

Tkachuk M. P. & Daliuk N. Ya. (2022). Kliuchovi aspekty otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia subiektom hospodariuvannia v umovakh zmin [Key aspects of evaluating the effectiveness of business entity management under conditions of change]. *Pid-priyemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist*, 10–11 (256–257), 30–42. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-30-42>

Wikipediia. Chynnyk // Wikipediia – vilna entsoklope-diia [Factor // Wikipedia – the free encyclopedia]. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Chynnyk>

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.01.2026 р.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 25.01.2026 р.
Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.

УДК 005.96:331.108:005.336.2(100)
JEL: M12; M14; J53; O15; F66
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-520-530>

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

© 2026 ВІШТАК І. В., МАЙДАНЕВИЧ Л. О.

УДК 005.96:331.108:005.336.2(100)
JEL: M12; M14; J53; O15; F66

Віштак І. В., Майданевич Л. О. Удосконалення механізмів формування соціально-психологічного клімату в організаціях на основі міжнародних практик управління персоналом

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади удосконалення механізмів формування соціально-психологічного клімату в організаціях з урахуванням міжнародних практик управління персоналом. Підкреслено, що соціально-психологічний клімат є системним індикатором організаційної культури, який визначає рівень задоволеності працівників, їх залученість, інноваційну активність і продуктивність праці. На основі узагальнення підходів розкрито сутність сучасних стандартів створення безпечного та орієнтованого на розвиток людського потенціалу робочого середовища. Ідентифіковано ключові проблеми адаптації міжнародних принципів управління персоналом до українських реалій: обмеженість фінансових ресурсів, недостатня управлінська компетентність, низький рівень довіри всередині колективів, а також відсутність ефективних механізмів зворотного зв'язку та моніторингу стану соціально-психологічного клімату. Аргументовано, що для підвищення соціально-психологічного клімату на українських підприємствах доцільно орієнтуватися на сучасні тенденції країн ЄС, зокрема розвиток корпоративних програм підтримки ментального здоров'я та професійного добробуту працівників; впровадження моделей партисипативного управління, що передбачають активну участь персоналу у прийнятті рішень; формування систем наставництва, коучингу та постійного навчання; запровадження цифрових інструментів комунікації для підвищення відкритості та прозорості внутрішніх процесів; розбудову корпоративної культури довіри, партнерства та етичної відповідальності. Наукова новизна дослідження полягає у запропонованні інтегрованої моделі адаптації міжнародних HR-практик до українського соціально-економічного контексту, яка поєднує організаційно-управлінські, психологічні та цифрові інструменти розвитку персоналу. Запропоновано концептуальну модель удосконалення соціально-психологічного клімату, засновану на принципах корпоративної соціальної відповідальності, адаптивного лідерства, розвитку людського капіталу та підвищення гнучкості організацій. Визначено, що реалізація цих підходів сприяє зменшенню емоційного вигорання, підвищенню залученості працівників, зміцненню командної взаємодії, формуванню позитивного іміджу роботодавця та посиленню конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Встановлено, що поєднання міжнародного досвіду з національними особливостями управління персоналом створює основу для формування соціально орієнтованої організаційної культури, яка забезпечує сталість, ефективність і соціальну відповідальність українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, управління персоналом, міжнародні практики, корпоративна соціальна відповідальність, лідерство, комунікації.

Табл.: 1. **Бібл.:** 21.

Віштак Інна Вікторівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри безпеки життєдіяльності та педагогіки безпеки, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: innavish322@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5646-4996>

Researcher ID: HFZ-8337-2022

Scopus Author ID: 57204525328

Майданевич Леонід Олександрович – кандидат філософських наук, доцент кафедри захисту інформації, Вінницький національний технічний університет (Хмельницьке шосе, 95, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: Imaidanevych@gmail.com

Vishtak I. V., Maidanevych L. O. Enhancing Mechanisms for Shaping the Socio-Psychological Climate in Organizations Based on International Human Resource Management Practices

The article explores the theoretical and practical foundations for enhancing mechanisms for shaping the socio-psychological climate in organizations, taking into account international human resource management practices. It is highlighted that the socio-psychological climate is a systemic indicator of organizational culture, determining employee satisfaction, engagement, innovative activity, and work productivity. Based on a synthesis of approaches, the essence of modern standards for creating a safe and development-oriented work environment that fosters human potential is revealed. Key issues in adapting international human resource management principles to Ukrainian realities have been identified: limited financial resources, insufficient managerial competence, low levels of trust within teams, and a lack of efficient mechanisms for feedback and monitoring the socio-psychological climate. It is argued that to enhance the socio-psychological climate in Ukrainian enterprises, it is advisable to align with modern trends in EU countries, particularly by developing corporate programs supporting employees' mental health and professional well-being; implementing participatory management models that ensure active employee involvement in decision-making; establishing mentorship, coaching, and continuous learning systems; introducing digital communication tools to increase transparency and openness of internal processes; and fostering a corporate culture of trust, partnership, and ethical responsibility. The scientific novelty of the study lies in proposing an integrated model for adapting international HR practices to the Ukrainian socioeconomic context, which combines organizational-management, psychological, and digital tools for staff development. A conceptual model for improving the socio-psychological climate is proposed, based on the principles of corporate social responsibility, adaptive leadership, human capital development, and enhancing organizational flexibility. It has been determined that the implementation of these approaches contributes to reducing emotional burnout, increasing employee engagement, strengthening team interaction, shaping a positive employer image, and enhancing the company's competitiveness in the global environment. It has been determined that combining international experience with national features of human resources management lays the groundwork for developing a socially oriented organizational culture, which ensures the sustainability, efficiency, and social responsibility of Ukrainian enterprises in the context of European integration processes.

