

- tors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 65–68. http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf
- Girdwichai L. & Sriviboon C. (2020). Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter? *Journal of Security & Sustainability Issues*, 9, 42–54. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9J\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9J(4))
- Horbokon V. Yu. (2016). Do pytannia otsinky kadrovoho potentsialu pidpriemstva [On the issue of assessing the personnel potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 17(1), 64–69. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/18.pdf
- Ivanytska S. B., Anisova N. V. & Petrova A. O. (2013). Kadrovyi potentsial pidpriemstva: faktory formuvannia ta vykorystannia [Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use]. *Efektivna ekonomika*, 10. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
- Krasnokutska N. S. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posib* [Enterprise potential: formation and assessment: study guide]. Tsentr navchalnoi literatury.
- Mykhailichenko L. V. (2025). Osnovni pryntsypy formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Basic principles of the formation of the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, 197, 86–92. <https://doi.org/10.30838/EP.197.86-92>
- Obydiennova T. S. & Chernous I. O. (2024). Metody formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstv [Methods of forming the personnel potential of enterprises]. *Biznes Inform*, 6, 382–388. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388>
- Riyanto S., Endri E. & Herlisha N. (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 3(19), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sedlak P. (2020). Employee Net Promoter Score (enps) As A Single-Item Measure of Employee Work Satisfaction. An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. *Contemporary Organisation and Management. Challenges and Trends*. Wydawnictwo Uniwersytetu Lodzkiego.
- Shapoval O. A. (2023). Sutnist kadrovoho potentsialu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoi stabilnosti [The essence of personnel potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomika»*, 15, 231–236. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28>
- Smoliar L. H. & Hramotenko O. O. (2008). Doslidzhennia tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy [Research of tendencies of development of personnel potential at the industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 5, 96–99. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2008_5_31
- Van Vulpen E. & Merwe M. 9-Box Grid: a Practitioners Guide. *AIHR*. <https://www.aihr.com/blog/9-box-grid/>

УДК 005.35

JEL: E2; J81

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-476-484>

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КАТАЛІЗАТОР КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМАНДАХ

©2025 **СТОЛЯРУК Х. С., ЯКИМЕНКО О. В.**

УДК 005.35

JEL: E2; J81

Столярук Х. С., Якименко О. В. Соціальний менеджмент як каталізатор корпоративної культури та оптимізації соціально-психологічного клімату в командах

У статті досліджується взаємозв'язок соціального менеджменту із корпоративною культурою та подальшого її впливу на соціально-психологічний клімат у командах в українських компаніях в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження обумовлена трансформацією робочих процесів через поширення гібридних форм роботи, зростанням ролі людського капіталу в економіці знань, потребою в управлінських інноваціях і недостатністю емпіричних досліджень взаємозв'язку корпоративної культури та соціально-психологічного клімату команд в українському контексті. Обґрунтовано важливість соціального менеджменту та його зростаючої ролі не тільки для суспільства загалом, а й для задоволення потреби у відповідних корпоративних культурах з метою формування якомога більшої чисельності персоналу, що впливатиме на розвиток соціально орієнтованого підприємництва. Роль соціального менеджменту також визначається як гнучкий каталізатор адаптації підприємств до соціальних викликів в українському контексті, мотивуючи їх впроваджувати соціально та екологічно важливі ініціативи. Основний акцент був зроблений на важливості сформованого соціально-психологічного клімату в командах, оскільки, на нашу думку, саме це визначає ефективність соціально орієнтованої корпоративної культури. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних підходів до визначення соціально-психологічного клімату, емпіричному дослідженні його проявів у реальних командах, а також формулюванні практичних рекомендацій щодо його покращення в умовах кризи на основі принципів здорової корпоративної культури. Акцентовано увагу на теоретичному обґрунтуванні взаємозв'язків між елементами корпоративної культури та показниками соціально-психологічного клімату, а також емпіричному аналізі індикаторів командної

взаємодії; виявленні специфіки функціонування команд в умовах воєнного стану; розробці рекомендацій щодо оптимізації управлінських практик. Результати дослідження продемонстрували високі показники командної згуртованості, однак було виявлено ряд проблемних аспектів, пов'язаних зі стресом через міжособистісні стосунки, як наслідок війни в Україні.

Ключові слова: соціальний менеджмент, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат, команда, психологічна безпека.

Табл.: 1. **Бібл.:** 14.

