

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



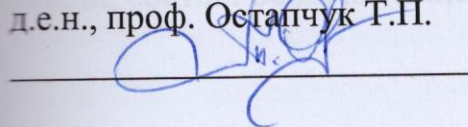
СКАРБЕНЧУК Роман Вікторович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

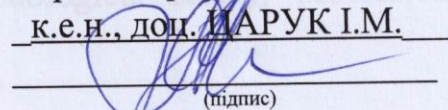
**ЗМІСТ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ
КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. ЦАРУК І.М.

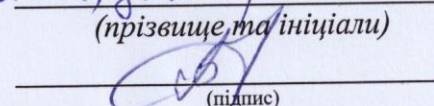


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С. Ю.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Скарбенчук Р.В. Зміст та складові управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто зміст та складові управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, психологічна безпека, професійне вигорання, конфліктна поведінка, плинність кадрів, тренінг.

Annotation

Skarbenchuk R.V. Content and components of managing the socio-psychological climate in the workforce of an enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of innovation management at the enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

Keywords: socio-psychological climate, psychological safety, professional burnout, conflict behavior, staff turnover, training.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні засади змісту та складових управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства</i>	7
1.1. Поняття змісту та складових соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства.....	7
1.2. Механізм управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ПП «Укрпалетсистем»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Укрпалетсистем».....	46
2.3. Оцінка управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.....	54
Висновки до розділу 2.....	66
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства</i>	68
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.....	68
3.2. Обґрунтування резервів підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі	75
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3.....	89
<i>Висновки</i>	91
<i>Список використаних джерел</i>	95

Додатки.....	103
--------------	-----

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах інтерес до питання покращення соціально-психологічного клімату в колективі постійно зростає. Це зумовлено тим, що, по-перше, дедалі більшої ваги набуває рівень психологічної залученості працівника у свою професійну діяльність, а по-друге, усе очевиднішою стає залежність між атмосферою в трудовому колективі та результативністю роботи підприємства.

Проблема формування сприятливого соціально-психологічного клімату є надзвичайно актуальною, особливо в управлінській сфері. Для стабільної і продуктивної роботи організації важливо, щоб працівники відчували себе єдиною «командою». Такий стан характеризується згуртованістю, взаємною підтримкою, готовністю допомогти одне одному та одночасно – високою вимогливістю до себе й колег. Позитивний соціально-психологічний клімат є ключовим показником сформованого колективу, оскільки саме він забезпечує оптимальні умови для розкриття індивідуальних здібностей і потенціалу кожного співробітника.

Дослідженню особливостей прояву та проблем соціально-психологічного клімату в трудовому колективі присвячено ряд важливих досліджень, серед яких: Амурова Я. В., Базалійська Н., Бужимська К. О., Войтович Г., Донг Р. К., Зудова І. Ю., Кириченко І., Кикоть С. В., Кравченко О. О., Леськів С., Лєскова Л. Ф., Матвеєв В. В., Микитюк С., Олійник Н. Ю., Орбан-Лембрик Л. Е., Постоян Т. Г., Пушкар З., Романов А. Д., Ситар Л., Скібіцька Л. І., Швець Г. О., Шпак О., Шматковська Т., Юхимчук А., Царук І. М. тощо.

Незважаючи на значний науково-практичний інтерес до цієї проблеми, питання взаємозв'язку сприятливого соціально-психологічного клімату, його вплив на продуктивність праці та шляхи оптимізації залишаються актуальними

проблемами сучасної науки, які не повністю розкриті та потребують подальшого вивчення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства, а також визначено резерви підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі ПП «Укрпалетсистем».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття, зміст та складові соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства;
- дослідити механізм управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінювання ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ПП «Укрпалетсистем»;
- оцінити управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- розглянути організаційно-методичні засади удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства ПП «Укрпалетсистем».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає систему управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «соціально-психологічний клімат»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності системи управління управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретичних і прикладних засад управління соціально-психологічним кліматом на підприємствах з високим рівнем операційних ризиків та географічно розподіленим персоналом. Зокрема, це знайшло відображення у наступному:

- дістало подальшого розвитку обґрунтування комплексної програми удосконалення соціально-психологічного клімату на основі одночасного

вирішення чотирьох взаємопов'язаних критичних проблем: стрес/вигорання, деструктивні конфліктні стратегії, відсутність кар'єрних перспектив «в полі», слабка комунікація та психологічна безпека, через 12 цільових проєктів, інтегрованих у єдину матрицю «проблема – захід – резерв – КРІ», що вперше адаптовано до специфіки підприємства з власним автопарком бензовозів та мережею АЗК, на прикладі ПП «Укрпалетсистем»;

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.

За результатами дослідження опубліковано: Скарбенчук Р.В. Підходи до розуміння сутності соціально-психологічного клімату колективу. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 103 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменування. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗМІСТУ ТА СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття змісту та складових соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства

Соціально-комунікаційна складова будь-якої організації являє собою складну систему елементів, що передусім проявляються у формуванні соціально-психологічного клімату колективу або трудової групи. Ефективне виконання трудових функцій залежить не лише від дотримання організаційно-виробничих вимог, а й від міжособистісних взаємин, які суттєво впливають на стан та результати праці людини. Говорячи про психологічний клімат, слід враховувати, що йдеться про відносно стійку систему взаємин, сформовану протягом певного часу та таку, що здатна змінюватися і розвиватися.

Міжлюдські стосунки, що виникають у процесі взаємодії людей у групі, визначають важливе явище, яке отримало назву психологічної сумісності. Вона може бути не лише позитивною чи негативною, але й проявлятися в різних ступенях та видах. Міжособистісні взаємини у групі та сумісність (фізіологічна й психологічна) її членів формують зовнішнє соціально-психологічне явище, що називається соціально-психологічним кліматом або атмосферою всередині колективу.

Соціально-психологічний клімат (від грец. klima (klimatos) – «нахил») – це якісна сторона міжособистісних взаємозв'язків, яка проявляється як сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають високоефективній спільній діяльності та різнобічному розвитку особистості в групі.

Пушкар З. та Войтович Г. були одними із перших, хто намагався розкрити зміст соціально-психологічного клімату. На їхню думку, психологічний клімат

– це емоційна тональність психологічних зв'язків учасників колективу, що виникає на основі їхньої симпатії, подібності характерів, інтересів і схильностей. У дослідженнях вітчизняних соціальних психологів виокремлено чотири основні підходи до розуміння природи соціально-психологічного клімату. Усі вони дійшли висновку, що феномен соціально-психологічного клімату включає поняття психологічного стану організації як єдиного цілого, що інтегрує окремі групові стани [52].

Багато зарубіжних дослідників виділяють таке важливе психологічне поняття, як довіра, що є основою організаційного успіху. З одного боку, довіра – це питання міжособистісних стосунків, тобто важлива складова соціально-психологічного клімату організації. З іншого – якщо розглядати довіру ширше, вона є потужною силою, що впливає практично на все, що відбувається всередині організації та у взаєминах між організаціями, і водночас виступає структурною та культурною характеристикою організації. Донг Р.К., Лі Х. та Херман Б.Р. визначає чинники, що формують довіру: порядність, компетентність, лояльність і відкритість співробітників фірми. Усі ці фактори він розглядає у взаємозв'язку як «соціальний капітал», досягнутий в організації [79]. В табл. 1.1 представлено погляди науковців сучасності на сутність поняття соціально-психологічний клімат в колективі.

Таблиця 1.1

Погляди науковців сучасності на сутність поняття соціально-психологічний клімат в колективі

Автор і джерело	Дефініція
1	2
Пушкар З., Войтович Г. [52]	Соціально-психологічний клімат – це емоційна тональність взаємин у колективі, яка виникає на основі симпатій, спільності характерів, інтересів та схильностей учасників групи.
Бикова І.М. [7]	Соціально-психологічний клімат – це стійкий психологічний стан групи, що відображає рівень згуртованості, задоволеності працею та особливості міжособистісних стосунків.
Жданов О.І. [24]	Соціально-психологічний клімат – це узагальнена характеристика психологічних умов діяльності колективу, яка визначає можливості його розвитку та ефективність взаємодії.
Карамушка Л.М. [27]	Соціально-психологічний клімат – це якісна сторона міжособистісних зв'язків, яка формує сприятливі або несприятливі умови для продуктивної спільної діяльності.

Донг Р.К., Лі Х., Херман Б.Р. [79]	Соціально-психологічний клімат визначається рівнем довіри в організації, що формується порядністю, компетентністю, лояльністю та відкритістю працівників.
---------------------------------------	---

Продовження табл. 1.1

1	2
Малюкіна А. [38]	Соціально-психологічний клімат – це інтегральний психічний стан колективу, що проявляється у настроях, очікуваннях і взаємодії працівників у процесі діяльності.
Лєскова Л.Ф. [35]	Соціально-психологічний клімат – це система групових настроїв та відносин, що забезпечує оптимальні умови для самореалізації працівників і підвищення результативності спільної праці.
Пачковський Ю.Ф. [45]	Психологічний клімат – це сукупність соціальних та емоційних умов у трудовій групі, які визначають продуктивність праці, мотивацію та задоволеність роботою.

Джерело: складено автором на основі даних [7; 24; 27; 35; 38; 45; 52; 79]

Аналіз різних поглядів на зміст поняття соціально-психологічного клімату свідчить, що він є переважним і відносно стабільним психологічним настроєм колективу, який проявляється у різних формах у всіх аспектах його життєдіяльності. Соціально-психологічний клімат – це своєрідна «тональність» внутрішнього настрою трудового колективу як цілісної системи, що інтегрує окремі групові стани. Клімат – це не сума групових станів, а їхній інтеграл.

Стан внутрішнього клімату може постійно змінюватися. На настрої команди або окремих її членів можуть впливати раптові, як позитивні, так і негативні ситуації на робочому місці. Якщо працівник чи вся команда переживає складний період під час виконання завдань, їм важко зосередитися на роботі, оскільки думки зосереджуються на проблемній ситуації, що призводить до зниження результативності. Відповідна структура соціально-психологічного клімату є важливим елементом загальної концепції. Її властивості передбачають аналіз ключових компонентів досліджуваного явища на єдиній основі, зокрема у площині міжособистісних взаємин [19].

На думку Ануфрієва Н.М., структура соціально-психологічного клімату являє собою систему усталених відносин у колективі підприємства, що поєднує соціальні та міжособистісні аспекти взаємодії. Учений наголошує, що соціальний зміст особистих стосунків у колективі розкривається через соціальні

відносини, до яких належать політичні, естетичні, правові та етичні. Однак найважливішими, на його думку, є саме міжособистісні відносини.

Формування міжособистісних стосунків виникає на основі предметно-практичної діяльності колективу, у процесі якої визначаються організаційні, управлінські, матеріально-технічні та інші умови його функціонування. Єдність змісту міжособистісних та соціальних відносин проявляється у вигляді особистісних якостей працівників і характеру їх взаємин (єдність, гармонія, дружба, взаємодія, сумісність), від яких залежать психологічні властивості людей у колективі [3].

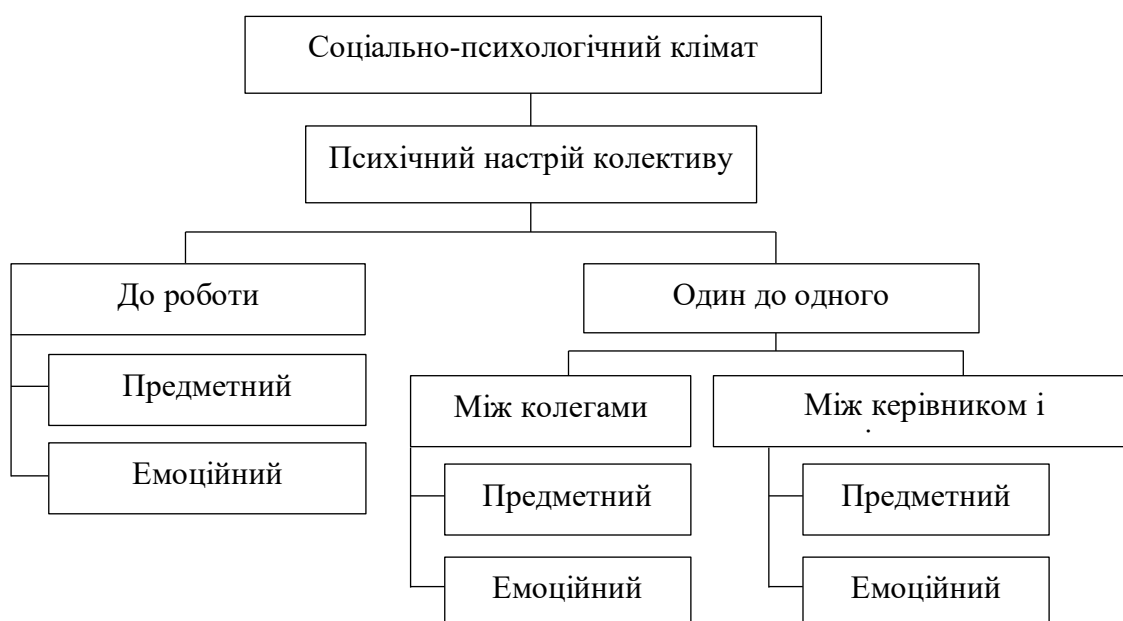


Рис. 1.1. Структура соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі даних [14; 16]

Як зазначає Андреева М.П., усі взаємини можна розглядати через призму базових параметрів психічного настрою: предметного та емоційного. Під предметним настроєм розуміють особливості сприйняття людиною діяльності та спрямованість її уваги на певні аспекти роботи. Під емоційним настроєм мають на увазі переживання та відчуття задоволеності [2].

Соціально-психологічний клімат у колективі, що спершу проявляється у ставленні людей до спільної справи та один до одного, цим не обмежується. Він неминуче впливає на ставлення працівників до світу загалом, на їхнє

сприйняття й осмислення навколишньої реальності. Кісіль З.Р., Швець Д.В. вважають, що СПК здатен відображатися у всій системі ціннісних орієнтацій людини, яка є членом групи. Тобто соціально-психологічний клімат може проявлятися й у ставленні кожного окремого учасника колективу. Подібні прояви формуються у специфічну ситуативну й соціальну форму самосвідомості та особистісних відносин [28]. На рис. 1.2. подано структуру прояву соціально-психологічного клімату



Рис. 1.2. Структура прояву соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором на основі даних [28]

У кожній групі існує конкурентна атмосфера. Формується певна ієрархія лідерства та підпорядкування. До цього слід додати культурні механізми взаємодії [18].

Поруч із формальною системою управління взаєминами, якщо вона загалом існує в групі, функціонує і неформальна структура лідерства. Важливо, наскільки офіційна структура взаємодії або збігається з неформальною. Команда може існувати лише формально: її учасники можуть спілкуватися поверхово або взагалі не взаємодіяти. Для створення позитивного соціально-психологічного клімату необхідно, щоб у колективі були психологічно сумісні

учасники. Саме від ступеня узгодженості формальних і неформальних відносин, а також від рівня психологічної сумісності учасників залежить, яким буде клімат у колективі.

Малюкіна А. виділяє наступні типи соціально-психологічного клімату, кожен з яких має свої особливості:

- сприятливий, стійкий тип: у колективі проявляється баланс ділового та емоційного ставлення, сформоване активне, ділове ядро колективу, відсутні явні чи приховані угруповання, негативне ставлення один до одного, багато в групі задоволені своєю професією;

- сприятливий, нестійкий тип: виявляється нестійкість соціально-психологічного клімату, обумовлюється протиріччями між діловим і емоційним відносинами, між поведінкою активних співробітників і тих, хто не поділяє громадської думки;

- середньо сприятливий, проблемний тип: існують протиріччя, як в ділових, так і в міжособистісних відносинах, явні і приховані угруповання, що може відображатися на надійності колективу;

- несприятливий тип: вкрай неблагополучна обстановка в колективі, негативне міжособистісне ставлення, конфлікти і зриви між співробітниками, зниження працездатності [38].

Найважливіші ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату групи (колективу):

Суб'єктивні ознаки:

- довіра та взаємовимогливість членів групи один до одного;
- доброзичливість і ділові претензії;
- вільне висловлювання думок щодо справ колективу чи поведінки окремих осіб;
- відсутність тиску з боку керівництва на підлеглих і визнання за ними права приймати рішення, значущі для справ колективу;
- достатня поінформованість членів колективу про завдання та стан справ у колективі;

- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги у ситуаціях, якщо є у цьому потреба;

- усвідомлення і взяття відповідальності на себе за стан справ у групі кожним із її членів [35].

Об'єктивні ознаки:

- високі показники результатів діяльності;
- низька плинність кадрів;
- високий рівень трудової дисципліни;
- відсутність напруженості й конфліктності в колективі тощо [14].

Вітчизняним психологом Н. Л. Коломінським розроблено схему, де враховано основні чинники, що зумовлюють задоволеність людей виконуваною роботою, а також взаємний вплив різних компонентів. Така схема цікава для керівника, бо допомагає запобігати конфліктності в колективі, рис. 1.3.

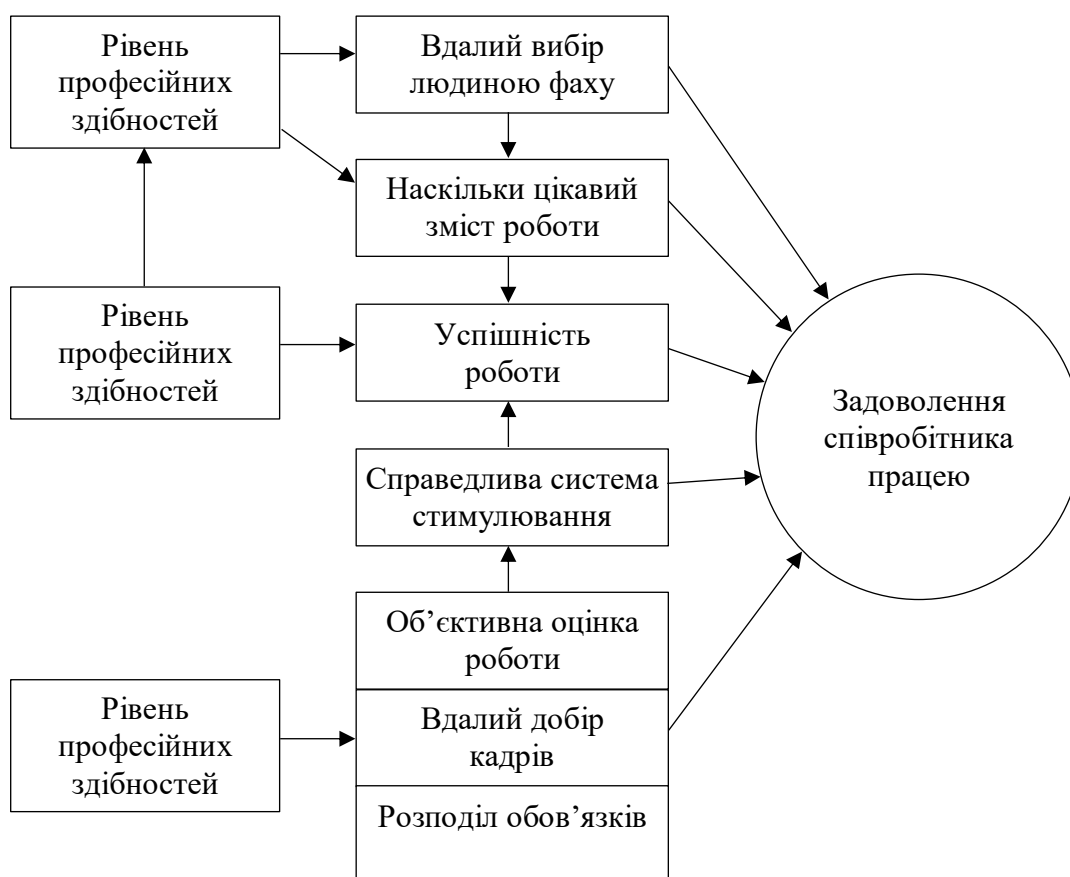


Рис. 1.3. Чинники, що зумовлюють задоволеність співробітників працею

Джерело: складено автором на основі даних [31]

Доброзичливими, комфортними будуть стосунки людей в колективі, коли члени колективу ставитимуться з повагою, симпатією один до одного.

В той же час, варто відмітити, що в колективі існують і ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату, основні характеристики яких представлено на рис. 1.4.

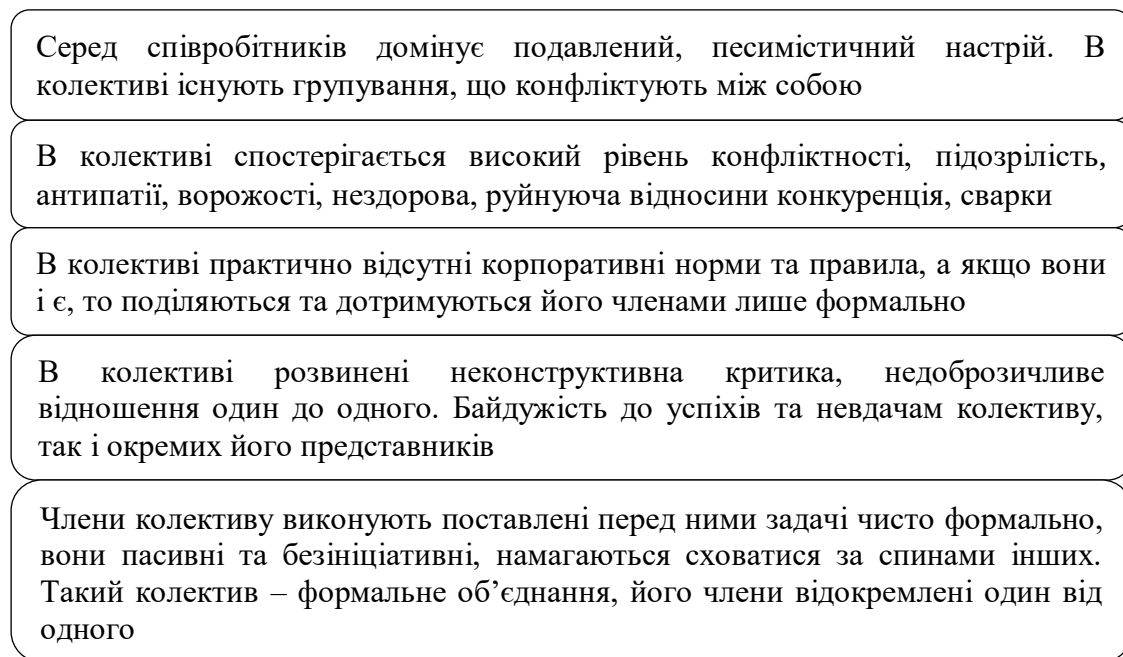


Рис. 1.4. Ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором на основі даних [36]

Несприятливий соціально-психологічний клімат створює атмосферу постійної напруги, взаємної недовіри та емоційного виснаження, що призводить до зниження залученості працівників, формального виконання обов'язків і загального падіння продуктивності. У таких умовах колектив втрачає здатність до саморегуляції, зростає конфліктність, плинність кадрів і кількість прихованих порушень, що в кінцевому підсумку суттєво послаблює конкурентні позиції організації та ускладнює досягнення будь-яких стратегічних цілей.

