

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Управління соціально-психологічним кліматом організації»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» спеціальності
073 «Менеджмент»
група МЕ-24М

_____ Василь Миколайович Бажанов

«11» грудня _____ 2024 р.

Керівник доктор екон. наук. професор
_____ Анатолій Степанович Музиченко

«11» грудня _____ 2024 р.

Рецензент канд. екон. наук., доцент
_____ Валерій Володимирович Подплетній

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОРАГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Суть та значення соціально-психологічного клімату	8
1.2. Основні фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат	10
1.3. Управління кліматом у колективі та роль керівника	17
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР»	23
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР»	23
2.2. Характеристика ключових фінансово-економічних показників ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР»	28
2.3. Існуючі механізми управління соціально-психологічним кліматом колективу ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР».	32
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР»	39
3.1. Загальна характеристика суті запропонованих змін	39
3.2. Обґрунтування доцільності рекомендацій та очікувані результати	41
3.3. Стан готовності ТОВ «Тікетс Консолідатор» до впровадження змін	43
3.4. План організаційно-економічних заходів з упровадження пропозицій	45
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Ефективність діяльності сучасних організацій значною мірою визначається не лише якістю стратегічного управління, фінансовими ресурсами чи рівнем технологічного розвитку, а й станом соціально-психологічного клімату в колективі. У період воєнної нестабільності, високої турбулентності ринку праці, поширення гібридних форматів роботи та зростання емоційного навантаження на персонал проблема формування сприятливого внутрішнього клімату набуває особливої актуальності. Саме соціально-психологічний клімат визначає рівень згуртованості, ефективність комунікацій, мотивацію працівників і їхню здатність підтримувати стабільну продуктивність в умовах невизначеності.

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних українських організаціях спостерігається посилення внутрішніх та зовнішніх факторів стресу, які можуть негативно впливати на взаємини в колективі, рівень довіри, емоційний стан працівників і, відповідно, на результати роботи компанії. За даними сучасних наукових досліджень та практики HR-менеджменту, низький рівень соціально-психологічного клімату призводить до зростання плинності кадрів, зниження залученості, демотивації, конфліктності та погіршення якості управлінських рішень. Водночас сприятливий клімат є ключовою умовою збереження персоналу, формування високоефективних команд, розвитку ініціативності та інноваційності.

На рівні конкретних суб'єктів господарювання проблема посилюється відсутністю системної діагностики внутрішнього клімату, нерозвиненими механізмами комунікацій, недостатньою управлінською зрілістю менеджерів та несформованою культурою відкритого зворотного зв'язку. Аналіз бази дослідження — ТОВ «Тікетс Консолідатор» — свідчить, що попри використання окремих інструментів оцінювання настроїв персоналу та проведення командних активностей, існує низка невирішених проблем, пов'язаних зі зниженим рівнем довіри, неповнотою даних опитувань по

настрою, нерівномірною залученістю співробітників до внутрішніх ініціатив та недостатньою сформованістю управлінських навичок лідерів. Це підкреслює практичну значущість розробки та впровадження системних заходів щодо удосконалення соціально-психологічного клімату.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, діагностика та розробка рекомендацій щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату колективу організації з метою підвищення ефективності її діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади формування соціально-психологічного клімату в колективі;
- визначити економічну та соціальну сутність поняття «соціально-психологічний клімат»;
- систематизувати підходи до його оцінювання та управління;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики ТОВ «Тікетс Консолідатор»;
- дослідити фактичний стан соціально-психологічного клімату в компанії;
- визначити чинники, що впливають на клімат колективу та результативність управління;
- обґрунтувати напрями удосконалення соціально-психологічного клімату;
- розробити практичні рекомендації щодо покращення внутрішньої атмосфери та управлінських процесів;
- оцінити очікуваний вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності організації.

Об'єктом дослідження є процес управління соціально-психологічним кліматом в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади формування та удосконалення соціально-психологічного клімату колективу з метою підвищення ефективності роботи організації.

База дослідження — ТОВ «Тікетс Консолідатор», компанія, що здійснює діяльність у сфері бронювання та продажу авіа-, автобусних і залізничних квитків. На основі аналізу її фінансових, організаційних і соціально-психологічних характеристик сформовано проблемне поле та визначено актуальні напрямки покращення внутрішнього клімату.

Методи дослідження включають:

- теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, моделювання, системний підхід;
- емпіричні: спостереження, опитування, анкетування, аналіз організаційних показників;
- спеціальні методи менеджменту: соціометричні методики, аналіз внутрішніх комунікацій, економічний аналіз, порівняльний метод, оцінювання індикаторів клімату (eNPS, залученість), побудова моделей та прогнозів.

Використання комплексу теоретичних і практичних методів забезпечило достовірність отриманих результатів і можливість їх застосування в реальній управлінській практиці.

Наукова новизна роботи полягає у розвитку та адаптації методичного підходу до оцінювання соціально-психологічного клімату в умовах невизначеності та підвищеного емоційного навантаження, а також у розробці комплексної системи практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління кліматом у невеликих і середніх компаніях із гнучкими організаційними структурами.

Практична цінність полягає в можливості впровадження розроблених заходів у діяльність ТОВ «Тікетс Консолідатор», що дозволить підвищити рівень згуртованості колективу, поліпшити якість управлінських рішень,

знизити ризики конфліктів та плинності кадрів, підвищити задоволеність персоналу та загальну ефективність організації.

Апробація результатів може бути здійснена в процесі використання запропонованих рекомендацій у діяльності компанії, а також через представлення отриманих результатів на наукових конференціях, семінарах або практичних HR-сесіях (за наявності).

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота 57 сторінок, 6 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 36 найменувань.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління соціально-психологічним кліматом.

У другому розділі проведено діагностику фінансово-економічного стану та аналіз соціально-психологічного клімату ТОВ «Тікетс Консолідатор».

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо покращення клімату та оцінено ефекти від їх впровадження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОРАГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та значення соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат колективу посідає важливе місце в забезпеченні стабільності та результативності функціонування організації. Під цим поняттям розуміють сукупність міжособистісних взаємин, рівень довіри, кооперації, взаємної підтримки та емоційного комфорту, що формуються між працівниками у процесі спільної діяльності. Соціально-психологічний клімат відображає внутрішню атмосферу колективу, морально-психологічний настрій, характер комунікацій та спільні цінності.

Інтерес до соціально-психологічного клімату почав активно формуватися у середині ХХ століття, коли західна організаційна психологія змістила акцент із суто економічних показників на людський фактор. Значний вплив на це мали дослідження Хоторнських експериментів (Е. Мейо), які показали, що умови соціальної взаємодії та емоційний стан працівників істотно впливають на продуктивність. Згодом у працях представників соціальної психології групи (К. Левін, Р. Лайкерт, Дж. Морено) було обґрунтовано роль лідерства, групових норм і структури міжособистісних зв'язків у формуванні загальної атмосфери колективу. У радянській та українській наукових школах поняття соціально-психологічного клімату активно розвивали А. Петровський, Б. Паригін, Л. Карамушка та інші дослідники. Саме в цей період клімат почав сприйматися як окремий об'єкт наукового аналізу та важливий індикатор ефективності організації.

Наукові дослідження (А. Петровський, Л. Карамушка, В. Шепель, І. Зязюн та ін.) підкреслюють, що якість соціально-психологічного клімату визначає рівень психологічного благополуччя персоналу, ступінь

згуртованості, відкритість комунікацій та ефективність управління. Сприятливий клімат сприяє підвищенню залученості працівників, зміцненню довіри до керівництва та формуванню почуття спільної відповідальності за результати діяльності. Несприятливий клімат, навпаки, часто провокує зростання напруженості, конфліктності, емоційного виснаження та збільшення плинності кадрів.

В умовах сучасної України, де організації працюють у ситуації підвищеної невизначеності, воєнних ризиків та поширення віддалених форматів роботи, значення соціально-психологічного клімату помітно зростає. У таких умовах атмосфера взаємної підтримки, довіри та емоційної безпеки стає одним із ключових факторів збереження продуктивності, стійкості та внутрішньої мотивації працівників.

У цей період менеджери та HR-служби дедалі частіше зосереджуються на основних аспектах клімату.

Таблиця 1.1. – Аспекти соціально-психологічного клімату

Аспекти клімату	Опис
Емоційна підтримка та психологічна безпека	створення умов, де працівники можуть відкрито говорити про труднощі й отримувати допомогу.
Гнучкість і толерантність до індивідуальних обставин	в умовах війни і постійної небезпеки це можуть бути питання евакуація, волонтерство, сімейні обов'язки тощо.
Збереження довіри та командного духу	З урахуванням розпорошених команд і частих організаційних змін.
Ціннісна консолідація	формування спільного сенсу праці (“ми працюємо для країни”, “підтримуємо один одного”).

Джерело: узагальнено автором [4,7]

Дослідження українських фахівців (Карамушка, 2022; Нікітюк, 2023; Савченко, 2024) підкреслюють, що сприятливий соціально-психологічний клімат в умовах кризи є передумовою стресостійкості організації. Він знижує ризики вигорання, втрати персоналу та деструктивних конфліктів, одночасно підтримуючи продуктивність і лояльність співробітників.

Таким чином, соціально-психологічний клімат у сучасних українських умовах — це не лише фактор емоційного комфорту, а індикатор

життєздатності та соціальної зрілості колективу, який визначає його здатність адаптуватися, підтримувати одне одного й ефективно діяти навіть у кризових обставинах.

1.2. Основні фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат

Формування соціально-психологічного клімату в колективі зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають характер міжособистісних взаємин, рівень довіри, мотивацію та згуртованість працівників. Комплексний аналіз цих факторів є необхідним для розуміння природи клімату та для здійснення ефективного управління персоналом у сучасних організаціях.

Внутрішні фактори. До основних внутрішніх чинників, що формують соціально-психологічний клімат, належать організаційна культура, стиль лідерства, система комунікацій, особливості структури управління та рівень зрілості колективу.

Організаційна культура — це система спільних цінностей, норм поведінки, традицій і переконань, що формують прийняті в організації моделі взаємодії. Саме вона задає загальний тон відносин, визначає рівень відкритості, довіри та взаємної підтримки. Дослідження підкреслюють, що культура, орієнтована на партнерство, повагу та залучення, сприяє формуванню стабільного та позитивного клімату, тоді як культура жорсткої ієрархії чи прихованої конкуренції часто призводить до напруженості та відчуження між працівниками.