Столярчук Христина Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-8045-2018>

Якименко Олена Василівна – магістрантка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: olena.ykm@gmail.com

UDC 005.35

JEL: E2; J81

Stoliaruk K. S., Yakymenko O. V. Social Management as a Catalyst for Corporate Culture and Optimization of the Socio-Psychological Climate in Teams

The article explores the relationship between social management and corporate culture and its subsequent influence on the socio-psychological climate within teams in Ukrainian companies under martial law. The study's relevance stems from the transformation of work processes due to the spread of hybrid work models, the increasing importance of human capital in the knowledge economy, the need for managerial innovations, and the lack of empirical research on the connection between corporate culture and the socio-psychological climate of teams in the Ukrainian context. The importance of social management and its growing role has been substantiated not only for society as a whole but also for meeting the need for appropriate corporate cultures to build the largest possible workforce, which will influence the development of socially oriented entrepreneurship. The role of social management is also characterized as a flexible catalyst for adapting enterprises to social challenges in the Ukrainian context, motivating them to implement socially and environmentally significant initiatives. The main emphasis was placed on the importance of a well-established socio-psychological climate within teams, as, in our view, this precisely determines the effectiveness of a socially oriented corporate culture. The aim of the study is to analyze theoretical approaches to defining the socio-psychological climate, empirically examine its manifestations in real teams, and formulate practical recommendations for its improvement under crisis conditions based on the principles of a healthy corporate culture. The study focused on the theoretical substantiation of the relationships between elements of corporate culture and indicators of the socio-psychological climate, as well as the empirical analysis of team interaction indicators; identifying the specifics of team functioning under martial law conditions; and developing recommendations for optimizing management practices. The research results showed high levels of team cohesion, yet several problematic aspects were identified, related to stress arising from interpersonal relationships as a consequence of the ongoing war in Ukraine.

Keywords: social management, corporate culture, socio-psychological climate, team, psychological safety.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 14.

Stoliaruk Khrystyna S. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-8045-2018>

Yakymenko Olena V. – Master's Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: olena.ykm@gmail.com

В умовах повномасштабної війни в Україні соціальний менеджмент на всіх його рівнях набув ще більшого значення, ніж у довоєнний період. Імплементация всіх його принципів має відбуватись повсякчас і повсюдно. Не виключенням є й корпоративний рівень, на якому за допомогою формування відповідної корпоративної культури здійснюється розвиток соціально значущого світогляду персоналу. Це доволі важке завдання, адже організації та персонал змушені адаптуватись до нестабільності, зниження рівня безпеки, тривалого стресу та змін у форматі роботи, що ставить нові виклики на шляху формування здорового соціально-психологічного клімату. Війна стала не лише воєнним і політичним викликом, а й серйозним фактором впливу на трудові колективи. Саме со-

ціальний бік управління дає можливість справлятися із сучасними викликами, що описані вище, та з багатьма іншими.

На сьогоднішній день соціальний менеджмент можна назвати найбільш гуманним способом управління персоналом. Він стає фактично каталізатором багатьох організаційних процесів, у тому числі спонукає до розвитку корпоративної культури, яка стає ще більш орієнтованою на задоволення соціальних і психологічних потреб персоналу, зокрема команда, які повинні мати однакові цілі та цінності, що транслюються такою корпоративною культурою. У цій ситуації саме корпоративна культура виступає одним із ключових інструментів підтримки емоційної стабільності, довіри та згуртованості в командах.

Враховуючи понятійну полікомпонентність теми дослідження, важливим аспектом аналізу публікацій інших науковців є підхід до визначення як окремих понять, так і їхнього взаємозв'язку. Зокрема, аналізу підлягали погляди авторів щодо визначення понять соціального менеджменту, корпоративної культури, соціально-психологічного клімату в командах і логіки їхнього взаємозв'язку. Кожному з цих компонентів у своїх працях приділяли увагу такі вчені та науковці: Левченко Н., Коляда Н. (аналіз теоретичних аспектів соціального менеджменту), Самойленко В., Бичук І., Настенко М. (аналіз соціального менеджменту крізь призму підвищення мотивації працівників), Кулініч Т., Балканова О., Белоус К. (дослідження сучасних моделей трансформації соціального менеджменту), Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. (дослідження соціального менеджменту як технології ефективного управління), Огінок С., Когут А. (аналіз впливу соціального менеджменту на міжнародний бізнес), Касич А., Хижняк С. (сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства), Роговська Н., Хаджинова О. (аналіз організаційної культури та соціально-психологічного клімату як інструменти управління персоналом), Захарчин, Г., Юрченко О. (дослідження розвитку персоналу на засадах корпоративної культури), Жаровська О. (тлумачення соціально-психологічного клімату як основи управління в колективах організацій та установ), Клесман О. (аналіз психологічної безпеки в команді як передумови залученості до роботи в ІТ компаніях), Ковальчук Н., Комарова К. (дослідження підходів до управління командами).

