

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ **Шеремет О. О.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ **Березянко Т. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Формування позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Бабій Олександр Сергійович

_____ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Галиця Ігор Олександрович

_____ (підпис)

Рецензент _____

_____ (підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____

_____ (підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

«22» березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Бабію Олександрю Олександровичу

1. Тема роботи «Формування позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства»

керівник роботи д.е.н.проф.Галиця І.О.

затвержені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187 _____

2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р. _____

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «ЗСК» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства Розділ 2. Аналіз соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ПрАТ «ЗСК». Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві Висновки. Список використаної літератури. Додатки. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 18 таблицях, 7 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPc

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти дослідження соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	15.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Бабій О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Галиця І.О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бабій О.С. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» за 2019-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності та значення соціально-психологічного клімату трудового колективу, наведено методи дослідження стану соціально-психологічного клімату в колективі підприємства, наведено основні шляхи формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а також проведена оцінка фінансово-економічного стану підприємства. Детально проаналізовано соціально-психологічний клімат ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано Основні напрямки удосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат». Проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів, щодо удосконалення соціально-психологічним кліматом колективу, а саме: впровадження програми культурних заходів для працівників підприємства, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу комбінату.

Робота містить 93 сторінки, 19 таблиць, 7 рисунків, 50 використаних джерел та 3 додатки.

Ключові слова: персонал, соціально-психологічний клімат, ефективність, аналіз, шляхи удосконалення, навчання.

SUMMARY

Babiy O.S. Formation of a positive socio-psychological climate in the workforce of the enterprise - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC "Zvenigorod Cheese Factory" for 2019-2020.

In the first section the theoretical substantiation of essence and value of social and psychological climate of labor collective is carried out, methods of research of a condition of social and psychological climate in collective of the enterprise are resulted, the basic ways of formation of favorable psychological climate in collective are resulted.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of PJSC "Zvenigorod Cheese Factory", as well as an assessment of the financial and economic condition of the enterprise. The social and psychological climate of PJSC "Zvenigorod Cheese Factory" is analyzed in detail.

The third section of the qualification work substantiates the main directions of improving the management of the socio-psychological climate of the staff of PJSC "Zvenigorod Cheese Factory". Feasibility study of the proposed measures to improve the socio-psychological climate of the team, namely: the introduction of a program of cultural activities for employees, updating logistics and training of plant personnel. The work contains 93 pages, 19 tables, 7 figures, 50 sources used and 3 appendices.

Key words: personnel, socio-psychological climate, efficiency, analysis, ways of improvement, training.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та значення соціально-психологічного клімату трудового колективу.....	10
1.2. Методи дослідження стану соціально-психологічного клімату в колективі підприємства	22
1.3. Основні шляхи формування сприятливого психологічного клімату в колективі	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»	34
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» та ринкових умов його діяльності.....	34
2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».....	40
2.3. Аналіз соціально-психологічного клімату ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	53
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	58
3.1. Основні напрямки удосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	58
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів	62

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні роль особистості в організації має колосальне значення. На даний час це основний стратегічний ресурс будь-якого підприємства в конкурентній боротьбі. Це пов'язано з його здібностями до творчості, що сьогодні виступає основною умовою успіху будь-якої діяльності. Внаслідок цього основне джерело прибутку - інвестиції в людський капітал, однак раніше витрати на кадри вважалися непотрібними витратами. Ці вкладення спрямовані на створення умов для розвитку творчості. Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, так як має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, надзвичайно чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до пропонованим до нього вимогам.

Клімат в колективі – суттєвий фактор вдосконалення професійної роботи групи. Динаміка соціально-психологічних процесів, що становлять клімат, набагато залежить від того, в яких умовах вони йдуть: в умовах конфлікту або співпраці.

Питанню створення оптимального соціально-психологічного клімату в колективі відведено одне з ключових місць в системі управління компанією і в даному випадку треба вирішувати три питання, які знаходяться в постійному зв'язку: вдосконалення групового і організаційного клімату; потрібні зміни моделей керівництва і лідерства; вивчення та використання конструктивних моделей рішення конфліктів на всіх рівнях роботи компанії.

Проблемою соціально-психологічного клімату в колективі займалися В. В. Бойко, А.Г. Бабенко, В. Р. Веснін, О.А. Грішнова А. І., О.О. Герасименко Донцов, А.М. Колот, В. Н. Панфьоров, Б. Д. Паригін, К. К. Платонов, Є. С. Кузьмін та інші.

Метою роботи є вивчення теоретичних, методологічних та практичних засад управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі та шляхи його поліпшення на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та значення соціально-психологічного клімату трудового колективу;
- наведено методи дослідження стану соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;
- охарактеризовано формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- наведено загальну характеристику ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» та ринкових умов його діяльності;
- наведено фінансово-економічну характеристику ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» ;
- проведено Аналіз соціально-психологічного клімату ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»;
- запропоновано основні напрямки удосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»;
- наведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів;

– поведено оцінку ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел, методи і прийоми фінансового аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування), прийоми порівняння, а також методи дослідження динаміки, структурного аналізу, комп'ютерний метод обробки даних.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти України, постанови Кабінету Міністрів України, стандарти бухгалтерського обліку, опубліковані в періодиці статистичні дані, періодичні видання, Internet видання, матеріали науково-практичних конференцій, підручники, навчальні посібники. Фактологічною основою дослідження стала фінансова звітність ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг курсового проекту складає 93 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки на 7 сторінках, список використаних джерел із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення соціально-психологічного клімату трудового колективу

Особистість людини неможливо розглядати поза соціального контексту. У суспільстві існують малі і великі соціальні групи. І ті, і інші безпосередньо впливають на особистість. Для менеджерів колектив є опорою, тому дуже важливо раціонально організувати колектив. Важливо враховувати соціально-психологічний клімат на підприємстві, щоб правильно вибрати методи управління колективом. Для того, щоб діяльність трудового колективу була спрямована саме на ті аспекти, які керівник вважає найважливішими, необхідно зрозуміти, як поставити мету перед колективом і як саме цей трудовий колектив зможе взаємодіяти всередині себе, щоб досягти мети. У зв'язку з цим стає актуальним питання: «Що відбувається всередині цього колективу?».

Дідковська Л.Г визначає, що: «соціальна група – це об'єднання індивідів, що взаємодіють між собою в рамках прийнятих норм для досягнення групових цілей» [7, с.155]. Звідси випливає поняття колективу, як групи людей, які пов'язані між собою спільною діяльністю, це передбачає наявність загальних цілей і організації.

Якщо ж колектив оформлений офіційно для реалізації виробничих цілей, то він стає трудовим колективом. Якщо цілі зрозумілі і ясні для всіх членів колективу, то він, тобто колектив, має позитивний соціально-психологічний кліматом.

У вітчизняній психології можна виділити 4 основних підходи до розуміння соціально-психологічного клімату.

Представники першого підходу – Л. П. Буєва, Е. С. Кузьмін, Н. Н. Обозов, К. К. Платонов, А. К. Уледов – розглядають клімат як соціально-психологічне явище, як загальний стан групи. Клімат розглядається як відображення в свідомості людей явищ, пов'язаних з їх взаємовідносинами, умовами роботи, способами її стимулювання. Е. С. Кузьмін представляє соціально-психологічний клімат, як суспільно-психологічне становище невеликої групи, що відображає вид, сутність і націленість дійсної психології співробітників компанії.

Прихильники другого підходу (А. А. Русалінова, А. Н. Лутошкін) акцентують увагу на основних межах соціально-психологічного клімату, а саме на емоційно-психічному настрої. Клімат мається на увазі, як самопочуття певної групи людей.

Автори третього підходу (В. М. Шепель, В. А. Покровський, Б. Д. Паригін) оцінюють соціально-психологічний клімат за допомогою відносин людей, які перебувають в прямому контакті між собою. В ході розвитку клімату формується концепція міжособистісних взаємовідносин, які обумовлюють суспільне і психічний стан здоров'я будь-якого члена групи.

Творці четвертого підходу (В. В. Косолапов, А. Н. Щербань, Л. Н. Коган) оцінюють клімат як суспільну та емоційну порівнянності членів групи, їх морально-емоційну цілісність, згуртованість, присутність єдиних суджень, традицій і звичаїв.

Представники всіх вище зазначених підходів, орієнтовані на емоційну складову соціально-психологічного клімату. І всі вказують на важливість згуртованості колективу.

Відносини між членами в трудовому колективі обумовлені виробничою діяльністю (формальні відносини) і міжособистісними відносинами (неформальні). Стан неформальних міжособистісних відносин називається

соціально-психологічним кліматом, який опосередкований міцністю внутрішніх зв'язків між співробітниками.

Так, соціально-психологічний клімат завжди характеризується специфічною для спільної діяльності людей атмосферою психічного та емоційного стану кожного її учасника, індивіда і загальним станом оточуючих. Атмосфера тієї чи іншої спільності або групи проявляється через діяльну або споглядальну, життєрадісну або песимістичну, буденну або святкову психічну налаштованість людей.

Позитивний соціально-психологічний клімат сприяє поліпшенню економічних показників діяльності колективу: зростанню продуктивності праці, підвищенню задоволеності працею членів колективу, його згуртованості.

Негативний, або несприятливий, соціально-психологічний клімат погано впливає на результати діяльності організації і, в кінцевому підсумку, може призвести до розпаду колективу.

Найбільш очевидними проявами сприятливого соціально-психологічного клімату, сприяючого продуктивності спільної діяльності людей, визнаються увагу, розташування, симпатія людини до людини, а також настрої духовного підйому, життєрадісності, які спираються на ясні цілі, захоплюючі завдання спільної діяльності, обстановка взаємної відповідальності і вимогливості людей один до одного.

Таким чином, позитивні риси соціально-психологічного клімату – переважання і стійкість атмосфери взаємної уваги, шанобливого ставлення до людини, дух товариства, що поєднуються з високою внутрішньою дисципліною, принциповістю і відповідальністю, вимогливістю до інших і себе.

Позитивний соціально-психологічний клімат – найважливіша умова розвитку творчої ініціативи трудящих. Хороші стосунки в колективі можуть навіть компенсувати малопривабливий, нецікавий працю. Для підвищення

продуктивності праці і задоволення людей життям керівник повинен піклуватися про соціально-психологічний клімат колективу.

Існує цілий ряд факторів, що визначають соціально-психологічний клімат в колективі. Розглянемо деякі з них [13, с.78]:

1. Глобальне макросередовище: обстановка в суспільстві, сукупність економічних, культурних, політичних та інших умов. Стабільність в економічному, політичному житті суспільства забезпечують соціальне і психологічне благополуччя його членів і опосередковано впливають на соціально-психологічний клімат робочих груп.

2. Локальна макросередовище, тобто організація, в структуру якої входить трудовий колектив. Розміри організації, статусно-рольова структура, відсутність функціонально-рольових протиріч, ступінь централізації влади, участь співробітників у плануванні, в розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів (статєво-віковою, професійний, етнічний) тощо.

3. Фізичний мікроклімат, санітарно-гігієнічні умови праці. Спека, задуха, погана освітленість, постійний шум можуть стати джерелом підвищеної дратівливості і побічно вплинути на психологічну атмосферу в групі. Навпаки, добре обладнане робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови підвищують задоволеність від трудової діяльності в цілому, сприяючи формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату (далі – СПК).

4. Задоволеність роботою. Велике значення для формування сприятливого СПК має те, наскільки робота є для людини цікавою, різноманітною, творчою, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал, професійно зростати. Привабливість роботи підвищують задоволеність умовами праці, оплатою, системою матеріального і морального стимулювання, соціальним забезпеченням, розподілом відпусток, режимом роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного росту, можливістю підвищити рівень свого професіоналізму, рівнем компетентності

колег, характером ділових і особистих відносин в колективі по вертикалі і горизонталі тощо.

Привабливість роботи залежить від того, наскільки її умови відповідають очікуванням суб'єкта і дозволяють реалізувати його власні інтереси, задовольнити потреби особистості в [20, с.56]:

- хороших умовах праці та гідному матеріальному винагороду;
- спілкуванні і дружніх міжособистісних відносинах;
- успіху, досягненнях, визнанні і особистому авторитеті, володінні владою і можливістю впливати на поведінку інших;
- творчій і цікавій роботі, можливості професійного та особистісного розвитку, реалізації свого потенціалу.

5. Характер виконуваної діяльності. Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризику для здоров'я і життя співробітника, стресогенний характер, емоційна насиченість тощо – все це фактори, які побічно можуть негативно позначитися на СПК в робочому колективі.

6. Організація спільної діяльності. Формальна структура групи, спосіб розподілу повноважень, наявність єдиної мети впливає на СПК. Взаємозалежність завдань, нечіткий розподіл функціональних обов'язків, невідповідність співробітника його професійної ролі, психологічна несумісність учасників спільної діяльності підвищують напруженість відносин в групі і можуть стати джерелом конфліктів.

7. Психологічна сумісність є важливим фактором, що впливає на СПК. Під психологічною сумісністю розуміють здатність до спільної діяльності, в основі якої лежить оптимальне поєднання в колективі особистісних якостей учасників. Психологічна сумісність може бути обумовлена схожістю характеристик учасників спільної діяльності. Людям, схожим один на одного легше налагодити взаємодію. Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку. В основі психологічної сумісності

може лежати і розходження характеристик за принципом взаємодоповнюваності. У такому випадку говорять, що люди підходять один одному «як ключ до замка». Умовою і результатом сумісності є міжособистісна симпатія, прихильність учасників взаємодії один до одного. Вимушене спілкування з неприємним суб'єктом може стати джерелом негативних емоцій.

На ступінь психологічної сумісності співробітників впливає те, наскільки однорідним є склад робочої групи по різним соціальним і психологічним параметрам.

