

# Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві

## Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise

Руслан Скриньковський<sup>1</sup>, Оксана Шпак<sup>2</sup>, Соломія Леськів<sup>1</sup>, Лілія Ситар<sup>1</sup>

Ruslan Skrynkovskyu, Oksana Shpak, Solomiya Leskiv, Liliia Sytar

<sup>1</sup> *Lviv University of Business and Law*  
99 Kulparkivska Street, Lviv, 79021, Ukraine

<sup>2</sup> *Scientific Society Shevchenko*  
21 General Chuprynka Street, 79013, Lviv, Ukraine

DOI: [10.22178/pos.31-3](https://doi.org/10.22178/pos.31-3)

JEL Classification:  
L20, M00

Received 11.12.2017  
Accepted 20.02.2018  
Published online  
25.02.2018

Corresponding Author:  
Ruslan Skrynkovskyu  
[uan\\_lviv@ukr.net](mailto:uan_lviv@ukr.net)

© 2018 The Authors.  
This article is licensed  
under a [Creative Commons Attribution  
4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

**Анотація.** Метою статті є аналіз теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення діагностики стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Представлено структуру соціально-психологічного клімату крізь призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій. Встановлено, що метою діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є підвищення ефективності і результативності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури підприємства. З'ясовано, що домінантами (складовими) соціально-психологічного клімату через призму відносин та комунікацій в системі «працівник – колектив – підприємство» є: 1) домінанта роботи особистості; 2) домінанта роботи колективу; 3) домінанта роботи підприємства. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення системи часткових діагностичних цілей діагностики діяльності (економічної діагностики) підприємства з урахуванням поданих результатів досліджень.

**Ключові слова:** підприємство; працівники; соціально-психологічний клімат; діагностика.

**Abstract.** The purpose of the article is to analyze the theoretical positions and develop practical recommendations for improving the diagnosis of the state of the socio-psychological climate in the enterprise. The structure of the socio-psychological climate is presented through the prism of relations, the objectivity of the state and existing communications. It was established that the purpose of diagnostics of socio-psychological climate at the enterprise is to increase the efficiency and potency of the personnel through the prevention of labor conflicts, to increase team cohesion and support the main elements of corporate culture of the enterprise. It was determined that the dominants (components) of the socio-psychological climate through the prism of relations and communications in the system "employee – collective – enterprise" are: 1) the dominant work of the personality; 2) the dominant work of the team; 3) the dominant work of the enterprise. The prospect of further research in this area is the improvement of the system of partial diagnostic purposes of the diagnosis of the activity (economic diagnostics) of the enterprise, taking into account the presented research results.

**Keywords:** enterprise; personnel; socio-psychological climate; diagnostics.

## ВСТУП

Сучасна теорія і практика ведення бізнесу доводить, що розвиток будь-якого підприємства безпосередньо залежить від його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості з урахуванням соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблемні питання (аспекти) щодо формування та оцінювання соціально-психологічного клімату на підприємстві досліджували такі науковці, як Н. Базалійська [1, 2], Н. Беляєва [3], Н. Жигайло [4], Ю. Куріс [5], Т. Луцик [6], І. Марков [7], О. Марциняк-Дорош [8], Д. Михайленко [9], Г. Назарова [10], А. Романов [11, 12], В. Сич [13], А. Чечель [14], А. Хмелєвська [15], М. Шакірі [16] та інші. Водночас, віддаючи належне високому рівню наукових доробок у цьому напрямі, доцільно відмітити, що сьогодні недостатньо уваги приділено діагностиці стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Все це обумовило актуальність поданого дослідження, визначило його тему та мету.

Тому метою статті є аналіз теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення діагностики стану соціально-психологічного клімату на підприємстві.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи із результатів аналізу наукової праці А. Романова [11], можна стверджувати, що під соціально-психологічним кліматом слід розуміти певну систему взаємовідносин, що виникають між членами колективу. Водночас з'ясовано, що подана система взаємовідносин формується під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей (факторів, параметрів) та внутрішньогрупових традицій і стандартів, які визначають певну колективну свідомість і настрої та впливають на стан психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і усесторонньому розвитку особи в групі (колективі) для досягнення цілей (визначеної мети) окремого індивіда, колективу та підприємства в цілому (рис. 1).