Стиль лідерства визначає спосіб прийняття рішень, комунікаційні підходи й характер впливу керівника на колектив. Демократичний та трансформаційний стилі, згідно з сучасними науковими підходами, стимулюють довіру, взаємну відкритість та залучення персоналу. Водночас авторитарний або пасивно-уникаючий стиль керівництва може призводити

до зниження морального стану працівників і зростання конфліктності. За спостереженнями Л. Карамушки (2022), рівень емоційного інтелекту та здатність лідера до емпатії виступають важливими предикторами позитивного клімату в українських організаціях.

Система комунікацій охоплює якість обміну інформацією між працівниками, прозорість управлінських рішень і доступність зворотного зв'язку. Налагоджені, своєчасні та коректні комунікації формують відчуття психологічної безпеки й довіри. Натомість дезінформація, приховування важливих рішень або маніпуляції (“ігри влади”) негативно впливають на атмосферу колективу. В умовах віддаленої та гібридної роботи особливого значення набувають цифрові канали комунікації — корпоративні месенджери, внутрішні платформи та інструменти для збору зворотного зв'язку.

Психологічна сумісність і згуртованість колективу також істотно впливають на соціально-психологічний клімат. Спільні цінності, узгодженість дій, наявність взаємної підтримки та конструктивних норм поведінки зменшують ризик міжособистісних конфліктів і сприяють підвищенню ефективності групової діяльності.

Зовнішні фактори. Соціально-психологічний клімат формується не лише внутрішніми процесами, але й ширшим соціальним, економічним і політичним контекстом, у якому функціонує організація.

Економічна ситуація включає стабільність ринку праці, рівень інфляції, доступність ресурсів та загальні макроекономічні тенденції. В умовах воєнного стану та нестабільності українські компанії часто зіштовхуються з релокацією персоналу, зростанням емоційного виснаження, браком прогнозованості, що підсилює значення внутрішньої згуртованості та довіри.

Соціальні умови охоплюють рівень суспільного стресу, колективні переживання, волонтерську активність та домінуючі ціннісні орієнтири. Сучасні дослідження (Піддяча, 2024; Роговська, 2023) демонструють, що колективи з високим рівнем солідарності та громадянської активності

відзначаються більшою психологічною стійкістю, здатністю до адаптації та стабільнішим кліматом навіть у кризових умовах.

Законодавчі та етичні стандарти визначають правила, у межах яких здійснюється управління персоналом: державна політика в галузі праці, вимоги щодо безпеки, норми, що стосуються гендерної рівності, інклюзії, корпоративної соціальної відповідальності тощо. Вони формують нормативну основу, яка впливає на характер взаємин у колективі.



Рисунок 1.1. Фактори формування соціально-психологічного клімату

Джерело: узагальнено автором [4,7]

Оскільки соціально-психологічний клімат формується під впливом широкого спектра внутрішніх і зовнішніх чинників, важливо не лише розуміти їхню природу, але й мати інструменти для оцінювання реального стану клімату в конкретній організації. Це зумовлює необхідність застосування методів діагностики, які дозволяють виявити сильні та проблемні зони, рівень задоволеності працівників, рівень згуртованості та характер міжособистісних взаємин

Діагностика дозволяє оцінити рівень довіри, взаємоповаги, згуртованості, емоційного комфорту та задоволеності працею. Від

об'єктивності та системності такого аналізу залежить своєчасність управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи команди.

Найбільш поширеними інструментами дослідження соціально-психологічного клімату є анкетування, опитування та інтерв'ю, що дають змогу отримати як кількісну, так і якісну інформацію про стан колективу.

Анкетування — це масовий метод збору інформації про сприйняття працівниками атмосфери в колективі, стиль керівництва, рівень задоволеності роботою, наявність конфліктів чи підтримки. У практиці менеджменту використовують як стандартизовані методики (наприклад, опитувальник А. Фідлера, методику оцінки клімату Л. Уманського, шкалу соціально-психологічної напруги Ф. Фідлера), так і власні внутрішні опитувальники, адаптовані до особливостей організації.

Опитування проводяться як письмово, так і в електронному форматі — через HRM-системи (Hurma, PeopleForce, BambooHR) або анонімні Google-чи Microsoft Forms. В умовах дистанційної роботи, яка стала поширеною в українських компаніях під час війни, такий формат забезпечує конфіденційність і відвертість відповідей.

Інтерв'ю (індивідуальні або групові) застосовують для поглибленого аналізу результатів анкетування. Вони допомагають розкрити приховані проблеми у взаєминах, причини напруження або конфліктів, зрозуміти емоційні реакції співробітників. Особливо ефективними є фокус-групи, коли дослідження проводиться у вигляді групового обговорення питань, що стосуються внутрішнього клімату чи стилю управління.

Аналіз організаційних показників. Окрім соціально-психологічних методів, важливе значення має аналіз об'єктивних показників, що відображають стан клімату в колективі.

До них належать: рівень плинності кадрів (висока плинність часто сигналізує про незадоволеність умовами праці, конфлікти чи недостатню підтримку з боку керівництва), продуктивність праці (позитивний клімат

сприяє підвищенню ефективності, ініціативності та командної взаємодії, тоді як напружений — призводить до зниження результатів), рівень задоволеності працівників (визначається за допомогою спеціальних анкет і показників, наприклад, eNPS (employee Net Promoter Score), який оцінює готовність співробітників рекомендувати компанію як місце роботи, або опитувальників залученості (Gallup Q12, UWES).

Аналіз цих показників у динаміці дозволяє виявити тенденції погіршення клімату, зміни в мотивації працівників чи ознаки емоційного вигорання. Для отримання достовірної та всебічної інформації про стан соціально-психологічного клімату доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи дослідження. Кількісні методи — анкетування, стандартизовані опитувальники, соціометричні тести, статистичний аналіз — дозволяють отримати вимірювані показники, що характеризують загальний рівень задоволеності, згуртованості, довіри чи конфліктності. Якісні методи, такі як глибинні інтерв'ю, спостереження, аналіз управлінських комунікацій або фокус-групові дискусії, забезпечують глибше розуміння причин виявлених тенденцій, особливостей взаємодії та прихованих процесів у колективі.

Поєднання цих підходів дає змогу сформувати об'єктивну картину стану клімату та виявити чинники, що його зумовлюють. Результати дослідження, як правило, узагальнюються у вигляді аналітичного звіту про соціально-психологічний клімат організації. Такий звіт включає: характеристику рівня довіри, взаємопідтримки та відкритості між працівниками; загальний рівень задоволеності професійною діяльністю та умовами праці; оцінку стилю керівництва та ефективності управлінських комунікацій; сильні сторони колективу, наявні проблемні зони та потенційні ризики.

На основі отриманих даних розробляються рекомендації для менеджменту щодо вдосконалення умов праці, оптимізації комунікацій, впровадження програм підтримки персоналу (wellbeing), розвитку лідерських

компетентностей чи організації командних заходів, спрямованих на зміцнення згуртованості.

Таким чином, діагностика соціально-психологічного клімату виступає не лише дослідницьким, а й важливим управлінським інструментом. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблемні процеси, зміцнювати внутрішню взаємодію та підвищувати організаційну стійкість у сучасних умовах, зокрема в ситуації воєнних та економічних викликів, з якими стикаються українські підприємства.

Отже, сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів визначає характер соціально-психологічного клімату в організації, формуючи умови для ефективної взаємодії, довіри та професійної підтримки. Вплив організаційної культури, стилю лідерства, комунікацій, згуртованості колективу, а також економічних і соціальних умов створює складну та динамічну систему, у межах якої розвивається кожна команда. Розуміння природи цих чинників є необхідною передумовою для цілеспрямованого управління кліматом і попередження деструктивних процесів.

Однак для практичного застосування цього знання важливо не лише визначити, які саме фактори впливають на внутрішню атмосферу колективу, але й мати можливість своєчасно оцінювати реальний стан клімату. Саме тому діагностика соціально-психологічного клімату виступає ключовим елементом управління персоналом. Вона дозволяє визначити рівень емоційного благополуччя працівників, ступінь задоволеності, рівень довіри й відкритості взаємин та виявити приховані проблемні тенденції. У сучасній практиці найпоширенішими методами діагностики є анкетування, стандартизовані опитувальники, інтерв'ю, соціометрія, спостереження та аналіз групової взаємодії. Їх застосування забезпечує поєднання кількісних і якісних показників, що дає змогу не лише виміряти стан клімату, а й інтерпретувати причини його формування.

Таблиця 1.2. Порівняння різних методів діагностики соціально-психологічного клімату організації

№	Назва методики	Мета дослідження	Що вимірює	Форма проведення
1	Методика Л. Уманського	Визначення загального емоційного стану та задоволеності працею	Рівень сприятливості клімату (позитивний, нейтральний, напружений)	Анкетування
2	Соціометрія Дж. Морено	Вивчення міжособистісних відносин у колективі	Ступінь довіри, симпатії, неформальні лідери, ізоляція	Опитування або графічна соціоматриця
3	Методика А. Фідлера	Аналіз ставлення працівників до керівництва й колег	Загальний соціально-психологічний клімат (сприятливий / середній / несприятливий)	Анкетування
4	Employee Net Promoter Score (eNPS)	Оцінка лояльності персоналу до компанії	Готовність рекомендувати організацію як місце роботи	Коротке опитування (1-2 запитання, онлайн або письмово)
5	Gallup Q12	Визначення рівня залученості та мотивації працівників	Мотиваційні фактори, довіра до керівництва, відчуття значущості	Опитування з 12 запитань
6	Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	Оцінка емоційної та професійної залученості	Енергія, відданість, захоплення роботою	Онлайн- або паперове анкетування

Джерело: узагальнено автором [4,7,20]

Поряд із психологічними методами важливим джерелом інформації є аналіз об'єктивних організаційних індикаторів — плинності кадрів, продуктивності, індексу eNPS, рівня залученості та участі персоналу в комунікаційних процесах.

Комплексний підхід до оцінювання клімату дозволяє отримати цілісне уявлення про соціально-психологічне середовище організації та своєчасно планувати управлінські заходи: програми розвитку колективу, тренінги з комунікацій, ініціативи з формування лідерських компетентностей, політики внутрішніх комунікацій або програми підтримки добробуту (wellbeing).

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, високої турбулентності та зростання емоційного навантаження на працівників, системна діагностика соціально-психологічного клімату набуває особливого значення, оскільки сприяє зміцненню психологічної стійкості, згуртованості та довіри в організації.

1.3. Управління кліматом у колективі та роль керівника

Управління соціально-психологічним кліматом посідає важливе місце в системі сучасного менеджменту. Від якості взаємин у колективі, рівня довіри, психологічної безпеки та взаєморозуміння значною мірою залежить ефективність командної роботи, мотивація працівників і стабільність кадрового складу. Значущу роль у забезпеченні сприятливого клімату відіграє керівник, який формує ціннісні орієнтири команди, визначає стиль комунікації та впливає на емоційний стан працівників.

