

Олександр Г. Череп¹, Валентина М. Гельман², Ольга С. Рехлицька³
**СПРИЯТЛИВИЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ
ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розкрито важливість формування соціально-психологічного клімату на підприємстві як чинника ефективного управління, зокрема в контексті сприяння гідній праці. Наголошено, що сприятливий соціально-психологічний клімат є ключовим чинником підвищення задоволеності працівників, їх мотивації, залученості та творчого потенціалу. Надано рекомендації щодо вдосконалення аспектів соціально-психологічного клімату на прикладі філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району, серед яких: розвиток комунікації, підтримка командного духу, справедливе ставлення до працівників, створення умов для професійного зростання та запобігання емоційному вигоранню.

Ключові слова: гідна праця, управління персоналом, соціально-психологічний клімат, трудовий колектив, міжособисті зв'язки.

Табл. 1. Літ. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-88-95

Oleksandr Cherep, Valentyna Helman, Olha Rekhlytska
**FAVORABLE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE
AS A FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT
OF ENTERPRISE PERSONNEL**

The article reveals the importance of forming a socio-psychological climate at an enterprise as a factor of effective management, in particular in the context of promoting decent work. It is emphasized that a favorable socio-psychological climate is a key factor in increasing employee satisfaction, motivation, involvement and creativity. The author provides recommendations for improving aspects of the socio-psychological climate on the example of the subsidiary of the Concern "City Heat Networks" of the Dnipro District, including: development of communication, support of team spirit, fair treatment of employees, creation of conditions for professional growth and prevention of emotional burnout.

Keywords: decent work, human resources management, social and psychological climate, labor collective, interpersonal ties.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.01.2025.

Постановка проблеми. Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР) стали глобальною відповіддю на виклики, що стоять перед людством у XXI столітті. Одним із пріоритетів ЦСР є сприяння продуктивній зайнятості та забезпеченню гідної праці для всіх [1]. Це завдання відображає не лише прагнення до економічного зростання, а й турботу про умови праці, психологічне благополуччя працівників та створення комфортного середовища в організаціях. Гідна праця сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою серед працівників. Імовірність того, що вони відчуватимуть свою цінність і задоволення від професії, зростає, коли

¹ Zaporizhzhia National University, Ukraine.

² Zaporizhzhia National University, Ukraine.

³ Zaporizhzhia National University, Ukraine.

працівники відчувають справедливе ставлення, мають можливості для особистісного та професійного розвитку, а також безпечні та сприятливі умови праці [2]. Ініціативи ООН щодо гідної праці акцентують увагу саме на тому, що працівники повинні бути не просто ресурсом для досягнення економічних цілей, а головною цінністю будь-якої організації. Турбота про психологічний комфорт на робочому місці стає важливою частиною стратегії сталого розвитку компаній. Сталий розвиток підприємства базується на балансі економічних, соціальних та екологічних інтересів. Інвестування в гідну працю та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату є частиною соціальної відповідальності бізнесу та одним із ключових чинників сталого зростання. Підприємства, що дбають про працівників, виявляють кращу адаптивність до змін і здатність ефективно взаємодіяти із колективом та розвивати трудовий потенціал. Соціально-психологічний клімат значно впливає на продуктивність, мотивацію та залученість співробітників. Команди з позитивним кліматом досягають кращих результатів, демонструють вищий рівень творчості та стресостійкості. Створення такого середовища — це не випадковість, а цілеспрямована діяльність керівників, HR-фахівців і самих працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей прояву та проблем соціально-психологічного клімату в трудовому колективі присвячено ряд важливих досліджень, серед яких: Амурова Я. В., Момот М. А. [3] Базалійська Н., Микитюк С. [4], Бужимська К.О. [5], Донг Р. К., Лі С., Ернан Р. [6], Зудова І. Ю., Котелевська А. В. [7], Коломінський Н. Л. [8], Кравченко О. О., Кикоть С. В. [9], Лескова Л. Ф. [10], Матійків І. М. [11], Олійник Н. Ю. [12], Орбан-Лембрик Л. Е. [13], Постоян Т. Г., Скобла Ю. І. [14], Пушкар З., Войтович Г. [15], Романов А. Д. [16], Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Шелкунов В. І., Подреза С. М. [17], Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. [18], Чечель А., Кириченко І., Бібікова Я. [19], Царук І. М. [20], Швець Г. О. [21], Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. [22] тощо. Зацікавленість цією темою насамперед зумовлена результатами Хоторнських досліджень, які показали, що психологічні й соціальні фактори в колективі мають вагомий вплив на продуктивність праці, не менший, а іноді навіть більший, ніж фізичні умови праці чи рівень заробітної плати.