Ці та інші науковці у своїх працях здійснили ретельне та професійне дослідження напрямків, що є предметами даної роботи. Втім, на нашу думку, швидкоплинні зміни, які спіткають нашу країну, спричиняють потребу в розвитку наявних теорій та реалізації сучасних досліджень, які б урахували емпіричний аналіз у кризових умовах, що диктують все нові й нові виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє зробити висновок про необхідність і важливість обґрунтування впливу трансформаційних процесів, які відбуваються в галузі соціального менеджменту, на формування такої корпоративної культури, яка б дозволила оптимізувати соціально-психологічний клімат у командах. Саме ці аспекти поєднання досліджуваних у різних наукових джерелах понять дозволять у подальшому виявити потреби команд у розвитку тих чи інших соціальних компетентностей та відповідного рівня соціального світогляду. Адже без здорового соціально-психологічного клімату команда не

може мати спільну мету, орієнтовану на суспільні потреби.

Виходячи з вищезазначеного, *метою* написання статті є обґрунтування чотирьохвекторної комбінації понять «соціальний менеджмент» – «корпоративна культура» – «соціально-психологічний клімат» – «управління командами», а також їхнього оцінювання в умовах воєнного стану в Україні, враховуючи вибірку респондентів з різних галузей економіки, які мають досвід та є членами робочих команд. Задля досягнення цієї мети нами поставлено такі завдання:

- ✦ обґрунтувати роль соціального менеджменту як катализатора корпоративної культури;
- ✦ навести концепції та механізми впливу корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату;
- ✦ здійснити аналіз ролі лідерства як сполучної ланки між корпоративною культурою та соціально-психологічним кліматом;
- ✦ провести оцінювання соціально-психологічного клімату в командах з різних галузей економіки шляхом соціологічного дослідження.

Трансформаційні процеси менеджменту, які сьогодні відбуваються, приводять до соціалізації практично всіх організаційних процесів. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу є одним із позитивних наслідків цих процесів. Управління на засадах формування соціальних ініціатив, постановки суспільно корисних корпоративних цілей, які б відповідали цілям сталого розвитку ООН, впровадження принципів «зеленого» менеджменту та ін., можна назвати чи не еталонним форматом провадження діяльності підприємств та організацій сучасності. «... У цьому контексті виникає низка управлінських трансформацій не спонтанно, а через конкретні трансформаційні моделі, які ставлять людські ресурси, соціальні зв'язки та суспільні інтереси в центр управлінських процесів...» [1]. Тренд на формування соціального підприємництва має ще не достатню імплементацію в український контекст, тому вітчизняні компанії потребують запозичення кращих європейських практик та емпіричних принципів їхньої адаптації до реалій воєнного стану нашої країни.

Як зазначають у своєму дослідженні Левченко Н. і Коляда Н., одним з типів соціального менеджменту є корпоративний. «... Він орієнтований на управління соціальними аспектами всередині організацій; включає розробку та впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності, підтримку благодійних програм, забезпечення соціальних гарантій для працівників; спрямований

на покращення відносин між роботодавцями та працівниками, покращення морального клімату в колективі, розвиток корпоративної культури...» [2]. Важко не погодитися з тим, що соціалізація організацій, їх внесок у благополуччя суспільства неможливий без здорового соціально-психологічного клімату персоналу, що, своєю чергою, має бути сформований через екологічну корпоративну культуру.

З-поміж ключових напрямів впливу соціального менеджменту в організації є: справедлива винагорода за працю, баланс між роботою та особистим життям, середовище та можливості для розвитку й навчання та інше. Соціальний менеджмент є й каталізатором корпоративної культури і, як наслідок, створення сприятливого клімату в командах.

Якщо говорити про соціальний менеджмент у більш глобальному контексті, на рівні державної політики менеджменту соціальної сфери, приходиться розуміння, що він орієнтований, перш за все, на найбільш незахищені верстви населення, які мають потребу в державній підтримці, та й суспільства в цілому, особливо в умовах війни. На взаємодію бізнесу, держави та інших учасників механізму регулювання зазначених питань сьогодні має бути зроблено особливий акцент. Оскільки персонал кожної організації, яка має прагнути здійснювати свою діяльність на засадах розвитку соціальної відповідальності, є невід'ємною частиною суспільства, забезпечення його соціальних потреб не менш важливе. Це підтверджує той факт, що «порятунок» цих людей має бути основою участі їх у забезпеченні соціальної підтримки вище зазначених верств населення. «... Суб'єктами соціального менеджменту виступають суспільні відносини, що виникають у процесі виробництва, та особистість з її потребами та інтересами, яка вирішує виробничі цілі або отримує завдання управляти певною сферою виробництва та реалізує свій потенціал...» [3].