Таким чином, соціально-психологічний клімат є інтегральним результатом взаємодії формальних і неформальних структур, рівня психологічної сумісності та емоційно-ціннісної орієнтації членів колективу. Він не зводиться до простої суми індивідуальних настроїв, а виступає якісною характеристикою всієї

системи міжособистісних відносин, яка визначає ступінь задоволення працівників працею, їхню мотивацію та, зрештою, ефективність спільної діяльності. Розуміння цієї багатокомпонентної природи клімату дозволяє керівництву цілеспрямовано впливати на його формування, створюючи умови для переходу від нестійких або проблемних станів до стабільно сприятливого типу, що є необхідною передумовою довгострокової продуктивності та стійкості організації в цілому.

1.2. Механізм управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

У сучасних умовах усе більшої ваги набувають питання вдосконалення соціального управління, які безпосередньо пов'язані з підвищенням ефективності суспільного виробництва, зростанням соціальної й трудової активності працівників. Управління підприємством потребує чіткої координації та прагматичного підходу. Проте в більшості організацій для досягнення високих результатів необхідні нові управлінські підходи. Одним із таких підходів є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, емоційного менеджменту, елементи якого так чи інакше існували в різні часи та на будь-якому підприємстві.

Для реалізації цього завдання соціального управління колективом потрібно здійснити значну комплексну роботу. Вона охоплює підвищення задоволеності працею членів колективу, формування почуття гордості за своє підприємство, підвищення престижності окремих професій, створення умов для всебічного розвитку особистості та повнішого задоволення її соціальних потреб, покращення взаємин між працівниками і керівництвом, розвиток нових корпоративних традицій тощо [16].

Для управління процесом формування оптимального соціально-психологічного клімату колективу насамперед необхідно дослідити чинники,

На соціально-психологічний клімат колективу впливає велика кількість об'єктивних і суб'єктивних чинників. Насамперед можна виокремити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До зовнішніх чинників належать загальносоціальна, економічна та політична ситуація, рівень і умови життя, культура.

Внутрішнє середовище або внутрішні умови життєдіяльності колективу є досить різноманітними. До них належать: організація та умови праці, чинна система стимулювання, побутові умови, методи й стиль керівництва, рівень самоврядування та поінформованості колективу.

Слід підкреслити взаємозалежність зовнішніх і внутрішніх чинників та соціально-психологічного клімату, які формують так зване соціальне здоров'я колективу. Зовнішнє та внутрішнє середовище впливають на соціально-психологічний клімат не безпосередньо, а опосередковано – через сприйняття людей. Сприйняття визначається належністю людей до певної соціальної групи залежно від характеру та змісту праці, їхнього місця і ролі в ієрархічній структурі управління, професії, статі, віку, сімейного стану, освіти та комплексу соціально-психологічних характеристик (потреб, інтересів, мотивів поведінки) [24].

Базовими компонентами системи соціально-психологічного клімату є ціннісні орієнтації колективу, установки та норми поведінки. Соціальні групи засвоюють цінності, що відповідають їхньому становищу в суспільстві. Крім того, кожна група формує власну систему цінностей; існують методики дослідження ціннісних орієнтацій малих груп. Під час дослідження ціннісних орієнтацій організації загалом виникає проблема формування репрезентативної вибірки [1].

Наступним елементом соціально-психологічного клімату є соціальні установки, які становлять інтерес, оскільки відображають найглибше й найстійкіше ставлення людини до своїх статусів і ролей. Особливість полягає в тому, що для вивчення соціально-психологічного клімату важливими є установки всього колективу підприємства [33].

Норми поведінки – ще один базовий компонент соціально-психологічного клімату. Під час дослідження соціально-психологічного клімату особливий інтерес становить визначення співвідношення загальноприйнятих, групових та індивідуальних норм поведінки.

За сферою поширення та застосування виокремлюють два види норм:

- норми-вимоги;
- норми-стереотипи.

Соціальна норма – це система уявлень, що утворює певний зразок поведінки, який поділяють члени соціальної групи і який є необхідним для здійснення спільних узгоджених дій. Соціальні норми формуються на основі колективних цінностей. Їхнє основне призначення полягає в забезпеченні відповідності поведінки кожного працівника загальноколективним цінностям.

Важливим елементом системи соціально-психологічного клімату є прийнятність керівника. Головним показником у цьому виступає авторитет керівника, що оцінюється за соціометричною методикою. Авторитет визначається рівнем впливовості та визнанням керівника підлеглими (колективом).

Групова сумісність – це соціально-психологічна характеристика, що проявляється у здатності членів колективу узгоджувати свої дії та оптимізувати взаємовідносини в різних видах спільної діяльності. Сумісність у колективі має ієрархічну структуру.

На найнижчому рівні перебуває фізіологічна сумісність, яка ґрунтується на врахуванні статево-вікових особливостей людей і фізіологічних процесів їхнього організму [29].

Психофізіологічна сумісність передбачає узгодженість темпераментів, що визначають динамічні властивості психічної діяльності. Психологічна сумісність формується на основі взаємодії особистісних рис, характерів та мотивів поведінки. Найвищий рівень – соціально-психологічна сумісність, що означає узгодженість соціальних ролей, функціонально-рольових очікувань, інтересів та ціннісних орієнтацій.

Поділ сумісності на зазначені види є досить умовним, адже на практиці важко чітко розмежувати їх, оскільки вони проявляються комплексно в поведінці людей. Тому зазвичай використовується узагальнений термін «соціально-психологічна сумісність» [1].

Під час вивчення взаємної прийнятності в організації важливо враховувати психологічну сумісність тих працівників, які змушені взаємодіяти між собою через організаційні та технологічні особливості роботи.

Рівень ідентифікації працівників із підприємством. Ідентифікація означає свідоме, внутрішньо вмотивоване прийняття індивідом цілей, цінностей і норм поведінки колективу організації. Виокремлюють кілька видів ідентифікації [54]:

- емоційна – спільність переживань, формування схожих емоційних станів;
- ціннісно-світоглядна - прийняття поглядів, переконань, позицій інших людей;
- поведінкова - наслідування способів дій іншої особи.

Ідентифікація може бути як позитивною, так і негативною. Найчастіше негативній ідентифікації піддаються молоді працівники.

Згуртованість, яку розуміють як ціннісно-орієнтаційну єдність, характеризує систему внутрішньогрупових зв'язків і показує ступінь збігу оцінок, установок і позицій членів групи щодо об'єктів (осіб, завдань, ідей, подій), що є значущими для колективу. Найбільш важливим є узгодженість оцінок у діловій сфері – щодо цілей і завдань спільної діяльності. Кількісним показником згуртованості виступає індекс згуртованості, що визначається як частота збігів оцінок чи позицій членів групи стосовно вагомих для неї об'єктів.

Згуртованість є процесом змінним, і на будь-якому етапі може бути ослаблена чи зруйнована через конфлікти або роз'єднання.

Задоволеність умовами праці та життя залежить не лише від фактичного стану справ, а й від рівня очікувань та претензій членів колективу.

Усі фактори формування соціально-психологічного клімату тісно взаємопов'язані, тому їх варто досліджувати комплексно, щоб повністю охопити багатогранність цієї проблеми [48].

Під впливом численних суб'єктивних і об'єктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища формується сприятливий соціально-психологічний клімат. Саме він забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення задоволеності роботою і колективом. Соціально-психологічний клімат існує в будь-якому колективі, однак позитивний клімат не є простим наслідком декларацій або окремих зусиль керівників. Він є результатом систематичної виховної роботи, реалізації спеціальних заходів, спрямованих на налагодження взаємин між керівниками та підлеглими.

Формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату – це постійне завдання керівників будь-якого рівня. Створення позитивного середовища вимагає не лише відповідальності, а й творчого підходу, глибоких знань про природу соціально-психологічного клімату, уміння управляти ним і прогнозувати розвиток взаємин у колективі.

Одним із сучасних і інноваційних методів управління соціально-психологічним кліматом є team-building, який сьогодні розглядають як ефективний інструмент формування згуртованої команди на основі трудового колективу та важливий елемент системи HR-менеджменту [7].

Термін team-building (тимбілдинг) у перекладі з англійської означає «побудова команди». Засновником цієї концепції вважають Елтона Мейо, який у ході своїх досліджень виявив ефект, що згодом отримав назву Готорнського. Суть цього ефекту полягала у зростанні продуктивності працівників у відповідь на певні психологічні стимули. Зокрема, такими стимулами були підвищена увага до співробітника, зацікавленість його професійною діяльністю, переконання в значущості його роботи та посилення відчуття причетності до спільної справи.

У цілому тимбілдинг – це комплекс послідовних управлінських дій, спрямованих на створення висококваліфікованої, відповідальної та відданої

організації команди, об'єднаної спільними цілями та стратегією підприємства [9]. Основні види тимбілдингу наведено на рисунку 1.6.

Як видно з даних рис. 16., існує три основні види тимбілдингу. Перший вид – екстремальний тимбілдинг. Зазвичай його заходи пов'язані з екстремальними видами спорту та часто містять певний ризик для здоров'я або життя. Ці заходи дають практично миттєвий результат і формують найглибше відчуття єдності [18].

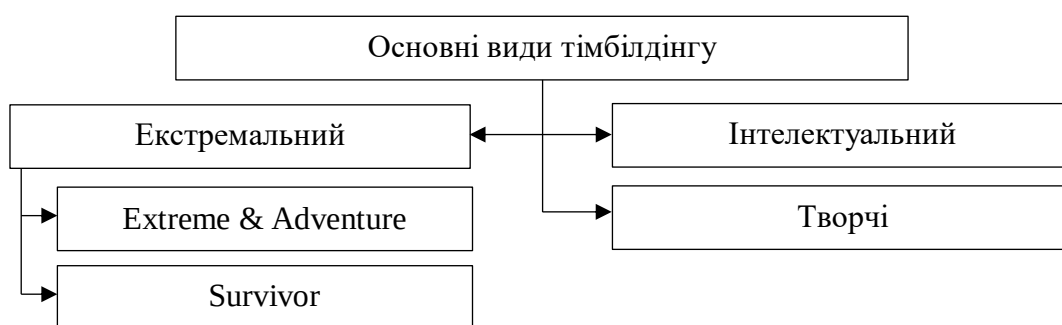


Рис. 1.6. Основні види тимбілдингу

Джерело: складено автором на основі даних [75]

Екстремальний тимбілдинг, у свою чергу, поділяється на Survivor і Extreme & Adventure. Він передбачає спільні заняття екстремальними видами спорту, такими як: маунтенбайк, рафтинг, байдарки, скелелазіння, вітрильний спорт, гірські лижі, сноуборд, дайвінг тощо.

Для підгрупи Survivor характерна відсутність стандартних чітко регламентованих правил. Такі активності пов'язані з набагато більшим рівнем ризику, ніж звичайні екстремальні чи пригодницькі заходи, і вимагають значної сили волі, моральної витривалості та бажання долати складні випробування.

Другим видом є інтелектуальні заходи тимбілдингу. До них належать квести, етнічні та рольові програми, реаліті-шоу тощо. Їх головною особливістю є потреба в інтелектуальній роботі учасників. Інтелектуальний тимбілдинг сприяє виявленню прихованих талантів та потенціалу співробітників [44].

До третього виду тимблдингу належать творчі заходи. Вони менш поширені, ніж екстремальні програми, проте допомагають будувати стосунки в колективі на основі емоційної близькості та спільних естетичних вподобань. Ефект творчого тимблдингу проявляється не так швидко, однак за умови регулярності є більш стійким і довготривалим [16].

Значущим методом управління соціально-психологічним кліматом є управління міжособистісними комунікаціями та взаємодією між співробітниками компанії. Високу ефективність демонструє впровадження ділового стилю спілкування в трудовому колективі. Це може відбуватися через запровадження кодексу корпоративної етики або правил комунікацій, а підтримуватися – завдяки спеціальним тренінгам. Важливим також є запобігання конфліктам або їх грамотне врегулювання.

Суттєвий вплив на соціально-психологічний клімат чинить стиль керівництва, прийнятий в організації. Найбільш несприятливим є авторитарний (директивний) стиль управління. Найбільше ж сприяє покращенню клімату демократичний стиль керівництва.

Для підвищення рівня соціально-психологічного клімату керівникам доцільно: [47]

- забезпечувати чіткий і раціональний розподіл обов'язків і відповідальності, делегуючи співробітникам важливі функції та уникаючи несправедливого навантаження;
- надавати працівникам свободу дій і право на помилки;
- залучати співробітників до вироблення і прийняття рішень;
- переважно використовувати м'які методи психологічного впливу (переконання, прохання, похвалу тощо) та мінімізувати використання властивих авторитарному стилю методів (тиск, критика, погрози);
- покращувати умови праці (створення сприятливого мікроклімату, комфортного робочого місця, естетичної робочої атмосфери тощо).

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати стверджувати, що наведений перелік методів управління

соціально-психологічним кліматом не є вичерпним і може включати інші інструменти. Проте для ефективного управління соціально-психологічним кліматом важливо застосовувати широкий спектр методів, що забезпечують багатосторонній вплив. Роль управління соціально-психологічним кліматом у системі кадрового менеджменту визначається тим, що клімат безпосередньо впливає на продуктивність праці персоналу, а отже - на успішність функціонування організації загалом. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є результатом системної психологічної роботи з працівниками, а також впровадження заходів, спрямованих на покращення міжособистісних та міжгрупових відносин – як між членами колективу, так і між працівниками та адміністративно-управлінським персоналом.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

За умов сучасних соціально-економічних трансформацій, які проявляють себе, насамперед, зростаючою конкуренцією, нестабільністю середовища господарювання, а також стрімкими темпами науково-технічного прогресу, першочерговим завданням для керівництва підприємств стає побудова високоефективної системи менеджменту. Особливого значення набуває це питання саме у сфері управління персоналом, оскільки людський ресурс сьогодні є одним із ключових нематеріальних активів та конкурентних переваг компанії. Невід’ємною умовою ефективного функціонування системи управління персоналом на підприємствах є оцінювання результативності управління соціально-психологічним кліматом, як однієї з її підсистем.

Базуючись на аналізі джерел наукової літератури [1; 2], ми дійшли висновку про те, що сутність управління соціально-психологічним кліматом полягає в тому, щоб впливати на працівника колективу, його відносини з колегами та керівниками, а також на фактори, які цей клімат формують.

Управління соціально-психологічним кліматом, як і будь-яка управлінська діяльність, повинна бути результативною, відповідати місії, стратегії та цілям підприємства, а також сприяти посиленню його конкурентних позицій.

Проведення процедури оцінювання результативності управління соціально-психологічним кліматом потребує вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватись, а також переліку показників.

Отже, для проведення оцінювання результативності управління соціально-психологічним кліматом в колективі нами розглянуто методичний підхід, в основу якого покладено положення таких трьох вищезазначених методів, як МВО, BSC та KPI. Вибір саме цих методів зумовлений насамперед тим, що згідно з [18], всі вони переважно орієнтовані на управління трудовими ресурсами.

На першому етапі проводиться визначення переліку стратегічних цілей управління соціально-психологічного клімату колективу. Ґрунтуючись на аналізі положень наведених у [1; 19; 20], можна дійти висновку про те, що є доцільним виділити наступні цілі управління соціально-психологічним кліматом:

- створення сприятливого соціально-психологічного клімату; забезпечення кадрової безпеки;
- створення позитивного HR-бренду підприємства;
- підвищення продуктивності праці та вмотивованості персоналу, що, в свою чергу, призведе до покращення якості продукції/послуг;
- створення сприятливого інноваційного клімату, як об'єкту залучення інвестицій.

На другому етапі виконується формування переліку показників для оцінювання результативності соціально-психологічного клімату, табл. 1.2, відповідно до визначених стратегічних цілей управління.

Таблиця 1.2

Перелік показників для оцінювання результативності управління
соціально-психологічним кліматом

Стратегічні цілі управління СПК	Показники результативності управління СПК
1	2
Перспектива «Фінанси»	
Створення позитивного HR-бренду підприємства	– коефіцієнт плинності кадрів; – витрати на найм персоналу.
Створення сприятливого інноваційного клімату	– витрати на підвищення кваліфікації персоналу.
Підвищення мотивації персоналу	– рівень погодинної оплати праці; – витрати на пільги та компенсації.
Забезпечення кадрової безпеки	– коефіцієнт звільнень; – наявність заборгованості з виплати заробітної плати; – індекс стабільності робочої сили.
Перспектива «Споживачі»	
Створення позитивного HR-бренду підприємства	– упізнаваність HR-бренду; – кількість претендентів на вакантні посади;

Продовження табл. 1.2

1	2
	– ступінь відповідності ціннісної пропозиції працедавця (EVP) очікуванням потенційних та наявних працівників.
Перспектива «Внутрішні бізнес-процеси»	
Створення сприятливого інноваційного клімату	– кількість нововведень; – кількість тренінгів
Підвищення продуктивності праці	– дохід на одного працівника; – прибуток на одного працівника; – кількість одиниць виробленої продукції на одного працівника.
Забезпечення кадрової безпеки	– співвідношення середньомісячної заробітної плати на підприємстві та середньомісячної заробітної плати в галузі.
Перспектива «Розвиток підприємства та персоналу»	
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	– інтегральний показник стану СПК колективу певного адміністративно-управлінського відділу підприємства; – інтегральний показник стану СПК по підприємству в цілому
Створення позитивного HR-бренду підприємства	– питома вага працівників з вищою освітою; – кількість сертифікованих працівників.
Підвищення мотивації персоналу	– рівень задоволеності персоналу; – середній стаж роботи працівників
Забезпечення кадрової безпеки	– коефіцієнт освітнього рівня працівників; – частка працівників, що пройшли навчання протягом року; – частка працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року; – рівень лояльності персоналу.

Джерело: складено автором на основі даних [46]

Третій етап передбачає застосування методу адитивної згортки для розрахунку інтегральних показників результативності управління соціально-психологічним кліматом за кожної складовою за формулою:

$$I_j = \sum_{i=1}^n C_{ij} \times K_{ij} \quad (1.1)$$

де I_j – інтегральний показник результативності управління соціально-психологічним кліматом за j -ою виділеною його складовою;

C_{ij} – коефіцієнт вагомості i -го часткового показника, котрий входить до складу інтегрального показника результативності управління соціально-психологічним кліматом за j -ою виділеною складовою;

K_{ij} – нормоване значення i -го часткового показника, що входить до складу інтегрального показника результативності управління соціально-психологічним кліматом за j -ою виділеною складовою.

На четвертому етапі розраховується узагальнюючий інтегральний показник результативності управління соціально-психологічним кліматом за формулою:

$$UI_{\text{СПК}} = \sum_{j=1}^n C_j \times I_j \quad (1.2)$$

де $UI_{\text{СПК}}$ – узагальнюючий інтегральний показник результативності управління соціально-психологічним кліматом;

C_j – коефіцієнт вагомості інтегрального показника результативності управління соціально-психологічним кліматом за j -ою виділеною його складовою.

На п'ятому етапі здійснюється якісна оцінка результативності управління соціально-психологічного клімату шляхом побудови пелюсткової (радарної) діаграми як для часткових, так і для узагальнюючого інтегральних показників результативності управління соціально-психологічним кліматом.

Для оцінювання ступеня результативності управління соціально-психологічним кліматом за основу була прийнята вербально-числова шкала

Харрінгтона, табл. 1.3, яка, згідно до [23], має універсальний вигляд та широко застосовується в експертних оцінках для характеристики рівня вираженості показників.

Таблиця 1.3

Шкала оцінювання ступеня результативності управління соціально-психологічним кліматом

Ступінь результативності управління соціально-психологічним кліматом	Числові інтервали значень часткових та узагальнюючого інтегрального показника результативності управління соціально-психологічним кліматом
Дуже висока	1,0 – 0,8
Висока	0,8 – 0,63
Середня	0,63 – 0,37
Низька	0,37 – 0,2
Дуже низька	0,2 – 0,0

Джерело: складено автором на основі даних [23]

Отже, нами розглянуто систему показників оцінювання результативності управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу. Висвітлено сутність методичного підходу до оцінювання результативності управління соціально-психологічним кліматом колективу, що складається з п'яти етапів. Вербальночислову шкалу Харрінгтона варто застосовувати для оцінювання ступеню результативності управління соціально-психологічним кліматом.

В процесі дослідження варто звернути увагу на наявність окремої системи оцінювання ефективності соціально-психологічних функцій при реалізації управлінської діяльності, яка різниться від розглянутої системи оцінювання працівників трудового колективу, адже ефективність управлінської діяльності керівника значною мірою визначається особливостями його управлінського стилю.

Ситуаційний підхід до організаційного лідерства доводить, що на практиці поняття універсально ефективного стилю управління не існує. Кожен управлінський стиль формує власні, специфічні фасилітаційні ефекти, що базуються на можливостях і перевагах певних базових стилів керівництва. Так як наразі відсутній єдиний стиль управління, так сьогодні не існує і єдиної

класифікації критеріїв та показників оцінювання соціально-психологічної ефективності управлінської діяльності.