Keywords: socio-psychological climate, human resources management, international practices, corporate social responsibility, leadership, communications.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 21.

Vishtak Inna V. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Life Safety and Safety Pedagogy, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: innavish322@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5646-4996>

Researcher ID: HFZ-8337-2022

Scopus Author ID: 57204525328

Maidanevych Leonid O. – PhD (Philosophy), Associate Professor of the Department of Information Protection, Vinnytsia National Technical University (95 Khmelnytske Rte., Vinnytsia, 21021, Ukraine)

E-mail: lmaidanevych@gmail.com

Формування ефективного соціального середовища в колективі набуває першочергового значення в умовах інтеграції України до світового соціально-економічного простору та впровадження прогресивних міжнародних підходів до управління людськими ресурсами. Соціальне середовище колективу становить складну систему міжособистісних та групових взаємодій, психологічних зв'язків, які формуються між працівниками організації в процесі спільної діяльності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку результативних механізмів створення сприятливого соціального клімату через адаптацію міжнародного досвіду, що сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Аналіз наукових робіт і практичних звітів вітчизняних та закордонних дослідників свідчить про різноаспектний підхід до розгляду соціального середовища колективу.

Зокрема, питання управління розвитком персоналу та його впливу на соціально-психологічний клімат в організації розглядалися у працях М. І. Дзямулича та Т. О. Шматковської [1]. Автори

у своїй роботі стверджують, що «побудова системи розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах є об'єктивною необхідністю з точки зору забезпечення його ринкової конкурентоспроможності та ефективності». Соціально-психологічні аспекти адаптації працівників у міжнародних корпораціях досліджувала І. П. Павлова [2]. На думку автора, соціально-психологічні аспекти адаптації працівників у міжнародних корпораціях охоплюють питання культурного шоку, міжкультурної комунікації, інтеграції у колектив та формування організаційної ідентичності. Отже, саме соціально-психологічні фактори – підтримка колег, розвиток міжкультурної компетентності, ефективні HR-практики – значною мірою визначають успішність адаптації. Теоретичні й практичні аспекти соціальної психології організації аналізував В. Ф. Петренко [3]. Методичні положення діагностики соціально-психологічного клімату розробила А. Ю. Хмелєвська [4]. Дослідження соціальних послуг у контексті глобалізації представив Ю. О. Чалюк [5]. Т. М. Хлебнікова, О. В. Темченко та О. П. Білінська [6] аналізують трансформацію HR-практик в українських організаціях у період

воєнного стану (адаптація, мотивація, утримання персоналу, дистанційні моделі роботи). Їх дослідження містить практичні рекомендації щодо збереження соціально-психологічного балансу в складних зовнішніх умовах, що є, на нашу думку, корисним для обґрунтування бар'єрів (ресурсні, організаційні) та адаптаційних механізмів. Г. Бойківська та ін. [7] розглядають HR-стратегії з орієнтацією на стійкий розвиток (комбінація добробуту працівників, навчання, корпоративної відповідальності). На їх думку, роль системних політик, таких як медичні / ментальні програми, гнучкий графік є переважним для соціально стікого управління персоналом. О. Рудніченко та ін. [8] надають короткий огляд сучасних HR-технологій (електронні HR-системи, онлайн-навчання, платформи зворотного зв'язку) і надають рекомендації щодо їхнього впровадження. На нашу думку, це є корисним при розробці пропозицій з цифровізації комунікацій та інструментів зворотного зв'язку.

Європейські та міжнародні інституції (EU-OSHA, European Pillar of Social Rights, ILO) [9–11] надають фундаментальні рамки для інтеграції України у світовий соціально-економічний простір. Їхня актуальність полягає у забезпеченні орієнтирів для реформування національної системи праці та охорони здоров'я. Однак постає проблема адаптації цих стандартів до реалій українських підприємств.

Дослідження закордонних науковців демонструють практичні результати застосування міжнародних підходів до формування сприятливого соціального середовища та підвищення задоволеності працівників. Особливе значення мають їхні емпіричні дані та запропоновані інтервенційні моделі. Проте обмеження полягають у відмінності соціально-економічних умов між країнами ЄС та Україною. Серед сучасних закордонних робіт варто виокремити дослідження К. Ді Текко та ін. [12] присвячене поліпшенню умов праці та задоволеності роботою шляхом організаційних інтервенцій у сфері психосоціальних ризиків. А. Папетті та співавтори [13] пропонують свої власні методики формування сприятливого соціального клімату на підприємствах через упровадження концепції «людиноцентричних фабрик».

Актуальність дослідження полягає в тому, що адаптація міжнародного досвіду формування сприятливого соціального середовища до українських умов залишається недостатньо розкритою. Відсутні комплексні дослідження, що поєднують правові, організаційні та психологічні аспекти формування соціального середовища. Зокрема, бракує емпіричних досліджень, що оцінюють ефективність

упровадження міжнародних HR-стандартів у вітчизняних підприємствах і комплексних підходів, що поєднують теоретичні аспекти з практичними рекомендаціями для вітчизняних підприємств у контексті їх інтеграції до європейського економічного простору.