У цьому дослідженні ми вважаємо за доцільне не просто згадувати якийсь абстрактний персонал, який слід готувати до суспільно корисної діяльності, а саме вже сформовані команди, в яких є лідери, ролі учасників, але можуть виникати нові ризики, враховуючи сучасні українські реалії. Так, наприклад, якщо ми говоримо про сферу соціальних послуг, яка безпосередньо є об'єктом соціального менеджменту, також буде не зовсім коректно аналізувати психологічний стан окремо взятого працівника без оцінки індикаторів його взаємодії з іншими працівниками. «...Структурування та регламентація діяльності у сфері соціальних послуг найефективніше реалізуються за умови роботи у команді під керівництвом професіонала, який має профільну соціальну освіту...» [4].

Як було вже сказано вище, так званим містком від соціального менеджменту до оптимізації соціально-психологічного клімату команди є корпоративна культура. Її роль важлива не тільки в аспекті досліджуваних у цій статті питань, а й, загалом, для ліквідації асиметрії між цінностями працівників та організації. Але нині організаційні цінності трансформуються, з'являються нові, більш «соціалізовані», і в разі, якщо до цього часу не було досягнуто ціннісної симетрії між потребами працівника та роботодавця, ідея формування соціально відповідальної позиції організації шляхом залучення найголовнішого ресурсу – людей, буде утопічною. Саме тому політика управління в організації має базуватися на засадах ключових принципів соціального менеджменту. «... Соціальний менеджмент сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу через впровадження програм та ініціатив, які відповідають сучасним потребам працівників. Наприклад, підтримка фізичного та психічного здоров'я працівників через медичні програми, психологічну допомогу та інші ініціативи дозволяє знизити рівень абсентеїзму, що є важливим показником ефективності. Працівники, які отримують належну підтримку, мають нижчий рівень стресу, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність...» [5].

Сучасні дослідження вказують, що культури з домінуванням інклюзивності, гнучкості та орієнтації на людину забезпечують вищий рівень психологічного благополуччя та знижують ризики емоційного вигорання. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку, залучення та взаємодію працівників, також має позитивний вплив на ефективність роботи. Високий рівень залученості працівників сприяє поліпшенню командної роботи, що позитивно позначається на продуктивності та досягненні стратегічних цілей організації [5; 6]. Корпоративна культура розглядається як стратегічний інструмент управління, що набуває особливої актуальності в умовах криз. Вона формується на основі спільних цінностей, норм поведінки та символічних елементів, які задають тон комунікації та взаємодії в командах. У період криз корпоративна культура може виступати стабілізуючим фактором, забезпечуючи психологічну сталість, згуртованість та цілеспрямованість працівників [7].

«... Концептуально корпоративна культура є основою соціально-психологічного клімату в команді, оскільки саме вона створює умови для довіри, взаємопідтримки та емоційної безпеки. Види корпоративної культури – новаторства, відкритості, допитливості та розуміння – забезпечують адап-

тацію до нових умов, формують внутрішню мотивацію до змін, сприяють вільному обміну ідеями та підвищенню емоційної залученості. Ці компоненти є критично важливими для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в командах, що функціонують в умовах невизначеності, високого стресу чи трансформацій. Таким чином, корпоративна культура виступає як неформальний регулятор поведінки та емоційної атмосфери, який допомагає командам зберігати ефективність навіть у складних ситуаціях...» [8].

Корпоративна культура може впливати на формування соціально-психологічного клімату за допомогою різних механізмів, як от: *нормативний* (чітко усталені правила, норми та принципи поведінки в команді); *ціннісний* (формування спільних ціннісних орієнтирів для членів команди); *комунікативний* (розроблення інструментів та каналів ефективної взаємодії учасників команди); *мотиваційний* (розроблення прозорої системи матеріальної та нематеріальної мотивації). У цьому контексті за основу можна взяти твердження Касич А., Хижняк С., які визначають соціально-психологічний клімат «...як стійкий емоційно-психологічний стан колективу, що проявляється у взаємовідносинах між працівниками та впливає на їхню професійну ефективність. Корпоративна культура як система цінностей, норм і моделей поведінки відіграє ключову роль у формуванні цього клімату, особливо в кризових умовах часто стає джерелом стійкості та згуртованості...» [9].