Метою дослідження є дослідження особливостей прояву та позитивного формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі на прикладі філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району.

Основні результати дослідження. Сьогодні Україна стикається з низкою серйозних викликів, серед яких війна, економічні труднощі, соціальна напруга та зміни у сфері праці. У сучасних умовах ведення бізнесу великі організації все більше уваги приділяють соціально-психологічному клімату на робочому місці, оскільки працівники повинні відчувати себе комфортно, працюючи в команді, і не стикатися з такими серйозними проблемами, як емоційне вигорання, незадоволеність роботою чи токсичні відносини на роботі.

Варто зауважити, що на сьогодні відсутнє єдине загальновизнане визначення поняття соціально-психологічного клімату, проте більшість дослідників дотримуються подібних підходів до його трактування. Так, в

науковій літературі виділено чотири основні підходи до розуміння сутності соціально-психологічного клімату (СПК) [22]:

- клімат як суспільно-психологічний феномен та стан колективної свідомості;
- клімат як загальний емоційно-психологічний настрій групи людей;
- клімат як стиль взаємодії між людьми, які перебувають у безпосередньому контакті;
- клімат як прояв соціальної та психологічної сумісності членів колективу, їхньої морально-психологічної єдності, згуртованості, наявності спільних поглядів, звичаїв та традицій.

Найбільш поширені поняття соціально-психологічного клімату наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Визначення поняття соціально-психологічного клімату в наукових працях, авторська підбірка [4, 8, 12, 13, 16, 17, 20, 21]

Автор	Визначення
Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. [17]	Соціально-психологічний клімат в організації - сукупність взаємопов'язаних, сталих соціально-психологічних особливостей групи, організації (домінуючі характеристики у ставленні до цілей та мотивів спільної діяльності, у стосунках між людьми, у моральних та інтелектуальних установках, а також переважаючому настрої).
Олійник Н. Ю. [12]	Соціально-психологічний клімат - система взаємин між членами колективу, яка охоплює як психічні реакції, так і суспільні відносини між людьми. Ці взаємини складають основу міжособистісної сфери у колективі. Змістова характеристика соціально-психологічного клімату визначається визначається станом взаємовідносин між членами даного колективу.
Романов А. Д. [16], Данилюк З. Л., Царук І. М. [20]	Соціально-психологічний клімат – це складне явище, яке об'єднує у собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, що під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньогрупових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрої, а також комплекс психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особи в групі для досягнення цілей окремого індивіда, колективу та підприємства в цілому.
Базалійська Н., Микитюк С. [4], Орбан- Лембрик Л. Е. [13]	Соціально-психологічний клімат – це якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.
Швець Г.О. [21]	Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі – це такі умови функціонування трудового колективу, які дозволяють сформувати та вдало підтримувати міжособисті зв'язки, як між колегами, так і з керівництвом, щоб забезпечити максимально ефективно діяльність підприємства. СПК залежить від умов та факторів впливу зовнішнього й внутрішнього середовища.
Коломінський Н. Л. [8]	Соціально-психологічний клімат колективу - стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища.

СПК необхідно розглядати не тільки крізь призму сукупності відносин людини: до самої себе, оточуючих, виконуваної роботи та навколишнього світу з урахуванням об'єктивності стану, але й з точки зору можливості проявити ці відносини в реальній комунікації [16]. СПК має дві основні характеристики: предметність та емоційність. Предметність виражається у спрямованості уваги особистості на діяльність колективу та у сприйнятті цієї діяльності. Емоційність проявляється у переважаючих почуттях, що панують у групі: це можуть бути як позитивні емоції (задоволення, ентузіазм, радість), так і негативні (обурення, агресія, депресія) [12].

Особливістю СПК трудового колективу є те, що він формується як синергетичний результат взаємодії працівників усередині групи. Залежно від характеру та умов цієї взаємодії, клімат може набувати як позитивного, так і негативного забарвлення [10; 21].