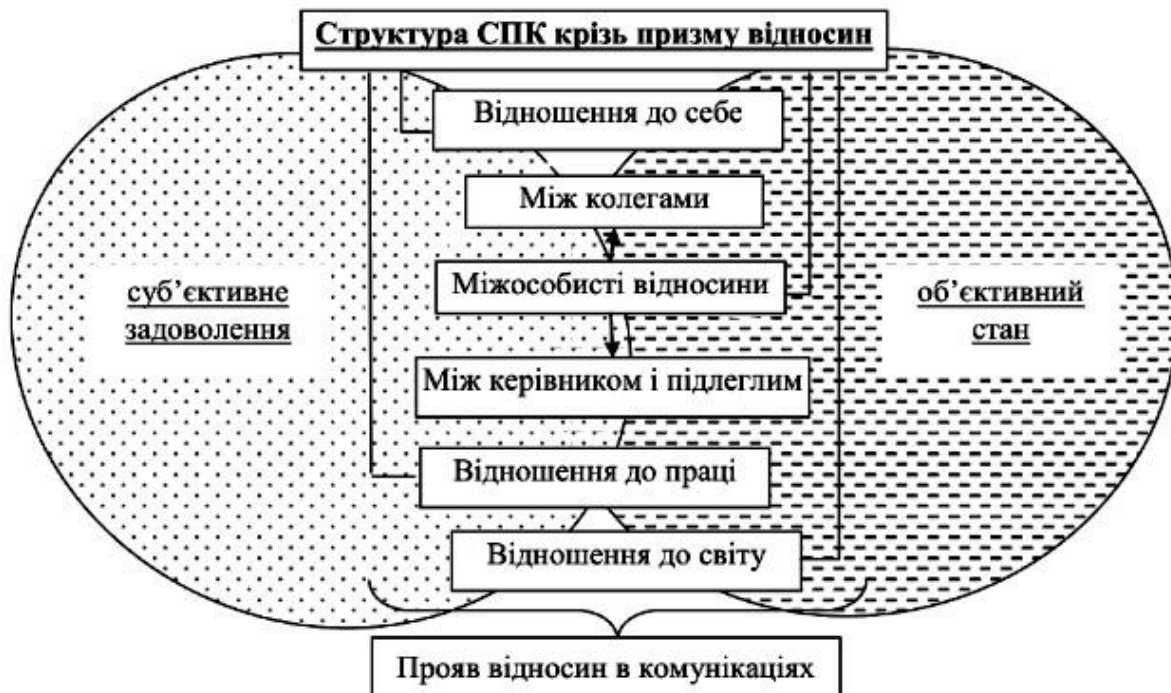


Рисунок 1 – Структура соціально-психологічного клімату (СПК) крізь призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій [11]

У цьому контексті слід також погодитися з думкою Н. Беляєвої [3] та О. Кузьміна [17] про те, що стан соціально-психологічного клімату в колективі (персоналу) безпосередньо впли-

ває на діяльність підприємства, оскільки рівень ефективності і результативності його функціонування, у першу чергу, залежить від взаємовідносин між окремими працівниками,

між різними підрозділами, між менеджером (керівником) і його підлеглими.

Поряд з тим, у межах дослідження наукових праць [1, 15], встановлено, що:

1) метою діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є підвищення ефективності і результативності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури підприємства [1] (Н. Базалійська, С. Микитюк);

2) ключовими завданнями діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є: а) виявлення факторів (чинників) формування соціально-психологічного клімату, за допомогою яких можна керувати ним; б) визначення рівня (ступеню) сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі та подальших управлінських впливів з метою коригування його стану [15] (А. Хмелевська).

З огляду на це і виходячи з результатів виконаних досліджень [7], з'ясовано, що для діагностики стану соціально-психологічного клімату на підприємстві використовується комплекс методичних процедур, який включає в себе: 1) спостереження; 2) аналіз документів; 3) інтерв'ю; 4) бесіди; 5) анкетування; 6) соціометричне опитування тощо.