Ковальчук Н., Комарова К., аналізуючи у своїй роботі гнучкі підходи в управлінні командами, зазначають, що такі підходи зосереджені на побудові ефективних груп працівників з чітким розподілом ролей, горизонтальною взаємодією, високою взаємозалежністю та довірою, а також дозволяють командам швидко адаптуватися до змін та працювати ефективно навіть в умовах невизначеності [10]. За таких умов, як вже вище було підкреслено, важливим є здоровий соціально-психологічний клімат. Так, Жаровська О. підкреслює, що «...соціально-психологічний клімат в організації визначає здатність персоналу реалізовувати професійну активність, підтримувати ініціативи та досягати стратегічних цілей. СПК є основою для розвитку згуртованості, лояльності й ефективної взаємодії між учасниками колективу...» [11].

Соціально-психологічний клімат базується на: уявленні членів команди щодо взаємовідносин і спільних цілей; почутті задоволеності, емоційних реакціях, рівні емпатії; готовності до співпраці, взаємодопомозі та конструктивному вирішенні конфліктів. Основою здорового соціально-психо-

логічного клімату є психологічна безпека, підходи до лідерства, а також стиль управління. Перша вважається однією з ключових передумов формування здорового соціально-психологічного клімату в команді та забезпечує таку атмосферу, в якій команда може почувати себе в цілковитій безпеці, зокрема «...без страху висловлювати свої думки, ділитися ідеями, вказувати на проблеми або проявляти емоції. Така атмосфера сприяє командній згуртованості, відкритій комунікації та активній залученості членів команди до спільної діяльності...» [12]. Щодо лідерства, то важливо враховувати сучасні підходи, зокрема: *мережеве* (створення мережі взаємодій між учасниками команди, фокус на активності процесів взаємодії та формуванні спільного бачення); *електронне* (покращення доступності та зворотного зв'язку, надає гнучкість та автономію співробітникам, сприяє швидкому обміну інформацією); *глобальне* (формування клімату через створення інклюзивної культури, подолання культурних бар'єрів та забезпечення глобальної етики та справедливості) [11; 13].

Стилі управління, особливо демократичний і підтримувальний, також покликані створити здорову атмосферу в команді, особливий акцент якої спрямований на взаємоповагу, мотивацію, згуртованість і внесок кожного учасника у спільну роботу. «...Лідери, які виявляють емоційну зрілість і здатність до емпатії, краще розуміють потреби команди та забезпечують баланс між досягненням цілей і підтриманням здорових міжособистісних відносин. Адаптивність керівника до контексту організації, типу завдань та особливостей колективу підвищує ефективність командної взаємодії...» [14].

На сьогоднішній день серед підходів до лідерства відносять так зване спільне або поділене. Ці підходи передбачають розподіл відповідальності за прийняття рішення між кількома членами команди, але для цього конче важливо, щоб усі учасники постійно розвивали м'які навички: вміння співпрацювати, застосовувати емоційний інтелект, вести прозору та чесну комунікацію, долати конфлікти та підтримувати довіру [6; 7].

Зазначене вище підтверджує факт необхідності та актуальності проведення емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення взаємозв'язків між елементами корпоративної культури та показниками соціально-психологічного клімату в командах українських організацій в умовах воєнного стану.

Дослідження було проведене у травні 2025 року методом соціологічного опитування працівників, що представляють команди з різних галузей економіки України, зокрема: ІТ, освіта, фінанси, ви-

робництво, сфера послуг та інші. Всього опитування пройшло 97 респондентів з досвідом роботи в команді від 1 до 15+ років. Авторська анкета включала питання зі шкалою Лайкерта (1–5) для оцінки індикаторів соціально-психологічного клімату, питання з множинним вибором для оцінки організаційних аспектів та відкриті питання для виявлення причин напруги в колективах.

У рамках опитування учасники оцінили різні аспекти командної взаємодії. У табл. 1 наведе-

но ключові індикатори та відповідні показники/розрахункові середні значення, що відображають оцінку за шкалою від 1 до 5 (де 1 – найнижча оцінка / повна незгода, 5 – найвища оцінка / повна згода) або відсоткові показники.