Командоутворення та розвиток комунікацій.

Одним із ключових напрямів управління соціально-психологічним кліматом є цілеспрямована робота зі зміцнення командної взаємодії. Командоутворення розглядається як цілеспрямований процес формування ефективної взаємодії між працівниками, що ґрунтується на довірі, взаємній відповідальності та спільних цілях. Воно пов'язане не лише з організацією окремих заходів, а й із системним розвитком групової динаміки, налагодженням конструктивних комунікацій і формуванням спільних ціннісних орієнтирів. Наукові дослідження показують, що команди з високим рівнем згуртованості демонструють більшу стійкість до стресу, кращу здатність до узгодження дій та нижчу конфліктність у порівнянні з менш консолідованими групами.

Практика командоутворення охоплює різні формати: тренінги, робочі та стратегічні сесії, групові проекти, фасилітовані дискусії, рольові та ділові ігри. Значна увага приділяється вправам, що спрямовані на розвиток навичок

ефективної комунікації, розподілу ролей, прийняття колективних рішень і спільного розв'язання проблемних ситуацій. У гібридних та віддалених командах дедалі частіше використовуються онлайн-формати командоутворення — інтерактивні платформи, віртуальні воркшопи, цифрові інструменти для спільної роботи, що дозволяє підтримувати контакт і відчуття єдності попри фізичну дистанцію.

В українському контексті, позначеному воєнними подіями, релокацією персоналу та підвищеним рівнем емоційної напруги, командоутворюючі практики виконують також підтримувальну та стабілізуючу функції. Спільні ініціативи, робота над проєктами, внутрішні волонтерські активності та формати взаємодопомоги сприяють зміцненню відчуття приналежності, довіри й взаємної підтримки. У таких умовах командоутворення стає не лише інструментом підвищення ефективності взаємодії, а й важливим ресурсом психологічної стійкості та довгострокової згуртованості колективу.

Культура відкритого зворотного зв'язку. Конструктивний зворотній зв'язок є важливим елементом сучасної організаційної взаємодії та одним із ключових інструментів управління соціально-психологічним кліматом. Вона передбачає створення умов, у яких працівники можуть вільно висловлювати думки, пропозиції або занепокоєння без ризику негативних наслідків. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри в колективі, формуванню атмосфери психологічної безпеки та зміцненню активної участі персоналу у процесах організаційного розвитку. Наявність відкритого діалогу дозволяє зменшити інформаційні бар'єри, запобігти накопиченню напруження й забезпечити прозорість управлінських рішень.

Запровадження систематичного зворотного зв'язку вимагає використання різних інструментів, серед яких: регулярні індивідуальні зустрічі між керівником і працівником (1:1), періодичні опитування, анонімні форми для повідомлень, внутрішні комунікаційні платформи, HR-боти та корпоративні рефлексивні сесії. Такі механізми роблять комунікацію більш структурованою та передбачуваною, дозволяючи керівництву своєчасно

виявляти проблемні тенденції та реагувати на них. Крім того, відкритий зворотний зв'язок сприяє формуванню культури відповідальності, коли працівники беруть активну участь у покращенні робочих процесів і стають співучасниками організаційних рішень.

Важливою складовою культури відкритого зворотного зв'язку є визнання досягнень та вираження вдячності, що підсилює мотивацію, формує позитивний емоційний фон і зміцнює командну єдність. Позитивний зворотний зв'язок не лише підкріплює бажану поведінку, а й сприяє розвитку впевненості та ініціативності. У сучасному українському контексті, де працівники часто працюють в умовах стресу та підвищеної невизначеності, підтримувальна комунікація та регулярний обмін думками стають важливим ресурсом психологічної стабільності. Культура відкритого діалогу, заснована на емпатії й взаємоповазі, дозволяє організаціям зміцнювати внутрішню згуртованість і підвищувати стійкість колективу до зовнішніх викликів.

Ефективна система зворотного зв'язку передбачає використання різних інструментів, що забезпечують регулярність, прозорість та доступність комунікацій між керівництвом і працівниками. У сучасних організаціях дедалі більшого поширення набуває поєднання традиційних і цифрових способів збору інформації, що дозволяє отримувати як кількісні, так і якісні дані про стан взаємин у колективі. Одним із ключових інструментів є регулярні індивідуальні зустрічі (формат 1:1), які надають можливість обговорити професійні результати, емоційний стан та очікування працівника у конфіденційній атмосфері.

Поряд із персональними зустрічами значну роль відіграють командні ретроспективи, періодичні опитування (щомісячні, щоквартальні), анонімні анкети, внутрішні платформи для збору зворотного зв'язку та корпоративні месенджери з інтегрованими формами. Такі інструменти особливо актуальні для організацій з дистанційними або гібридними форматами роботи, оскільки дозволяють підтримувати регулярний діалог незалежно від фізичної присутності працівників. Застосування цифрових HR-рішень — чат-ботів,

внутрішніх CRM-систем або employee-experience платформ — оптимізує процес збору інформації та підвищує його оперативність.

Окреме місце займають інструменти позитивного зворотного зв'язку та визнання досягнень: системи kudos, корпоративні канали для подяки, короткі «check-in» зустрічі та практики peer-to-peer feedback. Вони підсилюють атмосферу підтримки, мотивують працівників і формують відчуття значущості внеску кожного члена колективу. У контексті сучасних українських реалій, що характеризуються підвищеним рівнем емоційної напруги, такі інструменти слугують важливим засобом підтримки психологічного благополуччя та підвищення стійкості команди.

Лідерський стиль і його вплив на клімат. Стиль управління керівника визначає характер соціально-психологічного клімату, оскільки впливає на поведінкові моделі, які стають типовими для команди. Демократичний та трансформаційний стилі сприяють розвитку ініціативності, залученості, співпраці та почуття спільної відповідальності. Авторитарний стиль часто призводить до підвищеної напруженості, страху помилок та дистанційованості у стосунках між керівником і підлеглими. Ситуативне лідерство, запропоноване П. Герсі та К. Бланшардом, передбачає адаптацію стилю керівника залежно від рівня зрілості та готовності колективу. Це підходить для організацій, що працюють у складних або кризових умовах.

Дослідження українських авторів (Карамушка, 2022; Роговська, 2023) підтверджують, що підтримувальний стиль управління та високий рівень емоційної компетентності керівника суттєво підсилюють психологічну стійкість колективу в умовах невизначеності, спричиненої воєнним та економічним контекстом.

Роль емоційного інтелекту керівника. У сучасних умовах керівник має володіти не лише управлінськими навичками, а й здатністю ефективно працювати з емоційними станами працівників. Емоційний інтелект (EQ) охоплює вміння: розпізнавати власні емоції та емоції інших; контролювати імпульсивні чи негативні реакції; налагоджувати емпатичну та

підтримувальну комунікацію; позитивно впливати на емоційний клімат у команді.

Керівники з високим рівнем EQ створюють атмосферу психологічної безпеки, у якій працівники почуваються захищеними, готовими проявляти ініціативу, не боятися помилок і відкрито ділитися ідеями. Це підсилює інноваційність, взаємну підтримку та загальний рівень довіри в організації.

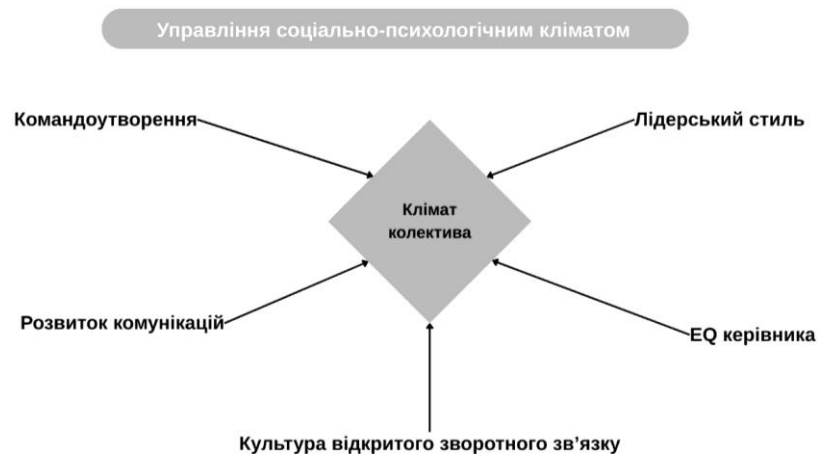


Рисунок 1.2. Інструменти з управління соціально-психологічним кліматом

Джерело: складено автором за [4,7,32]

В умовах масштабних суспільних і економічних викликів, які переживає Україна, емоційна зрілість керівника стає одним із ключових чинників стабільності та згуртованості колективу.

Управління соціально-психологічним кліматом в організації постає як багатовимірний процес, що поєднує роботу над внутрішніми організаційними умовами, розвитком командної взаємодії та реагуванням на зовнішні фактори. Клімат не формується стихійно: він є результатом системних управлінських рішень, продуманих комунікаційних практик і рівня зрілості колективу. Позитивний клімат забезпечує передбачуваність поведінкових моделей, стабільність робочих процесів, більш високий рівень мотивації та здатність команди ефективно діяти у стресових умовах.

Ключова роль у цьому процесі належить керівникові. Саме він задає тон комунікації, формує систему очікувань та норм взаємодії, виступає

носієм організаційних цінностей і визначає загальний емоційний фон у команді. Підтримувальний, гнучкий та емоційно компетентний стиль лідерства дозволяє посилити довіру, сприяти відкритому діалогу та забезпечувати психологічну безпеку працівників. Натомість директивні або неконсистентні управлінські підходи можуть посилювати тривожність, конфліктність і деструктивні тенденції в колективі, особливо в умовах зовнішнього стресу.

Важливим чинником управління кліматом є здатність організації враховувати зовнішній контекст, який у сучасній Україні характеризується воєнними ризиками, економічною нестабільністю, гібридними форматами роботи та підвищеним рівнем емоційного навантаження. У таких умовах посилюється потреба у прозорих комунікаціях, регулярному зворотному зв'язку, командоутворюючих практиках і механізмах підтримки персоналу. Внутрішні управлінські інструменти виконують компенсаторну функцію: вони знижують вплив зовнішніх факторів і допомагають персоналу зберігати фокус, згуртованість та відчуття стабільності.

Підсумовуючи, управління соціально-психологічним кліматом — це стратегічний напрям діяльності керівництва, що визначає ефективність роботи колективу, рівень мотивації та психологічної стійкості персоналу. Роль керівника у цьому процесі є визначальною: від його здатності налагоджувати комунікацію, підтримувати команду і враховувати зовнішні виклики залежить якість взаємин, довіра та готовність працівників працювати спільно. У сучасному українському середовищі, де зовнішні загрози прямо впливають на емоційний стан людей, саме грамотне управління кліматом стає одним із ключових ресурсів довгострокової стабільності та життєздатності організації.