Виділяють три рівні сумісності: психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний.

Психофізіологічний рівень сумісності має в своїй основі оптимальне поєднання особливостей системи органів почуттів (зір, слух, дотик тощо) і властивостей темпераменту. Цей рівень сумісності набуває особливого значення при організації спільної діяльності. Холерик і флегматик будуть виконувати завдання в різному темпі, що може спричинити за собою збої в роботі і напруженість у відносинах між робітниками [39, с.56].

Психологічний рівень припускає сумісність характерів, мотивів, типів поведінки.

Соціально-психологічний рівень сумісності заснований на узгодженості соціальних ролей, соціальних установок, ціннісних орієнтацій, інтересів. Двом суб'єктам, які прагнуть до домінування, буде складно організувати спільну діяльність. Сумісності сприятиме орієнтація одного з них на підпорядкування. Запальному і імпульсивної людини більше підійде в якості напарника спокійний і врівноважений співробітник. Психологічної сумісності сприяють критичність до себе, терпимість і довіру по відношенню до партнера по взаємодії.

Спрацьованість – це результат сумісності співробітників. Вона забезпечує максимально можливу успішність спільної діяльності при мінімальних витратах [24, с.99].

8. Характер комунікацій в організації виступає в якості фактора СПК. Відсутність повної і точної інформації у важливих для співробітників питаннях створює благодатний ґрунт для виникнення і поширення чуток і пліток, плетіння інтриг і закулісних ігор. Керівнику варто уважно стежити за задовільним інформаційним забезпеченням діяльності організації. Низька комунікативна компетентність співробітників також веде до комунікативних бар'єрів, зростання напруженості в міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри, конфліктів. Уміння ясно і точно викладати свою точку зору, володіння прийомами конструктивної критики, навичками активного слухання тощо. створюють умови для задовільною комунікації в організації.

9. Стиль керівництва. Роль керівника в створенні оптимального СПК є вирішальною.

Демократичний стиль розвиває товариську і довірливість взаємин, дружність. При цьому немає відчуття нав'язування рішень ззовні, «зверху». Участь членів колективу в управлінні, властиве цьому стилю керівництва, сприяє оптимізації СПК [37, с.45].

Авторитарний стиль зазвичай породжує ворожість, покірність і запобігливість, заздрість і недовіра. Але якщо цей стиль призводить до успіху, який виправдовує його використання в очах групи, він сприяє сприятливому СПК, як, наприклад, в спорті чи в армії.

Стиль потурання має своїм наслідком низьку продуктивність і якість роботи, незадоволеність спільною діяльністю і веде до формування несприятливого СПК. Стиль потурання може бути прийнятний лише в деяких творчих колективах.

Якщо керівник висуває підвищені вимоги, прилюдно критикує співробітників, часто карає і рідко заохочує, не цінує їх внесок в спільну діяльність, загрожує, намагається залякати звільненням, позбавленням премії тощо, веде себе відповідно до гасла «начальник завжди правий», не

прислуховується до думки підлеглих, неуважний до їх потреб та інтересів, то він формує нездорову робочу атмосферу. Відсутність взаємної поваги і довіри змушує людей займати оборонну позицію, захищатися один від одного, скорочується частота контактів, виникають комунікативні бар'єри, конфлікти, з'являється бажання покинути організацію і, як наслідок, відбувається зниження продуктивності і якості продукції [42, с.55].

Таким чином, визначивши чинники впливу на формування сприятливого СПК можна стверджувати, що керівник може істотно вплинути на характер міжособистісних відносин в робочому колективі, на ставлення до спільної діяльності, задоволеність умовами і результатами роботи, тобто соціально-психологічний клімат, від якого багато в чому залежить ефективність діяльності організації в цілому.

Неофіційні контакти не завжди присутні в колективі, в основному все міжособистісне спілкування між колегами відбувається в діловому форматі. Але в деяких колективах вони все ж присутні, такі взаємини можуть виникнути виключно при взаємній симпатії або ж загальних інтересах. Такі взаємовідносини в колективі в більшості випадків сприяють задоволеності працею в цілому, збільшення працездатності, а також призводять до максимального групового згуртуванню. Внаслідок цього грамотний керівник повинен усвідомлювати всю значимість неформальних відносин і вміти скористатися таким станом справ у благо процвітання групи. Він зобов'язаний усіма силами сприяти продовженню і виникненню нових неформальних відносин, так як вони сприяють поліпшенню ефективності роботи.

Керівник по визначенню одночасно є членом організації і стоїть як би поза нею – над нею – в силу свого ієрархічно вищого положення. Ефективність діяльності організації тим вище, коли керівник в більшій мірі є не просто формальним «начальником», а й неформальним лідером, тобто дійсним членом організації. Організаційний статус керівника виражається в тому, що він – та

людина в організації, яка має подвійну приналежність. Наприклад, директор підприємства, будучи його членом, одночасно входить до складу органу управління більш вищого порядку; керівник організації – це єдина людина в ній, на якого покладено відповідальність за її функціонування в цілому, а не за роботу будь-якої частини; пост керівника надає йому набагато більші можливості впливати на поведінку і психологічне самопочуття працівників, ніж усім іншим членам організації.

Ефективність управління залежить не тільки від професійної компетентності керівника, але і від його психологічної підготовки в галузі управління, тобто від психологічної культури управління. Психологічний зміст управлінської діяльності є однією з найважливіших складових структури управління, оскільки тільки знання психологічних особливостей людей, їх поведінки і взаємодії, характеру і темпераменту, їх прояви в трудовій та повсякденній діяльності, способів впливу на поведінку людини та інших психологічних особливостей людей може забезпечити керівнику той рівень і характер роботи трудового колективу, який його влаштовує. Якщо керівник виступає лідером в своєму трудовому колективі, то його діяльність пов'язана з такими конотаціями, як влада, вплив, сила, домінування, перевага (в здібностях, знанні, компетенції) над іншою людиною. Образ лідера, який ідентифікується з господарем, вимагає наявності сформованих умінь: впливу (владарювання), контролювання ситуації, відносин з іншими, а також координування всіх суб'єктів ділової комунікації в організації для руху до загальної мети. Уміння редукувати безліч інтересів, потреб членів колективу – прерогатива лідера.

У впливі на колектив дуже важливі сталість і систематичність які надають впливів, так як в деяких випадках при мінливому впливі в колективі з'явиться асоціальний людина, яка стане руйнувати сформовані взаємини. Якщо в колективі неформальні відносини підтримуються постійно на високому позитивному і сприятливому психоемоційному рівні і при цьому ще й

особистісно удосконалюються члени групи, то набагато легше долаються будь-які труднощі в діяльності, скорочується кількість співробітників, звільняються через психологічної несумісності і незадоволеності міжособистісними взаєминами. Завдяки такій взаємодії здійснюється обмін цінностями і смислами, мотивами і намірами, що є одним з основних факторів ділового спілкування між співробітниками колективу і виступає його серцевиною.

З точки зору ідеальних (в психологічному ракурсі розгляду проблеми) міжособистісних взаємин у трудовому колективі представляються співвідношення формальних і неформальних взаємодій в рівних пропорціях, при цьому дружні взаємини не заважають, а сприяють поліпшенню працездатності і згуртованості членів групи. Прикладом таких міжособистісних збалансованих взаємовідносин може бути колектив, де зібралися однодумці, які з великим ентузіазмом виконують доручені їм завдання, при цьому вони максимально націлені на допомогу один одному і всіляко намагаються посприяти досягненню мети, підтримують неформальні відносини, які в певних випадках переростають в дружбу. У такій ситуації люди відчувають симпатію один до одного і позитивний настрій, а також усвідомлюють цілісність і спільність колективу не тільки на основі спільної мети трудової діяльності, а й у зв'язку з особистими симпатіями і хорошим розташуванням до колег, за рахунок цього вони мимоволі формують особливу благополучну позитивну психологічну атмосферу [27, с.90].

Ефективний і грамотний керівник повинен з розумінням ставитися до того факту, що в кожному колективі в більшості випадків вже є або ж тільки зароджуються певні традиції, які, в свою чергу, мають дуже велике значення для кожного члена групи і грають величезну роль у згуртуванні суб'єктів в колективі. Традиції, звичаї і ритуали, прийняті в колективі, є таким собі клеєм, який перетворює колектив в єдине ціле. Також традиції роблять колектив неповторним, особливим. Важливим є і проведення позаробочий час спільно з

колегами. Такий дозвілля покращує клімат в колективі та сприяє вирішенню вже усталених проблем.

Клімат колективу формується тільки за рахунок взаємовідносин колег. У середині нього нерідко є співробітники, які налаштовані неприязно і негативно по відношенню один до одного. Це може привести до серйозних міжособистісним і трудових конфліктів. Такі ситуації зобов'язують керівника досконало знати види організаційних конфліктів, причини, за якими даний конфлікт виник, і, найважливіше, йому необхідно знати соціально-психологічні способи і стратегії виходу з конфліктної ситуації. Якщо ж керівник не зміг усунути конфлікт через те, що не знав про нього, ситуація почне погіршуватися, з'являться нескінченні суперечки, наклеп, погрози і навіть помста. Таким чином, вся міжособистісна комунікація колег буде спрямована на аналіз даного конфлікту, а не на виконання своїх функціональних обов'язків. У таких випадках керівнику варто виявити найбільш агресивних і асоціальних людей, які сприяють роздратуванню залишилися групи, і в повній мірі застосувати виховне і психологічне вплив.

Керівник має деякий психологічним ресурсом вчиненні тиску на підлеглих, яке певним чином пов'язано з його посадою. Його переконання можуть привести до досить серйозних змін в поведінці підлеглого в кращу або, навпаки, в гіршу сторону. Щоб підвищити ефективність впливу і коригування поведінки підлеглого в колективі зі своїми колегами по роботі, необхідно враховувати сугестію як механізм психологічного впливу на співробітників [33, с.89].

Усвідомлено і цілеспрямовано формуючи сприятливий соціально-психологічної клімат власного колективу, керівник сприяє тому, що перестають з'являтися несприятливі подразники, що впливають на психологічний комфорт підлеглих. Але варто зазначити, що характер соціально-психологічного клімату в колективі безпосередньо залежить від поведінки і індивідуально-

психологічних особливостей, мотиваційної сфери і стратегій ділової комунікації кожного з учасників групи. У деяких ситуаціях виходить так, що керівник сам стає ініціатором міжособистісного конфлікту з колегами. Це може бути викликано рядом причин, наприклад недостатньою готовністю до роботи з великим кількістю людей, професійною непридатністю, професійної некомпетентністю, черствістю, холодністю, недоліками власного характеру, невпевненістю в собі або ж, навпаки, надмірної владності і жорстокістю.

Таким чином, найважливішу роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату відіграє саме особистість керівника, оскільки саме він виступає регулятором міжособистісних взаємин і взаємодії між членами трудового колективу, саме він підтримує складаються неформальні відносини і традиції, які дуже важливі для підлеглих і складають в сукупності специфіку соціально-психологічного клімату трудового колективу. Але разом з тим сам керівник має особистісну унікальність, власний певний стиль керівництва і вироблену на основі професійного досвіду управлінську концепцію, від якої значною мірою залежить працездатність колективу в цілому.

Отже, соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрій і думка колективу, індивідуальне самопочуття і оцінка умов життя і роботи особистості в колективі. Ці ефекти виражаються у взаєминах, пов'язаних з процесом праці та вирішення спільних завдань колективу. Члени колективу як особистості визначають його соціальну мікроструктуру, своєрідність якої обумовлюється соціальними і демографічними ознаками (віком, статтю, професією, освітою, національністю, соціальним походженням). Психологічні особливості особистості сприяють або заважають формуванню почуття спільності, тобто впливають на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

1.2. Методи дослідження стану соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

У теорії і практики менеджменту помітне місце займають питання соціальної психології управління, об'єкт якої – трудові колективи, а предмет – соціально-психологічна сторона різноманіття управлінських відносин.

Широке поняття колектив відноситься і до будь-якого офіційно організованому об'єднанню людей, зайнятих будь-яким суспільно корисним видом діяльності. Крім формальної структури колективу, яка визначається технологічним розподілом праці, офіційними правами і обов'язками кожного члена, існує спонтанно сформована сукупність реальних відносин. Зазвичай в їх основі лежать психологічні чинники - потреба в спілкуванні, схожість інтересів, симпатії і антипатії, схильність до домінування тощо [23, с.56].

Отже, судити про ступінь ефективності керівництва колективом можна тільки з обов'язковим урахуванням як результатів діяльності, так і показників психологічної задоволеності працею, міжособистісними відносинами.

Головні методи, які застосовуються для діагностики конкретних характеристик соціально-психологічного клімату поділяються на три категорії:

1. Методи, націлені на збирання даних про «зовнішні» характеристики соціально-психологічного клімату (в основному це метод спостереження);
2. Методи, які гарантують отримання інформації про «внутрішні» характеристики клімату (інтерв'ю, соціометрія, рефернтметрія тощо).
3. Методи, які опосередковано, через чисельні (статистичні) характеристики, передають інформацію про соціально-психологічний клімат (аналіз документів і експертний аналіз з боку керівника).

Найцікавіші методиками, застосування яких не вимагає спеціальної довготривалої підготовки і які дозволяють дослідити соціально-психологічний клімат трудового колективу такі [39, с.73]:

- 1) експрес-методика для визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (автори: О.С. Михалюк, А.Ю. Шалит);
- 2) визначення індексу групової згуртованості Сішора;
- 3) соціометрія;
- 4) тест САН.

Охарактеризуємо кожну з цих методик і визначимо її позитивні і негативні сторони.