Тут доцільно також відмітити, що А. Хмелевська [15] дотримується точки зору, згідно якої процес діагностики та коригування соціально-психологічного клімату на підприємстві включає такі три основні етапи: 1) експертне опитування з метою виявлення (ідентифікації) ключових факторів (чинників) формування соціально-психологічного клімату, за допомогою яких можна керувати ним; 2) аналіз та оцінювання стану соціально-психологічного клімату з метою визначення ступеню його сприятливості; 3) коригування (корекція) стану соціально-психологічного клімату за рахунок формування і використання заходів з покращення його стану.

У свою чергу, Д. Михайленко [9] стверджує, що діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві здійснюється в кілька етапів, а саме:

1. Етап – а) ознайомлення з підприємством, його організаційно-правовою формою, діяль-

ністю і спеціалізацією; б) формування загального уявлення про умови праці, рівень її організації, про характер взаємовідносин між працівниками підприємства в процесі трудової діяльності тощо;

2. Етап – збір та обробка інформації суб'єктивного характеру, на основі якої розраховуватимуть показники (параметри, бізнес-індикатори) соціально-психологічного клімату в колективі;

3. Етап – первинна та вторинна економіко-математична обробка отриманих даних;

4. Етап – а) аналіз та інтерпретація отриманої інформації, зіставлення суб'єктивних показників (параметрів, бізнес-індикаторів) клімату з даними, що характеризують об'єктивні соціально-психологічні взаємовідносини, зведення окремих конкретних (визначених) показників у цілісну характеристику соціально-психологічного клімату; б) розробка практичних рекомендацій для менеджерів (керівників) підприємства (інституційного, управлінського та технічного рівня управління [17]) з покращення соціально-психологічного клімату в конкретних колективах [9].

В цьому контексті на особливу увагу заслуговує наукова праця [1] (Н. Базалійська, С. Микитюк), у якій представлено модель діяльності в організації сфери щодо оптимізації соціально-психологічного клімату колективу. Згідно поданої моделі видно, що діагностика соціально-психологічного клімату на підприємстві передбачає: 1) консультативну роботу психолога з оптимізації соціально-психологічного клімату; 2) гармонізацію ділових та особистісних стосунків; 3) діяльність психолога щодо попередження та розв'язання конфлікту; 4) психопрофілактичну роботу з окремими працівниками [1]. Водночас з'ясовано, що існують 5 основних міжособистих способів вирішення конфліктів (конфліктних ситуацій): 1) ухилення; 2) згладжування; 3) примус; 4) компроміс; 5) розв'язання проблеми, яка привела до конфлікту [17].

Крім того, необхідно зазначити, що соціально-психологічний клімат в колективі підприємства формується під впливом багатьох різноманітних факторів (чинників), які різняться:

1) за рівнем середовища:

- фактори глобального (макро) середовища: суспільно-політична ситуація в країні (a1), економічна ситуація в суспільстві (a2), рівень життя населення (a3), організація життя населення (a4), соціально-демографічні фактори (a5), регіональні фактори (a6), етнічні фактори (a7);

- фактори локального (мікро) середовища: задоволеність роботою (b1), психологічна сумісність (b2), спрацьованість (b3), характер комунікацій (b4), характер виконуваної роботи (b5), організація спільної діяльності (b6), стиль керівництва (b7), організаційна структура (b8), умови праці (b9);

2) за напрямом впливу: економічні – a2, a3, a4, a6; соціально-демографічні – a4, a5, a7; соціально-психологічні – b1, b2, b3, b4, b7; організаційні – b5, b6, b7, b8, b9) [11] (А. Романов).

Водночас з'ясовано, що на стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства також впливають такі фактори (чинники), як: 1) зміст праці та рівень задоволеності працівників (управлінського персоналу, робітників основного та допоміжного виробництва [17, 18]) роботою; 2) умови праці та побуту, рівень задоволеності ними; 3) ступінь задоволеності характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; 4) стиль керівництва та лідерство, система взаємовідносин керівника із підлеглими працівниками [1].

Поряд із тим варто наголосити, що соціально-психологічний клімат на підприємстві формується за рахунок таких складових: 1) відношення до роботи; 2) виконання роботи за спеціальністю; 3) особистих і ділових якостей керівника; 4) стану обладнання; 5) ритмічності праці; 6) санітарно-гігієнічних умов; 7) взаємовідносин із керівником (менеджером); 8) підвищення кваліфікації; 9) різноманітності праці; 10) організації праці; 11) рівня впливу керівника на роботу тощо [8].