РОЗДІЛ 2.

СТАН ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ
КЛІМАТОМ КОЛЕКТИВУ ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР»**2.1. Організаційна характеристика ТОВ «ТІКЕТС
КОНСОЛІДАТОР»**

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Тікетс Консолідатор». Назва англійською мовою: Limited Liability Company "Tickets Consolidator". Тип компанії: Товариство з обмеженою відповідальністю. Дата заснування: 26 вересня 2013 року.

Засновники та їхній внесок:

1. Юрков Анатолій Володимирович - 500 (50%)
2. Некрилов Віктор Миколайович - 250 (25%)
3. Янішевський Дмитро Олександрович - 250 (25%)

Основний вид діяльності:

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

Додаткові види діяльності:

79.11 Діяльність туристичних агентств

47.41 Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах

58.29 Видання іншого програмного забезпечення

62.01 Комп'ютерне програмування

63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

Основний напрям діяльності компанії: Надання послуг із бронювання авіаквитків, автобусних та залізничних квитків.

Управлінська структура ТОВ "Тікетс Консолідатор" побудована за лінійним принципом.

Усі 36 співробітників компанії напряму підпорядковуються Директору, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства.

До ключових обов'язків Директора належать стратегічне планування, ухвалення важливих бізнес-рішень, управління ресурсами, координація роботи персоналу та забезпечення досягнення фінансових і операційних цілей.

Окрім цього, Директор відповідає за співпрацю з ключовими партнерами, державними органами та іншими стейкхолдерами.

У компанії визначено кілька основних напрямків діяльності, які не формалізовані у вигляді окремих структурних підрозділів, проте охоплюють різні сфери експертної діяльності:

- Розвиток бізнесу та партнерства — фокус на розширенні ринків і залученні нових клієнтів.
- Аналітичний напрямок — аналіз даних і прогнозування для підтримки бізнес-рішень.
- Комерційний напрямок — організація продажів і робота з клієнтами.
- Бухгалтерія — ведення фінансового обліку та підготовка звітності.
- Юридичний напрямок — правовий супровід компанії.
- Інші адміністративні ролі, які забезпечують стабільну роботу підприємства.

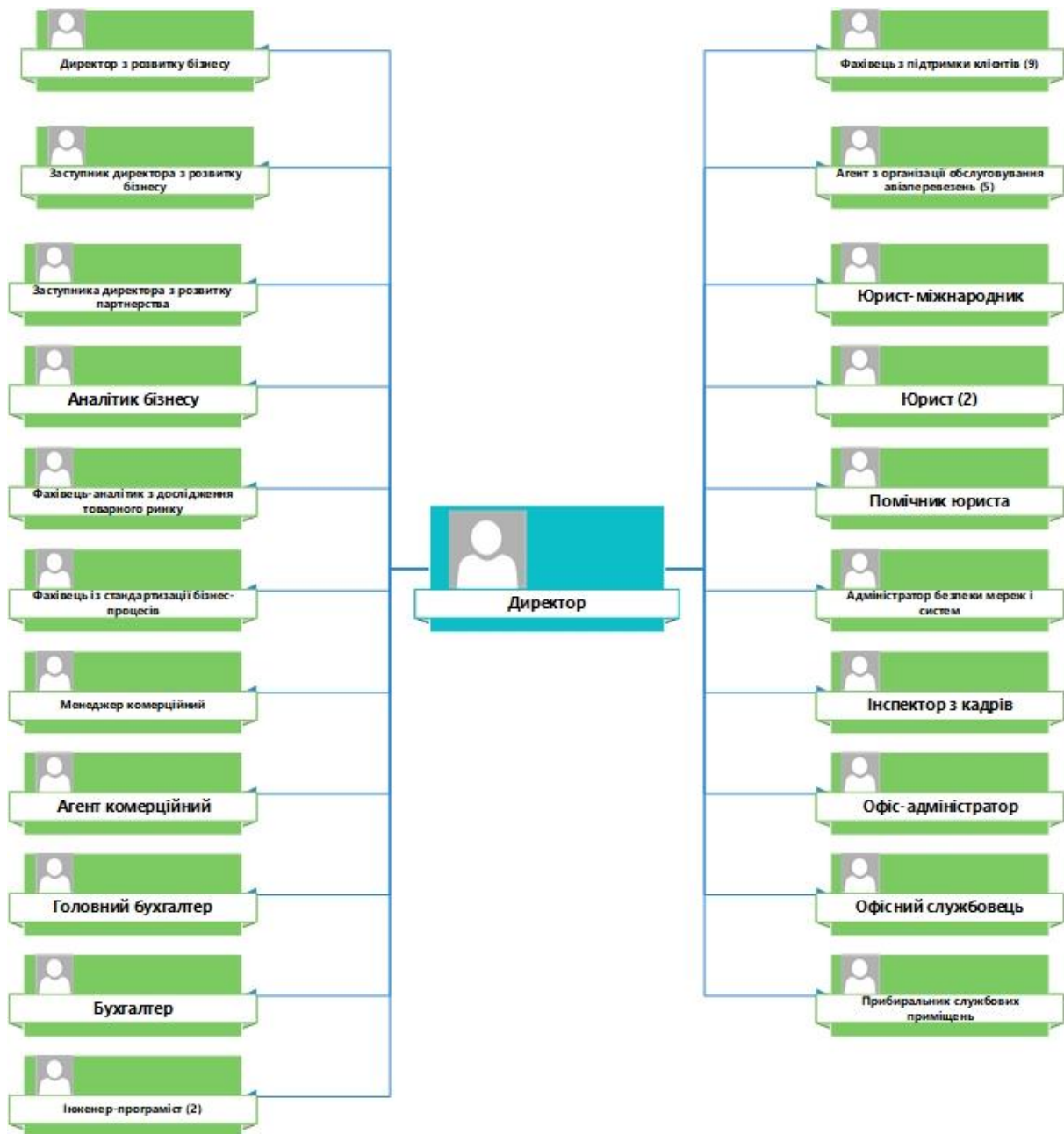


Рисунок 2.1. – Штатний розпис ТОВ "Тікетс Консолідатор" станом на 11.11.2025 року

Джерело: надано підприємством

Така організація роботи дозволяє раціонально розподіляти завдання, забезпечувати гнучкість процесів і оперативність у прийнятті рішень.

Компанія пропонує послуги з бронювання квитків, надаючи клієнтам можливість попереднього резервування та придбання проїзних документів для різних видів транспорту.

Наразі діяльність підприємства охоплює такі напрями:

1. Бронювання авіаквитків, залізничних і автобусних квитків: Компанія забезпечує клієнтів необхідними продуктами, включаючи цифрові рішення, що спрощують процес бронювання. За запитом також доступні додаткові послуги, як-от страхування або вибір місць.

2. Продаж квитків на різні напрямки від провідних авіакомпаній світу: Підприємство забезпечує доступ до квитків на авіа, залізничні та автобусні перевезення, надаючи детальну інформацію про доступні дати, тарифи, умови, ціни та вибір місць.

3. Цифрова підтримка клієнтів: Окрім бронювання, компанія пропонує технічну підтримку, допомогу з обміном або поверненням квитків, а також інформування про зміни в умовах подорожей або заходів.

Головна мета компанії — створення зручного та оперативного сервісу для бронювання і купівлі квитків через онлайн-платформи, що допомагає клієнтам уникнути складнощів із самостійним пошуком і резервуванням.

Основний процес бронювання авіаквитків, залізничних квитків та автобусних квитків підприємствами включає кілька ключових етапів, що забезпечують ефективність та зручність як для клієнтів, так і для компаній.

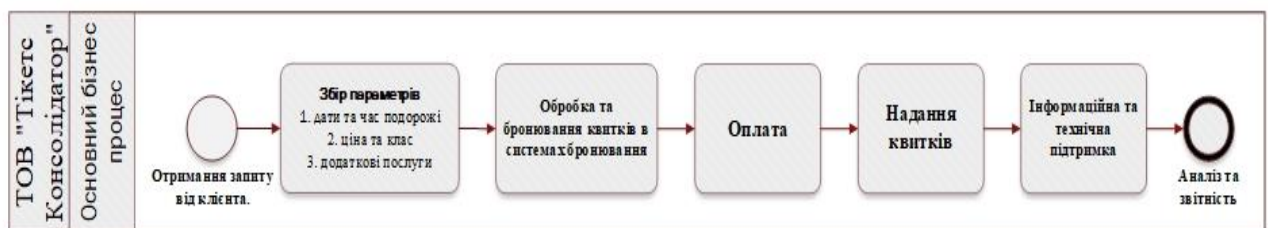


Рисунок 2.2. – Основні етапи процесу ТОВ "Тікетс Консолідатор"

Джерело: надано підприємством

Нижче описані основні етапи цього процесу.

1. Отримання запиту від клієнта.

Процес бронювання починається з отримання запиту від клієнта. Це може бути виконано через веб-додаток, що спрощує процес для користувача.

На основі запиту клієнта, який вказує основні параметри такі як:

- Дати та час подорожі: Вибір рейсів або маршрутів у потрібні дати.
- Ціна та клас: Врахування бюджету клієнта та бажаного рівня комфорту (економ, бізнес чи перший клас).

- Додаткові послуги: Пропозиції додаткових послуг, таких як страхування, харчування на борту або трансфер.

2. Обробка та бронювання квитків в системах бронювання.

- GDS (Global Distribution System): Системи глобального розподілу, такі як Amadeus, Sabre або Galileo, використовуються для бронювання авіаквитків.

- Пряме з'єднання з перевізником: Для автобусів або залізниць інколи використовується прямий доступ до системи перевізника.

3. Оплата.

Після підтвердження бронювання квитків клієнт здійснює оплату:

- Онлайн-платежі: Клієнт може скористатися банківською картою або іншими засобами онлайн-платежів.

- Готівка: Оплата готівкою в офісі агентства або через касу.

- Банківські перекази: Для корпоративних клієнтів часто застосовуються банківські перекази з виставленням рахунків-фактур.

4. Надання квитків.

Після успішної оплати бронювання стає підтвердженим, і система надає електронний квиток. Квиток стає доступним для завантаження у веб-додатку та надсилається клієнту на електронну пошту.

5. Інформаційна та технічна підтримка.

- Повідомлення та нагадування: Відправка повідомлення в обрані месенджери або email-нагадувань про дату та час поїздки.

- Додаткові запити: Наприклад, зміна дати або повернення квитка, яке обробляється через агентство відповідно до політики перевізника.

