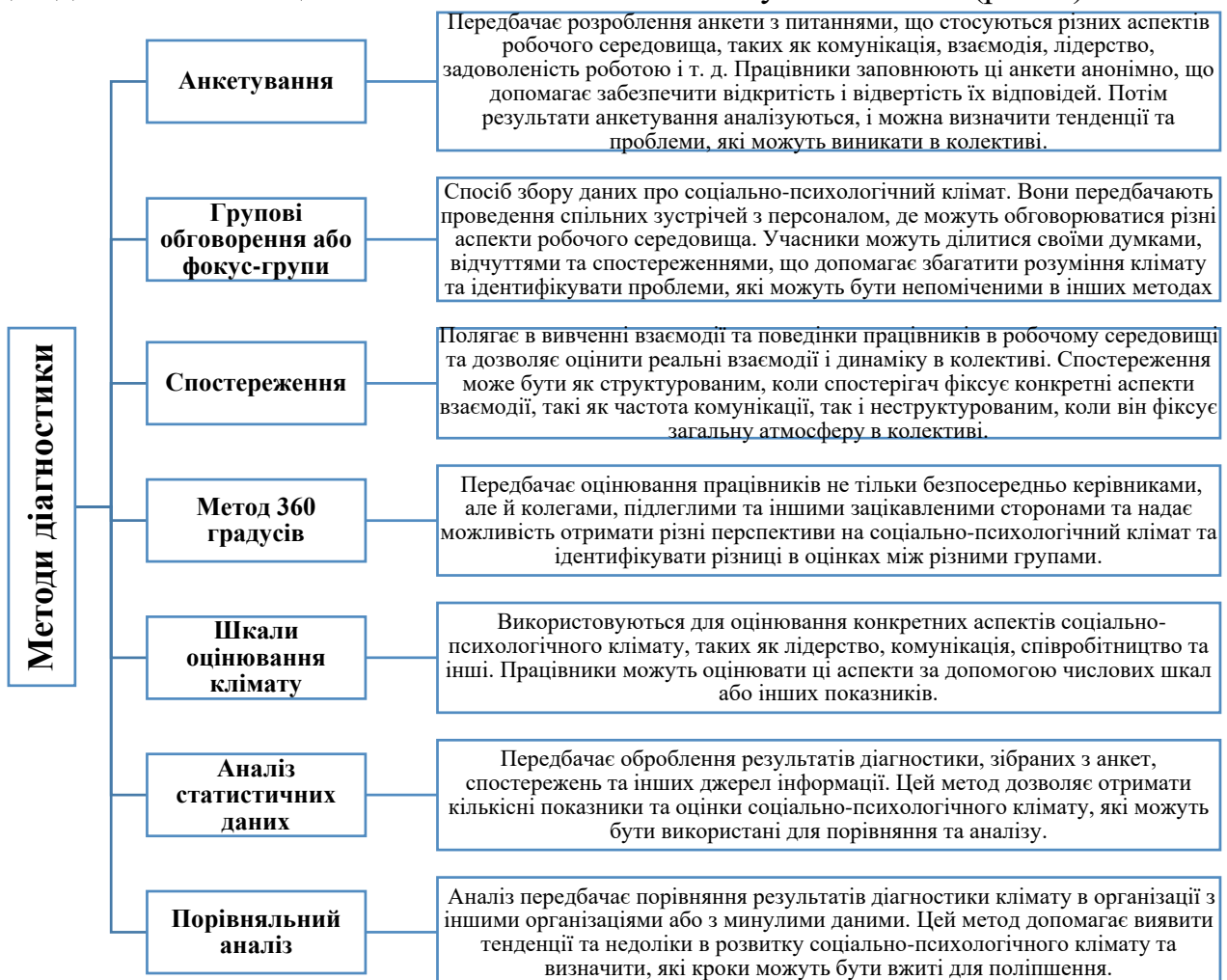
*Різноманітність та інклюзія.* Різноманітність учасників групи за походженням, поглядами та досвідом може впливати на соціальний клімат групи. Інклюзивні групи, які цінують різноманітність, прихильні до інновацій та

адаптації, мають позитивний клімат, тоді як виключні настанови можуть призвести до напруги та конфліктів.