Окремий інтерес становлять особливості формування соціально-психологічного клімату в умовах воєнного стану. За результатами додаткових запитань та коментарів респондентів виявлено:

Таблиця 1

Результати оцінювання індикаторів соціально-психологічного клімату в командах

№ з/п	Індикатор	Показник / Розрахункове середнє значення (якщо застосовано)	Коментар
1	Загальна атмосфера в колективі	Дуже сприятлива: 68,4%	Переважна більшість респондентів оцінюють атмосферу як дуже позитивну, що є сильним показником здорового клімату
2	Відчуваю себе частиною команди	~ 4,07	Високий рівень згуртованості та приналежності. 45% оцінили на 4, 30% на 5
3	Комфорт у зверненні по допомогу до членів команди	~ 4,10	Найвищий показник серед оцінок 1–5. Свідчить про високий рівень взаємодопомоги та довіри між колегами. 60% оцінили на 4, 4,25% – на 5
4	Відкритість у висловлюванні думок	Абсолютно відкрито: 65%	Високий рівень відкритості та психологічної безпеки для висловлювання особистих думок
5	У нашій команді прийнято відкрито висловлювати зворотний зв'язок	~ 3,90	Досить високий рівень відкритості до зворотного зв'язку. 40% на 4, 30% на 5
6	Керівник створює позитивну атмосферу в команді	~ 3,80	Загалом керівництво позитивно впливає на клімат, але є простір для подальшого посилення цього впливу. 45% – на 4, 25% – на 5
7	Я маю можливість брати участь у прийнятті рішень у команді	~ 3,79	Деяко нижчий показник порівняно з іншими, що може вказувати на переважання ієрархічної моделі та обмеження можливостей для повного залучення. 42,1% – на 4, 36,8% – на 3
8	Стрес через міжособистісні стосунки на роботі	Майже щодня: 40%	Найбільш тривожний показник. Значна частина працівників відчуває регулярний стрес через взаємини, що вимагає негайної уваги
9	Причини напруги в колективі	Нерівний розподіл навантаження: 50%. Несправедливість з боку керівника: 50%. Особисті конфлікти: 50%. Недостатня комунікація: 50%	Ці чинники є основними джерелами напруги для половини колективу, що значно впливає на загальний психологічний комфорт
10	Модель спілкування в команді	Ієрархічна: 60%	Домінування ієрархії може пояснювати нижчі показники участі в прийнятті рішень, але також забезпечує чіткість у підпорядкуванні.
11	Частота зацікавленості керівника емоційним станом команди	Іноді: 45%. Постійно: 30%	Керівники не завжди систематично цікавляться емоційним станом команди, що може призводити до ігнорування проблем

Джерело: розроблено авторами.

- ✦ посилення командної згуртованості – 67,7% респондентів відзначили, що команда стала більш згуртованою порівняно з довоєнним періодом;
- ✦ зміна пріоритетів у спілкуванні – акцент змістився з формальних аспектів на взаємопідтримку та емоційну підтримку колег;
- ✦ підвищення ролі керівника – 72,0% респондентів відзначили зростання значущості емоційного лідерства керівника;
- ✦ адаптація робочих процесів – організації, які швидше адаптувалися до нових умов, демонструють кращі показники соціально-психологічного клімату.

З-поміж **висновків**, які можна зробити в результаті проведеного дослідження, є такі:

- ✦ перевага демократичних цінностей: більшість досліджуваних організацій демонструє прогресивні підходи до управління з акцентом на відкритості та участі співробітників у прийнятті рішень;
- ✦ позитивний соціально-психологічний клімат: понад 80% респондентів оцінюють атмосферу у своїх командах як позитивну або нейтральну, що свідчить про ефективність існуючих управлінських практик;
- ✦ високий рівень довіри: переважна більшість співробітників почуваються психологічно безпечно у своїх колективах і готові до відкритого спілкування;
- ✦ потреба в розвитку емоційного інтелекту керівників: результати вказують на необхідність підвищення уваги керівництва до емоційного стану підлеглих;
- ✦ комплексність факторів напруги: виявлено, що напруга в колективах має багатофакторну природу, що вимагає системного підходу до її усунення.

Дослідження підтвердило гіпотезу щодо значущого впливу корпоративної культури на формування соціально-психологічного клімату. Водночас виявлено, що традиційні механізми корпоративної культури потребують адаптації до умов воєнного стану та підвищеного стресового навантаження. Акцентуючи увагу на специфіці українського контексту, дослідження виявило особливості формування соціально-психологічного клімату в умовах воєнного стану, що проявляються в підвищеній потребі в психологічній підтримці, згуртованості та адаптивності організаційних процесів до нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз результатів дослідження дає підстави припускати існування синергетичного ефекту між

компонентами соціально-психологічного клімату. Команди, де гармонійно взаємодіють управлінські практики, організаційна культура, емоційна компетентність лідера та високий рівень залученості працівників, демонструють якісно вищі показники ефективності та адаптивності.