Таким чином, джерела є достатньо репрезентативними для формування теоретичного та практичного підґрунтя, проте вони потребують подальшого розвитку в напрямку інтеграції сучасних цифрових і міжнародних HR-технологій до української практики управління.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективного соціального середовища в колективі з урахуванням міжнародного досвіду управління людськими ресурсами. Для досягнення мети необхідно: здійснити порівняльний аналіз підходів до організації соціального середовища на українських та зарубіжних підприємствах; ідентифікувати проблеми впровадження міжнародних практик в українських умовах; запропонувати шляхи підвищення якості соціально-психологічного клімату з урахуванням сучасних тенденцій і досвіду країн ЄС.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на системному, міждисциплінарному та порівняльному підходах, що забезпечують комплексний аналіз проблем формування соціально-психологічного клімату в організаціях. У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволяють поєднати теоретичні узагальнення з емпіричними спостереженнями та аналітичними висновками.

Соціальне середовище колективу формується під впливом множини взаємопов'язаних чинників, серед яких вирішальну роль відіграють організаційна культура, стиль керівництва, характер комунікацій, психологічні особливості взаємодії, методи мотивації персоналу та стратегії розв'язання конфліктних ситуацій. Аналіз міжнародного досвіду управління соціальним середовищем в організаціях різного типу свідчить про застосування інтегрованого підходу, який поєднує психологічні, соціологічні, культурологічні та економічні аспекти формування продуктивних міжособистісних взаємин.

Дослідження В. Лефтерова та ін. у роботі [14] визначають, що ефективні управлінці вирізняються розвинутою емоційною регуляцією, активністю, мобільністю, енергійністю та впевненістю в діях. У перспективі подальших робіт пропонується розвивати напрям психологічної підготовки керівників – зокрема, запровадження програм антикризового менеджменту та підвищення

кваліфікації у сфері соціально-психологічної взаємодії. В роботі описується, що психологічні риси керівника мають суттєвий вплив на його професійну результативність та соціально-психологічний клімат у колективі. Ефективне лідерство тісно пов'язане з міжособистісними аспектами спілкування, в яких особистісні якості керівника – доброзичливість, емпатійність, здатність до колегіальної взаємодії – формують сприятливе середовище співпраці.

Керівники, які дотримуються партнерського стилю управління та орієнтовані на колективну взаємодію, здатні підвищувати продуктивність праці навіть за відсутності формального статусу лідера. Такі особистості компенсують недоліки офіційного керівництва, знижують напруження в команді та сприяють конструктивному вирішенню конфліктів.

Менш ефективні менеджери, навпаки, демонструють дисбаланс між професійними та людськими якостями, що знижує їх авторитет серед підлеглих. Популярні ж керівники мають більш виражений вплив на оцінку ефективності працівників і загальну динаміку групових процесів.

У дослідженні авторів Г. Мартінолі та ін. [15] було представлено емпіричні докази інваріантності вимірювання шкали ЕСО VI, що використовується для оцінки організаційного клімату. Встановлено, що шість із восьми її вимірів можуть застосовуватися для достовірного порівняння між національними культурами, оскільки вони інтерпретуються без системних упереджень. Натомість показники, пов'язані з доступністю ресурсів та міжособистісними відносинами, потребують обережнішого трактування через обмежену метричну інваріантність.

Основний внесок дослідження полягає у підтвердженні можливості використання шкали ЕСО VI як універсального інструменту для порівняльних міжкультурних досліджень у країнах Латинської Америки. Це відкриває перспективи для глибшого розуміння того, як концепції організаційного клімату та добробуту персоналу можуть бути адаптовані до різних культурних контекстів.

Таким чином, отримані результати створюють підґрунтя для практичного застосування моделі ЕСО VI у розробленні політик управління персоналом, спрямованих на покращення умов праці та психологічного комфорту в міжнародних організаціях.

Актуальність теми зумовлена потребою впровадження ефективних механізмів формування сприятливого соціального середовища в колективах, що безпосередньо впливає на мотивацію,

продуктивність і психологічне благополуччя працівників. Сучасні дослідження у сфері організаційної культури та лідерства авторів Х. Х. Альсакка і Ч. Е. Акюрек [16] підкреслюють, що узгодженість управлінських стилів із типом корпоративної культури визначає рівень задоволеності персоналу та загальну ефективність діяльності підприємства.

Водночас Л. П. Андерсен та ін. у своїй роботі [17] зазначають, що створення позитивного психологічного клімату в трудових колективах сприяє зниженню емоційного виснаження, підвищенню стресостійкості працівників і забезпечує стабільність професійної ефективності. Це набуває особливо значення в умовах цифрової економіки, коли швидкість змін, інтенсивність комунікацій та інформаційне навантаження суттєво впливають на психоемоційний стан працівників.

Таким чином, поєднання ефективних стилів лідерства з гармонійною організаційною культурою розглядається як ключовий чинник формування здорового соціально-психологічного клімату, що підвищує адаптивність персоналу й конкурентоспроможність підприємства.

Трансформація організаційної культури є одним із провідних напрямів підвищення якості соціального середовища в колективі. Досвід зарубіжних компаній свідчить, що організації, які базують свою діяльність на цінностях довіри, відкритості, взаємопідтримки та співпраці, досягають більшої згуртованості персоналу та вищих показників ефективності, як стверджує А. Ксеніку у своїй роботі [18]. Розвиток таких культурних моделей відбувається через упровадження систем визнання досягнень працівників, командоорієнтованих практик, формування корпоративних традицій і створення умов для професійного та особистісного зростання.