*Мета та цілі.* Чітко визначені цілі групи та спільне розуміння її мети можуть мотивувати та залучати учасників. Групи, які не мають спільної мети, можуть зазнавати труднощів у збереженні позитивного клімату, оскільки учасники можуть відчувати відокремленість від місії групи.

Отже, соціально-психологічний клімат колективу – це атмосфера, яка панує в групі, визначається взаєминами між її членами і впливає на їхнє емоційне становище та робочий процес. Фактори формування соціально-психологічного клімату включають лідерство, комунікацію, спільні цінності групи, а також розвиток довіри та взаємодії між її членами. Важливо створити позитивний клімат для підвищення продуктивності та задоволеності учасників колективу.

Соціально-психологічний клімат в колективі є важливим фактором, що впливає на продуктивність, задоволеність роботою та загальний стан організації. Діагностика цього клімату допомагає оцінити, як працівники сприймають та взаємодіють один з одним, а також визначити проблеми, які можуть виникати в робочому середовищі. Існує декілька основних методів, які використовуються для діагностики соціально-психологічного клімату в колективі (рис. 2).



**Рис. 2. Основні методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі**

*Джерело: розроблено авторами*

Методи діагностики соціально-психологічного клімату в колективі є ключовим інструментом для розуміння динаміки та взаємовідносин серед працівників. Використання анкетування, групових обговорень, спостережень, 360-градусних оцінок, шкал оцінювання та інших методів дозволяє не лише виявляти проблеми, але й розробляти конкретні стратегії для покращення соціально-психологічного клімату в організації. Комбінування цих підходів дозволяє отримати повний обсяг інформації та впроваджувати ефективні зміни, спрямовані на створення позитивного та сприятливого робочого середовища.

У сучасному корпоративному середовищі розуміння та активне вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі є ключовим елементом успішного управління персоналом. Отримавши результати діагностики, з'являється можливість не лише визначити проблемні аспекти в робочому середовищі, але й розробити та впровадити стратегії для їх вирішення та подальшого покращення, приклади яких проілюстровано на рис. 3.

#### **Розроблення імплементаційних стратегій**

- На основі отриманих результатів важливо розробити конкретні стратегії для поліпшення обраного напрямку. Це може включати в себе розвиток програм для підвищення комунікаційних навичок, лідерського тренінгу, а також ініціатив для створення позитивного робочого середовища. Наприклад, впровадження щотижневих нарад для обговорення успіхів та проблем, а також навчання керівників ефективним методам мотивації команди.

#### **Тренінг і розвиток особистості**

- З огляду на результати діагностики може бути корисним впровадження тренінгів та програм розвитку особистості для підвищення навичок спілкування, управління конфліктами та розвитку емоційного інтелекту. Наприклад, проведення семінарів з розвитку міжособистісних навичок та тренінгів щодо управління стресом та конфліктами.

#### **Створення ефективної системи зворотного зв'язку**

- Важливо створити механізми для систематичного збору зворотного зв'язку від працівників щодо поліпшення робочого оточення. Це може включати анонімне анкетування, регулярні зустрічі або інші ініціативи. Наприклад, створення відкритої електронної платформи для анонімного збору ідей та пропозицій від працівників щодо поліпшення робочого процесу.

#### **Підтримка робочого балансу**

- Враховуючи аспекти задоволеності роботою, важливо вдосконалювати підтримку робочого балансу. Це може включати гнучкий графік, можливості для розвитку кар'єри та інші ініціативи для покращення робочого досвіду. Наприклад, запровадження політики та сприяння можливостям для саморозвитку та балансу між роботою та особистим життям.

#### **Впровадження позитивної корпоративної культури**

- Результати діагностики можуть вказувати на те, що важливо розвивати певні аспекти корпоративної культури. Це може включати цінності компанії, підтримку інклюзивності та інші фактори, які впливають на соціально-психологічний клімат. Наприклад, організація спільних заходів та заохочення спільної участі в соціальних проєктах для утворення позитивної командної динаміки.