Проблеми дослідження полягають в тому, що результати базуються на вибірці з 97 респондентів, що може обмежувати можливості генералізації. Дослідження проводилося в специфічних умовах воєнного стану, що могло вплинути на відповіді учасників.

На основі результатів емпіричного дослідження та теоретичного аналізу сформульовано низку рекомендацій щодо підвищення якості соціально-психологічного клімату в командах, особливо в умовах воєнного стану та нестабільного середовища:

- ✦ зниження міжособистісної напруги (впровадити регулярні тренінги з конфліктології та емоційного саморегулювання);
- ✦ запровадження інструментів медіації для врегулювання конфліктів (провести аудит навантаження та забезпечити його справедливий розподіл);
- ✦ розвиток емоційного інтелекту лідерів (навчання керівників принципам об'єктивного оцінювання, справедливого делегування та надання конструктивного зворотного зв'язку; сприяти персональним зустрічам керівника з членами команди для обговорення психологічного стану);
- ✦ підвищення залученості та комунікаційної відкритості (створити змішану модель комунікації: поєднання ієрархічних і горизонтальних каналів; активне залучення працівників до обговорення рішень через створення робочих груп, проведення колективних обговорень і «мозкових штурмів»);
- ✦ системний моніторинг соціально-психологічного клімату (здійснювати щоквартальні опитування задоволеності, довіри, рівня напруги; визначити індикатори ризику погіршення клімату та впровадити механізми оперативного реагування; проаналізувати вплив управлінських рішень на динаміку соціально-психологічного клімату за допомогою HR-аналітики);
- ✦ адаптація корпоративної культури до умов кризи (впровадження програм work-life balance з урахуванням воєнних реалій; організація заходів для розвантаження та відновлення ресурсів).

ВИСНОВКИ

Дослідження виявило високий рівень відкритості та психологічної безпеки в командах при збереженні переважно ієрархічної моделі управління. Понад 80% респондентів оцінюють атмосферу в командах як позитивну або нейтральну, що свідчить про ефективність наявних управлінських практик і високий рівень довіри між колегами. Виявлено потребу в розвитку емоційного інтелекту керівників та системному підході до усунення багатофакторної природи напруги в колективах. Встановлено взаємозв'язки між управлінськими практиками та показниками соціально-психологічного клімату в командах. В умовах воєнного стану виявлено специфіку формування клімату через підвищену потребу в психологічній підтримці, згуртованості та адаптивності організаційних процесів.

Установлено синергетичний ефект компонентів соціально-психологічного клімату: позитивний клімат формується на перетині управлінських практик, організаційної культури, емоційної компетентності лідера та рівня залученості працівників.

Перспективи подальших досліджень можуть полягати у проведенні довготривалих досліджень для відстеження динаміки змін у соціально-психологічному кліматі під впливом цілеспрямованого регулювання корпоративної культури. Це дозволить встановити причинно-наслідкові зв'язки та оцінити ефективність різних стратегій управління командами. Також, на нашу думку, важливим є поєднання кількісних методів (опитування, психометричні тести) з якісними (глибинні інтерв'ю, фокус-групи, спостереження) для отримання більш повного розуміння досліджуваних процесів.

Подальші дослідження можуть охоплювати:

- ✦ Порівняльний аналіз впливу корпоративної культури на СПК у різних галузях (ІТ, освіта, держслужба).
- ✦ Мультигенераційні команди. Вивчення специфіки формування соціально-психологічного клімату в командах, що включають представників різних поколінь (покоління Z, міленіали, покоління X, бумери) з їхніми відмінними ціннісними орієнтаціями та стилями комунікації.
- ✦ Аналіз впливу окремих елементів корпоративної культури (цінностей, комунікаційних практик, форм визнання) на рівень залученості працівників.
- ✦ Поглиблене вивчення особливостей формування СПК у віддалених і гібридних командах.
- ✦ Дослідження взаємозв'язку між рівнем розвитку емоційного інтелекту в команді та її інноваційною спроможністю.