Сприятливий СПК характеризується єдністю цінностей та орієнтацій працівників, високим рівнем згуртованості й близькими взаєминами між членами колективу. Важливими ознаками такого клімату є задоволення працівників своїм становищем у колективі, можливість для самореалізації та професійного самоствердження, відсутність негативних психологічних груп, а також домінування почуття відповідальності й взаємопідтримки. Позитивний СПК сприяє підтриманню працездатності співробітників, їхній взаємодії для досягнення спільних цілей підприємства та підвищує рівень згуртованості колективу. Спільне досягнення цілей позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. На продуктивність праці впливають не лише організація роботи, технічне забезпечення й умови праці, але й рівень розвитку колективу, якість міжособистісних стосунків, психологічна сумісність, згуртованість і стиль керівництва. Високі результати зазвичай досягаються завдяки товариській підтримці, доброзичливості, взаємовиручці, переважанню позитивних емоцій та невимушеності у спілкуванні. Отже, створення сприятливого СПК в колективі є однією з основних умов підвищення продуктивності праці та якості продукції або послуг [7; 9].

Несприятливий СПК проявляється у напружених взаєминах між працівниками або у відсутності належної взаємодії, що негативно впливає на загальні результати роботи колективу. Тривалі та невирішені конфлікти погіршують міжособистісні стосунки і призводять до дестабілізації соціально-психологічної атмосфери в колективі [11].

Несприятливий СПК у колективі характеризується: переважанням у колективі пригнічених настроїв, песимізму, агресивності, конфліктності, антипатії співробітників, наявністю суперництва, негативним ставленням співробітників до близьких стосунків один з одним; відсутністю норм рівності та справедливості взаємин, зневажливим ставленням до слабких співробітників, глузуваннями з нових співробітників; негативним ставленням до принциповості, чесності, працьовитості, безкорисливості співробітників; інертністю та пасивністю співробітників, прагненням відбитися від інших, неможливістю згуртування колективу для спільної справи; байдужістю чи заздрістю до успіхів чи невдач окремих співробітників з боку всього колективу; нездатністю об'єднання колективу у скрутних ситуаціях,

розгубленістю, сварками, взаємними звинуваченнями, закритістю колективу від інших колективів [20].

Ефективне функціонування будь-якого підприємства багато в чому залежить від його трудового колективу. З огляду на важливість створення та підтримки сприятливого СПК в колективі, а також його безпосередній вплив на результативність і ефективність роботи команди та підприємства в цілому, було проведено оцінку СПК на прикладі філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району. Для аналізу було обрано виробничий персонал і адміністративний, які тісно взаємодіють. Адміністративний персонал розміщений поруч із виробничим, що сприяє тіснішій взаємодії між підрозділами та покращенню комунікації в колективі. Це також полегшує організацію спільних заходів і підвищує ефективність робочих процесів. Будівлі, в яких розміщений адміністративний та виробничий персонал, розташовані поруч. Загальна кількість працівників на філії складає 220 осіб, із них адміністративний персонал – 87 (переважна кількість жінки 86,7%, чоловіки 13,3%); виробничий – 133 (переважна кількість чоловіки 60%, жінки 40%) [23]. Після проведення анонімного опитування за експрес-методикою, розробленою спільними зусиллями колективу авторів статті, для виявлення рівня розвитку соціально-психологічного клімату певної групи (в рамках одного колективу), зроблено висновок, що загальний стан СПК у трудовому колективі прикладі філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району є позитивним, що свідчить про доброзичливу та дружню атмосферу, взаєморозуміння, симпатію та співпрацю між працівниками. Зокрема найбільш сприятливий СПК спостерігається серед виробничого персоналу, ніж серед адміністративного. Розрахований індекс згуртованості, який становить 0,51, говорить про середній рівень згуртованості колективу, що свідчить про можливе виникнення емоційних міжособистісних конфліктів, що можуть викликати психологічну напруженість у колективі, виникнення суперечливих ситуацій, що вимагатиме збільшення результативності міжособистісного спілкування співробітників в умовах професійної діяльності тощо. Це підкреслює необхідність втручання керівника для впровадження заходів, спрямованих на зміцнення єдності та згуртованості колективу філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району та шляхи формування позитивного (сприятливого) соціально-психологічного клімату у колективі.