Експрес-методика для визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (автори: О.С. Михалюк, А.Ю. Шалит) дозволяє здійснювати періодичні «зрізи» з метою діагностики стану емоційного клімату в колективі, відстежувати дієвість будь-яких подій і їх вплив на психічну обстановку. Спосіб дозволяє зафіксувати три складові психологічного клімату: емоційний, поведінковий і пізнавальний. За пропонованою методикою формулою ми можемо розрахувати стан емоційної складової і якщо сусідній бал потрапляє в проміжок від +0,33 до +1 що це позитивна психічна обстановка. Клімат вважається сприятливим [24, с.100].

В даному випадку позитивною стороною даного методу виступає простота використання і легкість обчислення, проте питання в анкеті не дозволяють з абсолютною точністю вибрати саме той варіант, який найбільш підходить респонденту, що може в значною мірою спотворити дані.

Соціометрія – методика, створена і запропонована Я. Морено, застосовується для дослідження малих груп, а якщо бути точніше, для дослідження емоційних відносин всередині них. За допомогою неї ми можемо побачити структуру міжособистісних відносин всередині колективу. Використовуючи потрібні нам критерії, вдаючись до соціометричного дослідження, отримуємо кількісну і графічну структуру, яка буде відображатися у взаємних виборах її членів. Методика задовольняє потребу дослідника всього лише за допомогою двох питань, наприклад, «Кого з групи Ви запросили б на

день народження? Кого з групи Ви не хотіли б бачити на своєму дні народження?» [46, с.88].

Позитивною стороною соціометрії, на наш погляд, є те, що вона не вимагає особливих витрат часу. Сама процедура може зайняти 10 хвилин часу. Обробка результатів може дуже варіюватися в часі, так як за результатами опитування можна прорахувати велику кількість персональних і групових індексів.

Мінуси соціометрії полягають в тому, що при дослідженні великої робочої групи втрачається можливість графічного зображення, а також відповіді на питання можуть спотворюватися, так як при швидких відповідях респондент буде вказувати імена тих, хто йому першим попадеться на очі.

Визначення індексу групової сплоченості за методикою Сішора. В даному випадку, співробітникам пропонується відповісти на питання анкети, що складається з 5-ти питань з декількома варіантами відповідей на кожен. Відповіді кодуються в балах за наведеними в дужках значенням (максимальна сума: +19 балів, мінімальна: -5).

Рівні групової згуртованості [37, с.90]:

- 15,1 балів і вище - висока;
- 11,6 - 15 бали - вище середньої;
- 7- 11,5 - середня;
- 4 - 6,9 - нижче середньої;
- 4 і нижче - низька.

Підсумовуючи бали, ми визначаємо стан соціально-психологічного клімату трудового колективу. Наявність вже підготовлених варіантів відповідей може привести до того, що респондент буде відзначати відповіді, чи не вчитуючись і не замислюючись, це, безсумнівно, негативний показник. Але простий розрахунок, мала кількість питань і можливість зрозуміти відразу

взаємини в групі і респондента до групи в одному опитувальнику показують позитивні сторони даної методики.

Тест «САН». Методика і діагностика самопочуття, активності і настрою).

Мета методики САН: Експрес-оцінка самопочуття, активності і настрою.

Опис методики САН. Опитувальник складається з 30 пар протилежних характеристик, за якими випробуваного просять оцінити свій стан. Кожна пара являє собою шкалу, на якій випробуваний зазначає ступінь вираженості тієї чи іншої характеристики свого стану.

Інструкція методики САН. Пропонується описати свій стан в даний момент за допомогою таблиці (1.1), що складається з 20 пар полярних ознак.

Таблиця 1.1

Тест «САН»

1.Самопочуття добре	3210123	Самопочуття погане
2. Відчуваю себе сильним	3210123	Відчуваю себе слабким
3.Пасивний	3210123	Активний
4.Малорухливий	3210123	Рухливий
5.Веселий	3210123	Сумний
6.Хороший настрій	3210123	Поганий настрій
7.Працездатний	3210123	Розбитий
8.Повний сил	3210123	Безсилий
9.Повільний	3210123	Швидкий
10.Бездіяльний	3210123	Діяльний
11.Щасливий	3210123	Нещасливий
12.Життєрадісний	3210123	Похмурий
13. Напружений	3210123	Розслаблений
14.Здоровий	3210123	Хворий
15.Байдужий	3210123	Зацікавлений
16.Спокійний	3210123	Схвильований
17.Захоплений	3210123	Понурий
18. Відпочивший	3210123	Стомлений
19. Оптимістичний	3210123	Песимістичний
20.Задовлений	3210123	20.Незадоволений

Джерело: сформовано автором згідно [34, с.78]

Вкожній парі потрібно вибрати ту характеристику, яка найбільш точно описує стан, який людина відчуває, і відзначити цифру, яка відповідає ступеню вираженості даної характеристики.

Обробка даних методики САН. При підрахунку крайня ступінь вираженості негативного полюса пари оцінюється в 1 бал, а крайня ступінь вираженості позитивного полюса пари - в 7 балів. При цьому потрібно враховувати, що полюси шкал постійно змінюються, але позитивні стани завжди отримують високі бали, а негативні - низькі. Отримані бали групуються відповідно до ключа в три категорії, і підраховується кількість балів по кожній з них. Самопочуття - сума балів за шкалами: 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26. Активність - сума балів за шкалами: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28. Настрій - сума балів за шкалами: 5, 6, 1, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30. Отримані результати по кожній категорії діляться на 10. Середній бал шкали дорівнює 4. Оцінки, що перевищують 4 бали, свідчать про сприятливий стан випробуваного, нижче 4 - про несприятливий стан. Нормальні оцінки стану розташовуються в діапазоні 5,0-5,5 балів. Слід врахувати, що при аналізі функціонального стану важливі не тільки значення окремих показників, але і їх співвідношення.

Таким чином, якщо у більшості учасників робочого колективу будуть схожі показники, ми побачимо наскільки він згуртований, зрозуміємо стан соціально-психологічного клімату.

Позитивною стороною методики є проста інтерпретація відповідей. До негативної сторони методики відноситься: об'ємність опитувальника, важкий і заплутаний підрахунок балів змушує багатьох дослідників відмовитися від неї.

Отже, методики дослідження соціально-психологічного можна об'єднати в три великі групи [23, с.39]:

1. Методики, що дозволяють досліджувати такі показники як емоційну складову колективу (експрес-методика для визначення соціально-

психологічного клімату в трудовому колективі (автори: О.С. Михалюк, А.Ю. Шалит));

2. Методики, що дозволяють досліджувати ступінь згуртованості колективу (визначення індексу групової згуртованості і за методикою Сішора і Социометрия);

3. Методики, що дозволяють зрозуміти, як себе відчуває працівник всередині цього колективу (наприклад, САН).

Крім того, необхідно враховувати, що для того щоб зрозуміти справжній стан соціально-психологічного клімату трудового колективу однієї методики недостатньо, необхідно застосовувати сукупність методик, які будуть досліджувати соціально-психологічної клімат з різних сторін.

1.3. Основні шляхи формування сприятливого психологічного клімату в колективі

Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, в першу чергу, важлива налагодженість міжгрупових і міжособистісних зав'язків, причому як вертикальних, так і горизонтальних.

Керівнику будь-якого рівня необхідно підтримувати зворотний зв'язок з усіма ланками управління по вертикалі, а також контролювати зв'язки по горизонталі. Створення сприятливого клімату неможливе без висунення інтегруючих цілей між вищим керівництвом підприємства і персоналом.

Важливою умовою формування сприятливого клімату є здатність керівництва регулярно аналізувати і коригувати стиль, засоби, форми і методи управління командою з урахуванням мінливих умов. Тут же потрібно здатність зберегти баланс прав і відповідальності співробітників при виконанні трудових обов'язків, використовувати в роботі неформальні групи.

Психологічний стан співробітників визначається ступенем їхньої задоволеності своїм становищем. Але тут важлива не тільки психологічна атмосфера, а й характер трудової діяльності, її престижність і зміст, оплата, перспективи кар'єрного росту, наявність інших привабливих можливостей та ін.

Із загальної маси виділяють такі чинники формування соціально-психологічного клімату в колективі (рис.1.1.)

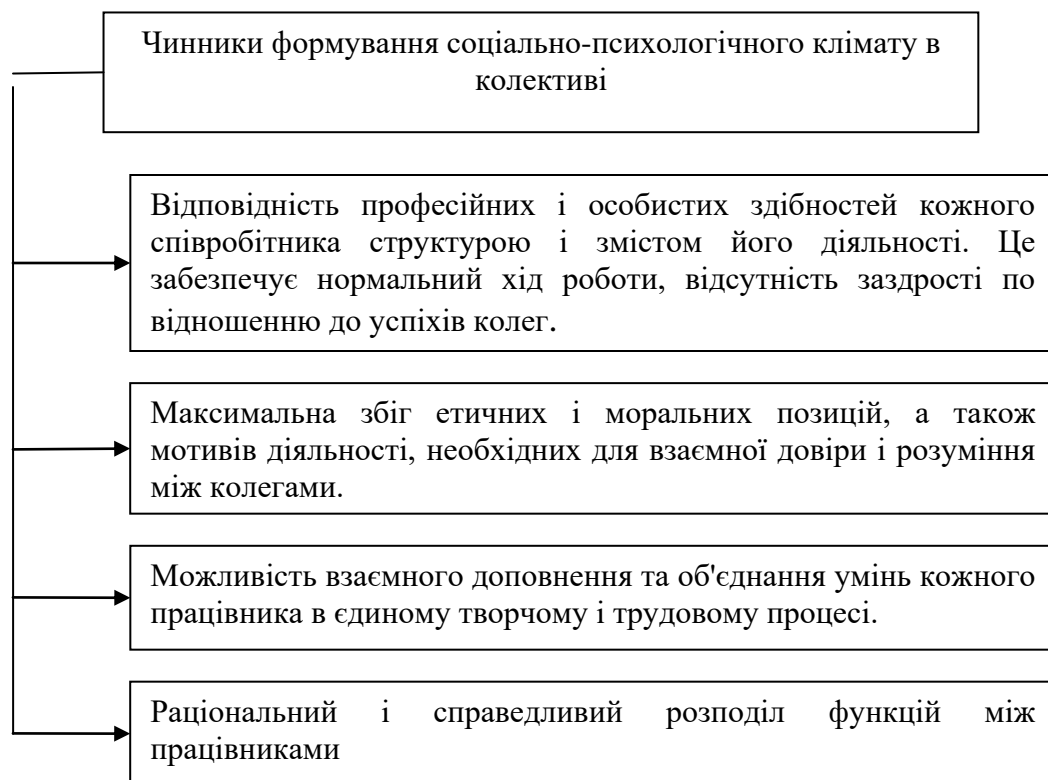


Рис.1.1. Чинники формування соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: Сформовано автором згідно [20, с.49]

Згуртованість колективу, задоволеність працівників своїм місцем в ньому багато в чому залежить від їх соціально-психологічної сумісності. Її основу становить схожість темпераментів членів колективу і відповідність їх моральних і професійних якостей.

Удосконалення умов формування соціально-психологічного клімату означає вироблення і практичну реалізацію комплексу технічних, економічних і організаційно забезпечених заходів з планомірного зміни факторів, що мають несприятливу оцінку. Причому оцінки можуть бути диференційовані за підрозділами, категоріями працюючих, а також ступеня негаразди.

Діяльність щодо поліпшення умов формування соціально-психологічного клімату може здійснюватися за кількома напрямками [22, с.48]:

1. Поліпшення умов праці. При дослідженні умов праці необхідний їх пофакторний аналіз стосовно до конкретного робочого місця. Це важливо, тому що умови праці не тільки формують ставлення до нього, а й об'єктивно зумовлюють кінцевий результат.

2. Удосконалення організації і стимулювання праці.

Удосконалення організації праці здійснюється за наступними напрямками: вдосконалення форм поділу і кооперації праці, поліпшення організації і обслуговування робочих місць, вдосконалення нормування праці, підготовка і підвищення кваліфікації працівників, раціоналізація режимів праці і відпочинку.

За цим напрямком немає чітко визначених норм як у випадку вдосконалення умов праці. Тут потрібно поглиблена дослідницька робота з використанням спеціальних методик.

Складним і суперечливим в своєму впливі на соціально-психологічний клімат є діюча система стимулювання. Матеріальні і моральні стимули є стрижневим моментом у формуванні соціально-психологічного статусу людини в колективі.

Крім індивідуальних особливостей особистості на сприйняття стимулів впливають групова думка, умови праці та побуту, традиції, норми і цінності.

Початковими умовами соціально-психологічного сприятливого сприйняття системи стимулювання працівників є: зрозумілість механізму

зв'язку зусиль і винагороди, облік соціально-демографічних, особистісних, індивідуальних особливостей працівників і характеристик первинного колективу (норми, цінності, традиції).

3. Удосконалення соціально-демографічних характеристик колективу. Соціально-психологічна структура колективу безпосереднім чином впливає на процес формування соціально-психологічного клімату, так як висловлює сутнісну сторону особистісних рис працівника.

Удосконалення структури колективу необхідно пов'язувати з його виробничими цілями, кадровим потенціалом, загальними умовами діяльності.

Необхідно дотримання положення про достатній різноманітності соціально-демографічних характеристик і положення про соціально-демографічних обмеження на сумісність і спрацьовування учасників трудового процесу.

Так, в змішаних колективах (де працюють співробітники чоловічої і жіночої статі) вище культура спілкування; поєднання різних вікових та освітньо-кваліфікаційних груп створює кращі передумови для скорочення термінів адаптації; молодіжні колективи мобільніші до освоєння нової техніки.

Бізнес дає людині можливість заробити кошти для утримання своєї сім'ї, будинка, для виховання і освіти дітей. Для гарного стану справ в бізнесі важливий, перш за все, дизайн будівлі, в якому розташовуються офіси і виробничі приміщення. Якщо ж підприємство займає цілий комплекс будівель, то необхідно враховувати їх взаємне розташування і оточення.