Так як, наукові пошуки у зазначеній площині досі тривають, відмітимо, що Олійник Н.Ю. [43] сформульовано основні вимоги до критеріїв, які дають змогу розробити науково обґрунтовану систему оцінювання ефективності управлінської діяльності:

- критерії мають бути зорієнтовані на цілі, завдання та функції управлінської праці;
- критерії повинні оцінювати результати управлінської діяльності за допомогою вимірюваної системи показників ефективності;
- критерії повинні бути узгоджені між собою;
- кількість критеріїв оцінювання має бути оптимальною (слід уникати надмірно великої їх кількості).

Також, доробки Олійник Н.Ю. сформульовано у єдиний комплексний підхід до оцінювання ефективності соціально-психологічних функцій під час реалізації управлінської діяльності конкретного керівника, який передбачає врахування як суб'єктивних показників, що стосуються професійно значущих якостей керівника, так і об'єктивних параметрів, пов'язаних із результатами впливу керівника на членів колективу, табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Критерії та показники оцінювання ефективності соціально-психологічних функцій при реалізації управлінської діяльності

Соціально-психологічні функції керівника	Критерії оцінки	Показники оцінки, їх значення
1	2	3
1. Виховна функція – демонстрація власним прикладом еталонів поведінки, вплив на поведінку виконавця через наставлення, роз'яснення, зауваження, навчання	Ефективність виховних і розвивальних впливів	Об'єктивні показники: переважання переконувальних впливів над дисциплінарними; високий авторитет керівника за оцінкою членів трудового колективу. Суб'єктивні показники: розвинені когнітивні здібності; адекватна самооцінка; організованість і відповідальність; готовність до виправданого ризику; виражені лідерські якості, зокрема здатність організовувати й

		брати участь у розподіленому лідерстві.
2. Мотиваційна функція – спонукання працівників до досягнення організаційних цілей, підвищення продуктивності праці, інноваційної активності тощо	Ефективність мотиваційного впливу	Об'єктивні показники: високий рівень трудової мотивації працівників; відповідність домінуючих стимулів мотиваційним типам працівників. Суб'єктивні показники: висока мотивація досягнення; здатність адаптуватися до нових умов і вирішувати нові завдання; готовність до новаторської діяльності.
3. Арбітражна функція – розв'язання міжособистісних, організаційних і виробничих конфліктів	Ефективність вирішення конфліктних ситуацій	Об'єктивні показники: низький рівень конфліктності в колективі; розв'язання більшості конфліктів шляхом компромісу та співпраці. Суб'єктивні показники: етичність поведінки у процесі розв'язання трудових конфліктів; володіння навичками медіації; володіння прийомами конструктивної критики.
4. Психотерапевтична функція – створення атмосфери психологічного	Стан соціально-психологічного клімату в колективі	Об'єктивні показники: сприятливий соціально-психологічний клімат; низький рівень емоційної напруги. Суб'єктивні показники: високий

Продовження табл. 1.4

1	2	3
комфорту, формування у працівників почуття безпеки, упевненості, довіри до членів колективу і керівника		соціальний інтелект; висока стресостійкість; високий психологічний такт керівника; емпатійність.
5. Комунікативна функція – формування ефективної системи внутрішніх комунікацій для передання своєчасної, повної, достовірної інформації та отримання зворотного зв'язку	Ефективність комунікацій із трудовим колективом	Об'єктивні показники: налагоджена система інформаційного обміну; переважання офіційної інформації над неофіційною; баланс вертикальних і горизонтальних зв'язків; наявність зворотного зв'язку від персоналу до керівника; своєчасність поширення інформації. Суб'єктивні показники: високий рівень комунікабельності керівника.
6. Функція формування лояльності та прихильності працівників – формування установки на свідоме виконання професійних обов'язків відповідно до інтересів компанії та дотримання формальних і неформальних норм, правил і принципів	Рівень лояльності членів колективу	Об'єктивні показники: висока лояльність працівників; наявність почуття гордості за роботу в компанії; відповідність індивідуальних цінностей членів колективу організаційним цінностям. Суб'єктивні показники: етичність поведінки в колективі; відповідність індивідуальних цінностей керівника цінностям організації.

взаємодії, прийнятих в організації		
------------------------------------	--	--

Джерело: складено автором на основі даних [43; 57]

Таким чином, наука й практика сучасного менеджменту диктують необхідність визначення критеріїв і вимірюваних параметрів оцінювання ефективності соціально-психологічних аспектів як трудової, так і управлінської діяльності. Подібні розробки є необхідними для розв'язання прикладних завдань, пов'язаних із мотивацією управлінського персоналу, а також для проведення діагностичної й прогностичної роботи під час призначення кандидата на керівну посаду.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

В сучасному інформаційному суспільстві стрімко зростають обсяги знань, навичок і компетенцій, необхідних працівникам для ефективної взаємодії в колективі та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату. Тому нормативно-правове та інформаційне забезпечення процесів управління соціально-психологічним кліматом стає ключовим елементом системи управління персоналом підприємства. Сучасні інформаційні технології, такі як, електронні платформи, корпоративні портали, онлайн-опитування, цифрові HR-системи, забезпечують швидке збирання, аналіз і поширення інформації про стан міжособистісних відносин, рівень конфліктності, задоволеність працею та психологічну сумісність працівників з мінімальними витратами часу й ресурсів.

Завдяки інтернет-комунікаціям, таким як, корпоративні чати, форуми, відеоконференції, хмарні сервіси, персонал може оперативно обмінюватися досвідом, отримувати зворотний зв'язок і брати участь у програмах розвитку соціально-психологічним кліматом незалежно від фізичного розташування.

Особливо важливим є використання інформаційних технологій саме в управлінні соціально-психологічним кліматом, оскільки вони дозволяють своєчасно виявляти негативні тенденції, проводити анонімні опитування, формувати програми командоутворення та забезпечувати дотримання нормативно-правових вимог щодо створення здорових і безпечних психологічних умов праці на підприємстві.

У сучасних умовах ефективне управління соціально-психологічним кліматом неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Інформація про настрій працівників, рівень конфліктності, довіру до керівництва та психологічну безпеку є таким самим важливим ресурсом, як і дані про продажі чи собівартість. Відсутність системного збору та аналізу цієї інформації призводить до «сліпих зон» у керуванні персоналом, несвоєчасного виявлення

моббінгу, зростання плинності та зниження продуктивності. Інформаційне забезпечення соціально-психологічного клімату складається з двох рівнів: зовнішнього – нормативно-правового та внутрішнього – корпоративного.

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення чітко визначає, яку інформацію підприємство зобов'язане збирати та як її обробляти, а працівники Держпраці при перевірці мають право вимагати журнали, звіти, результати опитувань та плани заходів щодо соціально-психологічного клімату. Таким чином, підприємство юридично зобов'язане мати систему регулярного збору, зберігання та аналізу інформації про соціально-психологічний клімат, причому більшість даних повинна бути анонімізованою.

Таким чином, управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі є не лише елементом корпоративної культури, а й обов'язком роботодавця, прямо передбаченим законодавством України. Порухення цього обов'язку може призводити до адміністративної, фінансової та репутаційної відповідальності, а також стати підставою для судових позовів про відшкодування моральної шкоди. Нижче наведено огляд ключових нормативно-правових актів, які формують правове поле цього питання.

Конституція України є основним джерелом, що закладає фундамент для всіх інших норм. Статті 43 та 46 гарантують кожному право на працю в умовах, що відповідають вимогам безпеки та гігієни, а також на належні, безпечні і здорові умови праці. Конституційний Суд України у рішеннях № 4-рп/2005 та № 1-р/2020 чітко вказав, що поняття «здорові умови праці» включає не лише фізичну, а й психологічну безпеку працівника. Таким чином, будь-яке систематичне психологічне насильство, моббінг або створення токсичної атмосфери може трактуватися як порушення конституційного права [32].

Це створює правову основу для судового захисту працівника, який зазнав емоційного вигорання чи приниження гідності, навіть якщо спеціального закону ще немає. На практиці суди вже посилаються на ці конституційні норми при розгляді справ про моральну шкоду через конфліктний клімат у колективі.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) став першим масивним документом, що прямо згадує психологічне насильство. Стаття 2-1 забороняє будь-яку форму дискримінації та приниження честі й гідності працівника, а ст. 24 у новій редакції вводить поняття «моббінг» (булінг на робочому місці) як підставу для негайного розірвання трудового договору з ініціативи працівника та виплати компенсації до 6 середніх заробітків.

Ст. 153 КЗпП зобов'язує роботодавця створювати умови, необхідні для нормальної роботи, що тлумачиться як включення заходів щодо запобігання конфліктам і підтримання здорового психологічного клімату. Порушення цих норм тягне адміністративну відповідальність ст. 41 КУпАП та можливість стягнення моральної шкоди через суд [30].

Закон України «Про охорону праці» у редакції 2023 року став проривом у цій сфері. Ст. 6 прямо вказує на обов'язок роботодавця забезпечити не лише фізичну, а й психологічну безпеку працівників. Ст. 13 додає до переліку шкідливих факторів «психосоціальні ризики», до яких належать хронічний стрес, конфліктність, емоційне вигорання та моббінг.

Підприємства зобов'язані проводити оцінку психосоціальних ризиків, раз на 3 роки або при зміні умов праці, розробляти план заходів та інформувати працівників про результати. Держпраці отримала право перевіряти ці заходи та накладати штрафи до 170 тис. грн за їх відсутність [51].

Наказ МОЗ України № 246 від 08.07.2021 затвердив перелік шкідливих факторів, до якого увійшли «психоемоційне навантаження», «конфліктні ситуації в колективі», «невизначеність посадових обов'язків». Ці фактори підлягають обов'язковій атестації робочих місць. Якщо під час атестації виявлено підвищений рівень психоемоційного навантаження, роботодавець зобов'язаний скоротити робочий час, надати додаткові відпустки або виплатити надбавку за шкідливість.

На практиці цей наказ став підставою для багатьох перевірок Держпраці у 2024–2025 рр., коли підприємства отримували приписи щодо проведення

анонімних опитувань про соціально-психологічний клімат та розробки антистрес-програм.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України вводить чітке визначення моббінгу як систематичних дій, спрямованих на пониження гідності, створення ворожої атмосфери або ізоляцію працівника. Передбачено створення на кожному підприємстві від 50 осіб комісії з розгляду скарг, обов'язкове розслідування протягом 10 днів та штрафи від 34 до 170 тис. грн за відсутність політики протидії [49].

Навіть у статусі проєкту закон уже активно використовується судами як «очікувана норма права» – працівники посилаються на нього в позовах про моральну шкоду, а прогресивні підприємства впроваджують антимоббінгові політики заздалегідь.

ДСТУ ISO 45001:2018 та НАОП 0.00-4.21-21 роблять управління психосоціальними ризиками обов'язковою частиною системи управління охороною праці (СУОП). Підприємства, що пройшли сертифікацію, зобов'язані щорічно проводити оцінку СПК, визначати індикатори (плинність, лікарняні через стрес, кількість конфліктів) і впроваджувати коригувальні дії [22; 42].

Закон «Про захист персональних даних» є обмежувальним фактором: будь-яке опитування про клімат, запис розмов, аналіз листування можливі лише за чіткою згодою або з анонімізацією даних. Порушення – штраф до 5 % обороту [50].

Внутрішнє інформаційне забезпечення реалізується через комплекс каналів та ресурсів, які дозволяють оперативно збирати, аналізувати та поширювати інформацію про стан клімату в колективі. Найпоширенішим і найефективнішим інструментом є анонімні цифрові опитування через Google Forms, Microsoft Forms або спеціалізовані HR-платформи. Періодичність – щоквартально або раз на пів року. Типові питання стосуються рівня довіри до керівництва, частоти конфліктів, відчуття психологічної безпеки та оцінки

корпоративної культури за 5-бальною шкалою. Перевагою є 100 % анонімність, швидкість обробки та можливість автоматичного формування звіту.

Важливу роль відіграє корпоративний портал або інтранет, де розміщуються результати опитувань у знеособленому вигляді, плани заходів, антимоббінгова політика та контакти відповідальної особи чи комісії. Корпоративні месенджери та канали зворотного зв'язку, такі як анонімні чат-боти в Telegram/Viber, «Скринька довіри» в цифровому вигляді, дозволяють працівникам швидко повідомляти про проблеми без страху репресій. Цифрові «Open Door» – щомісячні онлайн-зустрічі з директором або HR без керівників підрозділів – також стали ефективним каналом [79].

Сучасні HR-системи, такі як PeopleForce, Hurma, BambooHR, забезпечують автоматизований збір даних з опитувань, плинності, лікарняних через стрес і формують індекси eNPS та психологічної безпеки. Керівництво отримує щомісячний дашборд з «червоними» підрозділами. Очні та гібридні інструменти – «кола якості», фокус-групи, глибинні інтерв'ю з працівниками, що звільняються (exit-interview), корпоративна газета чи розсилка з історіями успіху – доповнюють цифрові канали та формують позитивний інформаційний фон.

Моніторинг зовнішніх ресурсів, відгуки на Work.ua, DOU, Glassdoor, та корпоративних сторінок у соціальних мережах дозволяє відстежувати репутацію та впливати на зовнішній імідж, що опосередковано покращує внутрішній клімат. Рекомендована структура внутрішньої інформаційної системи управління соціально-психологічним кліматом наведена в табл. 1.5.

Інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом перетворилося з «бажаного» на юридично обов'язкове. Підприємство, яке системно збирає, аналізує та реагує на інформацію про настрій колективу через цифрові опитування, анонімні канали та HR-аналітику, не лише виконує вимоги законодавства, а й отримує потужний управлінський інструмент: знижує плинність кадрів, підвищує залученість і суттєво зменшує ризик штрафів та судових позовів за моббінг. Найближчими роками, підприємства, які не

створять такої системи, будуть у зоні високого юридичного та репутаційного ризику [66].

Таблиця 1.5

Рекомендована структура внутрішньої інформаційної системи управління соціально-психологічним кліматом

Рівень	Інструмент	Періодичність	Відповідальний
Збір даних	Анонімне опитування: 20–25 питань	1 раз на квартал	HR-відділ
Первинна обробка	Автоматичний звіт та карта по підрозділах	Протягом 5 робочих днів	HR-аналітик
Презентація	Дашборд Power BI / Google Data Studio	Щомісяця	Керівник HR
Зворотний зв'язок	Презентація результатів з розробкою плану заходів	Протягом 14 днів	Керівник підрозділу + HR
Коригувальні дії	Повторне вимірювання через 3–6 місяців	За планом	Комісія з СПК

Джерело: складено автором на основі даних [75]

Крім цифрових інструментів та зовнішніх вимог, важливу роль у інформаційному забезпеченні управління соціально-психологічного клімату відіграють внутрішні локальні нормативні акти підприємства. Їх наявність і чітке виконання є прямою вимогою Держпраці та майбутнього антимоббінгового закону.

Найголовнішим документом є Положення про соціально-психологічний клімат або «Політика запобігання моббінгу та створення здорового психологічного клімату». У ньому фіксуються: визначення моббінгу, булінгу, психологічного насильства; порядок подання скарг, включно з анонімними; склад і повноваження постійно діючої Комісії з розгляду скарг – не менше 3 осіб, 50 % – представники працівників; терміни розгляду – до 10 робочих днів; заходи дисциплінарного впливу – від попередження до звільнення винного. Положення затверджується наказом директора та є обов'язковим додатком до Колективного договору. Відсутність такого документа вже зараз може трактуватися як порушення ст. 153 КЗпП.

Другим ключовим внутрішнім актом є Порядок проведення оцінки психосоціальних ризиків та моніторингу соціально-психологічного клімату. У

ньому прописується періодичність – щонайменше раз на рік, форма опитувальника – анонімна, 20–30 питань, спосіб обробки даних, порядок інформування колективу про результати та план заходів. До Порядку додаються шаблони анкет, звіту, плану заходів. Саме цей документ є доказом виконання вимог Закону «Про охорону праці» та Наказу МОЗ № 246 під час перевірок Держпраці [10].

Таким чином, внутрішні положення перетворюють абстрактні вимоги законодавства на чітку, прозору та контрольовану систему: працівник знає, куди звернутися і як захищений, керівництво має алгоритм дій, а підприємство – юридичний захист від позовів і штрафів. Наявність цих документів разом із цифровими каналами збору інформації створює повноцінне інформаційне забезпечення управління соціально-психологічним кліматом, яке відповідає всім сучасним вимогам права та найкращим практикам корпоративного управління.

Отже, правове поле в Україні вже чітко визнає соціально-психологічний клімат невід’ємною складовою здорових і безпечних умов праці, але поки що залишається фрагментарним і переважно декларативним. Основний тягар відповідальності покладено на роботодавця, а реальні санкції – штрафи, судові позови, приписи Держпраці, застосовуються лише за наявності конкретної скарги працівника або настання «нещасного випадку психологічного характеру». Водночас швидкий розвиток законодавства – нові редакції КЗпП, Закону «Про охорону праці», прийняття антимоббінгового закону (очікується у 2026 р.) – створює чіткий тренд: управління соціально-психологічним кліматом незабаром стане такою ж обов’язковою та контрольованою вимогою, як і фізична безпека на робочому місці [16].

Паралельно стрімко розвивається інформаційне забезпечення цього процесу. Сучасні цифрові інструменти – анонімні онлайн-опитування, HR-дашборди, чат-боти зворотного зв’язку, індекси eNPS та психологічної безпеки – дозволяють підприємству в реальному часі збирати, аналізувати та реагувати на дані про стан клімату в колективі. Ці інструменти не лише виконують

вимоги законодавства щодо оцінки психосоціальних ризиків, а й перетворюють абстрактне поняття «клімат» на конкретні вимірювані показники, які можна коригувати. Підприємства, що вже сьогодні впроваджують таку систему інформаційного забезпечення через регулярні анонімні опитування, автоматизовані звіти, прозорі канали зворотного зв'язку, не лише уникають майбутніх юридичних ризиків, а й отримують суттєву конкурентну перевагу: зниження плинності кадрів, зростання залученості працівників та підвищення продуктивності праці. Ті ж, хто відкладає створення правової та інформаційної інфраструктури управління соціально-психологічним кліматом, вже за 2–3 роки опиняться в зоні високого юридичного, репутаційного та фінансового ризику.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз показав, що соціально-психологічний клімат є багатокомпонентним, динамічним і інтегральним феноменом, який формується на стику об'єктивних організаційних умов та суб'єктивних міжособистісних відносин. Він не зводиться до суми індивідуальних настроїв, а виступає якісною характеристикою всієї системи взаємодії в колективі, визначаючи рівень психологічної сумісності, довіри, згуртованості та емоційного комфорту працівників. Саме ця інтегральна природа робить соціально-психологічний клімат стратегічним ресурсом підприємства, що безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і безпеку праці.

Дослідження структури та чинників соціально-психологічного клімату дозволило виділити дві основні складові: зовнішню або спостережувану – згуртованість, рівень конфліктності, стиль комунікації та внутрішню – психологічну сумісність, спільність ціннісних орієнтацій, рівень довіри та емоційну тональність взаємин. Виявлено, що клімат є динамічним і чутливим до змін як внутрішнього (стиль керівництва, графік роботи, кар'єрні перспективи), так і зовнішнього середовища, що вимагає від менеджменту постійного моніторингу та коригувальних дій.

Особливу увагу приділено методичним засадам оцінювання ефективності управління соціально-психологічним кліматом. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, що поєднує методи MBO, BSC та KPI, з використанням інтегральних показників та вербально-числової шкали Харрінгтона. Розроблена система показників за чотирма перспективами: фінанси, споживачі, внутрішні процеси, розвиток, що дає змогу не лише виміряти поточний стан клімату, а й оцінити внесок кожного управлінського рішення в кінцеві результати підприємства.

Нормативно-правовий та інформаційний аналіз засвідчив, що в Україні вже сформовано досить потужне правове поле, яке включає: Конституції, КЗпП, Закон «Про охорону праці», накази МОЗ, ДСТУ ISO 45001, яке прямо зобов'язує роботодавця забезпечувати психологічну безпеку та регулярно оцінювати психосоціальні ризики. Водночас сучасні цифрові інструменти, такі як: анонімні опитування, HR-дашборди, гарячі лінії та внутрішні локальні акти – політика психологічної безпеки, антимоббінгові положення створюють реальну можливість виконувати ці вимоги ефективно і з мінімальними витратами.

Отже, теоретичне дослідження підтвердило, що управління соціально-психологічним кліматом є невід'ємною частиною сучасного менеджменту і вимагає системного підходу – від чіткого розуміння його структури та чинників до регулярного вимірювання й правового забезпечення. Розроблені в розділі концептуальні засади та методичні інструменти створюють міцну базу для переходу до практичної частини роботи – діагностики стану соціально-психологічного клімату на ПП «Укрпалетсистем» та розробки конкретної програми його покращення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПП «УКРПАЛЕТСИСТЕМ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Приватне підприємство «Укрпалетсистем» зареєстроване 27 березня 2003 року в селі Ушомир Коростенського району Житомирської області (ЄДРПОУ 32285225). Юридична адреса: 11571, Україна, Житомирська обл., Коростенський р-н, с. Ушомир, вул. Березюка, будинок 15. Підприємство діє як юридична особа приватної форми власності, з керівником Можар Анатолій Васильович. Засновники – 2 фізичні особи. Підприємство зареєстроване як діюче, з фокусом на оптову торгівлю.