### **Рис. 3. Стратегії для покращення соціально-психологічного клімату в колективі**

*Джерело: розроблено авторами*

Стратегії для покращення соціально-психологічного клімату в колективі є дуже важливими, оскільки вони дозволяють підвищити мотивацію та задоволеність працівників роботою; згуртувати колектив; налагодити

конструктивну взаємодію і командну роботу між працівниками; запобігти та вирішити конфлікти в колективі; покращити комунікацію; створити атмосферу довіри, поваги та підтримки в колективі; підвищити продуктивність та якість роботи; знизити плинність кадрів, абсентеїзм та частоту запізнь на роботу; покращити репутацію компанії як гарного роботодавця. Цілеспрямована робота над покращенням соціально-психологічного клімату є важливим завданням для успішного функціонування та розвитку компанії.

У контексті сучасного ринку праці, однією з ключових детермінант плинності персоналу в організації є саме незадоволення соціально-психологічним кліматом у колективі. В рамках даного дослідження у березні 2024 року було проведено опитування колишніх працівників ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля», що дозволяє глибше зрозуміти фактори, що призводять до їхнього вивільнення з організації. Дане опитування було створене за допомогою Google форми, воно складалося з 10 питань закритого типу (чи задоволені Ви роботою в компанії? Чи задоволені Ви стилем керівництва в компанії? Чи відчуваєте Ви відкритість у спілкуванні з керівництвом та колегами? Як Ви оцінюєте ступінь мотивації, яку Вам надає керівництво? Чи відчуваєте Ви підтримку в розвитку власної кар'єри в компанії? Чи задоволені Ви працювати у сформованій команді? Чи відчуваєте Ви стрес на роботі, пов'язаний з керівництвом або роботою в колективі? Чи задоволені Ви підтримкою командного духу/згуртованості в організації? Як Ви оцінюєте загальну атмосферу роботи в колективі компанії? Наскільки Ви задоволені рівнем взаємодії та комунікації зі своїм керівництвом?) та 1 питання відкритого типу (які фактори роботи в колективі Вам не подобаються? (лише ті, які безпосередньо стосуються соціально-психологічної атмосфери), які були складені таким чином, щоб всебічно дослідити проблему формування соціально-психологічного клімату в компанії, результатом стали рекомендації щодо покращення ситуації та розроблення моделі оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі.

Всього в даному опитуванні взяли участь 165 осіб (з них 122 (73,9 %) – чоловіки та 43 (26,1 %) – жінки), щодо вікової структури опитаних – вона наступна: найбільша частка припадає на осіб віком 36–45 років (44,8 %), далі працівники віком 26–35 років (31,5 %), особи віком 46–55 (13,9 %), працівники 18–25 років (6,7 %), а осіб віком 56–70 років (3 %). Опитані респонденти були з різних підрозділів підприємства, така кількість та різноманітність опитаних може дозволити якісно оцінити цілісну картину соціально-психологічного клімату в колективі.

Тож, результати проведеного опитування дозволяють зробити наступні висновки:

✓ Опитування виявило, що 3 особи (1,8 %) категорично незадоволені станом соціально-психологічного клімату та загальної атмосфери роботи в компанії, тоді як 17 осіб (10,3 %) повністю задоволені роботою на досліджуваному підприємстві, інші 145 осіб (88,9 %) не змогли дати однозначної відповіді.

✓ Дослідивши відповіді, стає зрозуміло, що одна з причин несприятливого соціально-психологічного клімату в деяких підрозділах підприємства є обраний керівником стиль управління (надто жорсткий та авторитарний).

✓ Явна проблема прослідковується в аспекті мотивації, що надає керівництво своїм підлеглим, адже 34 % (56 осіб), третина відповідей вказує на високий рівень нейтралітету або невдоволення, що свідчить на потребу в удосконаленні стратегій мотивації та комунікації.

✓ Ще одним негативним фактором впливу на соціально-психологічний клімат в колективі компанії є незадоволеність 41,8 % (69 осіб) підтримкою в розвитку власної кар'єри, наслідком цього може стати зниження мотивації та залученості, збільшення плинності кадрів, зниження продуктивності та створення негативного клімату в колективі.