Реалізація зазначених напрямів досліджень сприятиме поглибленню наукового розуміння процесів формування здорового організаційного середовища та розробці ефективних практичних інструментів для управління людськими ресурсами в сучасних умовах. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Kulinich T., Baklanova O., Belous K. Modern Models of Social Management Transformation. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-77>
2. Levchenko N., Koliada N. Social Management: Theoretical Aspect. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2024. Вип. 2. С. 5–10. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(13\).2024.316619](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(13).2024.316619)
3. Огінок С. В., Когут А. В. Вплив соціального менеджменту на міжнародний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18>
4. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 1. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.007>
5. Бичук І. О., Самойленко В. В., Настенко М. М. Соціальний менеджмент як інструмент підвищення мотивації працівників *Наукові перспективи. Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 7. С. 189–206. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-189-206](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-189-206)
6. Coronado-Maldonado I., Benítez-Marquez M.-D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Iss. 10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
7. Роговська О. О., Хаджинова М. С. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом в системі соціальних служб в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування»*. 2024. Т. 1. № 12. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320604>
8. Захарчин Г. М., Юрченко О. Б. Розвиток персоналу на засадах корпоративної культури. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
9. Касич А. О., Хижняк С. С. Сучасне трактування концепції організаційної культури підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>
10. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управлінні командами. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
11. Жаровська О. П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій

- та установ. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. 2025. Вип. 31. № 60. С. 227–245. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-227-245](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245)
12. Клесман О. Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в ІТ компаніях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. Вип. 1. С. 561–567. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-561-567>
 13. Balahurovska I. The influence of leadership style on team psychological climate and employee productivity. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. No. 210. P. 9–18. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.210.1>
 14. Ткаченко О. П. Стилі керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142>

REFERENCES

- Balahurovska I. (2024). The influence of leadership style on team psychological climate and employee productivity. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 210, 9–18. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.210.1>
- Bychuk I. O., Samoilenko V. V. & Nastenka M. M. (2024). Sotsialnyi menedzhment yak instrument pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv [Social management as a tool for increasing employee motivation]. *Naukovi perspektyvy. Uspikhy i dosiahnennia v nautsi*, 7, 189–206. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-189-206](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-189-206)
- Coronado-Maldonado I. & Benítez-Marquez M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 10(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Kasych A. O. & Khyzhniak S. S. (2020). Suchasne traktuvannia kontseptsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Modern interpretation of the concept of organizational culture of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-71>
- Kliesman O. (2025). Psykholohichna безпека v komandi yak peredumova zaluchenosti do roboty v IT kompaniiakh [Psychological safety in a team as a prerequisite for engagement in IT companies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1, 561–567. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-561-567>
- Kovalchuk N. V. & Komarova K. V. (2023). Hnuchki pidkhody v upravlinni komandamy [Agile approaches in team management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
- Kulinich T., Baklanova O. & Belous K. (2024). Modern Models of Social Management Transformation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-77>
- Levchenko N. & Koliada N. (2024). Social Management: Theoretical Aspect. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita*, 2, 5–10. [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(13\).2024.316619](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(13).2024.316619)
- Ohinok S. V. & Kohut A. V. (2023). Vplyv sotsialnoho menezhmentu na mizhnarodnyi biznes [Impact of social management on international business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18>
- Rohovska O. O. & Khadzhyanova M. S. (2024). Orhanizatsiina kultura ta sotsialno-psykholohichni klimat yak instrumenty upravlinnia personalom v systemi sotsialnykh sluzhb v Ukraini [Organizational culture and socio-psychological climate as tools of personnel management in the system of social services in Ukraine]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universytetu. Serii «Sotsialno-humanitarni nauky ta publichne administruvannia»*, 12(1). <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320604>
- Tkachenko O. P. (2024). Styli kerivnytstva ta yikh vplyv na efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom [Leadership styles and their influence on enterprise management efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142>
- Yevchenko V. & Khloponina-Hnatenko O. (2022). Sotsialnyi menedzhment yak tekhnolohiia efektyvnoho upravlinnia [Social management as a technology of effective management]. *Ekonomichniy analiz*, 1(32), 7–13. <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.007>
- Zakharchyn H. M. & Yurchenko O. B. (2024). Rozvytok personalu na zasadakh korporativnoi kultury [Personnel development based on corporate culture]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-125>
- Zharovska O. P. (2025). Sotsialno-psykholohichni klimat yak osnova upravlinnia v kolektivakh orhanizatsii ta ustanov [Socio-psychological climate as a basis for management in teams of organizations and institutions]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Serii «Sotsialni ta povedinkovi nauky; Upravlinnia ta administruvannia»*, 60, 227–245. [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31\(60\)-227-245](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-31(60)-227-245)