Основним видом діяльності ПП «Укрпалетсистем» є оптова торгівля твердим, рідким та газоподібним паливом, яке обліковується за КВЕД 46.71, що включає імпорт, зберігання, транспортування та реалізацію нафтопродуктів, таких як бензин, дизельне паливо та мастила. Підприємство імпортує паливо стандарту Євро-5 безпосередньо з Європи, зокрема з високотехнологічних заводів Німеччини, забезпечуючи повний контроль якості на всіх етапах – від завантаження до доставки клієнтам. Компанія володіє власним автопарком бензовозів від 4000 л до 38000 л, що дозволяє здійснювати доставку по всій Україні з нафтобаз у м. Коростені – Житомирської обл., м. Немирів – Вінницька обл. у м. Львів, м. Запоріжжя, м. Кривий Ріг, м. Миколаїв та м. Одесу. Додаткові напрямки включають торгівлю будівельними матеріалами за КВЕД 46.73 та допоміжну діяльність у транспортній сфері за КВЕД 52.29, що доповнює основний бізнес логістичними послугами.

Місія підприємства на ринку полягає в забезпеченні українських споживачів високоякісним паливом європейського виробництва Євро-5 за доступною ціною, поєднуючи стабільні оптові поставки для бізнесу з комфортним роздрібним обслуговуванням на власній мережі АЗК UPG. ПП

«Укрпалетсистем» прагне бути надійним партнером як для великих корпоративних клієнтів, так і для звичайних водіїв, пропонуючи «заводське» німецьке пальне без домішок, сучасні заправки з розширеним сервісом VIVO café, UPG PAY, зарядки гаджетів та гарантію якості на кожному етапі – від НПЗ до колонки.

Метою діяльності є отримання прибутку через одночасний розвиток оптового та роздрібного напрямів, оптимізацію ланцюгів постачання та розширення мережі АЗК UPG. Підприємство фокусується на прямому імпорті з Німеччини, власному автопарку бензовозів і лабораторному контролі, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни в оптовій торгівлі та привабливу пропозицію в роздрібній. Стратегічний акцент підприємство робить на екологічності продукту, безпеці та швидкості доставки, що робить компанію привабливою як для B2B-клієнтів, так і для кінцевих споживачів.

Предметом діяльності є імпорт, зберігання, транспортування та реалізація нафтопродуктів як оптовими партіями, так і через власну мережу заправок UPG. Підприємство укладає договори на постачання пального, забезпечує його якість і логістику з урахуванням найвищих вимог безпеки та екологічних стандартів. Діяльність охоплює весь ланцюг – від прямого імпорту з європейських НПЗ до заправки автомобілів на АЗК, що дозволяє підприємству працювати одночасно в B2B- та B2C-сегментах і займати унікальну позицію «преміум-дискаунтера» на національному ринку пального.

Організаційна структура підприємства – це формалізована система підпорядкування, розподілу повноважень, відповідальності та комунікаційних зв'язків між підрозділами та працівниками, що забезпечує координацію діяльності для досягнення стратегічних цілей. Вона визначає, як розподіляються завдання, хто приймає рішення, як відбувається контроль і обмін інформацією. Від типу структури (лінійна, функціональна, матрична, дивізіональна тощо) залежить швидкість реакції на зміни ринку, рівень централізації влади та ефективність використання ресурсів.

Організаційна структура ПП «Укрпалетсистем» має змішаний дивізіонально-функціональний тип з елементами продуктово-регіональної орієнтації, рис. 2.1.

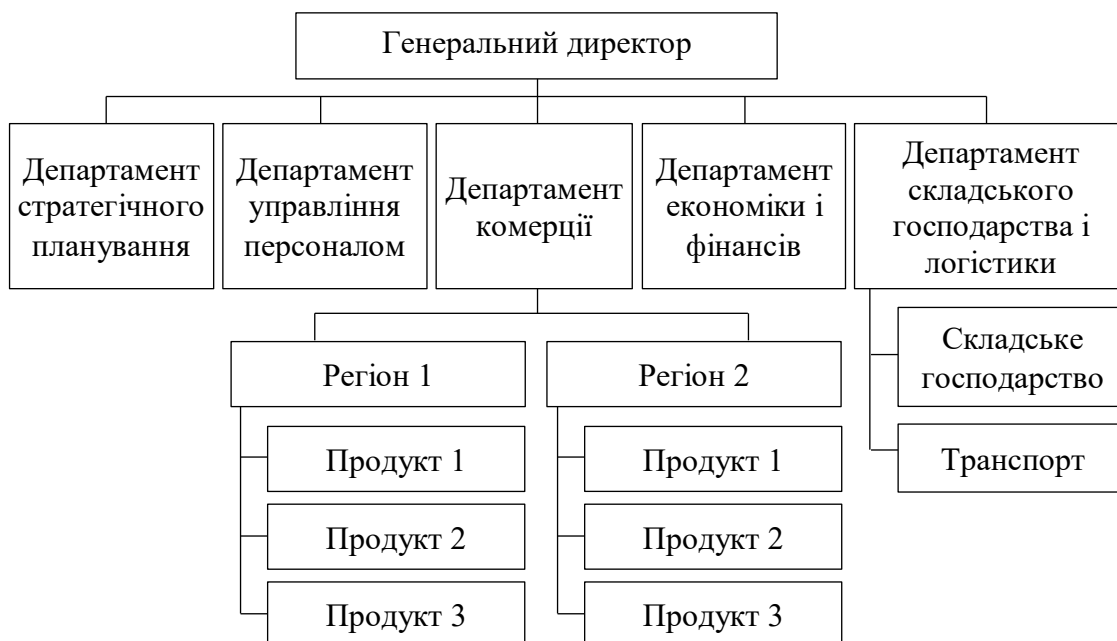


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Укрпалетсистем»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На вершині ієрархії перебуває генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та приймає стратегічні рішення. Безпосередньо йому підпорядковані п'ять функціональних департаментів центрального апарату: департамент стратегічного планування, департамент управління персоналом, департамент комерції, департамент економіки і фінансів, департамент складського господарства і логістики.

Крім того, створено два регіональні дивізіони – регіон 1 і регіон 2, кожен з яких має власну продуктову спеціалізацію – продукт 1, продукт 2, продукт 3. Окремо виокремлено блок складське господарство та транспорт, які підпорядковані департаменту складського господарства і логістики, але мають високий рівень автономії та взаємодіють безпосередньо з регіональними підрозділами.

До переваг дивізіонально-функціонального типу структури відносять:

- чіткий функціональний поділ у центральному апараті забезпечує професійну спеціалізацію фінанси, персонал, комерція та логістика, що підвищує якість управлінських рішень;

- регіонально-продуктова орієнтація дозволяє швидко реагувати на особливості окремих ринків і специфіку продуктів, наприклад, різні марки бензину/дизеля, сезонність, вимоги клієнтів у різних регіонах;

- висока автономія регіонів сприяє оперативності в прийнятті рішень на місцях, що критично важливо для швидкої доставки палива та роботи з місцевими клієнтами.

Окремі потужні блоки «Складське господарство» та «Транспорт» гарантують надійність логістичного ланцюга – ключового конкурентного фактору в паливному бізнесі.

До недоліків та ризиків представленої організаційної структури варто віднести:

- можливе дублювання функцій між центральними департаментами та регіональними підрозділами, наприклад, комерційні питання можуть вирішуватись і в центрі, і в регіонах;

- ризик міжрегіональної конкуренції за ресурси – бензовози, склади, найкращі контракти;

- високе навантаження на генерального директора як єдину точку прийняття стратегічних рішень – при швидкому зростанні компанії це може стати «вузьким місцем»;

- складність горизонтальної координації між регіонами та продуктовими групами, що може уповільнювати впровадження загальних стандартів якості, цін чи маркетингових акцій.

Загалом організаційна структура ПП «Укрпалетсистем» добре відповідає специфіці імпорту та дистрибуції нафтопродуктів: поєднує сильну центральну експертизу з гнучкістю на місцях, що дає змогу швидко масштабуватись та ефективно працювати як з великими державними тендерами, так і з регіональними клієнтами. При подальшому зростанні компанії доцільно

розглянути перехід до повноцінної матриці або створення посади операційного директора для розвантаження Генерального директора.

Аналізуючи місце підприємства в регіоні варто відмітити, що основними споживачами підприємства є B2B-клієнти, що працюють у сегментах, які потребують стабільних і великих обсягів якісного пального стандарту Євро-5. Найбільшу частку – близько 37% займають державні та комунальні установи – ЗСУ, Нацполіція, ДСНС, «Укрзалізниця», лікарні, школи, обленерго, водоканали, а також місцеві бюджети через тендери Prozorro. даний сегмент характеризується високою платіжною дисципліною – гарантована оплата за фактом поставки або з короткою відстрочкою, але жорсткими вимогами до документації, сертифікатів якості та наявності власного транспорту для оперативної доставки.

Другу за обсягом групу близько 23% формують приватні комерційні клієнти: логістичні компанії, агрохолдинги, будівельні організації, мережі АЗС – невеликі регіональні, автопарки таксі та автобусні перевізники. Для них ключовими критеріями вибору постачальника є ціна, можливість відстрочки платежу 7–30 днів, гнучкість у обсягах і швидкість доставки власними бензовозами. Цей сегмент більш чутливий до коливань цін на ринку і часто працює за паливними картками або довгостроковими договорами з фіксованою маржею.

Третій сегмент – експортно-орієнтовані компанії та разові великі замовники – близько 8,1%, які закупають дизельне паливо для генераторів, техніки або перепродажу за кордон. Цей напрямок активно зростає з 2022 року через дефіцит пального в Україні та попит на якісне європейське ДП. Загалом споживачі підприємства – це платоспроможні клієнти з великими обсягами від 20–30 т на місяць, для яких вирішальними факторами є прямі імпорتنі поставки з Німеччини, наявність власного автопарку бензовозів і можливість швидкої доставки в будь-який регіон України.

Незважаючи на те, що прямими клієнтами є переважно юридичні особи, кінцевими споживачами є і мільйони фізичних осіб по всій Україні, які щодня

заправляють свої автомобілі паливом, імпортованим і доставленим ПП «Укрпалетсистем».

ПП «Укрпалетсистем», як оператор мережі UPG, діє на ринку оптової торгівлі паливом в Україні, де конкуренція є високою та концентрованою, з домінуванням великих гравців, пов'язаних з міжнародними мережами та державними тендерами. Основними конкурентами підприємства виступають великі імпортери та дистриб'ютори нафтопродуктів, які контролюють понад 70 % ринку опту, з фокусом на імпорт з Європи, включаючи Німеччину, та логістику власними бензовозами. Згідно з аналізом YouControl та Enkor за 2023–2024 рр., лідерами є групи, що поєднують опт і роздріб на ринку є: WOG, OKKO, SOCAR, а також групи підприємства групи «Кантарел» та АЕТ. Ці конкуренти перевершують ПП «Укрпалетсистем» за обсягами продажів, проте в той же час підприємство виділяється німецьким імпортом та локальною логістикою в Центральній Україні.

У сегменті державних закупівель Prozorro конкурентами ПП «Укрпалетсистем» є компанії з потужною тендерною експертизою, такі як «Вест Петрол Маркет» та ДТЕК Трейдинг. Вони пропонують аналогічні послуги: власний флот бензовозів, лабораторний контроль якості та відстрочки платежу, але часто з вищими цінами через більші маркетингові бюджети. ПП «Укрпалетсистем» конкурує за рахунок регіональної близькості нафтобази в Житомирі, Вінниці та гнучкості в малих оптових партіях, що робить його привабливим для агрохолдингів і логістиків Центральної України, де конкуренти менш мобільні.

Загалом, ринок оптової торгівлі паливом в Україні є олігопольним, з часткою імпорту 80%, де конкуренти ПП «Укрпалетсистем» домінують за масштабами, але підприємство має нішу в якісному німецькому пальному та швидкій доставці.

На роздрібному ринку ПП «Укрпалетсистем» виступає під брендом UPG і займає нішу «преміум-дискаунтера»: пропонує паливо виключно європейського виробництва стандарту Євро-5 за ціною, яка на 0,5–1,5 грн нижча, ніж у топ-3

мереж, таких як: WOG, OKKO та SOCAR. Тут основними конкурентами підприємства виступають WOG, OKKO, SOCAR, AMIC, KLO, БРСМ та локальні мережі-дискаунтери, такі як: «Авіас», «Маркет», «БРСМ-Нафта».

Сьогодні мережа UPG налічує понад 185 власних АЗК, переважно в центральних і західних областях, а також близько 30 партнерських станцій, що працюють під брендом UPG за франчайзинговою моделлю. Основний акцент підприємство робить не на кількості, а на якості пального та сервісі: оплата біля колонки здійснюється через додаток UPG PAY, ресторани VIVO café з гарячим меню, зарядки для гаджетів, підкачка шин, заливка омивача, чистий санвузол – усе це створює образ «чесного преміуму за адекватною ціною». Ключовим фактор успіху підприємства на ринку є прямий імпорт з Німеччини без посередників. Лояльність споживачів підтримується бонусною програмою – 1 % кешбек, акції «заправ 100 л – кава безкоштовно» та корпоративними паливними картками для малого бізнесу.

Постачальниками підприємства є високотехнологічні європейські нафтопереробні заводи, насамперед розташовані в Німеччині, які забезпечують пальне стандарту Євро-5 без домішок і біодобавок. Основними партнерами є Holborn Europa Raffinerie GmbH (Гамбург) та PCK Raffinerie GmbH (Шведт) – саме з цих заводів надходить лівова частка бензину та дизеля для мережі UPG. Прямі контракти без посередників дозволяють уникати додаткових націнок і повністю контролювати якість від завантаження до заправки.

Для диверсифікації ризиків підприємство також співпрацює з заводами Польщі (Orlen) та Литви (Mažeikių Nafta), а з недавнього часу почало імпорт дизельного пального з американських НПЗ. Усі постачальники обираються за суворими критеріями: наявність сертифікатів Євро-5, сучасне обладнання, можливість швидкого відвантаження залізницею та автомобільним транспортом. Компанія має власні цистерни та бензовози, що забезпечує безперебійну логістику навіть у пікові періоди.

Така структура постачання дає ПП «Укрпалетсистем» ключову конкурентну перевагу, а саме, можливість пропонувати клієнтам як оптовим,

так і роздрібним «заводське» німецьке пальне за ціною, нижчою, ніж у більшості великих мереж, зберігаючи при цьому стабільну якість і відсутність сезонних перебоїв.

Проведений організаційно-управлінський аналіз показав, що ПП «Укрпалетсистем» є стабільно діючим приватним підприємством з понад 20-річним досвідом, яке успішно поєднує оптову та роздрібну торгівлю нафтопродуктами через власну мережу АЗК UPG, зберігаючи при цьому чітку спеціалізацію на прямому імпорті якісного європейського пального. Змішана дивізіонально-функціональна організаційна структура з вираженою регіонально-продуктовою орієнтацією та потужними логістичними блоками забезпечує високу оперативність, професійну спеціалізацію та швидку реакцію на ринкові зміни, що є критично важливим у паливному бізнесі. Разом з тим виявлено типові для такого типу структури ризики – можливе дублювання функцій, міжрегіональну конкуренцію за ресурси та високе навантаження на генерального директора, що потребує подальшої оптимізації при масштабуванні компанії. Загалом організаційно-управлінська модель підприємства добре відповідає його стратегічному позиціонуванню «преміум-дискаунтера» і створює міцну основу для подальшого зростання як в оптовому, так і в роздрібному сегментах ринку пального України.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ПП «Укрпалетсистем»

Сутність діагностики фінансово-економічного стану полягає в комплексному, системному дослідженні фінансових результатів, майнового стану, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства з метою виявлення сильних і слабких сторін, оцінки поточного фінансового «здоров'я» та прогнозування ризиків банкрутства чи кризових явищ.

Діагностика є не просто констатацією фактів, а аналітичним інструментом, що дозволяє керівництву та власникам вчасно виявити негативні тенденції,

зокрема, зростання дебіторської заборгованості, зниження оборотності, неефективне використання капіталу, і розробити заходи фінансового оздоровлення. У сучасних умовах вона поєднує традиційні методи фінансового аналізу з елементами стратегічного та операційного контролінгу, що робить її невід'ємною частиною системи антикризового управління.

Мета діагностики фінансово-економічного стану полягає в наданні об'єктивної оцінки реального фінансового положення підприємства на певний момент і в динаміці, визначення факторів, що впливають на його стабільність, а також формування рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості, рентабельності та інвестиційної привабливості. Вона вирішує три основні завдання:

- оцінку поточної платоспроможності та ліквідності;
- виявлення резервів підвищення ефективності використання ресурсів;
- прогнозування ймовірності фінансових труднощів або банкрутства.

Результатом діагностики є чітке розуміння, чи перебуває підприємство в зоні фінансової рівноваги, чи потребує оперативних антикризових заходів, чи має потенціал для зростання.

Серед методів діагностики фінансово-економічного стану виділяють: горизонтальний, який передбачає здійснення порівняння показників у динаміці, вертикальний, що включає виконання аналізу структури балансу та звіту про фінансові результати, коефіцієнтний, що вимагає здійснення розрахунку ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, оборотності, трендовий, а також методи дискримінантного аналізу, який ґрунтується на розрахунках моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера. Широко застосовуються також порівняльний аналіз з галузевими нормативами, факторний аналіз відхилень, SWOT-аналіз фінансової сфери та побудова інтегральних індексів фінансового стану. Такий комплексний підхід забезпечує максимальну об'єктивність і точність висновків, роблячи діагностику незамінним інструментом стратегічного фінансового менеджменту.

В табл. 2.1 узагальнено ключові економічні показники діяльності ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 рр. Аналіз цих даних дає змогу оцінити тенденції розвитку компанії, визначити сильні та проблемні сторони її функціонування, а також сформулювати висновки щодо результативності управлінських рішень та загального стану господарської діяльності.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ПП «Укрпалетсистем»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	29060741	31394445	38397684	9336943	32,1
Собівартість реалізованої продукції	25801224	27875259	34544251	8743027	33,9
Валовий прибуток	3259517	3519186	3853433	593916	18,2
Чистий прибуток, тис. грн.	536822	182340	19334	-517488	-96,4
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4574390	6492321,5	8430517,5	3856127,5	84,3
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2100755	2267046,5	2203453,5	102698,5	4,9
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2473635	4225275	6227064	3753429	151,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3168	3364	3853	685	21,6
Фондовіддача, тис. грн. /тис. грн.	6,35	4,84	4,55	-1,8	-28,3
Фондомісткість, тис. грн. /тис. грн.	0,16	0,21	0,22	0,06	37,5
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	663,12	673,91	571,88	-91,24	-13,8
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	9173,21	9332,47	9965,66	792,45	8,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, об. в рік	11,75	7,41	6,17	-5,58	-47,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані представлені в табл. 2.1 свідчать про суттєве зростання масштабів діяльності ПП «Укрпалетсистем» у 2022–2024 рр. Чистий дохід збільшився на 32,1 %, що супроводжувалося відповідним підвищенням собівартості продукції на 33,9 %. Валовий прибуток також зріс на 18,2 %, що свідчить про певне зміцнення операційної ефективності підприємства. Проте чистий прибуток різко скоротився на 96,4 %, що може бути наслідком збільшення витрат, зниження рентабельності, зростання фінансових ризиків або інших несприятливих факторів. Значне зростання середньорічної вартості активів,

зокрема оборотних – на 151,7 %, відображає розширення ресурсної бази підприємства, але водночас і підвищує навантаження на фінансові потоки.

Разом з тим спостерігається погіршення показників ефективності використання основних засобів. Так, фондоддача знизилася на 28,3 %, а фондоозброєність – на 13,8 %, що вказує на менш продуктивне використання матеріально-технічної бази. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився майже на 47,5 %, що свідчить про уповільнення обігу капіталу й потенційні проблеми з ліквідністю. Продуктивність праці, навпаки, зросла на 8,6 %, а чисельність працівників – на 21,6 %, що демонструє розширення діяльності та певне підвищення інтенсивності праці. Загалом таблиця відображає змішану динаміку: підприємство нарощує обсяги діяльності та активів, але стикається зі зниженням ефективності та різким падінням чистого прибутку, що потребує коригування управлінських рішень і підвищення фінансової стабільності.

В процесі діагностики фінансово-економічного стану важливо проаналізувати структуру майна підприємства та джерел його формування. Такий аналіз дає змогу встановити співвідношення між необоротними та оборотними активами, визначити рівень забезпеченості власним капіталом, а також оцінити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. В табл. 2.2 відображено динаміку активів і пасивів підприємства за 2022-2024 рр., що дозволяє простежити ключові тенденції у структурі балансу.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

ПП «Укрпалетсистем»

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2509269	39,7	2024824	30,4	2382083	23,3	-127186	-5,1	-16,4
в т.ч. основні засоби	2214158	35,1	2018895	30,3	2373868	23,3	159710	7,2	-11,8
2. Оборотні	3818049	60,3	4632501	69,6	7821637	76,7	4003588	104,9	16,4

активи									
в т.ч. запаси	870665	13,8	557287	8,4	885476	8,7	14811	1,7	-5,1
дебіторська заборгованість за продукцію	299877	4,7	226893	3,4	442214	4,3	142337	47,5	-0,4

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
грошові кошти	154002	2,4	115340	1,7	549526	5,4	395524	в 2,6 р.б.	3,0
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1095224	17,3	1277564	19,2	999164	9,7	-96060	-8,6	-7,6
2. Довгострокові зобов'язання та забезпеченні	44854	0,7	6405	0,1	466680	4,6	421826	в 9,4 р.б.	3,9
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5187240	82,0	5372828	80,7	8737866	85,7	3550626	68,4	3,7
БАЛАНС:	6327318	100	6657325	100	10203710	100	3876392	61,3	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані табл. 2.2 свідчать про суттєве зростання загальної вартості майна підприємства – баланс збільшився на 61,3 %. Основний приріст забезпечено оборотними активами, частка яких зросла з 60,3 % до 76,7 %, тоді як частка необоротних активів зменшилася на 16,4 п.п. Незважаючи на незначне коливання вартості основних засобів, загальний рівень інвестування в довгострокові активи знизився. Значне збільшення оборотних активів відбулося переважно за рахунок зростання дебіторської заборгованості – на 47,5 % та особливо грошових коштів, обсяг яких зріс у 2,6 рази. Це може свідчити як про накопичення фінансових ресурсів, так і про можливе призупинення інвестиційної активності.