Отримані результати оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі на прикладі філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району, дозволили визначити основні напрями покращення СПК. До шляхів формування позитивного (сприятливого) соціально-психологічного клімату у колективі належать: проведення консультативної роботи корпоративного бізнес-психолога, спрямованої на регуляцію та стабілізацію стану СПК; залучення працівників до заходів з тимблдингу; організація спільних святкувань, спортивних змагань та корпоративних заходів для співробітників; створення на підприємстві кімнати психологічного розвантаження та релаксації, що сприятиме гармонізації психоемоційного стану працівників, зняттю стресу та втоми, а також

підвищенню рівня їхньої працездатності; проведення тренінгів та навчальних заходів, присвячених профілактиці та вирішенню конфліктних ситуацій, розвитку культури взаємодії та ефективної роботи в колективі; здійснення психологом психопрофілактичної роботи з кожним працівником.

Висновки. Соціально-психологічний клімат визначає емоційну атмосферу всередині колективу, якість міжособистісних стосунків, рівень довіри, підтримки та взаємодопомоги. При сприятливому кліматі працівники відчують себе важливими частинами спільної справи, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Навпаки, напружений або байдужий клімат веде до емоційного вигорання, зниження ініціативності та збільшення плинності кадрів. Важливим завданням ефективної організації та управління персоналом підприємства є формування позитивного соціально-психологічного клімату, зокрема проведення оцінки реального стану взаємин у трудовому колективі та визначення тенденцій їх розвитку. Отримані результати оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі на прикладі філії Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району, дозволили визначити основні напрями покращення СПК, серед яких: розвиток комунікації, підтримка командного духу, справедливе ставлення до працівників, створення умов для професійного зростання та запобігання емоційному вигоранню.

1. SDG 8 Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. United Nations. : official site. 2024. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal8>

2. ILO. Decent work [The ILO's Decent Work Agenda]. International Labour Organization : official site. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm>

3. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17-20. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>

4. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 1(06). С. 24–31. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf

5. Гльоза Є. В., Бужимська К. О. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 346-348. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>

6. Dong R.K., Li X., Hernan B. R. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. Journal of Safety Research. 2024. Vol. 91. P. 1-19. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022437524000963>

7. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>

8. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. 286 с.

9. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 101–103.

10. Лескова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 98–103.

11. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 2. С. 434–443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2%281%29_53

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

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

14. Постоян Т. Г., Скобла Ю. І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. Інноваційна педагогіка. 2019. Вип. 18(2). С. 77–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_18%282%29__18

15. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 133–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18

16. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінуючу систему управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. № 2(46). С. 229–233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_2_40

17. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2014. 584 с. <https://textbook.com.ua/menedzhment/1473451624>

18. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. Traektoriv Nauki – Path of Science. 2018. Vol. 4. No. 2. P. 1024–1031. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/435/500>

19. Чечель А., Кириченко І., Бібікова Я. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємств. Державне управління. 2015. №4 (136). С. 79–81. URL: https://www.academia.edu/94332438/The_ways_of_forming_positive_social_and_psychological_climate_in_collective_enterprises

20. Данилюк З.Л., Царук І.М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 152–153. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>

21. Швець Г. О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2018. Issue 17. P. 174–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2018_17_25

22. Юшишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. 2024. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2024. Vol. 2. No. 38. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>.

23. Філія Концерну «Міські теплові мережі» Дніпровського району: офіційний сайт. URL: <http://teploseti.zp.ua/>

1. SDG 8 Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. United Nations: official site. 2024. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal8>

2. ILO. Decent work [The ILOs Decent Work Agenda]. International Labour Organization: official site. URL: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm>

3. Amurova Ya. V., Momot M. A. Chynnyky komfortnoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Psykholohiia. 2023. № 2. S. 17–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>

4. Bazaliiska N., Mykytiuk S. Udoshkonalennia sotsialno-psykholohichnoho klimatu na promyslovomu pidpriemstvi. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2017. № 1(06). С. 24–31. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf

5. Hloza Ye. V., Buzhymyska K. O. Suchasni pryomy rehuliatsii sotsialno-psykholohichnoho klimatu u trudovomu kolektyvi pidpriemstva. Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu: tezy vystupiv III Mizhnar. nauk.-prakt. konf (m. Zhytomyr, 3–4 lystopada 2022 r.). m. Zhytomyr. 2022. S. 346–348. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>