Беручи до уваги зазначене вище, доцільно також звернути увагу на результати досліджень [10] (Г. Назарова, А. Романов), згідно яких видно, що домінантами (від лат. *dominans* – пануючий) соціально-психологічного клімату через призму відносин та комунікацій в системі «працівник – колектив – підприємство» є: 1) домінанта роботи особистості (відображає переважаючий вплив на стан соціально-психологічного клімату особистісної компоненти, персональні

відчуття працівника, його емоційний стан, відношення до праці, колективу та підприємства в цілому); 2) домінанта роботи колективу (ілюструє переважаючий вплив на якість соціально-психологічного клімату міжособової складової, а також відображає взаємовідносини, які існують в колективі, їх конструктивну або деструктивну дію на трудові процеси); 3) домінанта роботи підприємства (реалізується через дії керівників, спрямованих на формування сприятливої для продуктивної роботи атмосфери, усвідомлення цілей підприємства та ототожнення їх із власними цілями та цілями колективу) [10].

Встановлено, що діагностика соціально-психологічного клімату на підприємстві дозволяє оцінити: 1) готовність колективу до спільної роботи; 2) групову згуртованість працівників; 3) наявність неформальних організацій і відповідних їх лідерів; 4) причини виникнення й джерела соціально-психологічної напруженості; 5) схеми взаємодії й інформаційного обміну між колективами (підрозділами); 6) дублювання функцій, функціональні перетинання; 7) соціально-психологічний клімат у колективі; 8) індивідуально-особистісні особливості працівників і прогноз їх поведінки [1].

В контексті цього визначено, що одним із ключових бізнес-індикаторів в системі оцінювання соціально-психологічного клімату на підприємстві є розрахунок інтегральної характеристики згуртованості в колективі (групі), яка є мірою єдності та спричинена усвідомленням спільностей цілей, завдань та ідеалів, – формула (1):

$$S_K = \frac{\sum V_P}{0,5N(N-1)}, \quad (1)$$

де  $S_K$  – індекс згуртованості колективу (групи);

$\sum V_P$  – кількість взаємопозитивних виборів в колективі (групі) відповідно до запитання: «З ким би ви хотіли (не хотіли) працювати разом для досягнення визначеної мети?»;

$N$  – кількість членів колективу (групи), що брали участь в опитуванні [14].



Беручи до уваги наведене вище, тут доцільно відмітити наукову роботу В. Сич [13], в якій зазначено, що визначення рівня соціально-психологічного клімату на підприємстві доцільно здійснювати виходячи із орієнтації працівників на «працю» і/або на «відносини» на основі з'ясування їх реального та ідеального бачення.

Що стосується чинників, що зумовлюють задоволеність працівників виконуваною роботою, то основними серед них є: 1) вдалий вибір працівником фаху; 2) цікавість роботи; 3) успішність роботи; 4) система стимулювання; 5) стиль керівництва тощо [1, 4, 17].

Тут варто відмітити, що основна (ключова) роль керівника (менеджера) у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату на підприємстві – правильно організувати роботу і мінімізувати рівень конфліктності у колективі через вольові якості, що виявляються у вимогливості, відповідальності, самостійності у прийнятті остаточного рішення, непримиренності до всього, що шкодить справі [4, 14].

Поряд з тим, виходячи із методичних рекомендацій щодо оцінки стану соціально-психологічного клімату на підприємстві з урахуванням його ключових домінант з точки зору синергетичного підходу [12], встановлено, що за допомогою методу «градієнт станів» можна оцінити рівень соціально-психологічного клімату в колективі і визначити наявність або відсутність проблем. Крім цього з'ясовано, що поданий підхід дозволяє визначити стан проблеми в цілому, а враховуючи складність та багатовимірність об'єкта дослідження – соціально-психологічного клімату в колективі, то тут варто зазначити про необхідність детального аналізу всіх його складових (домінант), серед яких виокремлено:

- 1) домінанта роботи особистості (задоволеність індивіда працею як особистісна домінанта соціально-психологічного клімату);
- 2) домінанта роботи колективу (згуртованість колективу як групова домінанта соціально-психологічного клімату);
- 3) домінанта роботи підприємства (лояльність до підприємства як організаційна (корпоративна) складова соціально-психологічного клімату) [10, 12].