У структурі пасивів спостерігається зменшення власного капіталу на 8,6 %, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. Водночас різко зросли довгострокові зобов'язання – у 9,4 рази та значно збільшилися поточні зобов'язання – на 68,4 %, що свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Такий дисбаланс між темпами зростання активів і капіталу може призвести до зниження платоспроможності та потребує впровадження заходів щодо зміцнення власного капіталу та оптимізації боргового навантаження.

Для визначення ефективності господарської діяльності підприємства важливо проаналізувати механізм формування його фінансових результатів. Такий аналіз дає можливість встановити динаміку доходів, витрат і прибутковості, а також оцінити фактори, що впливають на зміну кінцевого фінансового результату. У табл. 2.3 наведено ключові показники, які відображають структуру доходів та витрат ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 роки та дозволяють оцінити їхній вплив на чистий фінансовий результат.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29060741	31394445	38397684	9336943	32,1
Собівартість реалізованої продукції	25801224	27875259	34544251	8743027	33,9
Валовий прибуток	3259517	3519186	3853433	593916	18,2
Інші операційні доходи	106107	164141	186707	593916	в 5,6 р.б.
Адміністративні витрати	267031	397079	413879	146848	54,9
Витрати на збут	1342794	2197948	2254126	911332	67,9
Інші операційні витрати	682723	381260	222733	-459990	-67,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	1073076	707040	1149402	76326	7,1
Інші фінансові доходи	106535	307772	10108	-96427	-90,5
Фінансові витрати	512415	634545	740940	228525	44,6
Інші витрати	86711	15791	388962	302251	в 3,5 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	667196	224476	29608	-637588	-95,6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	536822	182340	19334	-517488	-96,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці демонструють, що протягом трирічного періоду підприємство значно збільшило чистий дохід від реалізації – на 32,1 %, що свідчить про активізацію діяльності та зростання обсягів продажу. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще швидшими темпами – на 33,9 %, що відображається у менш динамічному прирості валового прибутку, приріст склав лише 18,2 %. Незважаючи на помірне зростання операційних доходів,

спостерігається істотне збільшення адміністративних витрат – на 54,9 % і витрат на збут – на 67,9 %. Позитивним моментом є зниження інших операційних витрат на 67,4 %, що частково компенсувало зростання загальних витрат. У результаті операційний прибуток збільшився на 7,1 %, однак темп цього зростання є значно нижчим за темп зростання доходів, що вказує на зниження операційної ефективності бізнесу.

Фінансові результати підприємства, які не стосуються операційної діяльності істотно погіршилися. Так, інші фінансові доходи скоротилися на 90,5 %, в той час як фінансові витрати зросли на 44,6 %. Крім того, значно зросли інші витрати – у 3,5 рази, що стало одним із ключових чинників зменшення прибутку до оподаткування на 95,6 %. У підсумку чистий фінансовий результат підприємства у 2024 році скоротився до 19,3 тис. грн, що на 96,4 % менше порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про суттєве зниження фінансової стійкості та потребує перегляду політики витрат, оптимізації фінансових потоків та посилення контролю за позареалізаційними операціями.

Для всебічного оцінювання фінансового стану підприємства важливо проаналізувати ключові показники ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності. Вони дають можливість визначити, наскільки ефективно підприємство використовує власні та залучені ресурси, чи здатне воно своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати стабільність розвитку. У табл. 2.4 представлено динаміку основних фінансових коефіцієнтів ПП «Укрпалетсистем» за 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити зміни у фінансовому стані підприємства за аналізований період.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану ПП «Укрпалетсистем»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,74	0,86	0,90	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,06	0,03
Чистий оборотний капітал	-1369191	-740327	-916229	452962
Коефіцієнт автономії	0,17	0,19	0,10	-0,07

Коефіцієнт фінансової стабільності	0,21	0,24	0,11	-0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,37	-0,16	-0,18	0,19
Коефіцієнт оборотності активів, об. в рік	6,35	4,84	4,56	-1,79
Тривалість одного обороту активів, днів	57,48	75,41	80,04	22,56
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	26,53	25,57	38,43	11,9

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	13,76	14,27	9,50	-4,26
Рентабельність господарської діяльності, %	1,91	0,59	0,05	-1,86
Рентабельність власного капіталу, %	49,01	14,33	1,94	-47,07
Рентабельність продукції, %	2,08	0,65	0,06	-2,02

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Динаміка показників, наведених в табл. 2.4 свідчить про певне покращення ліквідності підприємства. Так, коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 0,74 пунктів до 0,90 пунктів, а абсолютної ліквідності – з 0,03 пунктів до 0,06 пунктів. Хоча значення залишаються нижчими за нормативні, позитивна тенденція є свідченням поступового зміцнення короткострокових фінансових можливостей. Водночас чистий оборотний капітал упродовж усіх років залишається від’ємним, що означає нестачу власних обігових ресурсів для покриття поточних зобов’язань. Попри це, порівняно з 2022 роком його значення дещо покращилося, що свідчить про часткове зниження тиску короткострокових боргів.

Щодо фінансової стійкості, ситуація погіршилася. Так, коефіцієнт автономії зменшився майже удвічі, з 0,17 пунктів до 0,10 пунктів, а коефіцієнт фінансової стабільності – з 0,21 до 0,11. Це вказує на зростання залежності підприємства від позикового капіталу. Рентабельність також зазнала значного спаду. Так, рентабельність власного капіталу знизилася з 49,01 % до 1,94 %, а рентабельність продукції – з 2,08 % до 0,06 %. Така динаміка демонструє критичне зменшення ефективності використання ресурсів та отримання прибутку. У сукупності ці показники свідчать про погіршення фінансової стабільності підприємства та необхідність перегляду фінансової політики, оптимізації структури витрат і підвищення прибутковості діяльності.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу фінансових показників ПП «Укрпалетсистем», можна дійти висновку, що підприємство перебуває у фінансово нестійкому стані та стикається з низкою критичних проблем. Попри зростання чистого доходу та певне покращення ліквідності, рівень залежності від поточних зобов'язань залишається дуже високим, а власний капітал – недостатнім. Від'ємний чистий оборотний капітал протягом усіх років свідчить про дефіцит власних оборотних ресурсів, що ускладнює забезпечення стабільних розрахунків і формує ризики неплатоспроможності. Додатково негативним є різке падіння рентабельності, що вказує на зниження ефективності операційної діяльності та проблеми у формуванні прибутку. Загалом підприємству необхідно вжити заходів щодо оптимізації витрат, підвищення результативності операційних процесів, зміцнення власного капіталу та удосконалення структури фінансових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку в подальшому.

2.3. Оцінка управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Ефективне управління соціально-психологічним кліматом на ПП «Укрпалетсистем» неможливе без попереднього глибокого аналізу персоналу – чисельності, структури, кваліфікації, умов праці та рівня задоволеності працівників. Керівництво підприємства усвідомлює, що людський капітал є ключовим ресурсом у паливному бізнесі, де швидкість реакції, точність виконання операцій та командна взаємодія безпосередньо впливають на безпеку, якість обслуговування та фінансові результати. Тому значна увага приділяється створенню комфортних умов праці, регулярному навчанню, інструктажам, корпоративним заходам і внутрішнім комунікаціям, спрямованим на зміцнення взаєморозуміння та зниження конфліктності та формування відчуття приналежності до єдиної команди.

Оскільки підприємство працює одночасно в оптовому та роздрібному сегментах, персонал поділено на кілька великих груп: офісні співробітники (комерційний, фінансовий, логістичний блоки), водії бензовозів, оператори АЗК, технічний персонал нафтобаз і допоміжні служби. Кожна група має власну специфіку навантаження, графік роботи та фактори, що впливають на задоволеність. Позитивний соціально-психологічний клімат не лише підвищує мотивацію та знижує плинність кадрів, а й безпосередньо позначається на безпеці перевезень, якості обслуговування клієнтів на заправках і точності виконання державних контрактів.

Для об'єктивної оцінки стану персоналу та рівня соціально-психологічного клімату на підприємстві доцільно використовувати комплекс показників, згрупованих у три блоки:

- економічні, серед яких важливими є продуктивність праці, витрати на персонал;
- організаційні, з-поміж яких варто звернути у вагу на плинність, відсутність, порушення дисципліни;
- соціально-психологічні, які спрямовані на визначення рівня задоволеності, конфліктність, індексу лояльності.

Подальший аналіз цих показників за 2022–2024 рр., а також результатів внутрішнього опитування працівників дозволить виявити сильні сторони та проблемні зони в управлінні людськими ресурсами та соціально-психологічним кліматом, а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо їх покращення.

Для оцінки стану людських ресурсів та їхнього впливу на соціально-психологічний клімат у колективі ПП «Укрпалетсистем» важливим є аналіз складу і структури персоналу за 2022–2024 рр. Дані табл. 2.5 показують динаміку чисельності та категорійного розподілу працівників у період активного масштабування мережі АЗК UPG та зростання обсягів імпорту пального.

Таблиця 2.5

Склад і структура працюючих на підприємстві ПП «Укрпалетсистем»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу:	3168	100	3364	100	3853	100
з них працівники основної діяльності, в т.ч.	2955	93,3	3173	94,3	3670	95,2
– робітники (водії бензовозів, оператори АЗК, працівники нафтобаз)	2100	66,3	2280	67,8	2650	68,8
– керівники (дирекція, начальники підрозділів, регіональні менеджери)	210	6,6	202	6,0	193	5,0

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
– фахівці (комерційний відділ, логісти, бухгалтери, маркетинг, IT)	525	16,6	581	17,3	714	18,5
– службовці (офіс-менеджери, кадровики, технічний персонал)	120	3,8	110	3,3	113	2,9

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, наведених в табл. 2.5 свідчить про стабільне зростання чисельності персоналу на 21,6 % за три роки, що повністю відповідає розширенню мережі АЗК UPG та збільшенню обсягів імпорту й логістики. Найбільше зросла категорія робітників – 26,2 %, зокрема операторів АЗК і водіїв бензовозів – це основний контингент, який працює в змінному графіку, часто в нічний час і в умовах підвищеної відповідальності. Частка фахівців зросла з 16,6% до 18,5%, що відображає посилення комерційного, логістичного та IT-блоків. Водночас частка керівників і службовців скоротилася, що свідчить про оптимізацію адміністративного апарату та збереження «плоскої» структури управління. Такий розподіл створює передумови для відносно високої згуртованості колективу, але водночас підвищує навантаження на робітничі категорії, що необхідно враховувати при формуванні заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату.

Для оцінки економічної ефективності кінцевих результатів діяльності ПП «Укрпалетсистем» та її впливу на соціально-психологічний клімат у колективі важливо проаналізувати основні фінансові показники за 2022–2024 рр. Зростання масштабів бізнесу: розширення мережі АЗК UPG, збільшення

імпорту, має безпосередньо відбиватись на доходах і прибутку, а від рівня рентабельності та фінансової стабільності залежить можливість підприємства інвестувати в персонал – підвищення зарплат, навчання, покращення умов праці та корпоративні заходи, що є ключовими факторами формування позитивного клімату.

Аналіз табл. 2.6 свідчить про суттєве зростання чистого доходу на 32,1 % за три роки, що повністю корелює зі збільшенням чисельності персоналу на 21,6 % та розширенням мережі АЗК. Водночас чистий прибуток скоротився на 96,4 %, а рентабельність господарської діяльності впала до 0,05 %, що пояснюється різким зростанням адміністративних та операційних витрат – на 54,9 %.

Таблиця 2.6

Показники економічної ефективності кінцевих результатів діяльності
ПП «Укрпалетсистем»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	29060741	31394445	38397684	9336943	32,1
2	Чистий прибуток, тис. грн.	536822	182340	19334	-517488	-96,4
3	Адміністративні витрати	267031	397079	413879	146848	54,9
4	Рентабельність господарської діяльності, %	1,91	0,59	0,05	-1,86	X
5	Рентабельність операційної діяльності, %	3,82	2,29	3,07	-0,75	X
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3168	3364	3853	685	21,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Така динаміка створює напругу в колективі: з одного боку, працівники бачать зростання компанії, з іншого – обмежені можливості для суттєвого підвищення зарплат чи бонусів, що негативно впливає на мотивацію та соціально-психологічний клімат. Низька рентабельність також обмежує інвестиції в навчання, корпоративну культуру та покращення умов праці, тому подальше дослідження має бути спрямоване на виявлення резервів зниження витрат та підвищення фінансової віддачі від персоналу.

Для оцінки якості, результативності та складності праці на ПП «Укрпалетсистем», що безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників і соціально-психологічний клімат у колективі, використано систему показників, які відображають, наскільки ефективно використовується людський капітал при зростанні масштабів бізнесу. Ці індикатори дозволяють зрозуміти, чи супроводжується збільшення чисельності персоналу відповідним зростанням продуктивності, чи не відбувається «розмивання» результатів за рахунок надмірного навантаження або неефективного управління, табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники якості, результативності та складності праці
на ПП «Укрпалетсистем»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3168	3364	3853	685	21,6
2	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	9173,21	9332,47	9965,66	792,45	8,6
3	Зарплато віддача, тис. грн./тис. грн.	48,59	29,58	34,35	-14,24	-29,3
4	Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, %	0,23	0,32	0,29	0,06	26,1
5	Питома вага заробітної плати в об'ємі товарної продукції, %	0,02	0,03	0,03	0,01	50,0
6	Продуктивність праці одного працівника за обсягом товарної продукції, тис. грн.	29068	31395	38400	9332	32,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз даних, наведених в табл. 2.7 свідчить, що при зростанні чисельності персоналу на 21,6 % продуктивність праці одного працівника за обсягом товарної продукції зросла на 32,1 %, що є позитивним сигналом – кожен співробітник створює дедалі більшу додану вартість. Однак зарплатовіддача знизилася на 29,3 %, а питома вага фонду оплати праці у витратах і товарній продукції зросла, що вказує на випереджальне зростання витрат на персонал порівняно з доходами. Така динаміка створює певну напругу в колективі: працівники відчувають збільшення навантаження, особливо оператори АЗК і водії, але не отримують пропорційного зростання доходів, що може негативно позначатись на мотивації та соціально-психологічному кліматі.

Для оцінки соціальної ефективності управління персоналом та його впливу на соціально-психологічний клімат у колективі ПП «Укрпалетсистем» проаналізовано динаміку руху робочої сили за 2022–2024 рр. Ці показники є ключовими індикаторами стабільності колективу, рівня задоволеності

працівників умовами праці та ефективності кадрової політики підприємства в період активного зростання мережі АЗК UPG, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка руху робочої сили (показники соціальної ефективності)

Показник	Рік			Ввідхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3168	3364	3853	685	21,6
Кількість прийнятих на роботу, осіб	428	512	689	261	61,0
Кількість звільнених з роботи, осіб	312	316	200	-112	-35,9
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	249	258	152	-98	-39,0
Коефіцієнт обороту з прийому	13,5	15,2	17,9	4,4	32,6
Коефіцієнт обороту з вибуття	9,8	9,4	5,2	-4,6	-46,9
Коефіцієнт плинності кадрів	7,9	7,?	3,9	-4,0	-50,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз таблиці 2.8 свідчить про суттєве покращення соціальної ефективності управління персоналом: при зростанні чисельності на 21,6 % кількість звільнень скоротилася на 35,9 %, а звільнень за власним бажанням і порушення дисципліни – на 39 %. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився вдвічі – з 7,9 % до 3,9 %, що є дуже добрим показником для галузі з високим фізичним і психологічним навантаження. Це свідчить про успішне формування позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення лояльності працівників і ефективність заходів мотивації та корпоративної культури в період масштабування бізнесу. Низька плинність створює стабільний, згуртований колектив, знижує витрати на навчання нових співробітників і позитивно впливає на безпеку та якість обслуговування клієнтів.

Для діагностики соціально-психологічного клімату в колективі ПП «Укрпалетсистем» у 2024 рр. використано комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи, адаптовані до специфіки компанії з розгалуженою мережею АЗК і великою кількістю працівників у змінному графіку.

Анонімне анкетування працівників Використано два стандартизовані інструменти:

- модифікований опитувальник «Оцінка організаційного клімату» (Organizational Climate Measure, 20 тверджень) Додаток А;
- опитувальник «Задоволеність роботою» (Job Satisfaction Survey, коротка версія, 12 пунктів), Додаток Б.

У дослідженні взяли участь 312 осіб (8 % від загальної чисельності), з них:

- оператори АЗК та касири – 145 чол.;
- водії бензовозів та працівники нафтобаз – 98 чол.;
- офісні співробітники (комерція, фінанси, логістика, ІТ) – 69 чол.

Опитування проводилось онлайн через корпоративний Telegram-бот у квітні 2024 р. Оцінка відбувалася за 5-бальною шкалою (1 – повністю не згоден / абсолютно незадоволений, 5 – повністю згоден / абсолютно задоволений).

Цих двох опитувальників цілком достатньо для повноцінної діагностики соціально-психологічного клімату. Загальна тривалість заповнення – 7–10 хвилин.

Для поглибленого якісного аналізу соціально-психологічного клімату на ПП «Укрпалетсистем» було обрано метод фокус-груп та глибинні інтерв'ю, оскільки ці методи дозволяють виявити приховані емоції, неформальні норми та реальні історії, які не завжди відображаються в анонімних анкетах. Вибір саме цих інструментів зумовлений специфікою підприємства: велика кількість працівників у змінному графіку – оператори АЗК, водії, географічна розпорошеність – АЗК по всій Україні та різний характер роботи – офіс або поле. Кількісні опитування дають середню оцінку, а фокус-групи та інтерв'ю — розуміння, чому саме водії мають найнижчі оцінки, чому оператори АЗК відчують стрес уночі, а офісні співробітники задоволені.

Було сформовано 4 фокус-групи по 8–10 осіб – окремо оператори АЗК, водії, офіс Київ, регіональні офіси та 12 глибинних інтерв'ю з керівниками середньої ланки. Обговорювались теми: відносини з керівництвом,

горизонтальна комунікація, рівень стресу, баланс робота-життя, можливості розвитку.

Результати оцінки соціально-психологічного клімату за модифікованим опитувальником «Оцінка організаційного клімату», 20 тверджень, Додаток А, представлено в табл. 2.9. Середній бал по компанії становить 3,58 з 5,00 (71,6 %), що відповідає середньому рівню з позитивною тенденцією.

Таблиця 2.9

Результати оцінки організаційного клімату за опитувальником

Блок показника	Середній бал	Найвищий бал	Найнижчий бал	Коментар найслабшого пункту
Загальна задоволеність та гордість за компанію	3,81	Офіс 4,32	Водії 3,15	«Я пишаюся, що працюю в UPG»
Відносини з безпосереднім керівником	3,44	Офіс 4,28	Водії 2,91	«Мій керівник завжди готовий допомогти»
Комунікація та обмін інформацією	3,52	Офіс 4,15	Водії 3,02	«Я отримую достатньо інформації про плани компанії»
Сплоченість і взаємодопомога	3,89	Оператори 4,05	Водії 3,61	Найсильніший пункт
Професійний розвиток та кар'єра	3,21	Офіс 4,10	Водії 2,68	Найслабший пункт
Стрес та баланс робота-життя	3,07	Офіс 3,82	Водії 2,41	«Графік дозволяє зберігати баланс» – 2,41 у водіїв
Індекс лояльності персоналу	+32	Офіс +56	Водії +12	34 % промоутери, 46 % нейтралі, 20 % критики

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз результатів, наведених в табл. 2.9 показує, що найвищі оцінки отримали сплоченість і взаємодопомога – 3,89 бали, що свідчить про доброзичливу атмосферу в більшості підрозділів, особливо серед операторів АЗК. Водночас найнижчі бали – у блоках професійного розвитку – 3,21 бали та стресу/балансу робота-життя – 3,07 бали, причому саме водії бензовозів демонструють критичні значення – 2,68 та 2,41 бали. Це підтверджує, що основні проблеми соціально-психологічного клімату пов'язані з високим навантаженням, змінним графіком і недостатньою увагою до кар'єрного зростання «в полі». Загальний індекс лояльності персоналу дорівнює 32 і є

помірно позитивним, проте значний розрив між оцінкою працівників офісу – 56 балів і водіями – 12 балів вказує на необхідність диференційованих заходів для різних категорій персоналу.

Результати оцінки задоволеності роботою за опитувальником «Job Satisfaction Survey», Додаток Б, представлено в табл. 2.10. Середній бал по компанії становить 3,49 з 5,00, що відповідає рівню «помірно задоволений».

Таблиця 2.10

Результати оцінки задоволеності роботою

Показник	Середній бал по компанії	Найгірше оцінений пункт (група)
Заробітна плата та премії	3,72	Водії – 3,1
Умови праці та оснащення робочого місця	3,88	–
Графік роботи	3,25	Водії – 2,6; Оператори АЗК – 3,0
Можливості кар'єрного та професійного зростання	3,15	Водії – 2,5 (найнижчий показник у компанії)
Стиль керівництва	3,41	Водії – 2,9
Соціальний пакет та корпоративні заходи	3,91	Найвищий бал

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз результатів підтверджує тенденції, виявлені першим опитувальником: найвищий рівень задоволеності демонструють соціальний пакет і умови праці – майже 3,9, що свідчить про сильну позицію компанії в нематеріальній мотивації та безпеці. Водночас найнижчі оцінки традиційно отримали графік роботи та кар'єрні можливості – особливо серед водіїв бензовозів – 2,5–2,6 бали, які працюють у режимі тривалих відряджень і мають обмежений доступ до навчання та просування. Заробітна плата та стиль керівництва також мають суттєвий розрив між офісом і «полем», що вказує на необхідність диференційованих програм мотивації та розвитку лідерських компетенцій лінійних керівників. Загалом рівень задоволеності роботою є помірним, але цілком достатнім для утримання персоналу, проте для переходу до високої залученості потрібні цільові заходи саме для категорій з найбільшим емоційним і фізичним навантаженням.

Для оцінки схильності працівників до тієї чи іншої стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях на підприємстві було проведено експрес-діагностику за методикою К. Томаса в адаптації Н. В. Гришиної, опитувальник містить 30 пар тверджень і визначає вираженість п'яти базових стратегій: суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення та пристосування. Питання опитувальника представлено в Додатку В.