- Вирішення технічних проблем

6. Повернення квитків

У разі потреби клієнт може звернутися для повернення квитка або зміни умов бронювання:

- Повернення коштів: Проводиться згідно з політикою перевізника.
- Перебронювання: Якщо клієнт бажає змінити дату або маршрут, агентство допомагає у здійсненні нової резервації.

7. Аналіз та звітність

На завершення процесу агентства здійснюють аналіз результатів роботи для покращення обслуговування:

- Звітування: Ведення звітності щодо проданих квитків, фінансових операцій, клієнтських запитів.
- Зворотний зв'язок: Збір відгуків від клієнтів для вдосконалення процесів та підвищення якості послуг.

Використання Технологій

- Автоматизація: Для підвищення ефективності багато процесів автоматизуються за допомогою CRM-систем та GDS.

Процес бронювання квитків є комплексним і включає взаємодію між клієнтом, агентством та перевізником. Використання сучасних технологій, таких як GDS, автоматизовані системи обробки та онлайн-сервіси, дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та задовольнити потреби клієнтів у найкоротші строки.

2.2. Характеристика ключових фінансово-економічних показників ТОВ «ТИКЕТС КОНСОЛІДАТОР»

Аналіз фінансових показників є важливим інструментом для оцінки фінансового стану, ефективності діяльності та перспектив розвитку компанії. Аналіз дозволяє визначити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості компанії. Це дає змогу зрозуміти, чи здатна компанія виконувати свої фінансові зобов'язання та забезпечувати безперервність діяльності. Керівництво використовує результати аналізу для стратегічного і

тактичного планування, розробки заходів для підвищення ефективності діяльності та оптимізації використання ресурсів. Аналіз показників рентабельності дозволяє оцінити здатність компанії генерувати прибуток, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Фінансовий аналіз допомагає виявити тенденції та проблеми, які можуть виникнути в майбутньому, та розробити прогнози щодо прибутковості, витрат і капітальних вкладень. Регулярний аналіз дозволяє виявляти відхилення від планових показників, оцінювати ефективність використання ресурсів і прийняти коригуючі заходи. Для інвесторів і кредиторів фінансовий аналіз є основою для прийняття рішень щодо інвестування або надання кредитів. Він допомагає оцінити ризики та очікуваний дохід від співпраці з компанією. Порівняльний аналіз дозволяє визначити конкурентоспроможність компанії на ринку, виявити її сильні та слабкі сторони.

Таким чином, фінансовий аналіз є ключовим інструментом для забезпечення прозорості, підвищення ефективності управління та розвитку компанії в умовах конкуренції та ринкових змін.

На підприємстві фінансовий аналіз зазвичай проводять наступні ключові фахівці та відділи:

Фінансовий аналітик: основна особа, яка аналізує фінансові показники, готує звіти та робить висновки щодо ефективності діяльності підприємства.

Фінансовий директор (CFO): керує фінансовим аналізом на стратегічному рівні, приймає рішення на основі отриманих даних і розробляє фінансову політику компанії.

Бухгалтерія: збирає дані про доходи, витрати, активи та зобов'язання, які є базою для фінансового аналізу.

Динаміка чистого доходу демонструє значне зростання протягом аналізованого періоду з 2022 по 2024 роки: у 2023 році чистий дохід збільшився на 117,9% у порівнянні з 2022 роком. У 2024 році доходи зросли на 37,8% порівняно з 2023 роком. (рисунок 2.2.).

Таблиця 2.1 - Ключові фінансово-економічні показники, по рокам

№ з/п	Показник	Абсолютне значення			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	16 816,60	36 642,20	50 493,90	33 677,30		200,23 %	
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	0,00	0,00	0,00	-	-	-	-
4	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
5	Інші операційні доходи, тис. грн.	495,70	5 918,70	11 752,30	11 256,60		2270,97 %	
6	Адміністративні витрати, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
7	Витрати на збут, тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-
8	Інші операційні витрати, тис. грн.	15 943,80	27 915,60	55 943,70	40 000,90		250,93 %	
9	Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	1 368,50	14 645,30	6 709,20	53 40,70		390,22 %	
10	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1 368,50	14 645,30	6 709,20	53 40,70		390,22 %	
11	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1 368,50	14 645,30	6 709,20	53 40,70		390,22 %	

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю

Це свідчить про позитивну тенденцію розвитку компанії, що може бути пов'язано з:

- підвищенням ефективності продажів;
- розширенням ринку збуту;
- зростанням попиту на продукцію чи послуги компанії.

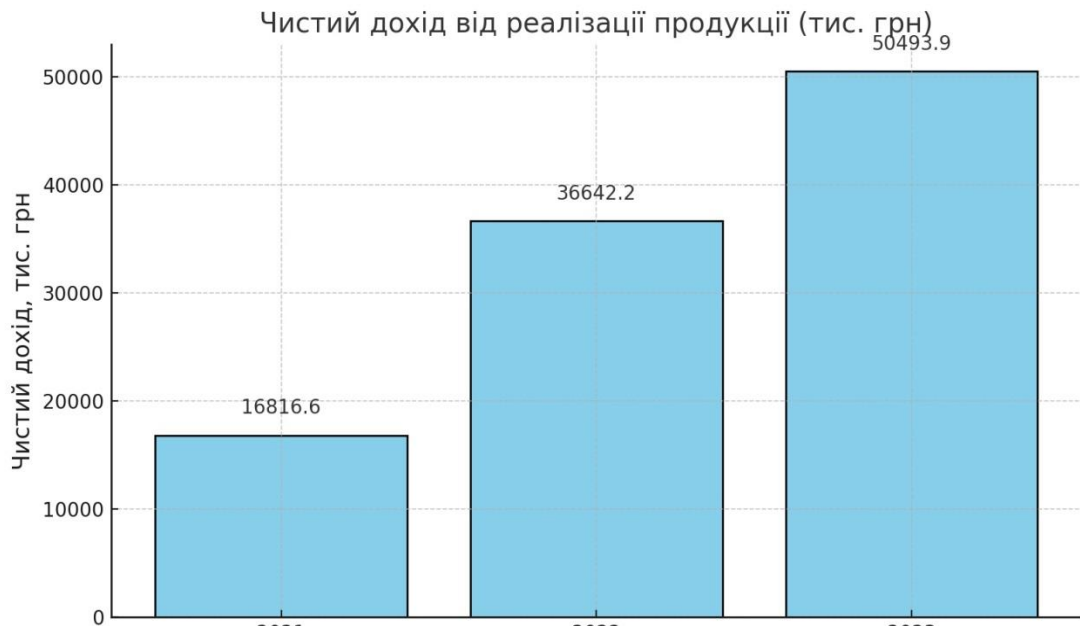


Рисунок 2.2. – Динаміка чистого доходу

Джерело: складено автором за таблицею 2.1.

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану підприємства, 2025

Рік	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк)	Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	Коефіцієнт заборгованості (Кз)	Коефіцієнт фінансового лівериджу (КФЛ)	Оборотність обігових коштів (КОок)
2025	0.005	1.336	1.307	0.251	0.253	0.747	2.946	0.717

Джерело: складено автором за таблицею 2.1.

Аналіз показників за 2024 рік свідчить про наступне щодо фінансового стану підприємства:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал) = 0.005 Дуже низьке значення. Підприємство має недостатньо коштів для покриття зобов'язань (оптимальне — 0.2–0.5). Для поліпшення абсолютної ліквідності варто збільшити грошові резерви або зменшити короткострокові зобов'язання, наприклад, шляхом реструктуризації боргів або залучення додаткових джерел фінансування.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) = 1.336 Майже відповідає оптимальному значенню (1.5-2), але є ризик нестачі ліквідності.

Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп) = 1.307 Близьке до Кпл, підприємство може покрити зобов'язання швидколіквідними активами.

Фінансова стійкість: Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк) = 0.251 Низьке значення (оптимальне > 0.5). Значна частина активів формується за рахунок залучених коштів. Для підвищення цього коефіцієнта варто зменшити залежність від зовнішнього фінансування або збільшити нерозподілений прибуток.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) = 0.253 Дуже низьке значення, підприємство залежить від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт заборгованості (Кз) = 0.747 Високе значення, що вказує на значну частку зобов'язань у фінансуванні. Це може призвести до збільшення витрат на обслуговування боргу та підвищення ризику неплатоспроможності підприємства.

Коефіцієнт фінансового лівериджу (КФЛ) = 2.946 Висока залежність від кредиторів.

Оборотність активів: Оборотність обігових коштів (КООк) = 0.717 Низька оборотність (оптимальне > 1), що свідчить про неефективне використання активів. Для покращення оборотності варто оптимізувати управління запасами або прискорити обробку дебіторської заборгованості.

Висновки: Підприємство має низьку ліквідність і сильно залежить від зовнішнього фінансування, що створює ризики. Власний капітал становить лише чверть від загального фінансування, а низька оборотність активів свідчить про проблеми з ефективністю.

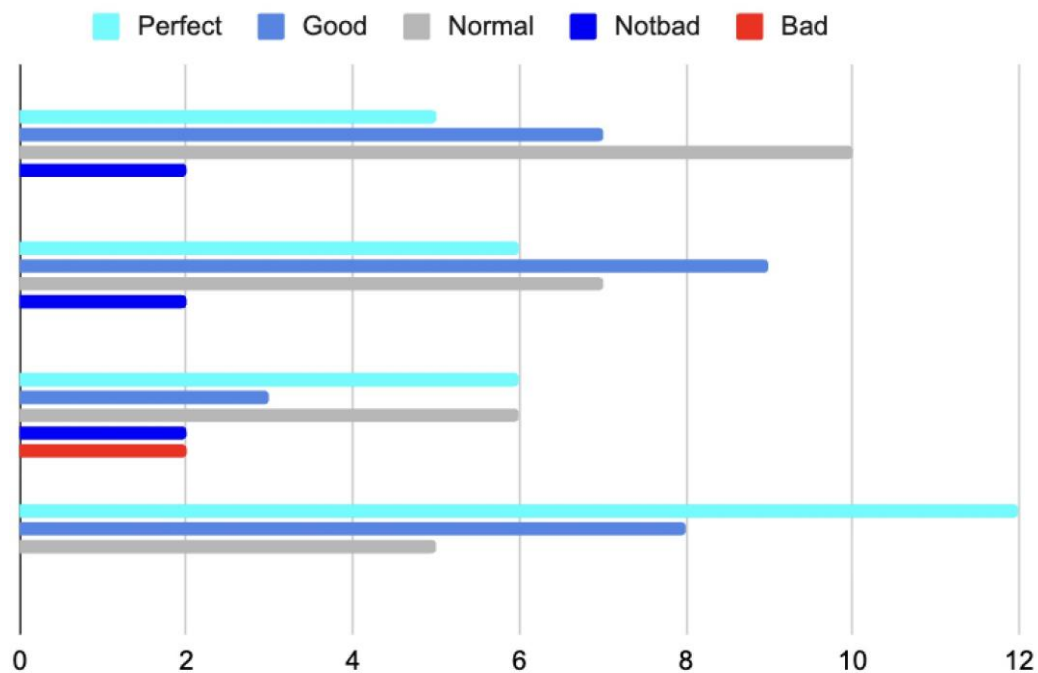
2.3. Існуючі механізми управління соціально-психологічним кліматом колективу ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР».