✓ Також, одним з найважливіших факторів впливу на соціально-психологічний є наявність або відсутність проявів стресу при взаємодії в колективі. Проведене опитування та аналіз відповідей на відкрите запитання, виявило, що більшість 53,9 % (89 осіб), відчуває стрес саме від взаємодії з керівництвом, що ще раз підкреслює проблему обраного авторитарного стилю управління на даному підприємстві.

На противагу виявленим проблемам, хочеться відзначити, що 94 % опитаних (155 осіб) задоволені/майже задоволені роботою у сформованих командах та 88 % (146 осіб) назвали загальну атмосферу на підприємстві – сприятливою, що дає змогу зрозуміти, що, попри можливі недоліки, більшість працівників, в цілому, відчувають задоволення від своєї роботи та вважають робочу атмосферу сприятливою. Тож, необхідно врахувати отримані дані для вдосконалення підходів до управління персоналом і забезпечення сприятливого робочого середовища. Результати цього дослідження мають як наукове, так і практичне значення. З одного боку, вони сприятимуть поглибленню наукового розуміння процесів формування та оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях. З іншого боку, ці результати будуть корисні для організацій, які прагнуть покращити внутрішні взаємини своїх працівників та підвищити їхню продуктивність.

Проаналізоване опитування щодо соціально-психологічного клімату та задоволеності працівників надає можливість визначити ключові аспекти, які впливають на робоче середовище. На основі опитування щодо соціально-психологічного клімату в колективі організації, можна запропонувати таку модель оптимізації соціально-психологічного клімату ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» (рис. 4). Така модель дозволить комплексно вплинути на основні фактори, що визначають соціально-психологічний клімат, та досягти його оптимізації.





**Рис. 4. Модель оптимізації соціально-психологічного клімату  
ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля»**

*Джерело: розроблено авторами на основі проведеного аналізу*

Рекомендації для впровадження моделі оптимізації соціально-психологічного клімату ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» полягають у наступному:

✓ Для удосконалення стилю управління необхідно провести його детальний аналіз, звертаючи особливу увагу на відмінності між очікуваннями працівників та реальним стилем керівництва, здійснити перехід від авторитарного до демократичного стилю, що передбачає залучення працівників до прийняття рішень, делегування повноважень, налагодження зворотного зв'язку. Розглянути можливість навчання та розвитку керівництва у напрямку більшого заохочення співпраці, комунікації та врахування потреб підлеглих.

✓ Для розширення комунікації необхідно запровадити системи внутрішніх інформаційних каналів для обміну важливою інформацією, новинами та досягненнями компанії, що може включати електронні бюлетені, внутрішні чати та регулярні наради. Організувати фідбек-сесії, що дасть змогу працівникам висловлювати анонімно висловлювати свої думки, обурення та надавати конструктивні пропозиції.

✓ Для створення системи визнання та нагородження пропонується встановити електронну «стіну визнань», де працівники можуть публікувати подяки своїм колегам за досягнення та висловлювати вдячність, а також впровадити бонусну систему, яка враховуватиме індивідуальні досягнення та цілісні командні досягнення.

✓ Для побудови системи професійного розвитку необхідно розробити індивідуальні плани розвитку для працівників, які враховують їхні прагнення та кар'єрні цілі та забезпечити доступ до професійного навчання та розвитку. А також організувати сесії кар'єрних консультацій для працівників, які допомагатимуть їм усвідомити свої можливості та розвиток.

✓ Для розширення well-being програми забезпечити доступ до програм фітнесу та зон відпочинку для сприяння фізичному та емоційному благополуччю, впровадження гнучких графіків роботи для підтримки балансу між професійним та особистим життям.

✓ Для проведення регулярного анкетування задоволеності впровадити щоквартальне опитування персоналу, з урахуванням результатів у процесі прийняття управлінських рішень та коригування стратегій, забезпечувати регулярну підготовку аналітичних звітів із задоволеності працівників та їхніх рекомендацій.

✓ Для управління стресовими ситуаціями організувати тренінги для керівництва та працівників з управління стресом та вивченням ефективних стратегій подолання стресу, надавати психологічну підтримку для працівників та надавати допомогу у вирішенні особистих труднощів.