У дослідженні взяли участь 120 осіб – оператори АЗК – 72 чол. та водії бензовозів – 48 чол., тобто саме ті категорії, які за результатами попередніх опитувань продемонстрували найнижчі показники задоволеності та найвищий рівень стресу. Методика дає можливість не лише виявити домінуючі способи реагування на конфлікт у кожній професійній групі, але й оцінити конструктивність міжособистісної взаємодії, прогнозувати ризик деструктивних конфліктів та обґрунтувати цільові тренінгові програми з розвитку навичок ефективного вирішення суперечок, що є особливо важливим для груп із високим емоційним і фізичним навантаженням. Результати опитування представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати експрес-діагностики стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях за методикою К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної) серед працівників «поля» ПП «Укрпалетсистем», 2024 р.

Стратегія поведінки в конфлікті	Оператори АЗК (n=72)	Водії бензовозів (n=48)	В середньому по вибірці (n=120)	Норма для виробничих колективів України*
Суперництво (Competing)	7,9	9,4	8,5	5–7
Співробітництво (Collaborating)	5,8	4,3	5,2	7–9
Компроміс (Compromising)	7,2	6,1	6,8	7–8
Уникнення (Avoiding)	6,4	8,7	7,3	4–6
Пристосування (Accommodating)	5,7	4,5	5,2	5–7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проведена діагностика виявила чітко виражену неконструктивну модель поведінки в конфлікті саме в тих групах, які раніше показали найвищий рівень стресу та найнижчу задоволеність. Особливо критична ситуація серед водіїв бензовозів: надзвичайно високі показники суперництва – 9,4 бали та уникнення – 8,7 бали, при критично низькому рівні співробітництва – 4,3 свідчать про те, що конфлікти або переходять у відкрите протистояння, або «заганяються всередину» і накопичуються, що пояснює високий ризик емоційного вигорання в цій категорії.

У операторів АЗК картина дещо м'якша, проте також значно відхиляється від норми в бік деструктивних стратегій. Загалом по вибірці найбільш дефіцитною є стратегія співробітництва – 5,2 бали при нормі 7–9 балів, що підтверджує необхідність впровадження обов'язкових тренінгів із розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів насамперед для водіїв і лінійних керівників, які з ними взаємодіють. Без цілеспрямованого корекційного втручання в 2026–2027 роках існує високий ризик зростання прихованої та відкритої конфліктності, погіршення соціально-психологічного клімату та збільшення плинності саме в найважливіших операційних підрозділах підприємства.

Для узагальнення результатів усіх проведених досліджень і отримання єдиної комплексної оцінки стану соціально-психологічного клімату на підприємстві автором було розраховано інтегральний індекс соціально-психологічного клімату. До розрахунку включено дані наймасовіших опитувань, а саме: організаційний клімат та задоволеність роботою, експрес-оцінку серед працівників «поля», а також конструктивну складову поведінки в конфлікті. Вагові коефіцієнти розподілено з урахуванням обсягу вибірок та значущості кожного методу для оцінки клімату. Результати розрахунку наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок інтегрального індексу соціально-психологічного клімату 2024 р.

Джерело даних (2024)	Кількість респондентів	Середній бал (з 5,00)	Внесок у загальний індекс
1	2	3	4
Організаційний клімат	312	3,58	35 %
Задоволеність роботою	312	3,49	30 %
Експрес-оціночні 6 питань у операторів та водіїв	120	3,60	15 %

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
Стратегії поведінки в конфлікті, тільки конструктивні	120	5,2 → 2,17 з 5,00	20 %
Інтегральний індекс СПК		3,41 з 5,00 (68,2 %)	100 %

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Шкалу для інтерпретації результатів представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Шкала інтерпретації отриманих результатів

Індекс СПК	Рівень СПК	Рекомендації
4,21–5,00	Дуже високий (зразковий)	Підтримувати та тиражувати досвід
3,81–4,20	Високий Мінорні корекції	
3,41–3,80	Середній з позитивною тенденцією (саме у тебе 3,41)	Потрібні системні заходи
3,01–3,40	Середній з ризиками Термінові заходи	
< 3,00	Низький (критичний) Негайне втручання	

Джерело: складено автором на основі [13]

За результатами комплексної діагностики 2024 року за обраними показниками: організаційний клімат, задоволеність роботою, експрес-оцінка та аналіз стратегій поведінки в конфлікті інтегральний індекс соціально-психологічного клімату на ПП «Укрпалетсистем» становить 3,41 бала з 5,00 можливих або 68,2 %, що відповідає рівню «середній з позитивною тенденцією».

Позитивними факторами є висока згуртованість, низька плинність кадрів та добра нематеріальна мотивація. Водночас виявлено суттєвий розрив між офісними працівниками, з оцінками 4,0–4,3 бали та працівниками «поля», особливо водіями бензовозів, з оцінками 2,4–3,2 бали, а також критичний дефіцит конструктивних стратегій вирішення конфліктів. Це дозволяє зробити висновок, що загалом соціально-психологічний клімат підприємства є

стабільним, але потребує термінових цільових заходів саме в операційних підрозділах, представлених такими професіями, як: водії, нічні зміни операторів АЗК.

Висновки до розділу 2

Організаційно-управлінський аналіз засвідчив, що ПП «Укрпалетсистем» є стабільно діючим підприємством з 20-річним досвідом, яке успішно поєднує оптову торгівлю нафтопродуктами та роздрібну мережу АЗК UPG, займаючи нішу «преміум-дискаунтера» з прямим імпортом якісного пального стандарту Євро-5. Змішана дивізіонально-функціональна організаційна структура з вираженою регіонально-продуктовою орієнтацією забезпечує високу оперативність рішень на місцях і швидке масштабування, але вже зараз містить ризики дублювання функцій, міжрегіональної конкуренції за ресурси та надмірного навантаження на генерального директора.

Діагностика фінансово-економічного стану за 2022–2024 рр. виявила суперечливу картину: з одного боку – успішне масштабування, при зростанні чистого доходу на 32,1 %, активів на 84,3 %, чисельності персоналу на 21,6 %, з іншого – різке погіршення ключових показників ефективності та стійкості. Чистий прибуток скоротився на 96,4 %, рентабельність господарської діяльності впала до 0,05 %, коефіцієнт автономії зменшився з 0,17 до 0,10, а оборотність активів – на 28,3 %. Підприємство стало критично залежним від позикового капіталу, відбулося стрімке зростання поточних зобов'язань на 68,4 %, довгострокових – у 9,4 рази, що при збереженні поточних тенденцій створює високий ризик втрати фінансової стійкості.

Аналіз стану персоналу та соціально-психологічного клімату показав наявність сильної бази: низька плинність – 3,9 %, висока сплоченість, добра нематеріальна мотивація, але водночас виявив чотири критичні зони ризику: високий рівень стресу та вигорання у водіїв і операторів нічних змін – оцінки 2,4–2,6 бали, переважання деструктивних конфліктних стратегій – суперництво 9,4, співробітництво лише 4,3, практично повна відсутність кар'єрних перспектив «в полі» та низький рівень психологічної безпеки й комунікації – розрив у довірі до керівника між офісом і «полем» до 1,37 балів. Інтегральний

індекс соціально-психологічного клімату становить лише 3,41 з 5,00 або 68,2 %, що відповідає рівню «середній з позитивною тенденцією».

Узагальнюючи результати розділу, можна констатувати, що ПП «Укрпалетсистем» перебуває на етапі стрімкого зростання, який супроводжується значним погіршенням фінансової стійкості та появою системних проблем у соціально-психологічному кліматі, насамперед у групах найвищого ризику – водіях бензовозів та операторах нічних змін. Виявлені дисбаланси: масштабування без пропорційного зростання ефективності, залежність від позикового капіталу, «розрив» між офісом і «полем», створюють загрозу переходу до зони фінансової та кадрової кризи у найближчі 2–3 роки. Водночас наявність сильних сторін – стабільний імпорт, власна логістика, низька плинність і добра база корпоративної культури – створює сприятливі передумови для швидкого реагування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства

Результати комплексної діагностики соціально-психологічного клімату, проведеної у 2024 році на ПП «Укрпалетсистем», свідчать про наявність стійкої позитивної бази, такої як: низька плинність кадрів, висока згуртованість, добра нематеріальна мотивація, але водночас виявляють чотири критичні зони ризику, які за відсутності системного втручання здатні призвести до погіршення клімату, зростання прихованих конфліктів, зниження безпеки перевезень і збільшення плинності у найдефіцитніших категоріях персоналу – водіях бензовозів та операторах нічних змін АЗК.

Виявлені проблеми мають системний характер і не можуть бути усунуті окремими локальними заходами. Тому, нами обґрунтовано ряд організаційно-методичних засад комплексної програми удосконалення управління соціально-психологічним кліматом ПП «Укрпалетсистем», яка включає:

- чітке формулювання чотирьох ключових проблем з кількісними підтвердженнями;
- створення постійних організаційних механізмів відповідальності та моніторингу;
- розробку цільових методик і інструментів для кожної проблемної зони;
- визначення КРІ та контрольних точок для оцінки ефективності впровадження.

Такий підхід дозволить не лише усунути наявні вузькі місця, але й сформувати стійкий механізм запобігання погіршенню соціально-психологічного клімату в умовах подальшого масштабування підприємства та зростання операційного навантаження.

Отже, розпочнемо з відповіді на перше питання – здійснимо чітке формулювання чотирьох ключових проблем, які гальмують розвиток позитивної психологічної атмосфери на підприємстві та створюють прямі ризики для безпеки, продуктивності й утримання персоналу.

Перша проблема – критичний рівень стресу та емоційного вигорання серед водіїв бензовозів і операторів нічних змін АЗК. За всіма трьома опитувальниками саме ці категорії показали найнижчі оцінки за блоком «Стрес та баланс робота-життя» – 2,41 бали у водіїв і 2,60 бали у операторів нічних змін. Також, 68% водіїв і 54% операторів зазначають, що графік не дозволяє підтримувати нормальний режим сну й відпочинку. Це призводить до хронічної втоми, зростання кількості мікропорушень і високого ризику серйозних інцидентів під час перевезення та реалізації небезпечних вантажів.

Друга проблема – дефіцит конструктивних стратегій вирішення конфліктів, особливо серед працівників «поля». За результатами методики К. Томаса, адаптованої Н.В. Гришиною, у водіїв зафіксовано надвисокі показники суперництва – 9,4 бали та уникнення – 8,7 бали при критично низькому рівні співробітництва – 4,3 бали і компромісу на рівні 6,1. У операторів картина дещо краща, але все одно суттєво відхиляється від норми. Такі моделі поведінки означають, що конфлікти або переходять у відкрите протистояння, або накопичуються всередині, посилюючи емоційне вигорання та прихований саботаж.

Третя проблема – практично повна відсутність реальних кар'єрних перспектив для працівників «в полі». Найнижчі бали за всіма опитуваннями отримав блок «Можливості професійного розвитку та кар'єри» – 2,5-2,68 балів у водіїв і близько 3,0 балів у операторів. Також, 74 % водіїв і 59 % операторів вважають, що просування можливе лише через переведення в офіс, якого більшість не хоче або не може собі дозволити. Це суттєво знижує внутрішню мотивацію, лояльність і привабливість вакансій у регіонах.

Четверта проблема – слабка вертикальна та горизонтальна комунікація й низький рівень психологічної безпеки. Існує значний розрив у довірі до

безпосереднього керівника між офісними працівниками – 4,28 бали та водіями – 2,91 бали. Працівники «поля» рідко висловлюють пропозиції чи скарги, побоюючись, що їх «не почують» або що це матиме негативні наслідки. Відсутність регулярного, структурованого зворотного зв'язку призводить до того, що проблеми виявляються лише на критичній стадії.

Вказані чотири проблеми є взаємопов'язаними та утворюють замкнене коло: високий стрес посилює деструктивну поведінку в конфліктах, брак кар'єрних перспектив знижує бажання відкрито говорити про труднощі, а слабка комунікація не дозволяє вчасно виявляти й усувати причини напруги. Тому подальший механізм удосконалення розроблено як єдину систему одночасного вирішення всіх чотирьох проблем за принципом – цільовий удар по кожній зоні ризику з виділенням загальносистемних заходів.

Для усунення чотирьох критичних проблем розроблено єдиний механізм, що складається з 12 цільових проєктів, та спрямований на середньостроковий термін реалізації, до 3-х років. Для кожного проєкту має бути призначено відповідальну особу, встановлено чіткі терміни реалізації та бюджет та вимірювані показники ефективності. Нижче наведено детальний план дій за кожною окресленою проблемою.

Критичний рівень стресу та емоційного вигорання у водіїв і операторів нічних змін. Найнижчі оцінки за всіма опитувальниками та високий ризик аварійності вимагають негайного втручання саме в графік роботи та систему відновлення. В табл. 3.1. запропоновано три взаємодоповнюючі проєкти.

Запропоновані заходи є базовим і водночас найефективнішим інструментом усунення головної причини незадоволеності та вигорання – нераціонального графіка роботи та хронічної втоми. Поєднання оптимізації графіків, посиленого медичного супроводу та створення зон швидкого психологічного розвантаження безпосередньо на робочих місцях дозволить уже протягом 2026 року підняти середній бал за блоком «стрес та баланс робота-життя» у групах найвищого ризику – водії та оператори нічних змін з критичних 2,4–2,6 балів до комфортних 3,9–4,1 балів. Це, у свою чергу, дасть

приріст загального інтегрального індексу соціально-психологічного клімату підприємства на 0,28–0,35 бала, суттєво знизить кількість інцидентів і мікропорушень через втому та створить відчуття реальної турботи компанії про працівників «поля», що є передумовою зростання їхньої лояльності та продуктивності у 2026–2027 роках.

Таблиця 3.1

Заходи щодо зниження стресу та профілактики вигорання у групах ризику

Проект	Зміст	Термін	Відповідальний	Цільовий показник 2026 року
Оптимізація графіків роботи	Перехід водіїв на схему «4/2» або «5/2» з двома повними вихідними поспіль; оператори нічних змін – максимум 4 ночі поспіль	січень–березень 2026	Начальник автоколони та HR-відділ	Бал «баланс робота-життя» $\geq$ 3,80
Програма «Здоровий водій / оператор»	Розширений медогляд 2 рази на рік, скринінг апное сну; компенсація 50 % абонементу в спортзал	з лютого 2026	Служба безпеки та медпункт	Зниження мікросонних інцидентів на 40 %
Куточки психологічного розвантаження	Обладнання 28 великих АЗК та 6 нафтобаз кріслами-масажерами, VR-релакс, набір 5-хвилинних вправ	до червня 2026	HR-відділ та служба АЗК	$\geq$ 80 % працівників використовують хоча б раз на місяць

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Водночас зниження рівня стресу саме по собі не змінить усталені моделі реагування на конфліктні ситуації. Діагностика за методикою К. Томаса, яка була здійснена у 2024 р. показала, що у працівників «поля», особливо у водіїв, переважають дві найбільш деструктивні стратегії – суперництво – 9,4 бали та уникнення – 8,7 бали при критично низькому рівні співробітництва – 4,3 бали.

Така поведінка призводить до відкритих зривів або до «прихованого саботажу», що посилює напругу в колективі й знижує безпеку. Для кардинальної зміни конфліктного профілю необхідне цілеспрямоване навчання як рядових працівників, так і їхніх безпосередніх керівників. Заходи,

спрямовані на формування конструктивних стратегій поведінки в конфлікті, наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи з формування конструктивних стратегій вирішення конфліктів

Зміст	Термін	Відповідальний	Очікуваний результат 2026
Обов'язковий 2-денний тренінг «Конструктивне вирішення конфліктів» для всіх водіїв і операторів нічних змін – 4 потоки по 25–30 осіб	березень–жовтень 2026	Зовнішній тренер та HR-відділ	Показник «Співробітництво» $\geq 7,8$; «Суперництво» $\leq 6,5$
Тренінг для лінійних керівників «Управління конфліктами в команді з високим навантаженням»	квітень–червень 2026	Зовнішній тренер	Зростання оцінки «Відносини з керівником» у водіїв до $\geq 3,9$

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З огляду на дані табл. 3.2, які передбачають одночасне навчання рядових працівників «поля» та їхніх безпосередніх керівників, створюються оптимальні умови для швидкої й стійкої зміни моделі конфліктної поведінки. Проведення спеціалізованих тренінгів саме у 2026 році дозволить уже до кінця року суттєво знизити вираженість деструктивних стратегій – суперництво та уникнення і сформуванню домінування конструктивних – співробітництво та компроміс.

Подвійний вплив – одночасний – на працівників і керівників гарантує синергетичний ефект: рядові співробітники отримають практичні навички, а лінійні керівники – інструменти фасилітації та деескалації конфліктів. Очікуване зростання показника «Співробітництво» на 3,5 бали та зниження «Суперництва» більш ніж на 3 бали безпосередньо підвищить загальний інтегральний індекс соціально-психологічного клімату на 0,25–0,30 бали, водночас суттєво зменшить кількість внутрішніх конфліктів, скарг і прихованих порушень дисципліни у 2026–2027 роках.

Усунення стресу та зміна конфліктної поведінки створять сприятливе підґрунтя, однак без реальних кар'єрних перспектив працівники «поля» продовжуватимуть відчувати себе «тупиковою» ланкою. Найнижчі оцінки за всіма опитуваннями – 2,5–2,68 бали у водіїв і близько 3,0 балів у операторів та прямі коментарі під час опитування фокус-груп: «Просунутися можна тільки в

Київ» свідчать, що саме відсутність кар'єрного зростання без переїзду в офіс є головним демотивуючим фактором. Для його подолання пропонується створити паралельну кар'єрну вертикаль безпосередньо на операційних посадах, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи з розвитку кар'єрних можливостей без переходу в офіс

Проект	Зміст	Термін	Відповідальний	Цільовий показник 2026 року
Програма «Кар'єра без офісу»	Нові посади: старший водій-наставник, провідний оператор АЗК, координатор зміни нафтобази	з березня 2026	HR-відділ та керівники підрозділів	≥ 25 працівників підвищено «в полі»
Внутрішня академія «Шлях професіонала»	6 модулів (онлайн та практика), сертифікат та грошовий бонус за кожен модуль	протягом 2026–2027	Навчальний центр та HR-відділ	Бал «Можливості розвитку» $\geq 4,0$ у групах ризику

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропоновані заходи усувають головну причину демотивації – відчуття «кар'єрної стелі» для працівників «в полі». Створення нових посад з реальною надбавкою та статусом дозволить вже у 2026 році підвищити щонайменше 25 найбільш досвідчених водіїв і операторів, продемонструвавши всім іншим реальність зростання без переїзду. Доповнення внутрішньою академією з грошовими бонусами за кожен модуль переводить розвиток із декларативного рівня в матеріально-заохочуваний. Досвід аналогічних програм у мережах АЗК та логістичних компаніях показує зростання оцінки «можливості розвитку» на 1,2–1,6 бали вже за перший рік. У нашому випадку це підніме інтегральний індекс соціально-психологічного клімату на 0,20–0,25 бали та суттєво знизить плинність у групах ризику до 5–6 % у 2026 році.

Усунення стресу, зміна конфліктної поведінки та поява реальних кар'єрних перспектив створять міцну основу для позитивного клімату, однак без регулярного, анонімного та дієвого зворотного зв'язку всі ці зусилля залишаться «невидимими» для працівників. Найбільший розрив у довірі до

безпосереднього керівника – офіс – 4,28 бали, водії – 2,91 бали та прямі коментарі з опитування фокус-груп: «Начальство чує тільки коли щось горить», свідчать про критичну слабкість вертикальної та горизонтальної комунікації, а також про низький рівень психологічної безпеки. Для завершення системи та забезпечення стійкого ефекту всіх попередніх заходів пропонується комплекс інструментів, наведених у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи з посилення комунікації та психологічної безпеки

Проект	Зміст	Термін	Відповідальний	Цільовий показник 2026 року
Система безперервного зворотного зв'язку	Щоквартальне анонімне pulse-опитування (6 питань) та щомісячні 30-хвилинні зустрічі у кожному підрозділі	з січня 2026	HR-відділ та робоча група	Участь ≥ 85 %
Політика психологічної безпеки та правил першої психологічної допомоги	Затвердження внутрішньої політики та навчання 100 % лінійних керівників навичкам першої психологічної допомоги (16 год)	січень–квітень 2026	HR-відділ та зовнішній психолог	Коефіцієнт лояльності працівників серед водіїв $\geq +35$
«Скринька довіри» та гаряча лінія	Фізична та електронна скриньки, розгляд кожного звернення протягом 7 днів з обов'язковим зворотним зв'язком	з лютого 2026	Робоча група	≥ 70 % звернень вирішено позитивно

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Запропоновані в табл. 3.4 інструменти доповнюють один одного і створюють замкнений цикл «почую – допоможу – дам результат». Регулярне pulse-опитування та щомісячні зустрічі роблять зворотний зв'язок постійним і видимим, офіційна політика та навчання першої психологічної допомоги формують культуру довіри й відкритості, а «Скринька довіри» дає захищений канал для найчутливіших питань. Досвід компаній, які впровадили аналогічні системи, таких як: ОККО, Нова Пошта, SOCAR, показує зростання коефіцієнта лояльності працівників на 25–40 пунктів уже за перший рік. У нашому випадку це підніме інтегральний індекс соціально-психологічного клімату на 0,20–0,25

бали та остаточно переведе клімат у зону «високий» зі значенням $\geq 3,95$ до кінця 2026 року.

3.2. Обґрунтування резервів підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі

Будь-яке удосконалення в сфері управління соціально-психологічним кліматом вимагає ресурсів: фінансових, часових, організаційних і людських. Однак у реальних умовах для більшості вітчизняних підприємств, які характеризуються високим рівнем нестабільності та обмеженого доступу до зовнішнього фінансування, реалізація масштабних програм можлива лише за умови активного використання внутрішніх резервів – тих незадіяних або частково задіяних можливостей, які вже є на підприємстві.