На думку Д. Денісон та ін. [19], важливим елементом успішної організаційної культури є налагоджений механізм зворотного зв'язку, який дозволяє працівникам активно впливати на процеси вдосконалення управління та підвищує рівень їх залученості до корпоративних рішень. Така культура комунікації сприяє формуванню довіри, прозорості управлінських процесів і розвитку соціальної відповідальності колективу.

Адаптація міжнародних підходів до українських підприємств потребує урахування національних соціокультурних особливостей, специфіки галузей і наявних ресурсів. Як підкреслює А. Кар'єрі [20], ефективне запровадження світових моделей організаційного розвитку можливе лише за умови використання системного підходу, який охоплює діагностику поточного стану соці-

ального середовища, розробку стратегій розвитку, впровадження змін і постійний моніторинг їх результативності.

Таким чином, формування сучасної організаційної культури вимагає поєднання міжнародного досвіду з національними реаліями, що дозволяє підвищити стійкість, інноваційність і соціальну ефективність українських підприємств.

Актуальні дослідження в галузі міжнародного менеджменту доводять, що успішна імплементація зарубіжних практик у діяльність підприємств можлива лише за наявності комплексної підтримки з боку керівництва, ефективної роботи HR-команди, достатніх матеріальних і нематеріальних ресурсів, а також розвинутої системи внутрішніх комунікацій [21]. Такий підхід забезпечує не лише передачу досвіду, але й адаптацію управлінських рішень до культурних і соціальних особливостей організації.

Узагальнення теоретичних та практичних підходів дозволяє зробити висновок, що створення сприятливого соціально-психологічного клімату вимагає інтеграції інструментів організаційного розвитку, лідерства, мотивації та корпоративної соціальної відповідальності. Поєднання цих елементів сприяє формуванню довіри, підвищенню рівня згуртованості колективу та зміцненню його конкурентоспроможності на ринку праці.

Таким чином, ефективна інтеграція міжнародного досвіду у вітчизняну практику управління персоналом має стратегічне значення, адже дозволяє підприємствам розвивати інноваційний потенціал, підвищувати організаційну гнучкість і створювати стійке соціальне середовище, орієнтоване на розвиток людини як головної цінності бізнесу.

Аналіз сучасних світових тенденцій у сфері формування сприятливого соціального середовища в колективі виявляє зростаючу популярність концепції «залученого управління» (participative management), яка активно впроваджується в практику провідних міжнародних корпорацій. Зазначена концепція передбачає активну участь працівників у процесах прийняття управлінських рішень шляхом створення різноманітних форм колективного обговорення проблем, формування команд для вирішення конкретних завдань, впровадження програм розвитку персоналу та систем зворотного зв'язку. Адаптація принципів залученого управління до специфіки вітчизняних підприємств дозволяє підвищити рівень ідентифікації працівників з організацією, сформувати відчуття причетності до спільної справи та зміцнити соціальні зв'язки всередині колективу [1].

Детальний аналіз міжнародних моделей формування соціального середовища в колективі дозволяє виокремити чотири основні підходи, які відображають національні особливості соціально-економічних систем та культурних традицій різних країн. Американська модель характеризується індивідуалістичною орієнтацією, створенням конкурентного середовища та переважанням матеріальних методів стимулювання персоналу. Японська модель, навпаки, ґрунтується на принципах колективізму, довготривалих трудових відносинах та високому рівні лояльності працівників до компанії. Європейська модель являє собою спробу знайти баланс між індивідуалізмом та колективізмом з акцентом на соціальну відповідальність бізнесу та партнерські відносини між працівниками та керівництвом. Скандинавська модель вирізняється високим рівнем демократичності, прозорості управлінських процесів та інклюзивним підходом до прийняття рішень. Порівняльний аналіз зазначених моделей демонструє, що вибір оптимального підходу до формування соціального середовища в колективі повинен враховувати галузеву специфіку підприємства, особливості корпоративної культури та стратегічні цілі організації.

Системи внутрішньоорганізаційних комунікацій відіграють ключову роль у формуванні соціально-психологічного клімату колективу. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить про ефективність впровадження багаторівневих комунікаційних систем, які забезпечують вільний обмін інформацією як по вертикалі, так і по горизонталі організаційної структури. Розвиток сучасних цифрових технологій відкриває нові можливості для комунікації в організаціях, дозволяючи долати часові та просторові обмеження, створювати віртуальні команди та забезпечувати оперативний зворотний зв'язок [2]. Водночас, надмірне захоплення електронними комунікаціями може призводити до послаблення особистісних контактів між працівниками та формування відчуття ізольованості, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат.

Одним із визначальних елементів формування сприятливого соціального середовища в колективі, особливо в умовах глобалізації бізнесу, є розвиток соціальної компетентності працівників. Міжнародна практика демонструє ефективність комплексних програм, які включають тренінги з розвитку навичок ефективної комунікації, управління конфліктами, взаємодії в команді, лідерства та емоційного інтелекту. Вдалим прикладом є система розвитку соціальної компетентності, впроваджена в корпорації Google,

яка передбачає поєднання формальних тренінгів, менторства, коучингу та створення умов для неформальної взаємодії працівників. Адаптація подібних програм до умов вітчизняних підприємств дозволяє сформувати у працівників комплекс компетенцій, необхідних для ефективної взаємодії в професійному середовищі.