Ці конкретні заходи спрямовані на створення глибокого та інтегрованого підходу до поліпшення соціально-психологічного клімату, що враховує потреби та відгуки працівників ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля». Але слід зазначити, що запропонована модель оптимізації соціально-психологічного клімату може бути використана не лише для ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля», а й для інших організацій та підприємств. Основні елементи та рекомендації цієї моделі є досить універсальними та можуть застосовуватись в різних компаніях і галузях для покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Також модель містить загальні найкращі практики з управління персоналом та оптимізації соціально-психологічного клімату, які можна адаптувати та впроваджувати в будь-якій іншій організації з метою поліпшення робочої атмосфери, підвищення задоволеності працівників та їх продуктивності.

**Висновки.** Проведене дослідження підкреслює важливість соціально-психологічного клімату для ефективного функціонування колективів. У роботі проаналізовано теоретичні аспекти соціально-психологічного клімату, його структуру, фактори формування та методи діагностики. Емпірична частина дослідження, зокрема опитування колишніх працівників ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля», дозволила виявити ключові проблемні зони у соціально-психологічному кліматі цієї організації. Зокрема, виявлено невдоволення стилем керівництва, недостатню мотивацію, відсутність належної підтримки кар'єрного розвитку, наявність стресових ситуацій у спілкуванні з керівництвом. На основі отриманих результатів запропонована авторська модель оптимізації соціально-психологічного клімату для ПРАТ «ДТЕК Павлоградвугілля». Дана модель передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів: вдосконалення стилю управління, покращення внутрішніх комунікацій, запровадження систем визнання та мотивації, розбудову програм професійного розвитку, регулярне опитування задоволеності персоналу тощо. Впровадження цієї моделі має на меті формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення залученості та продуктивності персоналу. Слід зазначити, що запропонована модель може бути адаптована та використана не лише для досліджуваного підприємства, але й іншими організаціями різних галузей для оптимізації

соціально-психологічного клімату та створення позитивного робочого середовища.

### Література:

1. Larsson G., Alvinus A., Bakken B., Høerem T. Social psychological aspects of inter-organizational collaboration in a total defense context: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2021. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2626>.
2. Chen C.-F., Yilmaz S., Pisello A. L., De Simone M., Kim A., Hong T., Bandurski K., Bavaresco M. V., Liu P.-L., Zhu Y. The impacts of building characteristics, social psychological and cultural factors on indoor environment quality productivity belief. *Building and Environment*. 2020. V. 185. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107189>.
3. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 165–179. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.165](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165).
4. Гарасимів О. Проблеми формування сприятливого морально-психологічного клімату у закладах охорони здоров'я. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: Матеріали доп. IV Міжнар. науково-практ. конф. студентів та молодих вчен. Тернопіль, 2019. С. 46–48.*
5. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Психологія*. 2023. № 3(56). С. 51–60. <https://doi.org/10.32689/maur.psych.2022.3.8>
6. Іськів І. Аналіз системи реалізації державної політики забезпечення національної безпеки України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-199-205](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-199-205).
7. Козьмук Н. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019. № 2–3. С. 145–150.
8. Колот А. М. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.
9. Михальчук Д., Кубіцький С. Шляхи вдосконалення діяльності менеджера в контексті соціально-психологічного клімату колективу. *Матеріали конференцій МЦНД*. Черкаси, 2022. С. 59–64. Режим доступу: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/150>.
10. Сімоненко О. Оптимізація соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1 (69). С. 231–244. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-231-244>.
11. Ткаченко Є. Особливості соціально-психологічного клімату в колективі. *Scientific opinions on modern methods of solving problems: Abstracts of III International Scientific and Practical Conference*. Prague, 2023. P. 259–263. Режим доступу: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/10/scientific-opinions-on-modern-methods-of-solving-roblems.pdf#page=260>.