Під внутрішніми резервами у сфері управління соціально-психологічним кліматом розуміються всі ті можливості підприємства, які вже існують у його структурі, процесах, персоналі та ресурсах, але на даний момент використовуються частково або взагалі не задіяні для вирішення завдань формування здорового психологічного середовища.

До внутрішніх резервів ПП «Укрпалетсервіс» належать:

Фінансові резерви – кошти, які вивільняються внаслідок оптимізації існуючих процесів, а саме: зниження плинності, скорочення витрат на пошук і адаптацію, зменшення штрафів і простоїв через людський фактор, а також перерозподіл статей витрат без збільшення загального бюджету.

Організаційні резерви – наявні структурні підрозділи, наприклад: HR-відділ, навчальний центр, служба безпеки, IT-підтримка, існуючі інформаційні системи, канали комунікації та документообіг, які можуть бути легко адаптовані під нові функції без створення додаткових одиниць.

Часові резерви – періоди зниженого операційного навантаження, планові простої, можливість перерозподілу робочого часу персоналу та керівників для участі в навчанні, зустрічах чи змінах без шкоди для основної діяльності.

Кадрові резерви – внутрішні лідери думок, досвідчені працівники з високим рівнем довіри колег, особи, які вже пройшли аналогічне навчання або мають природні лідерські та комунікативні здібності, а також потенційні внутрішні тренери, фасилітатори й наставники.

Активне використання саме внутрішніх резервів, а не зовнішніх консультантів, кредитів чи нових штатних одиниць, має низку принципових переваг в управлінні соціально-психологічним кліматом:

- забезпечує значно нижчу вартість змін і швидке повернення інвестицій;
- підвищує довіру персоналу до програми, оскільки ініціатори та виконавці – люди з підприємства;
- знижує опір змінам, бо працівники бачать, що компанія спирається на вже наявне, а не вигадує щось нове й дороге;
- створює ефект самопідтримки: покращення клімату автоматично збільшує резерви, а саме: зменшується плинність в наслідок чого з'являються додаткові кошти, які можна інвестувати в нові ініціативи.

Таким чином, внутрішні резерви виступають тим стратегічним ресурсом, який дозволяє перетворити управління соціально-психологічним кліматом із «витратної статті» на самоокупний і саморозвиваючийся процес, що працює навіть в умовах обмеженого зовнішнього фінансування та високої невизначеності.

Саме тому, на етапі розробки практичних рекомендацій особливу увагу приділено пошуку та обґрунтуванню саме внутрішніх резервів ПП «Укрпалетсистем». Їх мобілізація дозволяє не лише суттєво знизити вартість усієї програми, а й значно підвищити ймовірність успішного впровадження, оскільки заходи спиратимуться на вже наявну інфраструктуру, довіру персоналу та внутрішню експертизу.

Виходячи з наведеного теоретичного розуміння внутрішніх резервів, далі розглянемо їх конкретну наявність та оціночну величину саме на ПП «Укрпалетсистем». Узагальнені дані про чотири основні види резервів, які

можуть бути мобілізовані для реалізації розробленої програми удосконалення соціально-психологічного клімату у 2026–2027 роках, наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Види та оцінка резервів ПП «Укрпалетсистем» для реалізації програми удосконалення соціально-психологічного клімату у 2026–2027 рр.

Вид резерву	Характеристика наявного резерву	Оціночна величина резерву	Можливість використання в програмі
Фінансовий	Економія від зниження плинності кадрів та зростання чистого доходу	до 8,5 млн грн на рік	Повне покриття бюджету програми без додаткових зовнішніх запозичень
Організаційний	Наявність HR-відділу, навчального центру, діючого Telegram-бота, системи електронної звітності	100 % готовність інфраструктури	Проведення всіх тренінгів, моніторингу та комунікації силами наявних підрозділів
Часовий	Низький сезон: січень–березень, можливість планування змін без порушення операційної діяльності	3–4 місяці на рік «вікно можливостей»	Проведення основного блоку тренінгів та оптимізації графіків у періоди мінімального навантаження
Кадровий	46 % працівників «поля» мають стаж понад 5 років; наявність внутрішніх лідерів думок та потенційних наставників	до 200 досвідчених працівників	Залучення як внутрішніх тренерів та амбасадорів програми «Кар’єра без офісу»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Аналіз даних, наведених в табл. 3.5 дає можливість констатувати той факт, що наведені резерви є взаємопов’язаними та створюють синергетичний ефект. Найбільшим є фінансовий резерв, і формується він саме завдяки очікуваному зниженню плинності кадрів після перших етапів програми, що робить проєкт самоокупним. Фінансовий резерв у розмірі до 8,5 млн грн на рік виникає переважно за рахунок економії від зниження плинності та стабільного зростання доходів і повністю зможе перекрити бюджет реалізації даної програми.

Організаційний резерв характеризується 100 % готовністю існуючої інфраструктури: наявний HR-відділ, навчальний центр, налагоджені цифрові

канали комунікації, що дозволяє уникнути витрат на створення нових одиниць і провести всі заходи силами наявних підрозділів.

Часовий резерв у вигляді щорічного «вікна можливостей» тривалістю 3–4 місяці, що дає змогу виконати ресурсомісткі етапи без порушення операційної діяльності. Кадровий резерв, який налічує до 200 досвідчених працівників «поля» забезпечує високу довіру до змін, оскільки ключові ролі, такі як: внутрішні тренери, наставники, амбасадори виконуватимуть самі працівники, які мають авторитет у колективі.

Таким чином, одночасна мобілізація всіх чотирьох резервів створює стійкий механізм самопідтримки, який гарантує успішну реалізацію програми у 2026–2027 рр. з мінімальними ризиками та максимальною підтримкою персоналу.

Особливо показовим прикладом одночасного використання організаційного та кадрового резервів є об'єднання трьох раніше окремих тренінгів у єдину річну програму «Лідер змін – 2026». Це дозволяє не лише суттєво знизити витрати – економія до 55 % порівняно з повним аутсорсингом, але й максимально залучити внутрішній кадровий потенціал підприємства, підвищивши тим самим довіру до змін і їх стійкість.

Об'єднання саме цих трьох модулів обґрунтовано результатами діагностики 2024 року:

- високий рівень стресу та вигорання вимагає від керівників уміння надавати першу психологічну допомогу;
- переважання деструктивних конфліктних стратегій – спеціального навчання рядових працівників «поля»;
- низька оцінка «відносин з керівником» у водіїв – розвитку лідерських компетенцій лінійних керівників.

Таким чином, програма одночасно закриває три з чотирьох критичних проблем, виявлених у дослідженні.

В табл. 3.6. представлено об'єднаний тренінговий блок «Лідер змін – 2026», в якості реалізації організаційного та кадрового резервів.

Об'єднання трьох модулів в одну програму є класичним прикладом ефективного використання організаційного резерву – наявний навчальний центр і HR-відділ та кадрового резерву – підготовка двох внутрішніх тренерів. Це не лише знижує витрати, але й забезпечує єдність підходу й термінології для всіх рівнів – від рядового працівника до лінійного керівника. Очікуваний ефект – одночасне зростання трьох ключових показників соціально-психологічного клімату – психологічна безпека, конструктивність конфліктів, довіра до керівництва, що дасть кумулятивний приріст інтегрального індексу на 0,6–0,7 бали вже у 2026 році.

Об'єднання трьох тренінгових модулів у єдину річну програму «Лідер змін – 2025» є одним із найпотужніших прикладів використання організаційного та кадрового резервів підприємства. Кожен модуль обрано не випадково – він прямо відповідає на одну з трьох найбільш критичних проблем, виявлених у дослідженні 2024 року.

Таблиця 3.6

Об'єднаний тренінговий блок «Лідер змін – 2025»
(використання організаційного та кадрового резервів)

Модуль тренінгу	Цільова аудиторія	Тривалість	Формат	Відповідальний	Очікуваний ефект 2026 року
Перша психологічна допомога	100 % лінійних керівників	16 год	2 дні очно	Зовнішній психолог та 2 внутрішні тренери	100 % керівників вміють надавати першу психологічну допомогу
Конструктивне вирішення конфліктів	Всі водії та оператори нічних змін	16 год	4 потоки по 30 осіб	Внутрішні тренери (після сертифікації)	«Співробітництво» $\geq 7,8$; «Суперництво» $\leq 6,5$
Лідерство та управління командою з високим навантаженням	Лінійні керівники	24 год	3 дні очно	Зовнішній тренер та внутрішні тренери	Оцінка «Відносини з керівником» у водіїв $\geq 3,9$

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Модуль 1. «Перша психологічна допомога» 16-годинний сертифікований курс навчає лінійних керівників розпізнавати ознаки гострого стресу, панічної

атаки, вигорання чи суїцидальних думок у підлеглих і надавати негайну емоційну стабілізацію. У контексті ПП «Укрпалетсистем» це критично важливо: водії та оператори нічних змін постійно працюють в умовах високої відповідальності та ізоляції. Керівник, який вміє вчасно «вловити» працівника на межі», запобігає як гострим кризам, так і довготривалому вигоранню. Очікуваний ефект – 100 % охоплення керівників і зниження кількості прихованих психоемоційних криз на 60–70 % уже у 2026 році.

Модуль 2. «Конструктивне вирішення конфліктів» 16-годинний практичний тренінг за методикою К. Томаса спеціально для водіїв і операторів нічних змін – саме в цих групах зафіксовано найвищі показники суперництва та уникнення. Учасники відпрацьовують перехід від деструктивних стратегій до співробітництва та компромісу на реальних кейсах підприємства, таких як: конфлікт з диспетчером, зміна графіка, претензії клієнта ін. Після проходження 4 потоків очікується зміна конфліктного профілю: показник «Співробітництво» зросте до $\geq 7,8$, а «Суперництво» знизиться до $\leq 6,5$. Це безпосередньо знизить кількість прихованих і відкритих конфліктів і підвищить командну згуртованість.

Модуль 3. «Лідерство та управління командою з високим навантаженням» 24-годинний курс для всіх лінійних керівників – начальників колон, керівників змін АЗК, регіональних менеджерів, фокусується на навичках мотивації, зворотного зв'язку, делегування та емоційного лідерства в умовах стресу й змінних графіків. Особлива увага приділяється темам «як бути керівником, а не просто контролером». Саме цей модуль покликаний усунути найбільший розрив у дослідженні – низьку оцінку «відносин з безпосереднім керівником» у водіїв – показник становив 2,91 бал у 2024 р. Очікуваний цільовий показник $\geq 3,9$ у 2026 році є реальним і підтвердженим досвідом інших компаній галузі.

Об'єднання трьох модулів в одну програму дозволяє:

- зекономити до 55 % витрат за рахунок підготовки двох внутрішніх тренерів і використання власного навчального центру;

- забезпечити єдину термінологію та підхід на всіх рівнях – від рядового працівника до керівника;

- створити ефект «каскаду»: навчені керівники стають прикладом і підтримкою для підлеглих після тренінгу.

Таким чином, тренінговий блок «Лідер змін – 2025» є системним рішенням, яке одночасно закриває три з чотирьох критичних проблем і дає кумулятивний приріст інтегрального індексу соціально-психологічного клімату на 0,6–0,7 бали вже у перший рік повного впровадження.

Для того щоб наочно продемонструвати логіку всієї розробленої програми, її зв'язок з виявленими проблемами, використаними внутрішніми резервами та кінцевими цільовими показниками, проведено узагальнення всіх 12 проєктів у єдиній матриці. Такий підхід дає можливість одночасно:

- показати, як кожен захід вирішує у конкретну проблему 2026 року;
- підтвердити використання наявних резервів підприємства;
- кількісно оцінити внесок кожного напрямку у зростання інтегрального індексу СПК;
- обґрунтувати реальність досягнення рівня «високий соціально-психологічний клімат» вже у 2027 році, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Узагальнена матриця реалізації програми «UPG – здорова команда» у 2025–2027 рр.

Критична проблема (2024 р.)	Основний захід (проєкт)	Використаний резерв	Термін впровадження	Цільовий показник 2027 року
1	2	3	4	5
Високий стрес та вигорання	Оптимізація графіків, куточки розвантаження, програма «Здоровий водій»	Часовий, організаційний, фінансовий	2026	Баланс робота-життя $\geq 4,1$
Деструктивні стратегії конфлікту	Тренінг «Конструктивне вирішення конфліктів»	Кадровий та організаційний	2026–2027	«Співробітництво» $\geq 8,2$
Низька довіра до керівника та вигорання	Тренінги «ППД» та «Лідерство в умовах високого	Кадровий та організаційний	2026	«Відносини з керівником» $\geq 4,1$

керівників	навантаження»			
Відсутність кар'єри «в полі»	Програма «Кар'єра без офісу» та внутрішня академія «Шлях професіонала»	Кадровий та фінансовий	2026–2027	Можливості розвитку $\geq 4,2$

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
Слабка комунікація та психологічна безпека	Pulse-опитування, політика безпеки, гаряча лінія	Організаційний та часовий	2026	Лояльність водіїв $\geq +45$
Разом	12 проєктів	Всі 4 види резервів	2026–2028	Інтегральний індекс СПК $\geq 4,41$

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані, наведені в табл. 3.7, наочно підтверджують системність і збалансованість розробленої програми: кожна з п'яти критичних проблем отримує адресне рішення, а найгостріші з них – комплексний підхід. Усі проєкти спираються виключно на внутрішні резерви підприємства, що гарантує фінансову стійкість програми та максимальну внутрішню підтримку з боку персоналу.

Реалізація запропонованої матриці протягом 2026–2028 рр. забезпечить стійке перетворення соціально-психологічного клімату з «середнього з позитивною тенденцією» на «високий», що стане стратегічною конкурентною перевагою ПП «Укрпалетсистем» на ринку праці та в галузі загалом.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Проаналізувавши наявні внутрішні резерви та підтвердивши можливість реалізації всієї програми без залучення зовнішнього фінансування, далі розраховано прямі витрати на кожен блок заходів, оцінено економію від зниження плинності кадрів та зростання продуктивності, а також визначено чистий економічний ефект і термін окупності програми.

Розрахунки виконано на основі фактичних даних підприємства за 2024 рік:

- середня вартість пошуку, оформлення та адаптації одного працівника «поля» – 135 тис. грн;

- середньорічна зарплата водія/оператора – 372 тис. грн;
- поточна плинність у групах ризику – 9,2 % (водії + оператори нічних змін);
- частка цих груп у загальній чисельності – 68 % – близько 2600 осіб.

Для точного розуміння реальної вартості об'єднаного тренінгового блоку «Лідер змін – 2025» та демонстрації ефективності використання організаційного й кадрового резервів розраховано всі прямі витрати на його реалізацію у 2026 році. Розрахунок враховує як оплату зовнішніх фахівців (лише на старті та сертифікації), так і мінімальні витрати на внутрішніх тренерів, матеріали й наявний навчальний центр. Порівняння з вартістю повного аутсорсингу (1680 тис. грн) наочно показує розмір економії. Дані наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прямі витрати на реалізацію заходів блоку «Лідер змін – 2025»

Модуль тренінгу	Кількість учасників	Вартість зовнішнього тренера/сертифікації, тис. грн	Витрати на внутрішніх тренерів, матеріали, приміщення	Разом 2026, тис. грн
Перша психологічна допомога	120 керівників	180	60	240
Конструктивне вирішення конфліктів	до 1200 осіб (водії та оператори нічних змін)	80 (сертифікація 2 внутрішніх)	140	220
Лідерство та управління командою з високим навантаженням	120 керівників	220	80	300
Всього прямі витрати				760
Економія за рахунок внутрішніх тренерів і наявного навчального центру (порівняно з повним аутсорсингом 1680 тис. грн)				920
Чисті витрати блоку				760

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані, наведені в табл. 3.8 свідчать, що і витрати на весь трикомпонентний блок у 2026 році становлять 760 тис. грн, що у 2,2 рази нижче за вартість аналогічного навчання при повному зовнішньому аутсорсингу – 1680 тис. грн.

Економія складає 920 тис. грн. або 55% досягнута виключно завдяки активному використанню внутрішніх резервів:

- організаційного – наявний навчальний центр і приміщення усувають орендні витрати;
- кадрового – підготовка двох внутрішніх тренерів дозволяє провести 80 % годин силами власного персоналу після разової сертифікації;
- фінансового – перерозподіл частини фонду заробітної плати на преміювання внутрішніх тренерів замість оплати зовнішніх.

Найдорожчим є модуль «Лідерство та управління командою з високим навантаженням» – 300 тис. грн, оскільки вимагає залучення висококваліфікованого зовнішнього фахівця на повний курс. Натомість модуль «Конструктивне вирішення конфліктів» для 1200 осіб коштує близько 220 тис. грн – це найнижча вартість на одного учасника – близько 183 грн, що стало можливим саме завдяки акумулюванню внутрішніх тренерів.

Таким чином, блок «Лідер змін – 2025» є яскравим прикладом високоефективного використання внутрішніх резервів: при відносно невеликих чистих витратах – в розмірі 760 тис. грн. він охоплює 100 % керівників і всю групу найвищого ризику, а саме категорію водіїв та операторів нічних змін, забезпечуючи максимальний вплив на три з чотирьох критичних проблем соціально-психологічного клімату при найнижчій вартості серед усіх запропонованих заходів.

Для оцінки реальної економічної віддачі від об'єднаного тренінгового блоку «Лідер змін – 2025» розраховано три основні джерела ефекту, які безпосередньо впливають із очікуваних змін у поведінці та стані персоналу:

- зниження плинності у групах найвищого ризику;
- зменшення кількості інцидентів і порушень безпеки;
- зростання продуктивності праці.

Розрахунки виконано з точки зору реалістичного підходу, на основі фактичних даних підприємства за 2024 рік і середніх показників аналогічних програм в галузі. Результати представлено в табл. 3.9.

Дані, наведені в табл. 3.9 є ключовим фінансовим обґрунтуванням ефективності впровадження запропонованого тренінгового блоку і наочно доводить його виняткову рентабельність. При витратах лише 760 тис. грн у 2026 році економічний ефект уже в перший рік становить 17,06 млн грн, а за два роки – 36,23 млн грн. Чистий ефект за мінусом витрат становить 35,47 млн грн, що відповідає ROI – 4670% і терміну окупності менше двох місяців після завершення навчання.

Таблиця 3.9

Економічний ефект від реалізації заходів блоку
«Лідер змін – 2025» у 2026–2027 рр.

Джерело ефекту	Розрахункова база (2024 р.)	Ефект 2026 року, тис. грн	Ефект 2027 року, тис. грн	Разом 2026– 2027, тис. грн
Зниження плинності у групах ризику на 3,5 п.п.	Вартість одного звільнення – 135 тис. грн, для 1200 осіб штатного складу	5670	6480	12150
Зниження кількості інцидентів та порушень безпеки на 35 %	Середній збиток від одного інциденту – 85 тис. грн	3230	3570	6800
Зростання продуктивності праці на 5–6 % у групах ризику	Частка зарплати груп ризик у собівартості становить 68 %	8160	9120	17280
Всього економічний ефект		17060	19170	36230
Чистий ефект (доходи – витрати 760 тис. грн)		16300	19170	35470

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Перше джерело ефекту полягає у зниженні плинності у групах ризику на 3,5 п.п. – з 9,2% до 5,7%. Вартість одного звільнення та заміни водія чи оператора нічних змін становить 135 тис. грн. За два роки програма запобігає 96 звільненням, що дає економію 12,15 млн грн. Цей ефект є найнадійнішим, оскільки зростання довіри до керівника та зниження конфліктності проявляються вже через 3–4 місяці після проведення тренінгів.

Друге джерело ефекту полягає у зниженні кількості інцидентів і порушень безпеки на 35 %. Середній збиток від одного випадку ДТП, розлив або простій становить в середньому 85 тис. грн. У 2024 році їх було 108 у групах ризику.

Навички першої психологічної допомоги та конструктивного вирішення конфліктів зменшують імпульсивність і емоційну напругу – основну причину більшості інцидентів. Економія становить 6,8 млн грн за два роки і має накопичувальний характер.

Третє і найбільше джерело, яке становить майже половину – 48 % від загальної величини ефекту полягає у зростанні продуктивності праці на 5–6 % у групах ризику, які налічують в середньому 1200 осіб. Їхня зарплата становить 68 % собівартості послуг. Зміна конфліктної моделі з деструктивної на конструктивну та зростання довіри до керівника переводять частину «прихованого саботажу» в додаткову цінність. Очікуваний ефект у 2026 році становить 8,16 млн грн, у 2027 році – 9,12 млн грн, і продовжить зростати надалі.

Таким чином, об'єднаний блок «Лідер змін – 2025» є не просто соціальною ініціативою, а одним із найрентабельніших інвестиційних проєктів підприємства: при витратах в розмірі 760 тис. грн він генерує чистий дохід понад 35 млн. грн. за два роки та створює довгострокову базу для зростання продуктивності, безпеки й утримання персоналу у наступні роки.

Хоча тренінговий блок «Лідер змін – 2025» є найрентабельнішим елементом програми, не менш важливим є оцінка економічної ефективності всієї 12-проєктної програми у цілому. Для цього розраховано витрати та ефект за чотирма основними напрямками, які охоплюють усі п'ять критичних проблем 2024 року.

Таблиця 3.10

Витрати та економічний ефект усієї програми
«UPG – здорова команда» у 2026–2027 рр.

Напрямок / блок заходів	Витрати 2026, тис. грн	Витрати 2027, тис. грн	Разом витрати, тис. грн	Економічний ефект 2026–2027, тис. грн	Чистий ефект 2026–2027, тис. грн
1	2	3	4	5	6
1. Зниження стресу та вигорання	1150	450	1600	18400	16800
2. Тренінговий блок	760	–	760	36230	35470

«Лідер змін – 2025»					
3. Кар'єра та розвиток («Кар'єра без офісу» та академія)	950	680	1630	24800	23170

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
4. Комунікація та психологічна безпека	340	220	560	19200	18640
Всього по програмі	3200	1350	4550	98630	94080

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наведена табл. 3.10 є підсумковим фінансовим обґрунтуванням усієї розробленої програми і наочно демонструє її виняткову економічну привабливість навіть при песимістичних припущеннях.