Тут доцільно також зазначити, що Н. Базалійська та А. Гук [2] стверджують, що основними шляхами оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві є: 1) формування єдиності і узгодженості стосовно до норм, прийнятих в організації; 2) створення таких умов у рамках організації, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи; 3) зростання почуття впевненості членів організації у власних силах і здібностях; 4) розвиток умінь цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих; 5) проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу нагороджень, створення обставин, що стимулюють дискусію, обмін знаннями, досвідом; 6) гнучкість у здійсненні контролю, надання певної автономності в процесі вирішення виробничих завдань; 7) використання процесів наслідування, імітації, моделювання тощо.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження доводять, що:

1. Метою діагностики соціально-психологічного клімату на підприємстві є підвищення ефективності і результативності роботи персоналу за рахунок профілактики трудових конфліктів, підвищення командної згуртованості й підтримки основних елементів корпоративної культури підприємства. Досягнення окресленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- виявити фактори (чинників) формування соціально-психологічного клімату, за допомогою яких можна керувати ним;
- визначити рівень сприятливості соціально-психологічного клімату в колективі та подальші управлінські впливи з метою коригування його стану.

2. Домінантами (складовими) соціально-психологічного клімату через призму відносин та комунікацій в системі «працівник – колектив – підприємство» є: 1) домінанта роботи особистості; 2) домінанта роботи колективу; 3) домінанта роботи підприємства.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є удосконалення системи часткових діагностичних цілей діагностики діяльності (економічної діагностики) підприємства з урахуванням поданих результатів досліджень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

1. Bazaliiska, N., & Mykytiuk, S. (2017). *Udoskonalennia sotsialno-psykholohichnoho klimatu na promyslovomu pidpryemstvi* [Improvement of sociopsychological climate on industrial enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 1(06), 24–31 (in Ukrainian)  
[Базалійська, Н., & Микитюк, С. (2017). Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 1(06), 24–31].
2. Bazaliiska, N., & Huk, P. (2016). *Formuvannia spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi pidpryemstva* [Forming positive social and psychological climate in collective enterprises]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnykova. Serii: Ekonomika*, 21(2), 56–60 (in Ukrainian)  
[Базалійська, Н., & Гук, П. (2016). Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*, 21(2), 56–60].
3. Bieliaieva, N. (2017). *Otsiniuvannia sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi na prykladi pidpryemstva torhivli ta yoho vplyv na protses upravlinnia orhanizatsiieu* [Assessment of a group sociopsychological climate on the example of trade enterprise and its impact on organization management process]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 5, 144–153 (in Ukrainian)  
[Беляєва, Н. (2017). Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*, 5, 144–153].
4. Zhyhailo, N. (2012). *Rol kerivnyka u formuvanni sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi* [Leader's Role in the Forming of Socio-psychological Climate in the Collective]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia psykholohichna*, 2(1), 374–383 (in Ukrainian)  
[Жигайло, Н. (2012). Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*, 2(1), 374–383].
5. Kuris, Yu., Tarasov, V., & Banakh, A. (2017). *Sotsialno-psykholohichni zasady vyrobnychoi diialnosti* [Social and psychological bases of productive activity]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 68, 216–224 (in Ukrainian)  
[Куріс, Ю., Тарасов, В., & Банах, А. (2017). Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 68, 216–224].
6. Lutsyk, R. (2012). *Otsinka vplyvu sotsialno-psykholohichnoho klimatu kolektyvu na kadrovyi potentsial orhanizatsii* [Assessment of the influence of the socio-psychological climate of the team on the personnel potential of the organization]. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473> (in Ukrainian)  
[Луцик, Р. (2012). Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. *Ефективна економіка*, 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473>].
7. Markov, I., & Rudyk, Ya. (2014). *Vplyv sotsialno-psykholohichnoho klimatu na vzaiemynu v kolektyvi* [The influence of social and psychological climate in the team on the relationship]. Retrieved from <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf> (in Ukrainian)  
[Марков, І., & Рудик, Я. (2014). Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer35/250.pdf>].
8. Martsyniak-Dorosh, O., & Bukatov, S. (2017). *Doslidzhennia sotsialno-psykholohichnoho klimatu na pidpryemstvi mashynobuduvannia* [Research of socially-psychological climate at the mechanical engineering enterprise]. *Young Scientist*, 9(49), 98–101 (in Ukrainian)  
[Марціняк-Дорош, О., & Букатов, С. (2017). Дослідження соціально-психологічного клімату на підприємстві машинобудування. *Молодий вчений*, 9(49), 98–101].