Структурно-функціональний аналіз процесу формування соціального середовища в колективі дозволив виділити ключові компоненти, розвиток яких забезпечує позитивну динаміку соціально-психологічного клімату. До таких компонентів належать: розвиток командної взаємодії, підтримка балансу між професійним та особистим життям, забезпечення психологічної безпеки, стимулювання професійного та особистісного зростання працівників, розвиток системи соціальної підтримки [3]. Запровадження програм розвитку зазначених компонентів потребує використання різноманітних управлінських інструментів та інтеграції зусиль різних структурних підрозділів організації.

Міжнародний досвід також демонструє ефективність застосування програм розвитку емоційного інтелекту для покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Здатність розуміти власні емоції та емоції інших людей, керувати емоційними станами та використовувати емоційну інформацію для оптимізації міжособистісної взаємодії стає критично важливою компетенцією в умовах інтенсивної командної роботи та високої динаміки змін. Програми розвитку емоційного інтелекту, які впроваджуються в корпораціях різних країн, включають тренінги з розпізнавання емоцій, управління стресом, розвитку емпатії та навичок конструктивної комунікації. Результати досліджень свідчать, що підвищення рівня емоційного інтелекту працівників позитивно впливає на якість міжособистісних відносин, зменшує кількість конфліктів та сприяє формуванню довірчих взаємин у колективі [3].

Крос-культурний аспект формування соціального середовища в колективі набуває особливо значення в умовах інтернаціоналізації бізнесу та зростання культурного різноманіття робочої сили. Проведений аналіз свідчить, що найбільш ефективними є програми розвитку крос-культурної компетентності, які поєднують інформаційну складову (знання про особливості різних культур), емоційно-мотиваційний компонент (позитивне ставлення до культурного різноманіття) та поведінковий аспект (навички ефективної взаємодії з представниками різних культур). Зарубіжний досвід демонструє,

що формування крос-культурної компетентності працівників сприяє подоланню комунікаційних бар'єрів, запобіганню міжкультурних конфліктів та створенню інклюзивного робочого середовища, в якому цінується та підтримується культурне різноманіття [3].

Фундаментальне значення для формування продуктивного соціального середовища в колективі має система управління конфліктами. Міжнародна практика демонструє перехід від реактивного до проактивного підходу в управлінні конфліктами, який передбачає ідентифікацію потенційних конфліктогенних зон, розробку стратегій запобігання деструктивним конфліктам та впровадження механізмів конструктивного вирішення конфліктних ситуацій. Особливої популярності в зарубіжних компаніях набули програми розвитку навичок медіації та фасилітації, які дозволяють трансформувати енергію конфлікту в джерело інновацій та розвитку. Дослідження підкреслюють, що конструктивне вирішення конфліктів сприяє підвищенню згуртованості колективу, розвитку взаєморозуміння між працівниками та формуванню спільних цінностей [3].

Використання багатовимірних моделей діагностики соціально-психологічного клімату в колективах провідних міжнародних компаній дозволяє виявляти ключові фактори, що визначають якість соціального середовища та впливають на психологічне благополуччя працівників. Варто відзначити, що методики такої діагностики переважно ґрунтуються на поєднанні кількісних та якісних методів дослідження, що забезпечує всебічне розуміння процесів групової динаміки та міжособистісної взаємодії. При адаптації зарубіжного діагностичного інструментарію до українських реалій важливо враховувати національні соціокультурні особливості та ментальні характеристики вітчизняних працівників, які формувалися протягом тривалого історичного періоду під впливом специфічних економічних та соціальних чинників [4].

Комплексна діагностика соціального середовища колективу повинна охоплювати аналіз формальних та неформальних відносин, дослідження мікроклімату в малих групах, визначення соціометричного статусу членів колективу, ідентифікацію конфліктогенних зон та оцінку рівня групової згуртованості. Результати досліджень підтверджують необхідність систематичного проведення соціометричних досліджень для ранньої діагностики проблемних аспектів міжособистісної взаємодії в колективі та запобігання деструктивним конфліктам [4]. Отримані дані стають підґрун-

тям для розробки програм розвитку організаційної культури та покращення психологічного мікроклімату.

Трансформація моделей лідерства є важливим напрямом розвитку соціального середовища в колективі, який активно впроваджується в міжнародній практиці. Дослідження свідчать про зростаючу популярність концепцій трансформаційного та сервісного лідерства, які сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та розвитку людського потенціалу організації. Трансформаційне лідерство орієнтоване на розвиток потенціалу працівників через надихаючий вплив, інтелектуальну стимуля-

цію, індивідуальний підхід та формування спільного бачення майбутнього. Сервісне лідерство фокусується на служінні потребам працівників, створенні умов для їх професійного та особистісного зростання, формуванні атмосфери взаємної підтримки та довіри.

Запровадження цих прогресивних моделей лідерства в практику вітчизняних підприємств вимагає системної трансформації організаційної культури та розвитку відповідних компетенцій у керівників усіх рівнів [5].