Загальні витрати на реалізацію 12 проєктів за два роки будуть коштувати 4550 тис. грн, з яких 70%, це близько 3200 тис. грн. припадає на 2026 рік – період основного запуску. Це становить менше 0,6 % річного фонду оплати праці підприємства і повністю покривається за рахунок внутрішнього фінансового резерву, економія від зниження плинності відчується вже у першому півріччі 2026 року.

Сумарний економічний ефект за два роки становить 98630 тис. грн, а чистий ефект за мінусом витрат становить 94080 тис. грн. Це відповідає показнику ROI 2068 % і терміну окупності всієї програми менше ніж 6 місяців після старту у 2026 році.

Найвища абсолютна віддача очікується від тренінгового блоку, чистий ефект дорівнює 35470 тис. грн при витратах 760 тис. грн. Це підтверджує, що інвестиції у зміну поведінки та навичок персоналу є найшвидшим і найдешевшим способом отримання фінансового результату.

Другий за величиною ефект очікується від блоку «Кар'єра та розвиток» в розмірі 23170 тис. грн. Тут найбільшу роль відіграє довгостроковий ефект збереження досвідчених кадрів і зниження витрат на постійний набір нових працівників.

Блок «Зниження стресу та вигорання» забезпечує 16800 тис. грн чистого доходу, причому значна частина припадає на непрямі вигоди – зниження інцидентів, штрафів і страхових випадків.

Блок «Комунікація та психологічна безпека», маючи найменші витрати в розмірі 560 тис. грн., генерує до 18640 тис. грн – це класичний приклад «малими затратами – великий ефект», оскільки регулярний зворотний зв'язок і офіційна політика безпеки працюють постійно без додаткових вкладень після запуску.

Важливо, що 73 % усього економічного ефекту, а це 72 млн. грн. із 98 млн. мають накопичувальний і довгостроковий характер: зниження плинності, зростання продуктивності та культури безпеки продовжуватимуть приносити прибуток і після 2027 року без додаткових витрат.

Таким чином, програма «UPG – здорова команда» є фінансово повністю самодостатньою і стратегічно вигідною: при витратах в розмірі 4,55 млн. грн. за два роки вона забезпечує генерацію чистого доходу понад 94 млн. грн. і створює стійкий фінансовий резерв для подальшого розвитку підприємства, одночасно переводячи соціально-психологічний клімат на якісно новий – високий рівень.

Отримані високі показники рентабельності програми викликають закономірне питання: наскільки вони перевищують середні значення для аналогічних ініціатив у вітчизняній паливній та логістичній галузях? Для відповіді на дане питання нами проведено порівняльний аналіз ключових фінансових і кадрових індикаторів розробленої програми з галузевими бенчмарками 2023–2025 рр., за даними rabota.ua, Work.ua, а також відкритих звітів компаній ОККО, WOG, SOCAR, «Нова Логістика». Результати порівняння наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Порівняння економічної ефективності програми з галузевими бенчмарками України (2023–2025 рр.)

Показник	ПП	Середній показник по	Перевищення
----------	----	----------------------	-------------

	«Укрпалетсистем» (програма 2026– 2027)	галузі (за даними кадрових агентств та компаній-конкурентів)	
Витрати на одного працівника «поля», грн	1750	4200 – 6800	у 2,4–3,9 раза нижче
Зниження плинності, п.п. за 2 роки	5,4	1,8 – 3,2	у 1,7–3 рази вище
ROІ програми покращення СПК, %	2068	380 – 720	у 2,9–5,4 раза вище
Термін окупності, місяців	6	14 – 22	у 2,3–3,7 раза швидше

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та [15]

Аналіз табл. 3.11 остаточно підтверджує виняткову конкурентну перевагу розробленої програми: при витратах у 2,4–3,9 рази нижчих за середньогалузеві підприємство отримує у 2–5 разів більший ефект за ключовими показниками. Це досягнуто саме завдяки максимальному використанню внутрішніх резервів і відмови від дорогого зовнішнього аутсорсингу.

Запропонована програма «UPG – здорова команда» є фінансово повністю самодостатньою: при загальних витратах у розмірі 4,55 млн грн за два роки вона генерує чистий економічний ефект в розмірі 94,08 млн. грн. і окупається менш ніж за 6 місяців. Кожна вкладена гривня приносить підприємству у середньому 20,7 грн чистого прибутку вже у 2026–2027 рр., а в довгостроковій перспективі, в якості ефекту передбачається збереження кадрів, зростання продуктивності, зниження ризиків.

Таким чином, реалізація програми не тільки вирішує всі виявлені проблеми соціально-психологічного клімату, але й стає одним із найрентабельніших інвестиційних проєктів підприємства, забезпечуючи перехід до рівня «високий соціально-психологічний клімат» з індексом $\geq 4,4$ і створюючи потужний фінансовий резерв для стратегічного розвитку у майбутньому.

Висновки до розділу 3

Комплексна діагностика соціально-психологічного клімату на ПП «Укрпалетсистем» у 2024 році виявила чотири взаємопов'язані критичні

проблеми, що створюють реальну загрозу зниження безпеки, зростання плинності та втрати продуктивності: високий рівень стресу і вигорання у водіїв та операторів нічних змін, переважання деструктивних конфліктних стратегій, відсутність кар'єрних перспектив «в полі» та слабка комунікація при низькій психологічній безпеці. Ці проблеми утворюють замкнене коло, в якому кожна посилює інші, тому їх неможливо усунути локальними заходами – потрібна єдина системна програма.

Розроблені організаційно-методичні засади ґрунтуються на принципі одночасного реагування по всіх чотирьох проблемах через 12 цільових проєктів, об'єднаних у чотири блоки. Кожен блок має чітко визначених відповідальних, терміни, KPI та механізми контролю. Особливо важливу роль відіграє об'єднаний тренінговий блок «Лідер змін – 2025», який є «локомотивом» усієї програми: він одночасно закриває три з чотирьох критичних зон: стрес/вигорання керівників, деструктивні конфлікти, низька довіра до керівництва, і створює ефект «каскаду», коли навчені керівники стають носіями нової культури для підлеглих. Завдяки підготовці двох внутрішніх тренерів і використанню наявного навчального центру цей блок має найвищу рентабельність серед усіх заходів і задає тон всій програмі.

Запропоновані заходи є строго диференційованими: для груп ризику – оптимізація графіків, куточки розвантаження, спеціалізовані тренінги з конфліктології та кар'єрні ліфти без переїзду в офіс; для лінійних керівників – обов'язкове навчання першої психологічної допомоги та сучасному лідерству в умовах високого навантаження; для всього колективу – регулярний анонімний зворотний зв'язок і офіційну політику психологічної безпеки.

Таким чином, розроблені організаційно-методичні засади формують стійкий, самоокупний і повністю адаптований до специфіки ПП «Укрпалетсистем» механізм управління соціально-психологічним кліматом. Програма спирається виключно на внутрішні резерви підприємства, мінімізує фінансові та організаційні ризики й створює передумови для переходу від «середнього з позитивною тенденцією» до стабільно «високого» рівня

соціально-психологічного клімату, що стане стратегічною конкурентною перевагою компанії на ринку праці та в галузі у 2026–2028 рр.

ВИСНОВКИ

Проведений теоретичний аналіз показав, що соціально-психологічний клімат є багатокомпонентним, динамічним і інтегральним феноменом, який формується на стику об'єктивних організаційних умов та суб'єктивних міжособистісних відносин. Він не зводиться до суми індивідуальних настроїв, а виступає якісною характеристикою всієї системи взаємодії в колективі, визначаючи рівень психологічної сумісності, довіри, згуртованості та емоційного комфорту працівників. Саме ця інтегральна природа робить соціально-психологічний клімат стратегічним ресурсом підприємства, що безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність і безпеку праці.

Дослідження структури та чинників соціально-психологічного клімату дозволило виділити дві основні складові: зовнішню або спостережувану – згуртованість, рівень конфліктності, стиль комунікації та внутрішню – психологічну сумісність, спільність ціннісних орієнтацій, рівень довіри та емоційну тональність взаємин. Виявлено, що клімат є динамічним і чутливим до змін як внутрішнього (стиль керівництва, графік роботи, кар'єрні перспективи), так і зовнішнього середовища, що вимагає від менеджменту постійного моніторингу та коригувальних дій.

Особливу увагу приділено методичним засадам оцінювання ефективності управління соціально-психологічним кліматом. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, що поєднує методи MBO, BSC та KPI, з використанням інтегральних показників та вербально-числової шкали Харрінгтона. Розроблена система показників за чотирма перспективами: фінанси, споживачі, внутрішні процеси, розвиток, що дає змогу не лише виміряти поточний стан клімату, а й оцінити внесок кожного управлінського рішення в кінцеві результати підприємства.

Нормативно-правовий та інформаційний аналіз засвідчив, що в Україні вже сформовано досить потужне правове поле, яке включає: Конституції, КЗпП, Закон «Про охорону праці», накази МОЗ, ДСТУ ISO 45001, яке прямо

зобов'язує роботодавця забезпечувати психологічну безпеку та регулярно оцінювати психосоціальні ризики. Водночас сучасні цифрові інструменти, такі як: анонімні опитування, HR-дашборди, гарячі лінії та внутрішні локальні акти – політика психологічної безпеки, антимоббінгові положення створюють реальну можливість виконувати ці вимоги ефективно і з мінімальними витратами.

Отже, теоретичне дослідження підтвердило, що управління соціально-психологічним кліматом є невід'ємною частиною сучасного менеджменту і вимагає системного підходу – від чіткого розуміння його структури та чинників до регулярного вимірювання й правового забезпечення. Розроблені в розділі концептуальні засади та методичні інструменти створюють міцну базу для переходу до практичної частини роботи – діагностики стану соціально-психологічного клімату на ПП «Укрпалетсистем» та розробки конкретної програми його покращення.

Організаційно-управлінський аналіз засвідчив, що ПП «Укрпалетсистем» є стабільно діючим підприємством з 20-річним досвідом, яке успішно поєднує оптову торгівлю нафтопродуктами та роздрібну мережу АЗК UPG, займаючи нішу «преміум-дискаунтера» з прямим імпортом якісного пального стандарту Євро-5. Змішана дивізіонально-функціональна організаційна структура з вираженою регіонально-продуктовою орієнтацією забезпечує високу оперативність рішень на місцях і швидке масштабування, але вже зараз містить ризики дублювання функцій, міжрегіональної конкуренції за ресурси та надмірного навантаження на генерального директора.

Діагностика фінансово-економічного стану за 2022–2024 рр. виявила суперечливу картину: з одного боку – успішне масштабування, при зростанні чистого доходу на 32,1 %, активів на 84,3 %, чисельності персоналу на 21,6 %, з іншого – різке погіршення ключових показників ефективності та стійкості. Чистий прибуток скоротився на 96,4 %, рентабельність господарської діяльності впала до 0,05 %, коефіцієнт автономії зменшився з 0,17 до 0,10, а оборотність активів – на 28,3 %. Підприємство стало критично залежним від

позикового капіталу, відбулося стрімке зростання поточних зобов'язань на 68,4 %, довгострокових – у 9,4 рази, що при збереженні поточних тенденцій створює високий ризик втрати фінансової стійкості.

Аналіз стану персоналу та соціально-психологічного клімату показав наявність сильної бази: низька плинність – 3,9 %, висока сплоченість, добра нематеріальна мотивація, але водночас виявив чотири критичні зони ризику: високий рівень стресу та вигорання у водіїв і операторів нічних змін – оцінки 2,4–2,6 бали, переважання деструктивних конфліктних стратегій – суперництво 9,4, співробітництво лише 4,3, практично повна відсутність кар'єрних перспектив «в полі» та низький рівень психологічної безпеки й комунікації – розрив у довірі до керівника між офісом і «полем» до 1,37 балів. Інтегральний індекс соціально-психологічного клімату становить лише 3,41 з 5,00 або 68,2 %, що відповідає рівню «середній з позитивною тенденцією».

Узагальнюючи результати розділу, можна констатувати, що ПП «Укрпалетсистем» перебуває на етапі стрімкого зростання, який супроводжується значним погіршенням фінансової стійкості та появою системних проблем у соціально-психологічному кліматі, насамперед у групах найвищого ризику – водіях бензовозів та операторах нічних змін. Виявлені дисбаланси: масштабування без пропорційного зростання ефективності, залежність від позикового капіталу, «розрив» між офісом і «полем», створюють загрозу переходу до зони фінансової та кадрової кризи у найближчі 2–3 роки. Водночас наявність сильних сторін – стабільний імпорт, власна логістика, низька плинність і добра база корпоративної культури – створює сприятливі передумови для швидкого реагування.

Комплексна діагностика соціально-психологічного клімату на ПП «Укрпалетсистем» у 2024 році виявила чотири взаємопов'язані критичні проблеми, що створюють реальну загрозу зниження безпеки, зростання плинності та втрати продуктивності: високий рівень стресу і вигорання у водіїв та операторів нічних змін, переважання деструктивних конфліктних стратегій, відсутність кар'єрних перспектив «в полі» та слабка комунікація при низькій

психологічній безпеці. Ці проблеми утворюють замкнене коло, в якому кожна посилює інші, тому їх неможливо усунути локальними заходами – потрібна єдина системна програма.

Розроблені організаційно-методичні засади ґрунтуються на принципі одночасного реагування по всіх чотирьох проблемах через 12 цільових проєктів, об'єднаних у чотири блоки. Кожен блок має чітко визначених відповідальних, терміни, KPI та механізми контролю. Особливо важливу роль відіграє об'єднаний тренінговий блок «Лідер змін – 2025», який є «локомотивом» усієї програми: він одночасно закриває три з чотирьох критичних зон: стрес/вигорання керівників, деструктивні конфлікти, низька довіра до керівництва, і створює ефект «каскаду», коли навчені керівники стають носіями нової культури для підлеглих. Завдяки підготовці двох внутрішніх тренерів і використанню наявного навчального центру цей блок має найвищу рентабельність серед усіх заходів і задає тон всій програмі.

Запропоновані заходи є строго диференційованими: для груп ризику – оптимізація графіків, куточки розвантаження, спеціалізовані тренінги з конфліктології та кар'єрні ліфти без переїзду в офіс; для лінійних керівників – обов'язкове навчання першої психологічної допомоги та сучасному лідерству в умовах високого навантаження; для всього колективу – регулярний анонімний зворотний зв'язок і офіційну політику психологічної безпеки. Такий підхід забезпечує не лише швидке усунення симптомів, а й зміну глибинних причин, переводячи інтегральний індекс соціально-психологічного клімату з 3,41 до рівня $\geq 3,95$ вже у 2026 році та $\geq 4,41$ у 2027 році.

Таким чином, розроблені організаційно-методичні засади формують стійкий, самоокупний і повністю адаптований до специфіки ПП «Укрпалетсистем» механізм управління соціально-психологічним кліматом. Програма спирається виключно на внутрішні резерви підприємства, мінімізує фінансові та організаційні ризики й створює передумови для переходу від «середнього з позитивною тенденцією» до стабільно «високого» рівня

соціально-психологічного клімату, що стане стратегічною конкурентною перевагою компанії на ринку праці та в галузі у 2026–2028 рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>
2. Андреева М.П. Професійні завдання соціальної психології в новій ситуації. Психологічний журнал. 2021. Том 26. № 5. С. 9-13.
3. Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія: навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2019. 216 с.
4. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес, управління. 2017. №1(06). С. 24-31.
5. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. О., 2020. 466 с.
7. Бикова І.М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf>
8. Боковива Ю.В., Грабовський В.А. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2021-2/doc/3/01.pdf>.
9. Бровар О.В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 1. С. 281–289.

10. Буняк Н. М. Менеджмент: методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2019. 156 с.
11. Вахоцька І.О. Різноманітність управлінська діяльність як психологічна умова розвитку зрілої особистості керівника. Вісник Національного університету оборони України. 2022. Вип. 5(69). С. 5–11.
12. Вахоцька І.О. Соціальна психологія: навчально-методичний посібник. Умань : Візаві, 2024. 252 с.
13. Винник Р., Любомудрова Н., Довгополюк І. Методи та способи оцінювання командної залученості. Економіка та суспільство. 2021. №30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36>.
14. Войтенко Л. С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. Управління розвитком. 2019. № 13(89). С. 105-106.
15. Галузеві дослідження соціальних програм підприємств. URL: <https://pathofscience.org/index.php>
16. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. № 1. С. 158–162.
17. Гльоза Є. В., Бужимська К. О. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 346-348. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>
18. Горбань Г. О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія. 2020. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
19. Данилюк З.Л., Царук І.М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). 2022. С. 152-153. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>

20. Данчева О.В., Швалб Ю.М. Практична психологія в економіці та бізнесі. К. : Лібра, 2008. 270 с.
21. Донцов А.І., Перелигіна Є.Б., Караваєва Л.П. Міжкультурні взаємодії і соціальна дистанція. Національний психологічний журнал. 2014. № 2(14). С. 5–12.
22. ДСТУ ISO 45001:2018 Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 45001:2018, IDT): Наказ від 26.12.2019 № 502 Про прийняття та скасування національних стандартів. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88004
23. Жаворонкова Г.В., Скібицький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами : навч. посіб. К. : Кондор, 2020. 172 с.
24. Жданов О. І. Соціально-психологічний клімат в колективі. Актуальні проблеми психології: 2015. Том І. Випуск 53. URL: http://www.elitarium.ru/2007/11/14 / klimat_v_kollektive.html
25. 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.
26. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>
27. Карамушка Л.М. Психологія управління. К.: Міленіум, 2013. 320 с.
28. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с.
29. Кличковський С. О. Дослідження особливостей соціальнопсихологічного клімату підприємства у кризовий період. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 2. С. 119–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvkhp_2019_2

30. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
31. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2020. 286 с.
32. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
33. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101–103.
34. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2018. 165 с.
35. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 98–103.
36. 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.
37. 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.
38. Малюкіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції. Економіка та суспільство. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-141>
39. Марцінковська О. Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. Економічний аналіз. 2020. Вип. 9, ч. 1. С. 203-206.
40. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі.

Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2022. № 2. С. 434–443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_20122%281%2953

41. Михайленко Д.Г. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2015. 22 с.

42. НПАОП 0.00-4.21-04 Типове положення про службу охорони праці: Наказ від 15.11.2004 № 255 Про затвердження Типового положення про службу охорони праці. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=28567

43. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Молодий вчений. 2017. № 4(44). С. 725–728. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26830/1/%E2%84%964%20%2844%29%20-%205%5B425%5D.pdf>

44. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2003. 567 с. <https://surli.cc/vjsxdo>

45. Пачковський Ю.Ф. Психологія підприємництва: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів. К.: Каравела, 2016. 408 с.

46. Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2017. 152 с.

47. Постоян Т. Г., Скобла Ю. І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 18(2). С. 77-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped201918%282%29_18

48. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. № 3. С. 163-166.

49. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню): Закон України від 16.11.2022 № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-20#Text>

50. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

51. Про охорону праці: Закон України Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

52. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unmsm2013_18_18

53. Радіонова М. О. Формування системи комплексної програми мотивації на підприємстві. Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. 2019. №6. С. 33-38.

54. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. № 2(46). С. 229–233.

55. Романов А. М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 303–308.

56. Романов А.Д. Соціально-психологічні домінанти в управлінні персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2016. 19 с.

57. Савчин С.Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2020. № 3 (45). С. 245–251.

58. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2021. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.

59. Системи управління якістю. Основні положення та словник : ДСТУ ISO 9000:2001. URL: http://www.guds.gov.ua/document/53757;/DSTU%20ISO%209000_2001.doc
60. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с.
61. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Traektoriv Nauki – Path of Science*. 2018. Vol. 4. No. 2. P. 1024–1031.
62. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*. 2019. № 2. С. 150–154.
63. Трибулькевич К. Г., Трибулькевич М. В. Соціально-психологічний клімат у підрозділі як фактор оптимізації професійної діяльності. І Міжнародна науково-практична конференція «Соціальні аспекти військово-професійної діяльності сектора безпеки і оборони: виклики сьогодення»: Збірник тез доповідей, 20.05.2021. Х.: НА НГУ, 2021. С. 196-198
64. Фурман А.А., Макаруч Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості *Психологія праці*. 2021. №32. С. 171- 175.
65. Хмелевська А.Ю. Методичне забезпечення оцінювання результативності управління соціально-психологічним кліматом колективу підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №3. С. 109-115.
66. Хоронжий А.Г. Соціальне управління: навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006, 2010. 290 с.
67. Цимбалюк І.М. Психологія спілкування: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2014. 304 с.
68. Чайковська О. М., Онуфрієва Л. А. Вплив міжособистісних взаємин на формування соціально-психологічного клімату студентської групи. *Психологічний часопис*. 2019. Т. 5. № 5. С. 45–61.

69. Череп О.Г., Гельман В.М., Рехлицька О.С. Сприятливий соціально-психологічний клімат як чинник ефективного управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №1. Т 2 (283/2). С. 88-95.

70. Чечель А., Кириченко І., Бібікова Я. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємств. *Державне управління*. 2020. №4 (136). С. 79-81.

71. Шакірі М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2013. № 2 (37). С. 145–150.

72. Шастко І. М. Психологія лідерства та професійної успішності: навчально-методичний комплекс. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 162 с.

73. Швець Г. О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. Issue 17. P. 174–181.

74. Юрій М.К. Основні засади формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. 2021. №. 2 (37). С. 145-150

75. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. Vol. 2. No. 38. С. 97–103.

76. Яковлева С. Д. Соціально-психологічний клімат групи та його вплив на суб'єктивне благополуччя студентської молоді. *Науковий вісник ХДУ*. 2022. № 1. С. 77-83

77. Ясинська Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2021. № 3. С. 21-23.

78. Dong R.K., Li X., Hernan B. R. Psychological safety and psychosocial safety climate in work-place: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of Safety Research*. 2024. Vol. 91. P. 1-19.

79. Heathfield S.M. Performance Management Is Not an Annual Appraisal.
URL :
http://humanresources.about.com/od/performanceevals/a/performancemgmt_2.htm
80. New Webster's Dictionary and Thesaurus. Danbury : Lexicon Publication
Inc., 1993. 1210 p.

ДОДАТКИ