На психоемоційний стан людини дуже впливає колірна гамма навколишнього середовища [20, с.33]:

- червоний колір мобілізує і збуджує;
- рожевий колір дає відчуття легкості і ніжності;
- помаранчевий колір сприяє концентрації уваги і надає відчуття тепла;

- жовтий колір створює атмосферу розрядки, коли слідом за порушенням настає розслаблення;
- зелений колір добре заспокоює;
- блакитний колір охолоджує, викликає стан деякого відчуження і легкого розслаблення;
- синій колір може викликати тривогу і занепокоєння;
- коричневий колір пригнічує і сприяє виникненню думок про погане самопочуття

При виборі меблів необхідно врахувати ряд практичних моментів. Вона повинна бути зручною, надійною, відповідати розмірам того приміщення, для якого призначена. Оскільки офісні меблі експлуатується досить інтенсивно, то необхідно вибирати такі моделі, які потребують мінімального догляду. Переважно зносостійкі, безпечні (з точки зору екології) матеріали.

Психологи розробили безліч соціально-психологічних методів для створення гарного клімату в колективі. До них відносяться:

1. Тілесна психотерапія. Вона заснована на визнанні тісного зв'язку між психічними і фізіологічними процесами, зокрема на те, що особистісні характеристики проявляються в позах, жестах, рухах. В управлінні тілесна психотерапія застосовується в організації на підприємствах кімнат психологічного розвантаження, кабін з манекенами менеджерів (для вивільнення негативних емоцій і тому подібного).

2. Арт-терапія. Ця методика базується на тому, що внутрішнє «я» людини відбивається в зорових образах кожен раз, коли він малює, пише картину, ліпить скульптуру, не замислюючись про свої твори (тобто спонтанно).

Отримані в ході роботи з групою матеріали дозволяють виявити ступінь агресивності та інших негативних почуттів у людей, допомагають вирішити конфлікти і налагодити відносини між учасниками.

Арт-терапія використовується в області соціальної реабілітації та трудової терапії.

3. Групи «тренінгу умінь». Відносяться до бихевиористському напрямку в психології. В основу підходу до роботи покладені навчальна модель, постановка цілей, вимір і оцінка поведінки.

Прикладом можуть служити групи «тренінгу впевненості в собі». Таким чином навчають вмінню планувати кар'єру і приймати рішення, розвивають здатність справлятися з занепокоєнням і вдосконалюють навички спілкування.

Існує також безліч інших методів і тренінгів, спрямованих на створення сприятливого емоційного клімату. В даний час на деяких підприємствах працюють штатні фахівці-психологи. Вони організують психологічні ігри, тести, займаються з персоналом.

Деякі фірми запрошують фахівців з боку на деякий час. Це, безумовно, благотворно впливає на соціально-психологічний клімат.

Щоб мінімізувати рівень стресів в колективі, не знижуючи при цьому продуктивності, керівник повинен прислухатися до наступних рекомендацій: [13, с. 174]:

- частіше замислюватися над точністю оцінки здібностей і схильностей працівників;
- не нехтувати «бюрократією», тобто чітким визначенням функцій, повноважень і меж відповідальності працівників. Цим керівник уникнете масу дрібних конфліктів і взаємних образ;
- якомога частіше демонструвати свою довіру і підтримку підлеглим;
- використовувати стиль керівництва, відповідний конкретній виробничої ситуації і особливостям складу співробітників;
- при невдачах співробітників оцінювати в першу чергу обставини, в яких вони діяли, а не їх особисті якості;

- не виключати з арсеналу засобів спілкування з підлеглими компроміси, поступки, вибачення;
- якщо виникла необхідність когось покритикувати використовуйте конструктивну і етичну критику;
- періодично замислюватись про засоби зняття вже накопичених підлеглими стресів. Тримати в полі зору проблеми відпочинку співробітників, можливості їх емоційної розрядки, розваг тощо;

Виконання керівниками цих нескладних рекомендацій може відчутно вплинути на рівень стресів і суттєво покращити соціально-психологічний клімат в колективі.

Отже, здоровий соціально-психологічний клімат в колективі є важливим для успішної діяльності підприємства, адже має прямий вплив на продуктивність праці. Соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрій і думка колективу,

Проаналізовані методи дослідження СПК в колективі дають можливість зробити висновок, що для його оцінки не потрібні великі затрати на часу, ні додаткових коштів, але виявлення недоліків і їх усунення має значний вплив на успішність діяльності підприємства.

Досягнення сприятливої атмосфери на підприємстві можливо тільки при наявності цілеспрямованих, пов'язаних один з одним заходів. У цьому процесі повинні брати участь як керівник, так і окремі служби та кожен працівник.

Характер психологічного клімату в колективі впливає на кожного співробітника і показники ефективності його праці, оскільки від робочої обстановки багато в чому залежать мотивація, віра у власні сили і бажання приносити користь компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПРАТ «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» та ринкових умов його діяльності

На початку 2020 року нове захворювання, викликане коронавірусом (COVID-19), почало швидко поширюватися по всьому світу, в результаті чого Всесвітня організація охорони здоров'я у березні 2020 року оголосила про пандемію. Заходи, що були вжиті багатьма країнами для стримання поширення COVID-19, призводять до значних зривів операційної діяльності багатьох компаній та мають значний вплив на світові фінансові ринки. Значення впливу COVID-19 на бізнес Компанії багато в чому залежить від тривалості та охоплення світової та української економік ефектами пандемії. Макроекономічна ситуація протягом перших місяців 2020 року сприяла стабілізації фінансової системи України. У 2020 році темп інфляції споживчих цін в Україні становив 5% (у порівнянні з 4,1% у 2019 році).

Проте внутрішні та зовнішні фактори, вплив яких на економіку України розпочався у другому півріччі 2019 року та значно посилювався у 2020 році, призвели до девальвації гривні. Станом на 31 грудня 2020 року встановлений НБУ офіційний курс обміну гривні по відношенню до євро становив 34,74 гривні за 1 євро, тоді як станом на 31 грудня 2019 року він становив 26,42 гривні за 1 євро.

Український ринок сирів представлений такими маркетинговими групами:

- сичужні,
- плавлені сири.

Сичужні сири розподіляються на: тверді й напівтверді сири, свіжі та розсільні сири, м'які сири та інші, а також сирні тверді продукти.

В Україні 12 великих підприємств виробляють 60 % сиру та сирної продукції (108 тис. т), 87 молочних підприємств середньої потужності – 50 тис. т сиру і сирної продукції, що становить 28 % від загального обсягу виробництва. Решта – 22 тис. т (12 %), продукції виробляють малі підприємства.

Згідно з даними Державної митної служби, обсяг експорту українських сирів за 2020 рік склав 6,4 тис. тонн – на 11,7% менше проти 2019 року. У грошовому еквіваленті експорт протягом 2020 року приніс \$24,5 млн, що на 9,5% менше, ніж у 2019 році. У 2020 році найбільшими покупцями вітчизняного сиру були Казахстан (\$12,1 млн), Молдова (\$7,5 млн), а також Єгипет (\$986,8 тис.) [8].

. Найбільшими покупцями українського сиру з початку 2021 р. стали Молдова (\$839,5 тис.), Казахстан (\$339,5 тис.) та Азербайджан (\$74,7 тис.) [8].

Імпорт України становить 0,2% світового імпорту цього продукту, його рейтинг у світовому імпорті складає 68 [41].

За останні чотири роки український ринок сиру кардинально змінився. Але, на відміну від змін періоду 2014-2016 років, останнім часом на ринку відзначається певна стабілізація. Експерти вважають, що кризу українського сироварного бізнесу вже подолано, а перспектива його успішного розвитку цілком імовірна.

Виробництво сирів далі знижуватися не буде. Втрати зовнішніх ринків сиру в значній мірі вдалося компенсувати за рахунок реалізації сирних продуктів. З'явилася надія на зростання споживання сирів в країні. Тому українські сировари повинні орієнтуватися, перш за все, на внутрішній ринок. Він, на жаль, не «гумовий», і в умовах слабкого купівельного попиту нарощувати продажі можна тільки за рахунок частки конкурентів.

Необхідно постійно інвестувати у виробництво і маркетинг. Однак разом з тим сироварам рекомендують підвищувати і якість виробленого продукту.

Попри те, що загальна кількість виробництва сиру в Україні збільшується, країна імпортує сир з-за кордону, а також експортує за кордон [41].

Українські сировари зараз знаходяться в достатньо складному становищі. З одного боку, на ринок тисне зростаючий імпорт дешевих європейських сирів, з іншого боку, закупівельні ціни на молоко, які тримають виробники свіжих молочних продуктів, не дозволяють сироварам знизити вартість сировини.

На рис.2.1. представлено динаміку імпорту сирів в Україну.

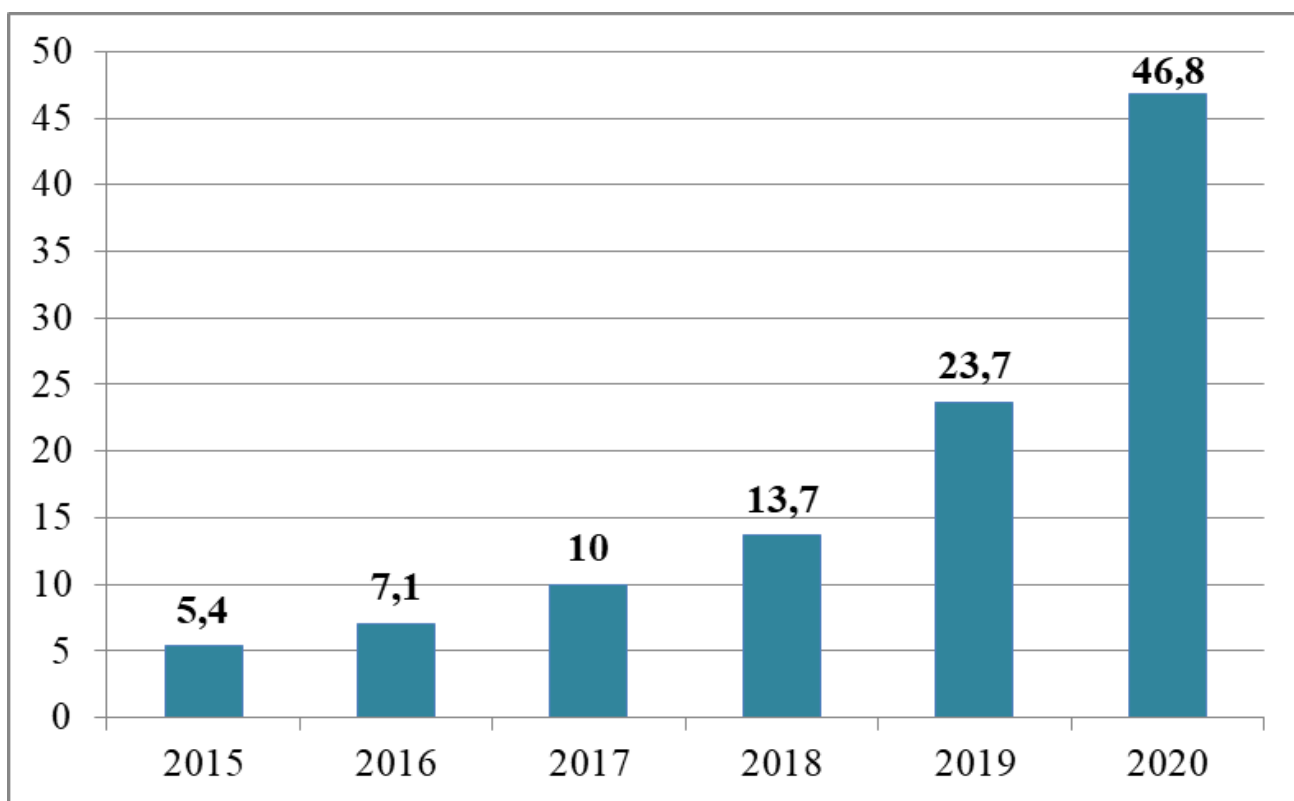


Рис.2.1. Динаміка імпорту сирів в Україну за 2015-2020 роки тис.тонн

Джерело: Складено автором згідно даних [8]

За 2020 рік обсяг імпорту сирів в Україну зріс на 97% – з 23,7 до 46,8 тисячі тонн. Структуру імпорту сирів становили такі категорії: інші сири – 56%;

свіжі сири – 26%; плавлені сири – 13%; блакитні сири – 4,5%; сири терті або в порошку – 0,5%. Найбільшими експортерами сирів до України були Польща – 22,4 тис. т (48%); Німеччина – 9,2 тис. т (20%); Франція – 3,8 тис. т (8%); Нідерланди – 3,5 тис. т (7%); Італія – 1,9 тис. т (4%) [8].

Як зазначають в Асоціації, ситуація, яка склалася на ринку сирів в Україні, не на користь вітчизняним виробникам, «оскільки їм складно конкурувати з імпортною продукцією з боку Європейського Союзу» [38].

На ринку твердих сирів України виникла монополістична конкуренція. На ринку твердих сирів представлені такі найбільші конкуренти, як:

ПАТ «Дубномолоко»

Група компаній «ТЕРРА ФУД»

ПАТ «Клуб сиру»

Дочірнє підприємство «Мілкіленд - Україна»

ПАТ «Бель Шостка Україна»

ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» було засновано 80 років тому. У 1934 році на підприємстві зробили перші зразки сиру, який став предметом особливої гордості місцевих жителів. З давніх часів молоко було основою життя в цих краях, а майстерність приготування сиру передавалося від покоління до покоління на протязі багатьох століть.