У табл. 1 наведено порівняльну характеристику основних моделей формування соціального середовища в колективі, які застосовуються у міжнародній практиці.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей формування соціального середовища в колективі

Модель	Основні характеристики	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Американська	Індивідуалістична орієнтація, конкурентне середовище, матеріальне стимулювання	Висока продуктивність, інноваційність	Потенційні конфлікти, стрес	Інноваційні компанії, стартапи
Японська	Колективізм, лояльність до компанії, довготривалі трудові відносини	Висока згуртованість, низька плинність кадрів	Можлива залежність від групової думки	Виробничі підприємства, традиційні галузі
Європейська	Баланс індивідуалізму та колективізму, соціальна відповідальність	Соціальна захищеність, партнерські відносини	Складна система регулювання	Диверсифіковані компанії, сфера послуг
Скандинавська	Демократичність, прозорість, інклюзивність	Високий рівень довіри, низький рівень стресу	Можлива повільність прийняття рішень	Організації соціальної сфери, державний сектор

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 4].

Трансформація організаційної культури є невід'ємною складовою процесу вдосконалення соціального середовища в колективі. Міжнародний досвід демонструє ефективність формування культури відкритості, довіри та взаємної підтримки. Основними інструментами такої трансформації виступають програми розвитку корпоративних цінностей, створення системи визнання досягнень, проведення командоутворюючих заходів, розвиток традицій та символів, які сприяють формуванню відчуття приналежності до організації. Важливим аспектом трансформації організаційної культури є також розвиток культури зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам відкрито висловлювати свої думки та ідеї, брати участь у процесах вдосконалення діяльності організації [1].

Процес запровадження міжнародного досвіду формування соціального середовища в колективі повинен здійснюватися з урахуванням особливостей національної культури, галузевої специфіки підприємства та наявних організаційних ресурсів. Адаптація зарубіжних практик до українських реалій потребує системного підходу, який включає: діагностику наявного стану соціального середовища, визначення стратегічних цілей та пріоритетних напрямів удосконалення, розробку програми заходів з урахуванням наявних ресурсів, впровадження запланованих заходів, моніторинг результатів та внесення необхідних коректив [4].

Важливим напрямом удосконалення соціального середовища в колективі є розвиток програм підтримки психологічного благополуччя працівників. Дослідження, проведені в міжнародних ком-

паніях, свідчать про прямий зв'язок між рівнем психологічного благополуччя працівників та якістю соціально-психологічного клімату в колективі. Програми підтримки психологічного благополуччя, які впроваджуються в провідних світових корпораціях, включають консультування з особистих та професійних питань, тренінги з управління стресом, заходи з профілактики професійного вигорання та підтримки балансу між роботою та особистим життям. Результати впровадження подібних програм демонструють зниження рівня стресу, підвищення задоволеності працею, зменшення конфліктів та поліпшення загального соціально-психологічного клімату в колективі [5].

Програми корпоративної соціальної відповідальності виступають ефективним інструментом формування сприятливого соціального середовища в колективі, що підтверджується досвідом багатьох міжнародних компаній. Залучення працівників до реалізації соціальних проектів та ініціатив, спрямованих на вирішення суспільно значущих проблем, сприяє розвитку командного духу, формуванню спільних цінностей та посиленню ідентифікації працівників з організацією. Дослідження відзначають, що участь у програмах корпоративної соціальної відповідальності дозволяє працівникам реалізувати потребу в значущості та самореалізації, що позитивно впливає на їх мотивацію та лояльність до організації [5].

Отже, ефективне запровадження міжнародного досвіду формування сприятливого соціального середовища в колективі вимагає дотримання принципів системності, комплексності, індивідуального підходу, залучення всіх зацікавлених сторін та постійного вдосконалення. Ключовими факторами успіху в даному контексті виступають підтримка з боку вищого керівництва, наявність необхідних ресурсів, компетентна команда фахівців з управління персоналом та розвинена система внутрішніх комунікацій.

Узагальнюючи попередні результати дослідження, можна стверджувати, що формування сприятливого соціального середовища в колективі потребує комплексного підходу, який передбачає інтеграцію різноманітних управлінських інструментів та адаптацію міжнародного досвіду до вітчизняних реалій. Проведений аналіз демонструє, що ефективні стратегії покращення соціально-психологічного клімату ґрунтуються на поєднанні програм розвитку організаційної культури, трансформації моделей лідерства, вдосконаленні систем комунікації, впровадженні методик діагностики соціального середовища, розвитку соціальної та крос-культурної компетентності працівників, фор-

муванні проактивної системи управління конфліктами та реалізації ініціатив корпоративної соціальної відповідальності, що в сукупності забезпечує підвищення згуртованості колективу, формування довірчих взаємин між працівниками та створення умов для ефективної професійної взаємодії.

Попри значний потенціал міжнародного досвіду, процес його імплементації в українських умовах супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів варто відзначити обмежені фінансові ресурси підприємств, недостатній рівень підготовки управлінських кадрів до впровадження сучасних HR-практик, а також низьку культуру корпоративної комунікації та зворотного зв'язку. Вплив мають і соціокультурні чинники – домінування авторитарного стилю керівництва, орієнтація на формальні ієрархічні відносини та недостатня залученість працівників до прийняття управлінських рішень.

Іншим бар'єром виступає відсутність системної діагностики соціально-психологічного клімату та слабкий зв'язок між результатами оцінки й реальними управлінськими діями. Це ускладнює моніторинг динаміки змін та коригування управлінських стратегій.