У ТОВ «Тікетс Консолідатор» функціонує змішана система управління соціально-психологічним кліматом, яка поєднує використання цифрових інструментів, практик зворотного зв'язку та командоутворюючих заходів. Її ключова мета — підтримка стабільності колективу, оперативне виявлення

емоційних змін та створення умов для орієнтованої на співпрацю внутрішньої атмосфери.

Компанія працює у високодинамічному середовищі, тому своєчасний моніторинг настроїв і комунікаційних процесів є критично важливими для запобігання конфліктам, зниженню мотивації та емоційному виснаженню персоналу.

Одним із центральних елементів такої системи став спеціально розроблений чат-бот для щотижневого моніторингу настрою працівників. Чат-бот фіксує емоційні стани співробітників за допомогою питання, а зібрані дані консолідуються у так звані mood-reports. Аналіз отриманого набору даних за рік демонструє, що до участі долучилися у середньому лише близько 50% колективу. Це свідчить про те, що інструмент перебуває на етапі становлення (тестування), а реальна картина настроїв поки що неповна. Найчастіше працівники обирали категорію Good, що свідчить про переважно нейтрально-позитивний фон у команди, водночас рідкісність негативних позначок може вказувати як на реальний стабільний стан, так і на небажання окремих працівників повідомляти про труднощі.



Рисонок 2.3. Динаміка настроїв за рік (поквартально).

Джерело: складено автором

Поряд із цифровими інструментами суттєву роль відіграють командоутворюючі заходи, які компанія проводить ситуативно протягом року, виходячи із запитів команди. Серед корпоративних заходів та практик — походи в гори, спортивні активності, командні квести, виїзні зустрічі та події. Такі заходи сприяють розвитку неформальних зв'язків, забезпечують емоційне відновлення та підвищують згуртованість, що є особливо важливим в умовах воєнної нестабільності в Україні. У колективі, де навантаження періодично зростає, а частина співробітників працює в гібридному форматі, такі активності виконують роль стабілізатора та компенсаторного ресурсу.

Результати mood-reports дозволяють виявити кілька важливих тенденцій. По-перше, участь у чат-боті нерівномірна, і частина працівників не залишає жодних відповідей протягом тривалого часу. Це свідчить про наявність недовіри до інструменту або недостатньо сформованої культури відкритого зворотного зв'язку. По-друге, переважання оцінок “Good” та “Normal” разом із рідкісними негативними реакціями може сигналізувати про соціально бажану поведінку — працівники уникають повідомляти про реальні труднощі, що є природним для українського контексту підвищеного стресу. По-третє, відсутність регулярності у відповідях ускладнює побудову точних прогнозів, що потребує розширення вибірки та подальшої популяризації інструменту серед команди.

Попри очевидні позитивні ефекти, чинні механізми управління кліматом мають певні недоліки. Зокрема, тестовий статус чат-бота, невисокий рівень залученості (менше половини колективу), ймовірна упередженість самозвітів та нерівномірність збору даних обмежують точність діагностики.

Крім того, командні заходи, хоча й позитивно впливають на згуртованість, не завжди дозволяють вловити глибинні проблеми взаємодії на робочому місці. Це створює потребу в доповненні наявної системи іншими інструментами.

В компанії командоутворюючі активності є важливою, але поки що несистемною частиною управління соціально-психологічним кліматом. Хоча компанія регулярно організовує різні заходи — походи в гори, спортивні змагання, квести, виїзні зустрічі та тематичні корпоративи, — більшість із них виникають як ініціативи керівника (СЕО) або окремих команд, а не як частина формалізованої HR-стратегії. Така спонтанність позитивно впливає на емоційний фон, однак ускладнює планування, оцінювання ефективності та забезпечення рівної залученості всіх співробітників.

Аналіз внутрішньої активності компанії показує, що участь у таких заходах зазвичай беруть 25–28 співробітників із приблизно 50 осіб, що становить орієнтовно 50–56% загальної чисельності колективу. Це свідчить про доволі високий рівень зацікавленості, проте також вказує на існування групи співробітників, які залишаються поза командними подіями. Причини можуть включати індивідуальні обмеження, формат заходів, графік роботи або недостатнє розуміння цінності цих активностей.

Попри свою спонтанність, такі заходи мають важливий стабілізуючий вплив на команду. В умовах українського воєнного контексту, підвищеного стресу та гібридного формату роботи вони забезпечують емоційну підтримку, неформальну взаємодію та можливість для працівників відновити ресурсний стан. Однак відсутність системного підходу знижує потенційний ефект командоутворення: немає послідовності, регулярності, зв'язку з HR-цілями чи інструментів оцінки результативності.

У перспективі компанія може посилити вплив командних заходів, інтегрувавши їх у циклічну систему управління кліматом: формуючи календар активностей, чергуючи формати (емоційні, навчальні, стратегічні), впроваджуючи короткі рефлексивні сесії після подій та забезпечуючи участь усіх відділів. Це дозволить перетворити командоутворення на ефективний інструмент зміцнення соціально-психологічного клімату, а не лише на форму неформального дозвілля.

Особливості управлінських стилів та рівня емоційної компетентності менеджерів також відіграють окрему роль в поточному управлінні кліматом. Згідно з внутрішньою оцінкою керівників та аналізом управлінської практики в ТОВ «Тікетс Консолідатор», у компанії спостерігається недостатня зрілість менеджерського складу, що впливає на якість управління соціально-психологічним кліматом. Значна частина менеджерів є відносно малодосвідченою та перебуває на етапі формування власного стилю керівництва. Це зумовлює ситуативність управлінських рішень і зміну стилів взаємодії залежно від обставин: у деяких ситуаціях проявляється авторитарність (жорстке прийняття рішень, обмежений діалог), у інших — декларативна демократичність, яка не завжди супроводжується необхідними управлінськими навичками.

Аналіз управлінської поведінки дозволяє також виділити проблему з рівнем емоційної компетентності окремих менеджерів. Із наявних п'яти менеджерів, двох (тобто 40%) можна охарактеризувати як таких, що мають недостатньо розвинений емоційний інтелект. Це пов'язано переважно з їхньою невеликою управлінською практикою, недостатнім досвідом роботи з підлеглими та обмеженим розумінням механізмів емоційної регуляції на рівні колективу. Низький рівень емоційної компетентності у цих керівників інколи призводить до труднощів у вирішенні конфліктних ситуацій, неправильного інтерпретування настроїв працівників, надмірної реактивності або уникання складних розмов.

Такі управлінські особливості не є критичними для невеликої компанії на ранніх етапах розвитку, проте вони знижують ефективність механізмів управління кліматом, особливо у поєднанні з неповними mood-reports та несистемністю командоутворюючих заходів. В умовах зовнішнього стресу та високої турбулентності українського ринку саме зрілість лідерства стає ключовим фактором стабільності команди. Тому формування управлінських стилів, розвиток емоційного інтелекту та підвищення якості комунікаційних навичок менеджерів є необхідними напрямками для подальшого

вдосконалення системи управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «Тікетс Консолідатор».

На даному етапі система управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «Тікетс Консолідатор» характеризується комбінуванням окремих інструментів, які позитивно впливають на атмосферу в колективі, але залишаються фрагментарними та не інтегрованими в єдину HR-стратегію. Ключові управлінські фокуси компанії можна звести до трьох напрямів:

Моніторинг емоційного стану працівників через чат-бот. Інструмент активно тестується, проте охоплює лише частину персоналу. Дані є корисними для виявлення тенденцій, однак поки що не забезпечують повної картини настроїв.

Спонтанні командоутворюючі активності. Заходи позитивно впливають на згуртованість і емоційний фон, але не є системними та не прив'язані до управлінських цілей.

Ситуативне лідерство та різнорівнева управлінська компетентність менеджерів. Компанія має малодосвідчених менеджерів із формованими не до кінця стилями керування. Спостерігається зміна авторитарних і демократичних підходів залежно від ситуації, що свідчить про відсутність стабільної управлінської моделі. Двоє з п'яти (40%) менеджерів мають низький рівень емоційного інтелекту, що впливає на якість комунікації та здатність підтримувати команду.

Узагальнено поточний стан управління кліматом можна охарактеризувати як такий, що перебуває на етапі формування. В наявності є цінні елементи—цифровий моніторинг, командні активності, культура діалогу,—але відсутня цілісна система, яка б об'єднувала управлінські практики, оцінювання, розвиток керівників та регулярні інтервенції.

Складність ситуації підсилюється зовнішнім контекстом (війна, нестабільність) і внутрішніми управлінськими факторами (недостатній досвід керівників, низька участь у mood-bot, несистемність командних заходів).

З одного боку, компанія має позитивний потенціал, оскільки уже використовує сучасні інструменти та практики. З іншого—існує ризик, що за відсутності структурованої HR-стратегії з управління кліматом ці позитивні елементи працюватимуть лише частково.

Управлінський фокус компанії на найближчий період логічно зміщується на:

- розвиток управлінських навичок і EQ менеджерів,
- формалізацію та регулярність інструментів моніторингу,
- системність командоутворення,
- підсилення культури відкритого зворотного зв'язку.

РОЗДІЛ 3.
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО
ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ
КЛІМАТОМ У ТОВ «ТІКЕТС КОНСОЛІДАТОР»

3.1. Загальна характеристика суті запропонованих змін

Аналіз поточного стану управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «Тікетс Консолідатор» показав, що компанія вже має низку дієвих інструментів, спрямованих на підтримку позитивної атмосфери в колективі. До таких інструментів належать цифровий моніторинг настроїв через спеціально розроблений mood-бот, неформальні практики відкритого діалогу, командні активності та загалом гнучкий стиль управління, притаманний невеликій компанії. Ці елементи створюють базу для розвитку ефективної системи роботи з кліматом, проте самі по собі вони залишаються фрагментованими й не забезпечують достатнього рівня стабільності та прогнозованості в управлінні людськими ресурсами.

Виявлені недоліки свідчать про потребу у впровадженні комплексних змін. Зокрема, mood-опитування охоплюють лише частину працівників, що обмежує можливість якісного аналізу емоційного стану команди. Командні заходи проводяться спорадично, здебільшого за ініціативою керівництва або окремих ентузіастів, що знижує їхню роль як інструмента розвитку згуртованості.