У 1937 році виробництво сиру в Звенигородці почалося в промислових масштабах. Продукт втілює мудрість багатьох поколінь майстрів-сироварів, і через кілька років Звенигородський сир вже був популярний в Києві, Москві та Ленінграді. Для доставки сиру з Звенигородки була проведена гілка залізниці. З тих пір протягом 75 років виробництво сиру в містечку не зупинявся практично ні на один день.

До восьмидесятих років минулого століття Звенигородка стає одним з найбільших виробників сирів в СРСР. Розроблений в 90-му році рецепт сиру

«Звенигородський» став візитною карткою комбінату. Його пікантний смак полюбили багато споживачів.

А в 2001 році «Звенигородський сироробний комбінат» увійшов в сім'ю французької компанії Bongrain Group - одного з найбільших в світі виробників сирів.

Уся продукція Звенигородського комбінату виробляється зі свіжого і натурального молока, яке щодня збирається на фермерських підприємствах Черкаської та сусідніх областей. Для виробництва сирів ТМ «Звени Гора» ми використовуємо тільки перевірені якісні закваски. Майстри підприємства особисто дегустують усі сири, перш ніж відправити їх до споживачів. Аромат, консистенція, смак а також форма сирів ретельно перевіряється.

Продукція ПрАТ «ЗСК»:

- тверді сири: сир «Dobrodar», «Фігура, 27%», «Звенигородський Екстра», «Голландський брусковий», «Сметанковий», «Російський»;

- плавлені сири: сир плавлений порційний, оригінальний; сир плавлений порційний, зі смаком кропу та часнику; сир плавлений порційний, зі смаком бекону; сир плавлений порційний, зі смаком грибів; сир плавлений, асорті: порційний оригінальний, зі смаком бекону, зі смаком грибів.

- кисломолочні сири ТМ «Звени Гора» представлені у двох категоріях: «Творог традиційний» та «Творог розсипчастий» та чотирьох варіантах жирності на вибір.

У 2001 році ТМ «Звени Гора», разом зі Звенигородським сироробним комбінатом, стали частиною міжнародної групи SAVENCIA. Група об'єднує кращих виробників сиру та молочної продукції з усього світу, посідає друге місце серед сирних груп Франції та п'яте у світовому рейтингу.

Продукція SAVENCIA представлена у 120 країнах світу. Її представники консультують майстрів ТМ «Звени Гора» щодо виробництва, нових технологій і

трендів у світовій сироробній галузі. Щорічно наші спеціалісти їздять в Європу, щоб обмінятися досвідом з колегами.

Аби відповідати високим стандартам групи SAVENCIA, на Звенигородському комбінаті провели модернізацію обладнання. У 2005 році комбінат отримав міжнародний стандарт якості ISO 9001, у 2015-му — ISO 22000:2007. Виробництво продукції щорічно сертифікується на відповідність вимогам стандарту HALAL. Також продукція сертифікована у добровільній системі УкрСЕПРО.

ТМ «Звени Гора» представляє в Україні такі бренди групи SAVENCIA: Pe De France, Fol Epi, Saint Agur, Chavroux, Rambol, Tartare.

Ціни на готову продукцію ПрАТ «ЗСК» визначаються, виходячи з рівня цін, які складаються на ринку.

Ринки збуту продукції – Україна, основними покупцями продукції товариства є: ТОВ «АТБ Маркет», ТОВ «Сільпо», ТОВ «Ашан» та інші. Реалізація здійснюється в основному на умовах попередньої оплати або по факту поставки.

Джерелами молочної сировини для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є територія України. Постачальниками – сільськогосподарські підприємства, переробні підприємства та населення.

Ціни на сировину визначаються виходячи з рівня цін, які складаються на ринку.

Основними постачальниками сировини ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є населення та сільськогосподарські підприємства – молоко коров'яче.

В додатку А представлено організаційну структуру ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

На підприємстві лінійно-організаційна структура управління.

До переваг лінійної організаційної структури управління належать: чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень; оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень; повна відповідальність керівника за результати діяльності; забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі; надійний контроль.

Недоліками такої організаційної структури управління є наступні:

1) обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління; 2) персонал, що задіяний у виробництві, збуті та розподілі продукції повинен, окрім своїх обов'язків виконувати такі функції, як облік, контроль за якістю, розрахункові операції тощо. Тобто, керівники повинні бути універсальними фахівцями, здатними охопити всі функції управління; 3) значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління на інший.

Оперативна система управління і менеджмент, що застосовується на підприємстві, базується на таких функціях як планування, організація, координація, мотивація, контроль, аналіз і регулювання. Дані функції забезпечують оптимальне управління підприємством та сприяють швидкому обміну інформацією на всіх етапах виробництва.

2.2. Фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Проведемо фінансово-економічний аналіз ПрАТ «ЗСК» за останні два роки його діяльності. В таблиці 2.1. представлено основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «ЗСК».

**Основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «ЗСК» за 2019-
2020 роки**

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення, +, -	Темп зростання (зниження), %
		2019	2020		
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	743069	817842	74773	10,06
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	524	515	-9	-1,72
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	64730	79954	15224	23,52
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1418,07	1588,04	169,97	11,99
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	10294,2	12937,5	2643,33	25,68
6	Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн.	98244	101179	2935	2,99
7	Фондовіддача, грн./грн.	7,56	8,08	0,52	6,87
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,18	3,39	0,21	6,73
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	336193	351381	15188	4,52
10	Власний капітал, тис. грн.	239978	262976	22998	9,58
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	630728	703989	73261	11,62
12	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	707078	788074	80996	11,46
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,95	0,96	0,01	1,27
14	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	35991	29768	-6223	-17,29
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	24 357	22 998	-1359	-5,58
16	Рентабельність продукції, %	5,09	3,78	-1,31	x
17	Рентабельність власного капіталу, %	10,15	8,75	-1,40	x
18	Рентабельність активів, %	7,24	6,55	-0,70	x

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Протягом 2020 року, ПрАТ «ЗСК» збільшило свій чистий дохід від реалізації продукції порівняно з 2019 роком на 74773 тис. грн., внаслідок чого її чистий дохід склав 817842 тис. грн.. Незважаючи на збільшення обороту, валовий та чистий прибуток ПрАТ «ЗСК» зменшився на 1359 тис. грн. Відповідно, чистий прибуток ПрАТ «ЗСК» за 2020 рік склав 22998 тис. грн.. У 2020 році зменшилась рентабельність продукції ПрАТ «ЗСК» на 1,31% та склала у 2020 році 3,78%, також можна спостерігати зменшення рентабельності власного капіталу на 1,40% у 2020 році та рентабельність активів на 0,70% порівняно з 2019 роком. Зниження прибутковості було наслідком постійних інтенсивних конкурентних умов, що переважають на ринках, на яких працює ПрАТ «ЗСК».

Протягом 2020 року, надходження основних засобів та незавершених капітальних інвестицій склали 16474 тис. грн., які частково фінансувалися за рахунок позик, а частково - грошовими коштами, отриманими від операційної діяльності. Станом на 31 грудня 2020 року загальні активи ПрАТ «ЗСК» становили 351381 тис. грн. (31 грудня 2019: 336193 тис. грн.) і її чисті активи склали 262976 тис. грн (31 грудня 2019: 239978 тис. грн). Фінансове становище, розвиток та результати діяльності ПрАТ «ЗСК» можна вважати задовільними. Основними ризиками ПрАТ «ЗСК» у виробничій діяльності є дефіцит молочної сировини, зростання цін на енергоресурси та конкуренція. Заходи, спрямовані на зменшення ризиків: Впровадження енергозберігаючих технологій виробництва. Підвищення якості продукції. Збільшення об'ємів виробництва. ПрАТ «ЗСК» оснащене високопродуктивним вітчизняним та імпортомним обладнанням. Постійно проводиться реконструкція основних та допоміжних ділянок виробництва, впроваджуються заходи направлені на економне використання сировинних та енергетичних ресурсів. В таблиці 2.2. представлено аналіз основних фондів ПрАТ «ЗСК».

Інформація про основні засоби ПрАТ «ЗСК» за 2020 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)		Орендовані основні засоби (тис. грн)		Основні засоби, усього (тис. грн)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	97 959	100 894	0	0	97 959	100 894
будівлі та споруди	26 898	31 528	0	0	26 898	31 528
машини та обладнання	50 504	49 382	0	0	50 504	49 382
транспортні засоби	9 529	15 135	0	0	9 528	15 135
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	11 028	4 859	0	0	11 029	4 849
2. Невиробничого призначення:	285	285	0	0	285	285
будівлі та споруди	270	270	0	0	270	270
машини та обладнання	15	15	0	0	15	15
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	98 244	101 179	0	0	98 244	101 179

Джерело: Розраховано автором згідно фінансової звітності підприємства

Станом на 31.12.2020 року залишкова вартість основних засобів та незавершених капітальних інвестицій ПрАТ «ЗСК» складає 101179 тис. грн., первісна вартість - 206550 тис. грн., сума накопиченого зносу - 105371 тис. грн.

Коефіцієнт зносу основних засобів розраховується як співвідношення накопиченого зносу до первісної вартості основних засобів і станом на 31.12.2020р. складає 0,51. Отже, знос основних засобів ПрАТ «ЗСК» складає 51 % - на кінець 2018 року амортизовано 49 % вартості основних засобів. Дане значення показника є допустимим, хоч рівень зносу є достатньо високим.

Первісна вартість основних засобів на початок звітного періоду становить 191453 тис.грн., на кінець звітного періоду становить 206550 тис. грн.

Залишкова вартість основних засобів на початок звітної періоду становить 98244 тис.грн., на кінець звітної періоду становить 101179 тис. грн. Знос основних засобів на початок звітної періоду становить 93209 тис.грн., на кінець звітної періоду становить 105371 тис.грн. Всі основні засоби використовуються для господарської діяльності ПрАТ «ЗСК». Ступінь їх використання - відповідно до виробничих потреб. Основних засобів, які перебували б в оренді, під заставою або під арештом немає.

Терміни та умови користування основними засобами - основні засоби використовуються з моменту вводу в експлуатацію і відповідно до технічних характеристик: 1 група (будівлі та споруди) - від 10-30 років; 2 група (машини та обладнання) - від 5-15 років; 3 група (інструменти, прилади, інвентар) - від 5-15 років, група (транспортні засоби) - від 5-15 років.

Оскільки персонал є невід'ємною складовою структури будь якого підприємства, тому слід провести аналіз персоналу ПрАТ «ЗСК», його складу та структури. В таблиці 2.3. представлено аналіз структури працівників ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз структури працівників ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки

Показник	2019 р		2020 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Середньооблікова кількість штатних працівників:	524	100	515	100	-9	x
- Непромисловий персонал	96	18,32	92	17,86	-4	-0,46
- ПВП, всього	428	81,68	423	82,14	-5	0,46
в т. ч.						

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7
- робітники	340	79,44	339	80,14	-1	0,70
- керівники	18	4,21	22	5,20	4	1,00
- спеціалісти	48	11,21	36	8,51	-12	-2,70
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	22	5,14	26	6,15	4	1,01

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Після проведених розрахунків бачимо, що у 2020 році частка ПВП у загальній кількості штатних працівників ПрАТ «ЗСК» складала 82,14%, що є характерним для виробничих підприємств, а саме частка ПВП перевищує частку непромислового персоналу. Найбільшу частку у ПВП ПрАТ «ЗСК» складають робітники – 80,14%, спеціалісти – 8,51%, керівники – 5,20%, інший персонал – 6,15%. Загалом можна побачити, що у 2020 році кількість працівників зменшилась на 9 осіб, це відбулось за рахунок зниження непромислового персоналу на 4 особи та ПВП на 5 осіб.

В таблиці 2.4. представлено динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки

Вікова категорія	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Молодь віком 15-28 років	178	33,97	182	35,34	4	1,37
29-40 років	252	48,09	239	46,41	-13	-1,68

Продовження табл.2.4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
41-50 років	80	15,27	84	16,31	4	1,04
51-60 років	10	1,91	8	1,55	-2	-0,35
Понад 60 років	4	0,76	2	0,39	-2	-0,38
Разом	524	100	515	100	-9	0
Управлінський персонал						
Молодь віком 15-28 років	23	34,85	26	44,83	3	9,98
29-40 років	31	46,97	23	39,66	-8	-7,31
41-50 років	8	12,12	6	10,34	-2	-1,78
51-60 років	3	4,55	2	3,45	-1	-1,10
Понад 60 років	1	1,52	1	1,72	0	0,21
Разом	66	100,00	58	100,00	-8	0,00
Виробничий персонал						
Молодь віком 15-28 років	155	33,84	156	34,14	1	0,29
29-40 років	221	48,25	216	47,26	-5	-0,99
41-50 років	72	15,72	78	17,07	6	1,35
51-60 років	7	1,53	6	1,31	-1	-0,22
Понад 60 років	3	0,66	1	0,22	-2	-0,44
Разом	458	100,00	457	100,00	-1	0,00

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На ПрАТ «ЗСК» більша частка працівників віком до 40 років, серед них 35,32% складають працівники віком до 28 років, а саме 182 особи, з них: управлінський персонал 26 осіб у 2020 році, та 23 особи було у 2019 році; виробничий персонал 156 осіб у 2020 році та 155 осіб у 2019 році, віком 29-40 років загалом ПВП складає 239 осіб, їх частка у загальній кількості працівників складає 46,41% з них: 23 особи у 2020 році це управлінський персонал, а 216 осіб це виробничий персонал.

Працівників віком 51-60 років на ПрАТ «ЗСК» у 2020 році було 8 осіб, що на 2 особи менше ніж у 2019 році, з них 1 особа це управлінський персонал та 1 особа виробничий персонал.

Наявність молодого колективу на підприємстві є позитивним в діяльності, адже привносить в роботу більшу динаміку та креативні підходи до вирішення багатьох завдань, пропозицій на перспективний розвиток.