Для підвищення соціально-психологічного клімату на українських підприємствах доцільно орієнтуватися на сучасні тенденції країн ЄС, зокрема:

- ✦ розвиток корпоративних програм підтримки ментального здоров'я та професійного добробуту працівників;
- ✦ впровадження моделей партисипативного управління, які передбачають активну участь персоналу у прийнятті рішень;
- ✦ формування системи наставництва, зворотного зв'язку та коучингу;
- ✦ запровадження цифрових інструментів комунікації для посилення відкритості та прозорості внутрішніх процесів;
- ✦ розбудову корпоративної культури довіри, партнерства та етичної відповідальності.

Реалізація цих напрямів сприятиме гармонізації відносин у колективах, зменшенню конфліктності, підвищенню рівня мотивації працівників і створенню стійкого соціального середовища, орієнтованого на довгостроковий розвиток і європейські стандарти управління.

ВИСНОВКИ

Результати наших досліджень дозволили поглибити розуміння сутності соціально-психологічного клімату як інтегративного показника ефективності взаємодії у трудових колективах та

ключового чинника організаційного розвитку. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних джерел доведено, що позитивний соціальний клімат сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня конфліктності, формуванню відчуття психологічної безпеки працівників і загальному зміцненню корпоративної культури.

Встановлено, що головними проблемами впровадження міжнародних HR-практик в українських організаціях є недостатня інституційна підтримка, обмежені фінансові ресурси, низький рівень цифрової зрілості та слабка комунікаційна взаємодія між управлінським і виконавчим рівнями персоналу. Крім того, відсутність системного підходу до адаптації міжнародних моделей управління людськими ресурсами ускладнює їхнє ефективне застосування в українських реаліях.

У результаті дослідження запропоновано низку практичних напрямів удосконалення соціально-психологічного клімату в організаціях, зокрема:

- ✦ упровадження корпоративних програм підтримки ментального здоров'я та професійного добробуту працівників;
- ✦ розвиток партисипативних моделей управління, що передбачають залучення персоналу до процесу ухвалення рішень;
- ✦ створення ефективних систем наставництва, коучингу та зворотного зв'язку;
- ✦ активне використання цифрових інструментів для покращення комунікації та прозорості внутрішніх процесів;
- ✦ зміцнення корпоративної культури, побудованої на засадах довіри, партнерства й етичної відповідальності.

Адаптація європейських підходів до українських умов має базуватися на системному аналізі організаційного середовища, врахуванні національних і культурних особливостей, а також використанні принципів інтеграції, гнучкості та інклюзивності. Впровадження запропонованих механізмів дозволить підвищити рівень соціальної згуртованості, задоволеності працівників і конкурентоспроможності підприємств у контексті європейської інтеграції.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що удосконалення механізмів формування соціально-психологічного клімату на основі міжнародних практик управління персоналом є одним із стратегічних напрямів розвитку сучасних українських організацій, який потребує подальших наукових розробок і практичної реалізації в умовах цифрової трансформації економіки.

Подальші наукові розвідки у напрямі формування сприятливого соціально-психологічного

клімату доцільно зосередити на розробленні дієвих моделей інтеграції міжнародних HR-практик в українські підприємства з урахуванням їх галузевої специфіки та організаційної культури. Перспективним є проведення емпіричних досліджень впливу цифрової трансформації на динаміку соціальних взаємодій у колективах, а також визначення ролі емоційного інтелекту керівників у забезпеченні стійкого соціального середовища. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_23
2. Павлова І. П. Соціально-психологічні проблеми адаптації працівників у міжнародних корпораціях. *Журнал соціальної психології*. 2020. № 9. С. 123–129.
3. Петренко В. Ф. Соціальна психологія організації: теорія і практика. Київ : Либідь, 2021. 340 с.
4. Хмелевська А. Ю. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1. С. 107–113.
5. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 318 с.
6. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66
7. Бойківська Г., Овчарук О., Ткаченко Д. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. № 1. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14>
8. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Т. 310. № 5(1). С. 311–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)
9. EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work // European Agency for Safety and Health at Work. URL: <https://osha.europa.eu/en>
10. European Pillar of Social Rights // European Commission. URL: <https://commission.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en>
11. ILO Convention No. 190 on Violence and Harassment in the World of Work // International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312300

12. Di Tecco C., Nielsen K., Ghelli M., Ronchetti M., Marzocchi I., Persechino B., Iavicoli S. Improving Working Conditions and Job Satisfaction in Healthcare: A Study Concept Design on a Participatory Organizational Level Intervention in Psychosocial Risks Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17. No. 10. P. 3677.
DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17103677>
13. Papetti A., Gregori F., Pandolfi M., Peruzzini M., Germani M. A method to improve workers' well-being toward human-centered connected factories. *Journal of Computational Design and Engineering*. 2020. Vol. 7. No. 5. P. 630–643.
DOI: <https://doi.org/10.1093/jcde/qwaa047>
14. Lefterov V., Artyomenko V., Gutsol V., Harkavets S., Volchenko L. The influence of psychological characteristics on managers efficiency within medical institutions during the COVID-19 pandemic. *Journal of Medicine and Life*. 2023. Vol. 16. P. 135–143.
DOI: <https://doi.org/10.25122/jml-2022-0295>
15. Martinolli G., Sanín-Posada A., Tordera N. The ECOVI Organizational Climate Scale: An Invariance Study in Four Latin American Countries. *International Journal of Psychological Research (Medellin)*. 2023. Vol. 16. No. 1. P. 89–102.
DOI: <https://doi.org/10.21500/20112084.5937>
16. Alsaqqa H. H., Akyürek Ç. E. Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research*. 2021. Vol. 21. P. 356.
DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1>
17. Andersen L. P., Andersen D. R., Pihl-Thingvad J. Psychosocial Climate as Antecedent for Resources to Manage Emotional Demands at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2025. Vol. 22. No. 1. P. 64.
DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph22010064>
18. *Handbook of Organizational Culture and Leadership*. 2019.
DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788976268.00009>
19. Denison D., Nieminen L., Kotrba L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2012. Vol. 23. No. 1. P. 145–161.
DOI: [10.1080/1359432X.2012.713173](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173)
20. Carrieri A. Understanding organizational culture. *Revista de Administração Contemporânea*. 2003. Vol. 7. P. 255–255.
DOI: [10.1590/S1415-65552003000300015](https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300015)
21. Stahl G. K., Miska C., Lee H.-J., Sully De Luque M. The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*. 2017. Vol. 24. No. 1. P. 2–12.
DOI: <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>