Крім того, рівень управлінської компетентності менеджерів є нерівномірним: частина керівників демонструє ситуативне чергування демократичного та авторитарного стилів, що свідчить про незавершене формування власної управлінської моделі. Це безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат і стійкість команди. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні цілісної та структурованої системи управління кліматом — такої, що охоплюватиме не лише збір даних чи організацію заходів, а й

розвиток управлінських навичок, формалізацію процедур та використання аналітики для ухвалення рішень.

Запропонована система складається з трьох взаємопов'язаних блоків: розвитку управлінських компетенцій і емоційного інтелекту менеджерів, модернізації та систематизації моніторингу настроїв, а також впровадження регулярних командоутворюючих практик і структурованих комунікацій.

Першому блоку у проєкті відведено розвитку управлінських компетенцій менеджерського складу. Оскільки на момент дослідження 40% менеджерів демонстрували низький рівень емоційної компетентності та схильність до реактивних стилів взаємодії, формування стабільного управлінського підходу є критичним для підвищення якості комунікацій, попередження конфліктів та забезпечення психологічної безпеки працівників. Посилення управлінської зрілості виступає фундаментом для стабільного клімату, адже саме лідер визначає норми взаємодії, стиль комунікації та атмосферу всередині команди.

Другий блок рекомендацій стосується підсилення та структурування процесів моніторингу настроїв. Mood-бот показав свій потенціал, проте рівень залученості співробітників залишається недостатнім для формування достовірних висновків. Запропоновано модернізувати інтерфейс опитування, інтегрувати регулярні нагадування, забезпечити анонімність та створити розширену аналітику для керівників. Розвинена система моніторингу дозволить вчасно виявляти емоційні «просідання», підвищене навантаження, приховані конфлікти та зміни в командній динаміці.

Третій блок передбачає формування системного підходу до командоутворення та внутрішніх комунікацій. Поточні заходи мають позитивний вплив, однак через відсутність регулярності не створюють стійкого ефекту. Запровадження річного календаря активностей, мікро-подій, тренінгів, wellness-ініціатив та структурованих форматів зворотного зв'язку сприятиме підвищенню згуртованості, зниженню стресу та формуванню сильнішої корпоративної ідентичності.

Таким чином, сутність запропонованих змін полягає у переході від окремих, «точкових» заходів до інтегрованої системи управління соціально-психологічним кліматом. Її реалізація забезпечить стабільність внутрішнього середовища, підвищення продуктивності, зниження ризику конфліктів і плинності кадрів, а також створить умови для довгострокового розвитку компанії в умовах сучасних викликів.

3.2. Обґрунтування доцільності рекомендацій та очікувані результати

Запропоновані рекомендації ґрунтуються на детальному аналізі поточного стану управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «Тікетс Консолідатор» та спрямовані на подолання виявлених системних і організаційних недоліків. Результати дослідження засвідчили, що компанія вже використовує сучасні й ефективні інструменти, проте їхня фрагментарність та недостатня регулярність обмежують потенціал позитивного впливу на команду. Тому комплексний підхід до модернізації системи управління кліматом є не лише логічним, а й стратегічно необхідним для подальшого розвитку організації.

Перший напрям — розвиток управлінських компетенцій та емоційного інтелекту менеджерів — є ключовим, оскільки саме управлінська поведінка безпосередньо визначає атмосферу у команді. На момент дослідження встановлено, що 40% менеджерів мають низький рівень емоційної компетентності, а стиль керівництва у більшості випадків характеризується ситуативністю та відсутністю чітко сформованої управлінської моделі. Це створює ризики для комунікаційної стабільності, конструктивного вирішення конфліктів та забезпечення психологічної безпеки співробітників. Розвиток управлінських навичок дозволить підвищити якість взаємодії в команді, сформувати передбачувані управлінські практики та створити стійку основу для позитивного клімату.

Таблиця 3.1. Рекомендації щодо покращенню соціально-психологічного клімату

Напрямок	Зміст рекомендації	Очікуваний результат	Показники ефективності
Систематизація зворотного зв'язку	Запуск регулярних 1:1, eNPS щокварталу, анонімних форм	Підвищення довіри, виявлення проблем на ранніх етапах	Частота 1:1, eNPS, % участі
Розвиток менеджерських компетентностей	Тренінг з емоційного інтелекту, стилів управління	Стабілізація комунікацій, зниження конфліктності	Оцінка 180°, кількість конфліктів
Системні командні активності	Квартальний календар тимбілдингів, рефлексії після подій	Зростання згуртованості, підвищення залученості	Рівень участі, eNPS залученості
Удосконалення mood-monitoring	Розширення вибірки, додавання категорій, інтеграція в HRM	Повна картина емоційного стану персоналу	% відповідей щотижня
Програми підтримки персоналу (wellbeing)	Мікропаузи, психологічні консультації, гнучкий графік	Профілактика вигорання, зниження емоційної напруги	Абсентеїзм, емоційне вигорання

Джерело: складено автором

Другий напрямок змін — модернізація та систематизація моніторингу настроїв — зумовлений тим, що наявний mood-бот, попри свою інноваційність та доступність, поки що охоплює лише невелику частину персоналу. Динаміка участі протягом року демонструє нерівномірність заповнення форм, що унеможливорює формування повноцінної аналітичної картини. Вдосконалення цього інструмента, запровадження регулярних скринінгів та автоматизованої HR-аналітики дозволить отримувати репрезентативні дані, своєчасно виявляти ризики емоційного виснаження та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Третій напрям — систематизація командоутворюючих заходів і внутрішніх комунікацій — є відповіддю на те, що нинішні активності компанії мають позитивний ефект, проте не формують довготривалої стабільності. Більшість таких заходів виникає спонтанно, з ініціативи керівництва або окремих команд, а середній рівень залученості становить 50–56% персоналу. Впровадження річного календаря активностей, а також розвиток wellness-практик і системних форматів зворотного зв'язку сприятиме підвищенню згуртованості, розвитку неформальних зв'язків, зниженню рівня стресу та формуванню психологічної стійкості колективу.

Очікувані результати реалізації проєкту полягають у підвищенні якості управління, створенні сприятливого та передбачуваного клімату, зниженні рівня конфліктності, зростанні залученості персоналу та підсиленні корпоративної ідентичності. Комплексність підходу забезпечить поступове формування інтегрованої системи підтримки персоналу, що відповідатиме сучасним викликам українського ринку та потребам колективу. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності, зміцненню командної взаємодії та зменшенню плинності кадрів.

3.3. Стан готовності ТОВ «Тікетс Консолідатор» до впровадження змін

Аналіз стану готовності ТОВ «Тікетс Консолідатор» до реалізації запропонованих змін показав, що компанія має достатній організаційний та культурний фундамент для переходу до більш системного управління соціально-психологічним кліматом. Однією з ключових передумов є наявність уже впроваджених інструментів — mood-бота, регулярних 1:1 зустрічей, часткових командних активностей та підтримувальної ролі CEO, який виступає ініціатором значної частини HR-практик. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку, оскільки будь-які зміни,

спрямовані на посилення здорової атмосфери в колективі, сприймаються позитивно і не викликають опору з боку персоналу.

Важливою перевагою є також гнучка та адаптивна організаційна культура, характерна для невеликих компаній. Формати комунікації, прийняття рішень і зворотного зв'язку не є жорстко бюрократизованими, що дозволяє швидко інтегрувати нові ініціативи без суттєвих витрат часу та ресурсів. Це значно спрощує реалізацію елементів системного моніторингу, командоутворення та розвитку управлінських компетенцій.

Разом із тим, оцінка управлінського складу свідчить про наявність обмежень, які потрібно врахувати під час впровадження запропонованих змін. Зокрема, 40% менеджерів демонструють низький рівень емоційного інтелекту, а стилі керівництва є нестабільними та ситуативними. Це означає, що частині менеджерів може знадобитися додаткова підтримка, навчання та супервізія для ефективного застосування нових HR-інструментів. Також потребує формалізації сама система внутрішніх комунікацій, оскільки відсутність чітких стандартів може гальмувати якісне впровадження структурованого зворотного зв'язку та управління командною взаємодією.

Серед потенційних бар'єрів можна відзначити і неповну інтегрованість mood-бота в корпоративні процеси, що знижує регулярність участі співробітників. Для підвищення ефективності цього інструмента компанії необхідно впровадити механізми мотивації, комунікаційні нагадування та гарантії анонімності.

У цілому, з урахуванням існуючих сильних сторін, відкритості до змін та невеликого масштабу, можна зробити висновок, що рівень готовності компанії до впровадження проектно-рекомендаційних заходів є середнім, але достатнім для їх успішної поетапної реалізації. Ключовим є поступове просування за всіма трьома напрямками — розвитком менеджерів, посиленням аналітики та систематизацією командної роботи.

3.4. План організаційно-економічних заходів з упровадження пропозицій.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом потребують поетапної реалізації, що дозволить забезпечити стабільність процесу, адаптацію колективу та ефективне використання ресурсів. План включає п'ять ключових напрямів, кожен із яких узгоджується з виявленими проблемами та відповідає стратегічним цілям розвитку компанії.

Таблиця 3.2. Пропозиції по удосконаленню соціально-психологічного клімату

Напрямок	Короткий зміст заходів	Очікуваний результат
1. Розвиток менеджерів	<ul style="list-style-type: none"> • Тренінги з EQ та комунікації • Модулі з медіації конфліктів • Коучинг і супервізія • Щорічна оцінка 360° 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення управлінської зрілості • Зменшення конфліктності • Стабілізація стилю керівництва
2. Удосконалення mood-бота	<ul style="list-style-type: none"> • Спрощення інтерфейсу • Нагадування про опитування • Щомісячні mood-скринінги • HR-аналітична панель 	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярний збір даних • Репрезентативні mood-reports • Раннє виявлення ризиків
3. Системне командування	<ul style="list-style-type: none"> • Річний календар активностей • Мікроформати та тимбілдінги • Wellness-ініціативи • Міні-тренінги та offsite заходи 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення згуртованості • Зміцнення корпоративної культури • Зниження стресу та напруги
4. Культура відкритого діалогу	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярні 1:1 зустрічі • Стандартизований зворотний зв'язок • Анонімний канал звернень • Тематичні мікродискусії 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення довіри • Прозора комунікація • Рання діагностика проблем
5. HR-аналітика	<ul style="list-style-type: none"> • KPI: eNPS, залученість, участь у mood-опитуваннях • Квартальні HR-звіти • Аналіз динаміки клімату 	<ul style="list-style-type: none"> • Керованість процесів • Дані для управлінських рішень • Підвищення ефективності змін

Джерело: складено автором

Перший напрям передбачає створення програми розвитку менеджерів, орієнтованої на формування емоційної компетентності, конструктивної комунікації та стабільного управлінського стилю. До програми пропонується включити тренінги з емоційного інтелекту (EQ), навчальні модулі з медіації конфліктів, коучингові сесії та щорічну оцінку 360°. Реалізація цього етапу сприятиме підвищенню зрілості керівників і зниженню реактивності в управлінських діях.