В наступній таблиці 2.5. представлено динаміку гендерної структури ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.5

Динаміка гендерної структури персоналу ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Чоловіки	289	284	55,15	55,15	-5	-0,01
Жінки	235	231	44,85	44,85	-4	0,01
Разом	524	515	100	100	-9	0

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На ПрАТ «ЗСК» у 2020 році працювало 231 жінки та 284 чоловіка, за останні два роки значних структурних зрушень не відбулось (у 2019 році працювало: жінок:235 осіб, чоловіків – 289 осіб).

У 2020 році зменшилась кількість жінок серед працівників ПрАТ «ЗСК» на 4 особи, по структурі це було збільшення на 0,01 п.п., Зменшилась кількість чоловіків на ПрАТ «ЗСК» на 5 осіб у 2020 році порівняно з 2019 роком, по структурі це було зменшення на 0,01 п.п.

При аналізі персоналу підприємства потрібно звернути увагу на освітню структуру персоналу. В таблиці 2.6. представлено освітню структуру персоналу ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки.

Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки

Рівень освіти	2019 р		2020 р		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Середня освіта	24	4,58	28	5,44	4	0,86
Професійно-технічна освіта	316	60,31	310	60,19	-6	-0,11
Неповна вища освіта	40	7,63	35	6,80	-5	-0,84
Базова вища освіта	76	14,50	72	13,98	-4	-0,52
Повна вища освіта	68	12,98	70	13,59	2	0,62
Разом	524	100,00	515	100,00	-9	0,00

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

На рис 2.2 представлено структуру персоналу ПрАТ «ЗСК» у 2020 році за освітою.

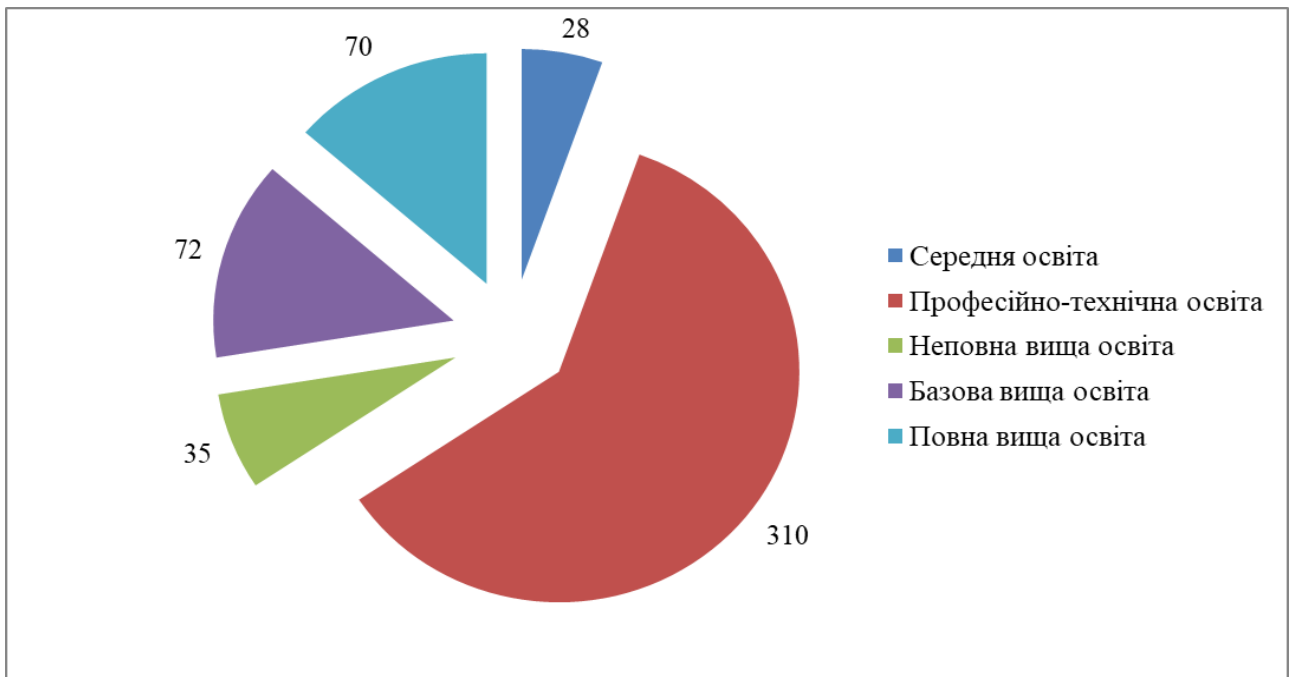


Рис. 2.2. Структура персоналу ПрАТ «ЗСК» у 2020 році за освітою, осіб

Джерело: Складено автором згідно фінансової звітності підприємства

У 2020 році найбільшу частку у структурі персоналу за освітою склали працівників з професійно-технічною освітою їх частка в 2020 році склала 60,19%, з базовою вищою освітою у звітному році працювало 72 особи, їх частка склала 13,89%, з повною вищою освітою на ПрАТ «ЗСК» працювало 70 осіб, їх частка у загальній кількості працівників склала 13,59%, з середньою освітою працювало у 2020 році 28 осіб. За останні два роки значних зрушень по структурі персоналу за освітою на ПрАТ «ЗСК» не відбулось.

В таблиці 2.7. представлено динаміку структуру персоналу ПрАТ «ЗСК» за стажем роботи. На ПрАТ «ЗСК» більша частина працівників має стаж роботи більше 5 років на даному підприємстві, це є хорошим показником, адже можна стверджувати, що умови роботи на даному підприємстві є задовільними.

Таблиця 2.7

**Динаміка структури персоналу ПрАТ «ЗСК» за стажем роботи за
2019-2020 рік**

Стаж роботи	2019 р		2020 р		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Менше 1 року	3	0,57	6	1,17	3	0,59
1-3 роки	15	2,86	18	3,50	3	0,63
4-5 роки	40	7,63	48	9,32	8	1,69
6-10 років	452	86,26	433	84,08	-19	-2,18
11-20 років	10	1,91	6	1,17	-4	-0,74
Понад 20 років	4	0,76	4	0,78	0	0,01
Разом	524	100,00	515	100,00	-9	x

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

За останні два роки вагомих структурних зрушень персоналу ПрАТ «ЗСК» за стажем роботи не відбулось. Так у 2020 році працівників, які працюють менше року було 6 осіб, по структурі персоналу вони склали 1,17%,

працівників, які працюють 1-3 роки у 2020 році було 18 осіб, тих хто працює 4-5 років 48 осіб, питома вага в загальній кількості працівників ПрАТ «ЗСК» склала 9,32%, хто працює понад 20 років у 2020 році було 4 особи, їх кількість з 2019 року не змінилась.

Проаналізуємо рух персоналу ПрАТ «ЗСК» за останні два роки, розрахунки представлено в таблиці 2.8.

Середньоспискова чисельність працівників ПрАТ «ЗСК» у 2020 році склала 515 осіб, що на 9 осіб менше ніж у 2019 році.. У 202 році на роботу було прийнято 6 осіб, що на 3 особи більше ніж у 2019 році, звільнено 5 осіб, що на 7 осіб менше ніж у 2019 році. Звільнення працівників відбулось у більшості з причини: призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом.

Таблиця 2.8

Аналіз руху працівників ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки

№	Показники	Роки		Відхилення	
		2019	2020	+, -	%
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	524	515	-9	-1,72
2	Прийнято на роботу нових працівників протягом року	3	6	3	100,00
3	Вибуло працівників, у тому числі з причин	12	5	-7	-58,33
3.1.	- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	10	4	-6	-60,00
3.2.	- з власного бажання	2	1	-1	-50,00
3.3.	-звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0,00
4	Коефіцієнт обороту по прийому,%	0,57	1,17	0,59	x
5	Коефіцієнт обороту по вибуттю,%	2,29	0,97	-1,32	x
6	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,38	0,19	-0,19	x
7	Коефіцієнт загального обороту, %	2,86	2,14	-0,73	x

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році на ПрАТ «ЗСК» зменшився коефіцієнт обороту по вибуттю на 1,32% та склав 0,97%, також зменшився коефіцієнт плинності кадрів на 0,19%, що є позитивним для підприємства, коефіцієнт загального обороту в 2020 році зменшився на 0,73% та склав 2,14%.

В таблиці 2.9. представлено аналіз продуктивності праці на ПрАТ «ЗСК» за останні два роки.

Таблиця 2.9

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «ЗСК» за 2019-2020 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне Відхилення (%)
	2019	2020		
1. Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	743069	817842	74773	10,06
2. Обсяг виробленої продукції, тонн	34569	45678	11109	32,14
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	428	423	-5	-1,17
- робітники	340	339	-1	-0,29
4. Відпрацьовано всіма робітниками тис. чол.-днів	53,04	51,53	-1,51	-2,85
5. Відпрацьовано всіма робітниками	424,32	412,22	-12,09	-2,85
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.3) тис.грн./ос	1736,14	1933,43	197,29	11,36
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.2/n.3) тонн/ос.	80,77	107,99	27,22	33,70
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(n.1/n.3.1) тис.грн./ос.	2185,50	2412,51	227,02	10,39
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(n.2/n.3.1) тонн/ос.	101,67	134,74	33,07	32,53
10. Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	8	8	0	0,00
11. Відпрацьовано одним робітником в рік (n.4/n.3.1)	156	152	-4	-2,56
12. Питома вага робітників в складі ПВП (n.3.1/n3)	79,44	80,14	0,70	0,88
13. Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5) грн/ос	1751,20	1983,97	232,78	13,29

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

У 2020 році на ПрАТ «ЗСК» збільшився середньорічний виробіток на одного працівника ПВП на 197,29 тис.грн./осіб, та склав 1933,43 тис.грн./осіб. Відбулось збільшення у 2020 році порівняно з 2019 роком середньорічного виробітку на одного працівника ПВП ПрАТ «ЗСК» на 27,22 тонн/осіб. Тривалість робочого дня за 2019-2020 роки на ПрАТ «ЗСК» була не змінною і складала 8 годин. У 2020 році зменшилась кількість відпрацьованих один робітником днів на 4 дні. Загалом можна зробити висновок, що продуктивність праці на підприємстві зростає, що призводить до збільшення прибутку підприємства.

2.3. Аналіз соціально-психологічного клімату ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Підтримка працездатності персоналу в організації на високому рівні залежить від різних умов, в яких важливе місце займає створення раціонального режиму праці та відпочинку. Правильний вибір кадрового режиму гарантує ефективне використання фонду робочого часу, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Стрімкий розвиток економічної системи і постійне зростання конкуренції призводить до того, що організації повинні все більше уваги приділяти розвитку персоналу.

Для проведення оцінки соціально-психологічного клімату в колективі ПрАТ «ЗСК» було проведено анкетування. В рамках даного анкетування було опитано 100 співробітників підприємства.

Анкета містила наступні питання і варіанти відповідей:

1. Як би Ви оцінили психологічний клімат в нашому колективі?

- Працівники відчувають себе комфортно, відносини в колективі дружні;

- Відносини дружні, але керівник вносить напругу;
- Колектив працює злагоджено, але позаробочий відносини холодні;
- Колектив розбитий на групи, що конкурують між собою;
- Працівники постійно конфліктують між собою;
- Важко відповісти.

2. З нижчеперелічених факторів відзначте ті, які Вам найбільше не подобаються.

- Відсутність умов для підвищення освіти.
- Розмір заробітної плати не відповідають обсягу робіт;
- Не влаштовує режим роботи;
- Робота далека від місця проживання;
- Одноманітність і монотонність в роботі;
- Обсяг роботи дуже високий;
- Перенапруження на робочому місці;
- Грубе ставлення з боку керівників;
- Відсутність взаємодопомоги і взаєморозуміння в колективі;
- Відсутність умов для службового і професійного зростання;
- Відсутність уваги, об'єктивної оцінки роботи з боку керівника;

3. Чи відповідає робота в нашій компанії Вашим очікуванням?

- Так;
- Ні;
- Важко відповісти.

4. Що, на Ваш погляд, необхідно змінити на Вашому робочому місці?

- Обладнання, технічні засоби праці;
- Побутові умови;
- Тривалість робочого дня;
- Графік роботи;
- Заробітну плату;

- Взаємовідносини в колективі;
- Взаємовідносини з керівником
- Важко відповісти.

На рис. 2.3. зображено оцінка психологічного клімату на робочих місцях на ПрАТ «ЗСК».



Рис. 2.3 Оцінка психологічного клімату на робочих місцях на ПрАТ «ЗСК»

Джерело: Складено автором

Було виявлено, що майже половина опитаних працівників ПрАТ «ЗСК» вважає, що колектив працює злагоджено, але позаробочий ставлення слабо розвинені.

Також третина опитаних вважає, що працівники відчують себе комфортно, відносини в колективі дружні.

Деякі робітники відзначали, що відносини дружні, але керівник вносить напругу або колектив розбитий на групи, що конкурують між собою.

Далі була проведена оцінка негативних факторів роботи в ПрАТ «ЗСК», яка дозволить виявити ті аспекти, які накладають негативний ефект на трудовий процес або відносини в колективі.

Оцінка негативних факторів соціально-психологічного клімату на ПрАТ «ЗСК» виявила, що найбільш актуальними негативними факторами, на думку співробітників, є одноманітність і монотонність в роботі, завищений обсяг робіт і режим роботи (рис. 2.4.).



Рис.2.4. Оцінка негативних факторів організації праці ПрАТ «ЗСК»

Джерело: Складено автором

Велика частина персоналу підприємства вважає, що робота в ПрАТ «ЗСК» відповідає їхнім очікуванням (рис. 2.5).