9. Mykhailenko, D. (2015). **Instrumenty diahnostryky sotsialno-psykholohichnoho stanu personalu ta kolektyvu** [Instruments for diagnostics of social and psychological state of the personnel and staff]. *Innovatsiina ekonomika*, 1, 216–219 (in Ukrainian)  
[Михайленко, Д. (2015). Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*, 1, 216–219].
10. Nazarova, H., & Romanov, A. (2015). **Doslidzhennia dominantiv sotsialno-psykholohichnoho klimatu** [The research of socio-psychological climate's dominants]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 14(1), 79–84 (in Ukrainian)  
[Назарова, Г., & Романов, А. (2015). Дослідження домінантів соціально-психологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 14(1), 79–84].
11. Romanov, A. (2015). **Doslidzhennia faktoriv vplyvu na sotsialno-psykholohichnu dominantu systemy upravlinnia personalom** [Investigation of the factors of influence on the social and psychological dominant of the personnel management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, 2(46), 229–233 (in Ukrainian)  
[Романов, А. (2015). Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 2(46), 229–233].
12. Romanov, A. (2015). **Otsinka stanu sotsialno-psykholohichnoho klimatu na pidpriemstvi** [Assessing the Status of Socio-Psychological Climate in the Enterprise]. *Business Inform*, 8, 303–308 (in Ukrainian)  
[Романов, А. (2015). Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 8, 303–308].
13. Sych, V. (2009). **Doslidzhennia psykholohichnykh osoblyvostei orhanizatsiinoho klimatu ta korporatyvnoi kultury na pidpriemstvi** [Research of psychological peculiarities of the organizational climate and corporate culture at the enterprise]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Psykholohichni nauky*, 2, 204–217 (in Ukrainian)  
[Сич, В. (2009). Дослідження психологічних особливостей організаційного клімату та корпоративної культури на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Психологічні науки*, 2, 204–217].
14. Chechel, A., Kyrychenko, I., & Bibikova, Ya. (2015). **Shliakhy formuvannia pozytyvnoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi pidpriemstva** [The ways of forming positive social and psychological climate in collective enterprises]. *Derzhavne upravlinnia*, 4(136), 79–81 (in Ukrainian)  
[Чечель, А., Кириченко, І., & Бібікова, Я. (2015). Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*, 4(136), 79–81].
15. Khmelevska, A. (2015). **Metodychni polozhennia shchodo diahnostuvannia ta korektsii sotsialno-psykholohichnoho klimatu na pidpriemstvi** [Methodical provisions concerning diagnosis and correction of the socio-psychological climate on enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1(56), 107–113 (in Ukrainian)  
[Хмелевська, А. (2015). Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1(56), 107–113].
16. Shakiri, M. (2013). **Osnovni zasady formuvannia spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi** [The basic principles of forming a favorable social and psychological climate in the team]. *Naukovi pratsi MAUP. Serii: Ekonomichni nauky. Psykholohichni nauky*, 2, 145–150 (in Ukrainian)  
[Шакірі, М. (2013). Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного

клімату в колективі. *Наукові праці МАУП. Серія: Економічні науки. Психологічні науки*, 2, 145–150].

17. Kuzmin, O. (1995). *Suchasnyi menedzhment* [Modern management]. Lviv: Tsentр Yevropy (in Ukrainian)  
[Кузьмін, О. (1995). *Сучасний менеджмент*. Львів: Центр Європи].
18. Skrynkovskyy R., & Pawlowski G. (2016). *Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva* [Diagnosis in the Enterprise Management System]. *Problemy ekonomiky*, 3, 199–205 (in Ukrainian)  
[Скриньковський, Р., Павловські, Г. (2016). Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*, 3, 199–205].