REFERENCES

- Alsaqqa H. H. & Akyürek Ç. E. (2021). Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research*, 21, 356. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06351-1>
- Andersen L. P., Andersen D. R. & Pihl-Thingvad J. (2025). Psychosocial Climate as Antecedent for Resources to Manage Emotional Demands at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1(22), 64. <https://doi.org/10.3390/ijerph22010064>
- Boikivska H., Ovcharuk O. & Tkachenko D. (2024). Upravlinnia personalom pidprijemstv z urakhuvanniam pryntsyviv staloho rozvytku [Personnel management of enterprises taking into account the principles of sustainable development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 105–110. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14>
- Carrieri A. (2003). Understanding organizational culture. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 255–255. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000300015>
- Chaliuk Yu. O. (2022). *Sotsialni posluhy v umovakh sotsializatsii hlobalnoi ekonomiky: teoriia ta praktyka: monohrafiia* [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice: monograph]. Kyiv: KNEU.
- Denison D., Nieminen L. & Kotrba L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(23), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Di Tecco C., Nielsen K., Ghelli M., Ronchetti M., Marzocchi I., Persechino B. & Iavicoli S. (2020). Improving Working Conditions and Job Satisfaction in Healthcare: A Study Concept Design on a Participatory Organizational Level Intervention in Psychosocial Risks Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(17), 3677. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103677>
- Dziamulych M. I. & Shmatkovska T. O. (2020). Upravlinnia rozvytkom personalu pidprijemstva v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii [Management of enterprise personnel development in the conditions of economic globalization]. *Ekonomichnyi forum*, 3, 138–142. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_3_23
- EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. EU-OSHA – European Agency for Safety and Health at Work. *European Agency for Safety and Health at Work*. <https://osha.europa.eu/en>
- European Pillar of Social Rights. European Pillar of Social Rights. *European Commission*. <https://commission.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en>
- ILO Convention No. 190 on Violence and Harassment in the World of Work. ILO Convention No. 190 on Vio-

- lence and Harassment in the World of Work. *International Labour Organization*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312300
- Khliebnikova T., Temchenko O. & Bilinska O. (2023). Efektyvnist systemy upravlinnia personalom v umovakh viiskovykh dii [Effectiveness of the personnel management system in the conditions of military operations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>
- Khmelevska A. Yu. (2015). Metodichni polozhennia shchodo diahnostuvannia ta korektsii sotsialno-psykholohichnoho klimatu na pidpriemstvi [Methodological provisions for diagnosing and correcting the socio-psychological climate at the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1, 107–113.
- Lefterov V., Artyomenko V., Gutsol V., Harkavets S. & Volchenko L. (2023). The influence of psychological characteristics on managers efficiency within medical institutions during the COVID-19 pandemic. *Journal of Medicine and Life*, 16, 135–143. <https://doi.org/10.25122/jml-2022-0295>
- Martinolli G., Sanín-Posada A. & Tordera N. (2023). The ECO VI Organizational Climate Scale: An Invariance Study in Four Latin American Countries. *International Journal of Psychological Research (Medellin)*, 1(16), 89–102. <https://doi.org/10.21500/20112084.5937>
- Papetti A., Gregori F., Pandolfi M., Peruzzini M. & Germani M. (2020). A method to improve workers' well-being toward human-centered connected factories. *Journal of Computational Design and Engineering*, 5(7), 630–643. <https://doi.org/10.1093/jcde/qwaa047>
- Pavlova I. P. (2020). Sotsialno-psykholohichni problemy adaptatsii pratsivnykiv u mizhnarodnykh korporatsiiakh [Socio-psychological problems of employee adaptation in international corporations]. *Zhurnal sotsialnoi psykholohii*, 9, 123–129.
- Petrenko V. F. (2021). *Sotsialna psykholohiia orhanizatsii: teoriia i praktyka* [Social psychology of organization: theory and practice]. Kyiv: Lybid.
- Rudnichenko Ye., Havlovska N., Lutiuk V. & Chainska A. (2022). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern personnel management technologies]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 5(1)(310), 311–315. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51)
- Stahl G. K., Miska C., Lee H.-J. & Sully De Luque M. (2017). The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 1(24), 2–12. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>
- Xenikou A. (2019). Leadership and Organizational Culture. *Handbook of Organizational Culture and Leadership*. <https://doi.org/10.4337/9781788976268.00009>

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.10.2025 р.
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 30.10.2025 р.
 Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.