Другий напрям полягає в удосконаленні інструментів моніторингу настроїв. Заплановано спрощення інтерфейсу mood-бота, запровадження регулярних нагадувань, щомісячного mood-скринінгу та створення автоматизованої HR-панелі для аналізу даних. Це дозволить сформуванню більш повну та достовірну картину емоційного стану команди, а також надасть керівникам аналітичну базу для своєчасного втручання.

Третій напрям — систематизація командоутворення — передбачає розробку річного календаря активностей, що включатиме як масштабні заходи, так і мікроформати (тематичні зустрічі, інтерактиви, короткі командні вправи). Також доцільним є впровадження wellness-практик, спрямованих на підтримку психологічної стійкості персоналу, що має особливе значення в умовах воєнної нестабільності.

Четвертий напрям — формування культури відкритого діалогу, яка має охоплювати регулярні 1:1 зустрічі, системні формати зворотного зв'язку, анонімні канали комунікації та мікроподії для обговорення важливих тем. П'ятий напрям стосується HR-аналітики та оцінювання ефективності впроваджених змін. До ключових показників пропонується включити eNPS, рівень залученості, динаміку конфліктів, участь в опитуваннях і регулярність mood-скринінгів. Розробка кварталних звітів дозволить відстежувати прогрес і коригувати HR-стратегію.

Це сприятиме підвищенню прозорості, зміцненню довіри та ранньому виявленню проблемних ситуацій.

Реалізація наведеного плану забезпечить створення інтегрованої та стійкої системи управління соціально-психологічним кліматом, яка відповідатиме сучасним умовам функціонування компанії та сприятиме стабільному розвитку її персоналу.

Таким чином, результати проектно-аналітичної роботи демонструють реальну практичну значущість запропонованих рішень для розвитку ТОВ «Тікетс Консолідатор». Реалізація розроблених рекомендацій дозволить не лише підвищити рівень соціально-психологічного клімату, а й зміцнити довіру в колективі, підвищити продуктивність праці, оптимізувати управлінські процеси й зменшити ризики плинності персоналу. Комплексний характер запропонованих змін забезпечує їхню стійкість і можливість адаптації під зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи була поставлена мета — комплексно дослідити соціально-психологічний клімат в організації та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо його вдосконалення на прикладі ТОВ «Тікетс Консолідатор». Відповідно до сформульованих у вступі завдань було здійснено теоретичний аналіз проблематики, проведено оцінювання стану клімату в досліджуваній компанії та запропоновано проектно-рекомендаційні заходи, спрямовані на створення інтегрованої системи управління соціально-психологічним кліматом.

Першим етапом роботи стало вивчення теоретико-методологічних аспектів поняття «соціально-психологічний клімат». На основі праць як класичних вітчизняних авторів (А. Петровський, Л. Карамушка, В. Шепель), так і сучасних дослідників було встановлено, що клімат є одним із ключових чинників ефективності організації. Він визначає характер взаємодії між співробітниками, ступінь довіри, емоційний комфорт, згуртованість і стійкість команди до зовнішніх впливів. Клімат виступає інтегральним відображенням міжособистісних стосунків, особливостей лідерства, організаційної культури та соціально-економічного середовища. У сучасних умовах, особливо в Україні, де організації функціонують у ситуації постійних стресових факторів, воєнної невизначеності та гібридних форматів роботи, значення позитивного соціально-психологічного клімату лише посилюється.

У другому розділі було здійснено діагностику соціально-психологічного клімату у ТОВ «Тікетс Консолідатор». Результати показали, що компанія має низку сильних сторін: гнучку організаційну культуру, орієнтацію керівництва на підтримку команди, використання цифрових інструментів для зворотного зв'язку та регулярну комунікацію. Одним із важливих інноваційних елементів став чат-бот для моніторингу настроїв, який протягом року зібрав дані про емоційний стан працівників і дозволив

виявити загальні тенденції клімату. Також у компанії існують командоутворюючі практики, що позитивно впливають на згуртованість.

Разом із тим діагностика виявила низку системних проблем. По-перше, участь у mood-опитуваннях залишається недостатньою: із приблизно 50 працівників активність проявили лише 49 унікальних користувачів протягом року, причому нерегулярно. Це зводить репрезентативність даних і знижує аналітичну цінність інструмента. По-друге, командні заходи проводяться спонтанно, без попереднього планування, що не дозволяє повністю реалізувати їхній потенціал як інструмента зміцнення клімату. По-третє, рівень управлінської зрілості менеджерів є неоднорідним: стилі керівництва неструктуровані, а 40% менеджерів продемонстрували низький рівень емоційного інтелекту. Це впливає на якість комунікацій, конфліктність та психологічну безпеку команди.

Проектно-рекомендаційний розділ був спрямований на створення цілісної системи управління соціально-психологічним кліматом, що відповідає сучасним HR-тенденціям та особливостям невеликої команди. Було запропоновано комплекс змін, який охоплює три стратегічні напрями: розвиток управлінських компетенцій керівників, систематизацію моніторингу клімату та побудову структурованого командоутворення й внутрішніх комунікацій. Усі пропозиції ґрунтуються на реальних потребах компанії, внутрішніх даних mood-reports і досвіді провідних технологічних компаній, що застосовують аналітичні та інклюзивні підходи до роботи з персоналом.

Першим важливим компонентом запропонованої системи є розвиток управлінських компетенцій менеджерів. У роботі доведено, що саме стиль керівництва та рівень емоційної компетентності мають вирішальне значення для формування клімату в невеликих командах. Запропоновані навчальні програми, коучинг, тренінги з емоційного інтелекту, розвиток навичок медіації й регулярні оцінювання 360° можуть суттєво знизити рівень

конфліктності, підвищити якість комунікації та забезпечити стійкість команди в умовах кризових ситуацій.

Другим напрямом є модернізація системи моніторингу клімату. В роботі обґрунтовано доцільність удосконалення mood-бота, інтеграції регулярних скринінгів, автоматизації аналітичних звітів та забезпечення анонімності. Такі зміни дадуть змогу отримувати більш достовірні дані, своєчасно виявляти ризикові стани та формувати управлінські рішення на основі підтвердженої інформації.

Третім важливим напрямом є системне командування. Запропоновано розробити річний календар активностей, включити структуровані тимблдинги, мікроактивності, wellness-програми та заходи, орієнтовані на розвиток психологічної стійкості команди. Регулярність таких заходів сприятиме зміцненню корпоративної ідентичності, розвитку довіри, зниженню рівня стресу й емоційного вигорання.

Загалом реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню інтегрованої системи управління соціально-психологічним кліматом, яка забезпечить стабільність внутрішнього середовища та підвищить ефективність роботи команди. Комплексність підходу дозволить посилити стійкість організації до зовнішніх викликів, покращити якість управління персоналом та створити довгострокову модель підтримки персоналу.

Таким чином, у магістерській роботі було реалізовано всі поставлені завдання: теоретично обґрунтовано сутність соціально-психологічного клімату, охарактеризовано фактори його формування, здійснено діагностику стану клімату в ТОВ «Тікетс Консолідатор», виявлено ключові проблеми та сильні сторони, а також розроблено комплекс практичних рекомендацій. Отримані результати мають як наукову, так і практичну цінність. Вони можуть бути використані для удосконалення HR-політики компанії, розробки стратегій підтримки персоналу та подальших досліджень у сфері соціальної психології організацій.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропонована система змін є адаптованою до специфіки досліджуваної компанії та враховує актуальні зовнішні умови, зокрема вплив війни на психологічний стан працівників. Реалізація рекомендацій дозволить компанії підвищити ефективність управління персоналом і забезпечити конкурентні переваги в умовах нестабільного ринку.

Узагальнюючи, можна зазначити, що результати дослідження підтверджують: соціально-психологічний клімат є стратегічним ресурсом організації, а його управління — важливою передумовою стабільності, продуктивності та розвитку колективу. Створення цілісної системи підтримки персоналу є необхідною умовою успішного функціонування сучасних компаній, особливо в умовах невизначеності та високої турбулентності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.
2. Білушчак Т. Н. Дослідження соціально-психологічного клімату та мотивації викладацького колективу вищого навчального закладу // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Режим доступу: <https://nv.nltu.edu.ua>
3. Вечоркіна Л. Д. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом соціальних служб // Наука онлайн. – 2020. – Режим доступу: <https://nauka-online.com>
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. (2019). Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. (17). 556-561.
6. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.
7. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
8. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : ЛІІІ наук.,наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.
9. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5
10. Кличковський С. О. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період : дис.

... канд. психол. наук. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2020. – Режим доступу: <https://scc.knu.ua>

11. Коптєва, Г.М. (2020) Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ". (2).^o119-124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119.

12. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

13. Лізинг персоналу. Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>

14. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

15. Мамиченко С.А. (2020) Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 71, 156-161. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>

16. Масленніков Є.І., Побережець О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 15. №1(32). URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o505nkXg0V8J:rin.ek.onu.edu.ua/article/view/93876/89404&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera> (дата звернення 12.11.2024)

17. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». № 1 (2016). С. 1–12. URL: <http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/>

visnyk_umo/ekonomika/V_1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення 26.11.2025)

18. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.

19. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

20. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.

21. Піддяча Є. В. Соціально-психологічний клімат у колективі та шляхи його вдосконалення (на матеріалах державної служби) // Науковий репозиторій КНЕУ. – 2024. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua>

22. Роговська О. О. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом організацій в сучасних умовах // Фахові видання України. – 2023–2024. – Режим доступу: Журнали України.

23. Роговська О., Хаджинова М. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як ефективні інструменти управління персоналом соціальних служб в Україні // Журнали України. – 2024.

24. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020. С. 265-270.

25. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

26. Сімоненко О. А. Роль соціально-психологічного клімату в структурах організацій: теоретико-методологічний аналіз // Організаційна

психологія. Економічна психологія. – 2022. – Режим доступу: <https://orgpsy-journal.in.ua>

27. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf

28. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.

29. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view?pli=

30. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>

31. Сушик О., Сушик О. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2021. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua>

32. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

33. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

34. Федорченко А. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / А. В. Федорченко, О. В. Окунєва; Київ. : КНЕУ, 2015. 230 с.

35. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна; Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

36. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. №4(32). С. 7-16.

37. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019, 250 с.

38. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

ДОДАТКИ