## References:

1. Larsson, G., Alvinus, A., Bakken, B. and Hørem, T. (2023). Social psychological aspects of inter-organizational collaboration in a total defense context: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 31, no. 3, pp. 693–709. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2021-2626>.
2. Chen, C.-F., Yilmaz, S., Pisello, A. L., De Simone, M., Kim, A., Hong, T., Bandurski, K., Bavaresco, M. V., Liu, P.-L., Zhu, Y. (2020). The impacts of building characteristics, social psychological and cultural factors on indoor environment quality productivity belief. *Building and Environment*, no. 185, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107189>.
3. Varis, I., Kravchuk, O., Konovalova, V. (2023). Effectiveness evaluation of HR processes. *Galic'kij ekonomičnij visnik*, no. 82(3), pp. 165–179. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.165](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165). [in Ukrainian].
4. Harasymiv, O. (2019). Problems of Formation of a Favorable Moral and Psychological Climate in Health Care Institutions. *Actual Problems of the National Economy, Entrepreneurship and Management at the Present Stage: Materials of Supplement. IV Intl. Scientific and Practical Conf. students and young scientists. Ternopil, 2019*. Pp. 46–48. [in Ukrainian].
5. Druz, O., Rodchenko, L., Chernenko, I. (2023). Theoretical approaches to the study of conflicts in the organization. Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. *Psychology*, no. 3(56), pp. 51–60. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.3.8>. [in Ukrainian].
6. Iskiv, I. (2023). Analysis of the system of implementation of the state policy of ensuring the national security of Ukraine. *Topical Issues in Modern Science*, no. 9(15). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-199-205](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-199-205). [in Ukrainian].
7. Kozmuk, N. (2019). The importance of personnel management in the organizational management system. *Bulletin of the University of Banking*, no. 2–3, pp. 145–150. [in Ukrainian].
8. Kolot, A. M. et al. (2017). Decent Work: Imperatives, Ukrainian Realities, Mechanisms of Provision. Kyiv: KNEU. 500 p. [in Ukrainian].
9. Mykhalchuk, D., Kubitsky, S. (2022). Ways to improve the manager's activities in the context of the socio-psychological climate of the team. *ICND Conference Proceedings*. Cherkasy, 2022. Pp. 59–64. [in Ukrainian].
10. Simonenko, O. (2023). Optimization of the socio-psychological climate in the structures of public administration and local self-government in the process of implementation of decentralization in Ukraine. *Scientific Notes of KROK University*, no. 1 (69), pp. 231–244. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-231-244>. [in Ukrainian].
11. Tkachenko, Ye. (2023). Features of the social and psychological climate in the team. *Scientific opinions on modern methods of solving problems: Abstracts of III International Scientific and Practical Conference*. Prague, 2023. Pp. 259–263. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/10/scientific-opinions-on-modern-methods-of-solving-robblems.pdf#page=260>. [in Ukrainian].

## *Annotation*

*Varis I. O., Kravchuk O. I., Konovalova V. Yu.*

### *Formation and optimization of the social and psychological climate in the staff of the organization*

*The article is devoted to the topical topic of optimization of the socio-psychological climate in labor collectives. The importance of a positive psychological climate for the successful functioning of the organization, in particular its impact on productivity, staff turnover, and achievement of the company's goals, is substantiated. The introduction defines the purpose of the study – the analysis of issues related to the socio-psychological climate, its measurement, and improvement. The literature review examines the work of domestic and foreign scientists on the factors of climate formation, its structure, and diagnostic methods. The author's research methodology, which combines theoretical analysis and an empirical survey among former employees of DTEK Pavlogradugol PJSC, is described in detail.*

*The results of the study provide a thorough definition of the socio-psychological climate and describe its components and key factors of influence. The main methods of climate diagnostics and strategies for its improvement are presented. The empirical part analyzes the results of a survey, identifying problematic aspects: dissatisfaction with the leadership style, lack of motivation, lack of career development, and stressful situations. At the same time, there are positive aspects - satisfaction with the work of the teams and the general atmosphere. The key result is the authors' model for optimizing the social and psychological climate for DTEK Pavlogradugol PJSC, which provides for a comprehensive impact on climate formation factors through several measures: improving management style, improving communication, recognition system, professional development, well-being programs, regular surveys, stress management. Detailed recommendations for the implementation of the model are provided. The results provide companies with effective tools to improve internal communications, increase productivity, and retain valuable personnel.*

**Key words:** *social and psychological climate, personnel management, employee satisfaction, optimization model, corporate culture.*