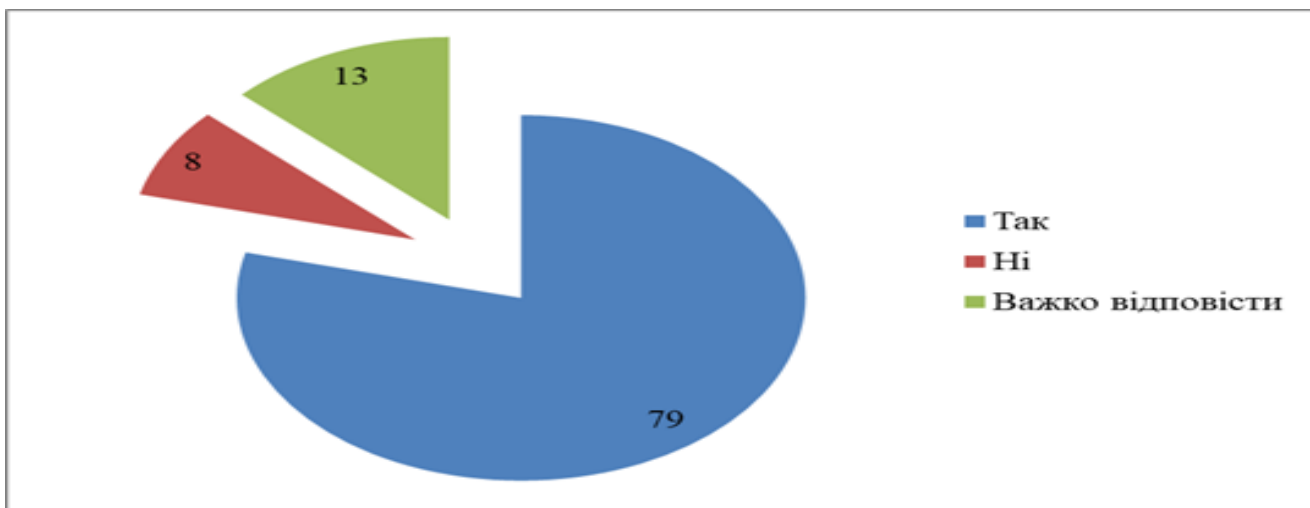


Рис.2.5. Оцінка відповідності роботі в ПрАТ «ЗСК» очікуванням співробітників

Джерело: Складено автором

Третина опитаних співробітників вважає, що компанії необхідно провести роботу над зміною обладнання та технічних умов праці. Також значні частки співробітників висловилися за зміну побутових умов праці і заробітної плати (рис. 2.6).



Рис.2.6. Оцінка необхідних змін в роботі ПрАТ «ЗСК»

З рис.2.6. можна зробити висновок, що більшість працівників вважає за необхідне змінити обладнання на робочих місцях, таку відповідь дало 34 працівники.

15 працівників вважає, що потрібно поліпшити побутові умови.

7 осіб вважає що потрібно вести зміни у тривалість робочого дня.

9 працівників вважають недосконало розробленим графік роботи.

21 особа вважає, що найкращим інструментом поліпшення соціально-психологічного клімату може стати поліпшення заробітної плати.

7 працівників вважає, що потрібно налагоджувати взаємовідносини в колективі.

5 працівників вважає, що керівники не вміють знаходити компроміси та правильно управляти, що призводить до конфліктних ситуацій.

Отже, після проведеного аналізу, слід відмити, що на ПрАТ «ЗСК» соціально-психологічний клімат в колективі не є досконалим.

Як фактори негативного впливу було визначено: відсутність дружніх стосунків між працівниками, та низька їх взаємодія за межами підприємства, було відмічене також, негативний вплив керівника на СПК на підприємстві. Були виявлені недоліки в необхідно змін в роботі.

Загалом можна сказати, що саме на виявлені недолік в соціально-психологічному кліматі колективу підприємства ПрАТ «ЗСК» потрібно звернути увагу керівництв.

Складаючи оперативні та стратегічні плани в діяльності ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат» слід приділяти увагу складанню планових заходів, щодо підвищення соціально-психологічного клімату в колективі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні напрямки удосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Соціальні важелі управління ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в колективах і між колективами.

До соціальних важелів відносяться:

- важелі соціального регулювання (критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом);
- важелі соціального нормування (правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, правила службової етики й етикету, кодекси честі, форми дисциплінарного впливу);
- важелі морального стимулювання (оголошення подяк, нагородження ордерами і медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, турпутівки тощо).

З метою поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі доцільно провести ряд заходів:

- проведення культурних заходів;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- оновлення матеріально-технічної бази.

- Проведення культурних заходів розвитку трудового колективу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у проектному році можна представити наступним чином (табл.3.1.)

Таблиця 3.1

Програма проведення культурних заходів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» на проектний рік

№ з/п	Заходи	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Контроль за виконанням	Вартість, грн.
1	Святкування дня Святого Валентина	14.02.2021	Керівник відділу кадрів	Заступник директора	23000
2	Святкування 8 березня	08.03.2021	Керівник відділу кадрів	Заступник директора	35000
3	Святкування Пасхальних свят	24.04.2021-27.04.2021	Керівник відділу кадрів	Заступник директора	28000
4	Святкування Дня Незалежності	24.08.2021	Керівник відділу кадрів	Заступник директора	38000
5	Святкування Нового року	25.12.2021	Керівник відділу кадрів	Заступник директора	70000
Всього					194000

Джерело: Складено автором

Таким чином, у плановому році на проведення культурних заходів на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» та відзначення свят передбачається витратити приблизно 194 тис.грн..

Наступним напрямком формування позитивного соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» є підвищення професійного розвитку трудового колективу. Основні заходи програми зростання професійного розвитку трудового колективу наведено нижче в табл. 3.2.

**Програма підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ
«Звенигородський сироробний комбінат» у проектному році**

№ з/п	Заходи	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Контроль за виконанням	Вартість, грн.
1	Курси з підвищення кваліфікації виробничого персоналу	10.05.2021- 21.06.2021	Керівник відділу кадрів	Начальник комерційного відділу	60500
2	Семінари для управлінців	13.06.2021- 14.08.2021	Керівник відділу кадрів	Заступник директора	38000
3	Тренінги «Застосування сучасних інформаційних систем в управлінні»	08.07.2021- 16.07.2021	Керівник відділу кадрів	Заступник директора	53000
Всього					151500

Джерело: Складено автором

Як свідчать дані табл. 3.2., в цілому на проектний рік заплановано витрат на виконання програми підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» в обсязі 151,50 тис.грн.

Для навчання персоналу скористуємось послугами Golden Staff Training – це професійний підхід до розвитку персоналу доступний в онлайн і офлайн форматі. Дана компанія застосовує сучасні методики для створення програм навчання, щоб сформувати високий рівень знань і навичок в учасників навчальних програм. Великий практичний досвід тренерів Golden Staff Training дозволяє розуміти бізнес-цілі клієнтів і знаходити оптимальні рішення для поставлених завдань [47].

Переваги даної компанії:

- більше 16 років професійного навчання;
- 75% постійних клієнтів;
- більше 70% часу тренінгу – відпрацювання практичних навичок;
- відкритий і корпоративний формати навчання;

- співпраця з Європейською Академією тренерства і Міжнародної Школою Бізнес-тренерів ICBT, Вісбаденської Академією Позитивною Психотерапії (Німеччина);
- інноваційні навчальні матеріали, практичні інструменти і індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- можливість отримання електронного сертифіката Центру Бізнес-навчання Golden Staff Training і міжнародної сертифікації за програмами підготовки тренерів і коучів.

Основні заходи програми оновлення матеріально-технічної бази ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» наведено нижче в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Програма оновлення матеріально-технічної бази ПрАТ
«Звенигородський сироробний комбінат»**

№ з/п	Заходи	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Контроль за виконанням	Вартість, грн.
1	Заміна коп'ютерів у відділ маркетингу та збуту	01.02.2021-20.02.2021	Заступник директора	Заступник директора	35000
2	Придбання нових меблів в кабінет менеджерів	05.03.2021-07.03.2021	Заступник директора	Заступник директора	36000
3	Ремонт столової комбінату	02.05.2021-25.06.2021	Заступник директора	Заступник директора	98000
Всього					169000

Джерело: Складено автором

Загальна сума витрат на оновлення матеріально-технічної ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» склала 169 тис.грн.

Таким чином, підводячи підсумки, зазначимо, що поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі в ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» передбачає проведення наступних заходів:

- проведення культурних заходів ;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- оновлення матеріально-технічної бази.

Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція. Адаптація спрямована на активне прийняття і засвоєння особистістю цінностей і норм колективу, що сприяє кращій її самореалізації. Комунікації сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління, духовному їх збагаченню. Ідентифікація (уподібнення себе з іншими) сприяє формуванню почуття причетності до групи, захищеності, самостійності, самоповаги. Інтеграція сприяє перетворенню групи в згуртований, саморегульований соціальний організм, в якому зусилля всього персоналу спрямовані на досягнення цілей організації. За оптимального соціально-психологічного клімату забезпечується максимальне втягнення працівників у діяльність, яке є умовою ефективності цієї діяльності. Показниками останньої виступають продуктивність праці, соціальний розвиток організації і ступінь реалізованості творчого потенціалу кожного працівника у діяльності.

Наведені напрями підвищення рівня позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» позитивно вплине на продуктивність праці, знизить плинність кадрів та в свою чергу призведе до збільшення прибутку підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Після запропонованих заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський

сироробний комбінат», а саме проведення культурних заходів, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу проведемо оцінку зростання продуктивності праці на підприємстві. Для цього була використана експертна оцінка провідних спеціалістів підприємства. Дані темпів зростання продуктивності праці за оцінкою експертів після впровадження заходів будуть наступні (табл.3.4.).

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» щодо темпів збільшення продуктивності праці

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	0,38	0,29	0,45	0,5	0,49	0,47	0,37

Джерело: Складено автором на основі оцінки експертів

Даний прогноз потрібно перевірити на надійність та типовість. Для цього скористаємось методикою розрахунку середнього квадратичного, що характеризує розсіювання думок експертів.

Середнє квадратичне відхилення характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.1).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де σ – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує i -й експерт, тис. грн.;

\bar{x} – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи.

В табл.3.4. представлено проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення думок експертів ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», щодо темпів зміни продуктивності праці.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст продуктивності праці X_i , %	0,38	0,29	0,45	0,5	0,49	0,47	0,37	2,95
2	$X_{сер}$	0,42							x
3	Відхилення	-0,041	-0,131	0,029	0,079	0,069	0,049	-0,051	x
4	ΔO^2	0,002	0,017	0,001	0,006	0,005	0,002	0,003	0,04

Джерело: Складено та розраховано автором

Наступним кроком знаходимо середнє арифметичне вищенаведених прогнозних значень приросту продуктивності праці на підприємстві:

$$X_{сер}=0,42 \%$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,04}{7}} = 0,07 \%$$

Наступним кроком, проведемо розрахунок коефіцієнта варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100, \tag{3.2}$$

де cv_{σ} – коефіцієнт варіації.

За формулою (3.3) знайдено середній коефіцієнт варіації:

$$0,07/0,42*100=16,67 \%$$

Отримане розрахункове значення склало 16,67 %, тобто даний показник менше 33%, це говорить про те, що думку експертів можна вважати однорідною, а отже можна використовувати для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний темп зростання продуктивності праці після впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту продуктивності праці представимо в порядку їх зростання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ранжування значень приросту продуктивності праці ПрАТ

«Звенигородський сироробний комбінат» в порядку зростання показника

Значення	0,29	0,37	0,38	0,45	0,47	0,49	0,5
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Складено автором

Прогнозуємо тем зростання продуктивності праці підприємства в результаті запропонованих заходів за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей (формула 3.3.)

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Отже, виходячи із формули 3.3. проведемо розрахунок темпу зростання продуктивності праці для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$ОП=(0,5+4*0,45+0,29)/6=0,43 \%$$

Отже, для подальших розрахунків приймає приріст продуктивності праці 0,43% для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» від впровадження запропонованих заходів, а саме: проведення культурних заходів, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу.

Проведемо розрахунок збільшення продуктивності праці, яка буде складати у проектному році для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», враховуючи, що продуктивність праці у 2020 році складала 1588,04 тис.грн./осіб, на підприємстві працювало 515 осіб, планується, що у проектному році їх кількість залишиться такою ж.

$$1588,04*0,43\%=6,83 \text{ тис.грн/осіб}$$

Отже, у проектному році продуктивність праці після впровадження запропонованих заходів, щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» зросте на 6,83 тис.грн./осіб.

Наступним кроком проведемо розрахунок збільшення чистого доходу від реалізації в проектному році:

$$6,83*515=3517,45 \text{ тис.грн.}$$

Отже, чистий дохід збільшиться на 3517,45 тис.грн. Слід відміти, що темп зміни чистого доходу від реалізації відповідає темпу зміни продуктивності праці, а саме 0,35 %.

Для визначення темпу зміни суми прибутку у проектному році, для початку знайдемо суму повних витрат ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у проектному році.

В 2021 році повні витрати ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» склали 788074 тис.грн, в тому числі: змінні витрати – 615098 тис.грн, а постійні – 172976 тис.грн.

Відповідно до економічних розрахунків змінні витрати завжди прямопорційні темпам зміни чистого доходу від реалізації, а отже на 0,35%.

Змінні витрати:

$$615098 * 0,35\% = 2152,84 \text{ тис.грн}$$

Впровадження на підприємстві запропонованих заходів щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» тягне за собою витрати у розмірі $169 + 194 + 151,5 = 514,5$ тис.грн.