6. Dong R.K., Li X., Hernan B. R. Psychological safety and psychosocial safety climate in work-place: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. Journal of Safety Research. 2024. Vol. 91. R. 1–19. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022437524000963>

7. Zudova I. Yu., Kotelevska A. V. Formuvannia spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu trudovoho kolektyvu pidprijemstva. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky: elektronne naukove fakhove vydannia. 2017. Vyp. 20. S. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>
8. Kolomynskiy N. L. Psykholohiia menedzhmentu v osviti (sotsialno-psykholohichni aspekt): monohrafiia. Kyiv: MAUP, 2000. 286 s.
9. Kravchenko O. O., Kykot S. V. Psykholohichni aspekty upravlinnia personalom. Molodyi vchenyi. 2016. № 3. S. 101–103.
10. Lieskova L. F. Formuvannia spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu u kolektyvi ustanovy sotsialnoi sfery. Molodyi vchenyi. 2017. № 4. S. 98–103.
11. Matiikiv I. M. Rol konfliktolohichnoi kompetentnosti kerivnyka u stvorenni bezpechnykh psykholohichnykh umov pratsi u pedahohichnomu kolektyvi. Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. 2012. № 2. S. 434–443. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2%281%29__53
12. Oliinyk N. Yu. Do pytannia polipshennia sotsialno-psykholohichnoho klimatu v orhanizatsii. Molodyi vchenyi. 2017. № 4(44). S. 725–728. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26830/1/%E2%84%964%20%2844%29%20-%205%5B425%5D.pdf>
13. Orban-Lembryk L. E. Psykholohiia upravlinnia: navchalnyi posibnyk. Kyiv : Akademvydav, 2003. 567 c. <https://surlii.cc/vjxdo>
14. Postoian T. H., Ckoblja Yu. I. Doslidzhennia stanu sotsialno-psykholohichnoho klimatu nauko-vo-pedahohichnoho kolektyvu: praktychnyi aspekt. Innovatsiina pedahohika. 2019. Vyp. 18(2). S. 77–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2019_18%282%29__18
15. Pushkar Z., Voitovykh H. Sotsialno-psykholohichnyi klimat u kolektyvi ta chynnyky, shcho vplyvaiut na yoho formuvannia. Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie. 2013. Vyp. 18. S. 133–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18
16. Romanov A. D. Doslidzhennia faktoriv vplyvu na sotsialno-psykholohichnu dominantu systemy upravlinnia personalom. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seria: Ekonomika. 2015. № 2(46). S. 229–233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_2_40
17. Skubitska L. I., Matvieiev V. V., Shehelkunov V. I., Podrieza S. M. Antykrizyovyi menedzhment : navch. posibnyk. Kyiv : TsUL, 2014. 584 s. <https://textbook.com.ua/menedzhment/1473451624>
18. Skrynkovskiy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diahnostyka stanu sotsialno-psykholohichnoho klimatu na pidprijemstvi. Traektorii Nauki – Path of Science. 2018. Vol. 4. No. 2. R. 1024–1031. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/435/500>
19. Chechel A., Kyrchenko I., Bibikova Ya. Shliakhy formuvannia pozytyvnoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi pidprijemstv. Derzhavne upravlinnia. 2015. №4 (136). S. 79–81. URL: https://www.academia.edu/94332438/The_ways_of_forming_positive_social_and_psychological_climate_in_collective_enterprises
20. Danyliuk Z.L., Tsaruk I.M. Formuvannia sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi. Suchasni vykyky staloho rozvytku biznesu: tezy vystupiv III Mizhnar. nauk.-prakt. konf (m. Zhytomyr, 3–4 lystopada 2022 r.). m. Zhytomyr. 2022. S. 152–153. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>
21. Shvets H. O. Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia sotsialno-psykholohichnym klimatom trudovoho kolektyvu na pidprijemstvi. Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. 2018. Issue 17. R. 174–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaiev_2018_17_25
22. Iushchysyna L., Shmatkovska T., Yukhymchuk A. 2024. Osoblyvosti upravlinnia protsesom formuvannia spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi suchasnoho pidprijemstva. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2024. Vol. 2. No. 38. S. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-02-97-103>.
23. Filiia Kontsernu «Miski teplovi mrezi» Dniprovskoho raionu: ofitsiinyi sait. URL: <http://teploseti.zp.ua/>