Отже, приріст повних витрат ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» у проектному році складе:

$$2152,84 + 514,5 = 2667,34 \text{ тис.грн.}$$

Виходячи з цих розрахунків можна зробити висновок, що повні витрати у проектному році підприємства складуть:

$$2667,34 + 788074 = 790741,34 \text{ тис.грн.}$$

Наступним кроком розрахуємо приріст прибутку від реалізації після впровадження запропонованих заходів в проектному році на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»:

$$\Delta \text{ПР} = 3517,45 - 2667,34 = 850,11 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, можна розрахувати суму прибутку від реалізації у проектному році для ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», вона складе:

$$29768 + 850,11 = 30618,11 \text{ тис.грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» складе (Δ ЧП):

$$850,11 * (100 - 18) = 697,09 \text{ тис. грн.}$$

До табл.3.7. зведемо розраховані дані, які отримали вище.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від впровадження заходів, щодо покращення соціально-психологічного клімату на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», тис. грн.

Показники	Значення показника, тис.грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3517,45
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2667,34
Приріст прибутку від реалізації продукції	850,11
Приріст чистого прибутку	697,09

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, запропоновані заходи щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а саме проведення культурних заходів, оновлення

матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу мають позитивний вплив на фінансові показники підприємства. Спостерігається приріст чистого доходу від реалізації на 3517,45 тис.грн., прибутку від реалізації продукції на 850,11 тис.грн, приріст чистого прибутку складе 697,09тис.грн.

Наступним кроком проведемо розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», який потрібно почати з розрахунку початкових інвестицій.

«Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації (ΔОК), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + Д - B_{p.o} - B_{бр} + K_{бюд} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де «PI – початкові інвестиції;

K_{обл} – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

($K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$), що включає: K_o – ціну обладнання; $K_{тр}$ – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання); $K_{заг}$ – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання); $K_{пр}$ – витрати на проектування; K_m – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

Д – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

B_{p.o} – вартість реалізації демонтованого обладнання;

B_{бр} – сума, одержана підприємством за зданий брут;

K_{бюд} – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$ – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{ини}$ – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$З_{о.к}$ – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [22, с.57].

По даним заходам, передбачено модернізацію деякого обладнання на підприємстві, тому початкові інвестиції будуть складати:

$$K_{обл} = 169 + 169 * 4\% + 169 * 1\% + 169 * 8\% = 190,97 \text{ тис.грн.}$$

А також, з витрат на навчання на соціально-культурні заходи початкові інвестиції складаються з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників.

Отже:

$$З_{о.к} = 2152,84 * 80\% * 3\% = 51,67 \text{ тис.грн.}$$

Отже, загальна сума початкових інвестицій складе:

$$ПІ = 190,97 + 51,67 = 242,64 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{ПІ}{\Delta ЧП} = \frac{242,64}{697,09} = 0,35 \text{ року} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta АМ = \Delta ЧП + Нам.обл * Кобл + Нам.буд * Кбуд \quad (3.6)$$

Де: « $\Delta АМ$ – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$Нам.обл.$, $Нам.буд$ – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$Кобл$ – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$Кбуд$ – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення» [22, с.58].

Відповідно до умов інвестиційного розрахуємо чистий грошовий потік (ЧГП).

Амортизаційні нарахування слід вирахувати на заміну коп'ютерів у відділ маркетингу та збуту 35 тис.грн. та придбання нових меблів в кабінет менеджерів 36 тис.грн., загальна вартість складе: 71 тис.грн.

Строк корисного використання встановлює підприємство самостійно та закріплює його у відповідному розпорядчому акт (п. 24 Методрекомедацій № 561). Ним може бути наказ чи розпорядження по підприємству (див. лист Мінфіну України від 08.08.2012 р. № 31-08410-07-10/19584).

Як правило, здійснюють це під час зарахування активу на баланс. Строк корисного використання зазначеного вище обладнання буде:

коп'ютери -6 років,

меблі – 5 років.

$$ЧГП = 35 * 0,17 + 36 * 0,2 + 697,09 = 710,24 \text{ тис.грн}$$

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де p – ставка дисконту;

i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 3 роки, ставка дисконту -12%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,79.$$

$$3 \text{ рік: } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,12)^3} = \frac{1}{1,12^3} = 0,71.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum HB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 710,24 * (0,89 + 0,79 + 0,71) = 1697,47 \text{ тис.грн.}$$

«Чиста нинішня вартість ($ЧНВ$) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями» [22, с.109]:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ_i - ПИ = 1697,47 - 242,64 = 1454,83 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$ТГ = \frac{ПИ}{НВ_{\text{ср}}} = 242,64 / (1697,47 / 3) = 0,43 \quad (3.10)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 1454,83 / 242,64 = 5,99 > 0. \quad (3.11)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПИ} = 1697,47 / 242,64 = 6,99 > 1 \quad (3.13)$$

Розраховані вище дані зведемо до табл. 3.8., де зазначені основні показники економічної ефективності від впровадження інвестиційного проекту, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат».

Основні показники економічної ефективності інвестиційного проекту

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	242,64
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	850,11
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	697,09
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	1697,47
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	1454,83
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,35
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,43
8. Індекс доходності	–	5,99
9. Індекс прибутковості	–	6,99

Джерело: Складено та розраховано автором

Отже, на проведення заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а саме проведення культурних заходів, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу потрібно 242,64 тис.грн капітальних витрат. Термін окупності проекту недисконтований складе 0,35 років, дисконтований – 0,43 року, тобто протягом року капітальні інвестиції окупаються. Індекс доходності даного інвестиційного проекту складає 5,99, індекс прибутковості – 6,99.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи підприємства

В табл. 3.9. представлено вплив запропонованих заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому

колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а саме проведення культурних заходів, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу на техніко-економічні показники.

Таблиця 3.9

Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники роботи ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

№ з.п.	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	817842	821359,5	3517,45	0,43
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	515	515	0,0	0,0
3	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1588,04	1594,87	6,8	0,43
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис.грн.	788074	790741,3	2667,34	0,34
5	Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	29768	30618,1	850,11	2,9
6	Чистий прибуток, тис.грн.	22 998	23695,1	697,09	3,0
7	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, коп	96,36	96,27	-0,1	-0,09
8	Рентабельність діяльності (продаж), %	2,81	2,88	0,07	x
9	Рентабельність продукції, %	3,78	3,87	0,09	x

Джерело: Складено та розраховано автором

З впровадженням на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» запропонованих заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а саме проведення культурних заходів, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу отримаємо:

у плановому році на проведення культурних заходів на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» та святкування свят передбачається витратити приблизно 194 тис.грн.. Загальна сума витрат на оновлення матеріально-технічної ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» склала 196 тис.грн. Витрати на виконання програми підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» в обсязі 151,5 тис.грн.

Від впровадження даного проєкту на підприємстві, чистий дохід від реалізації продукції у проєктному році складе 821359,5 тис.грн, що на 0,43% більше ніж у 2020 році, прибуток від реалізації збільшиться на 2,9% і складе 30618,1 тис.грн у проєктному році.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшаться на 0,1 коп і складуть 96,27 коп. Рентабельність діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» складе у проєктному році 2,88%, що на 0,07% більше ніж у 2020 році, рентабельність продукції збільшиться на 0,09% і складе в проєктному році 3,87%.

Отже, загалом можна сказати, що впровадження на підприємстві заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є доцільним та ефективним, оскільки позитивно впливає на всі економічні показники діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в роботі дослідження, щодо сутності та значення соціально-психологічного клімату трудового колективу, визначено, що соціально-психологічний клімат – це результат спільної діяльності людей, їх міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрої і думка колективу, індивідуальне самопочуття і оцінка умов життя і роботи особистості в колективі. Ці ефекти виражаються у взаєминах, пов'язаних з процесом праці та вирішення спільних завдань колективу. Члени колективу як особистості визначають його соціальну мікроструктуру, своєрідність якої обумовлюється соціальними і демографічними ознаками (віком, статтю, професією, освітою, національністю, соціальним походженням). Психологічні особливості особистості сприяють або заважають формуванню почуття спільності, тобто впливають на формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Проаналізовано методики оцінки соціально-психологічного клімату в колективі на підприємстві, визначено, що найцікавішими методиками, які можна самостійно застосувати і дослідити соціально-психологічний клімат трудового колективу є: експрес-методика для визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (автори: О.С. Михалюк, А.Ю. Шалит); визначення індексу групової згуртованості Сішора; соціометрія; тест САН. Було зазначено, що для того щоб зрозуміти справжній стан соціально-психологічного клімату трудового колективу однієї методики недостатньо, необхідно застосовувати сукупність методик, які будуть досліджувати соціально-психологічний клімат з різних сторін.

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», яке було засновано 80 років тому. Продукція ПрАТ «ЗСК»: тверді

сири: сир «Dobrodar», «Фігура, 27%», «Звенигородський Екстра», «Голландський брусковий», «Сметанковий», «Російський»; плавлені сири: сир плавлений порційний, оригінальний; сир плавлений порційний, зі смаком кропу та часнику; сир плавлений порційний, зі смаком бекону; сир плавлений порційний, зі смаком грибів; сир плавлений, асорті: порційний оригінальний, зі смаком бекону, зі смаком грибів. кисломолочні сири ТМ «Звени Гора» представлені у двох категоріях: «Творог традиційний» та «Творог розсипчастий» та чотирьох варіантах жирності на вибір.

Проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства. Протягом 2020 року, ПрАТ «ЗСК» збільшило свій чистий дохід від реалізації продукції порівняно з 2019 роком на 74773 тис. грн., внаслідок чого її чистий дохід склав 817842 тис. грн.. Незважаючи на збільшення обороту, валовий та чистий прибуток ПрАТ «ЗСК» зменшився на 1359 тис. грн. Відповідно, чистий прибуток ПрАТ «ЗСК» за 2020 рік склав 22998 тис. грн.. У 2020 році зменшилась рентабельність продукції ПрАТ «ЗСК» на 1,31% та склала у 2020 році 3,78%, також можна спостерігати зменшення рентабельності власного капіталу на 1,40% у 2020 році та рентабельність активів на 0,70% порівняно з 2019 роком. Зниження прибутковості було наслідком постійних інтенсивних конкурентних умов, що переважають на ринках, на яких працює ПрАТ «ЗСК».

Детально проведено аналіз соціально-психологічного клімату на підприємстві та зроблено висновки, що майже половина опитаних працівників ПрАТ «ЗСК» вважає, що колектив працює злагоджено, але позаробочий ставлення слабо розвинені. Також третина опитаних вважає, що працівники відчують себе комфортно, відносини в колективі дружні. Деякі робітники відзначали, що відносини дружні, але керівник вносить напругу або колектив розбитий на групи, що конкурують між собою. Більшість працівників вважає за необхідне змінити обладнання на робочих місцях, таку відповідь дало 34 працівники, 15 працівників вважає, що потрібно поліпшити побутові умови, 7

осіб вважає що потрібно вести зміни у тривалість робочого дня, 9 працівників вважають недосконало розробленим графік роботи, 21 особа вважає, що найкращим інструментом поліпшення соціально-психологічного клімату може стати поліпшення заробітної плати, 7 працівників вважає, що потрібно налагоджувати взаємовідносини в колективі, 5 працівників вважає, що керівники не вміють знаходити компроміси та правильно управляти, що призводить до конфліктних ситуацій. Отже, саме на виявлені недолік в соціально-психологічному кліматі колективу підприємства ПрАТ «ЗСК» потрібно звернути увагу керівництв. Складаючи оперативні та стратегічні плани в діяльності підприємства слід приділяти увагу складанню планових заходів, щодо підвищення соціально-психологічного клімату в колективі.

На основі проведеного аналізу соціально-психологічного клімату ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» було запропоновано з метою поліпшення соціально-психологічних методів управління провести ряд заходів: проведення культурних заходів; підвищення кваліфікації персоналу; оновлення матеріально-технічної бази. Таким чином, у плановому році на проведення культурних заходів на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» та святкування свят передбачається витратити приблизно 194 тис.грн.. Загальна сума витрат на оновлення матеріально-технічної ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» склала 196 тис.грн. Витрати на виконання програми підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» в обсязі 151,5 тис.грн.

Після проведених економічних розрахунків, щодо доцільності інвестиційного проекту на проведення заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а саме проведення культурних заходів, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу потрібно 242,64 тис.грн капітальних витрат. Термін

окупності проекту недисконтований складе 0,35 років, дисконтований – 0,43 року, тобто протягом року капітальні інвестиції окупаються. Індекс доходності даного інвективного проекту складає 5,99, індекс прибутковості – 6,99.

Провівши оцінку запропонованих заходів прийшли до висновку що: з впровадженням на ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» запропонованих заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат», а саме проведення культурних заходів, оновлення матеріально-технічного забезпечення та підвищення кваліфікації персоналу отримаємо чистий дохід від реалізації продукції у проектному році у розмірі 821359,5 тис.грн, що на 0,43% більше ніж у 2020 році, прибуток від реалізації збільшиться на 2,9% і складе 30618,1 тис.грн у проектному році. Виртаи на 1 гр реалізованої продукції зменшаться на 0,1 коп і складуть 96,27 коп. Рентабельність діяльності ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» складе у проектному році 2,88%, що на 0,07% більше ніж у 2020 році, рентабельність продукції збільшиться на 0,09% і складе в проектному році 3,87%. Отже, загалом можна сказати, що впровадження на підприємстві заходів, щодо формування позитивного соціально-психологічного клімату у трудовому колективі є доцільним та ефективним, оскільки позитивно впливає на всі економічні показники діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Безпалько О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: консп. лекц. Київ НУХТ, 2010. 173 с.
2. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №1 (06). С. 24-31.
3. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вістник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. Т.21. вип. 2. 2016 р
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2016. 240 с.
5. Гарматюк О.О. Комунікативний менеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. 105 с.
6. Грушева А.А., Вітренко Л.О. Менеджмент: навч. посіб. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 310 с.
7. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ. Алерта, КНТ, 2017. 516 с
8. Державна митна служба України URL: <https://customs.gov.ua/>
9. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50.
10. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

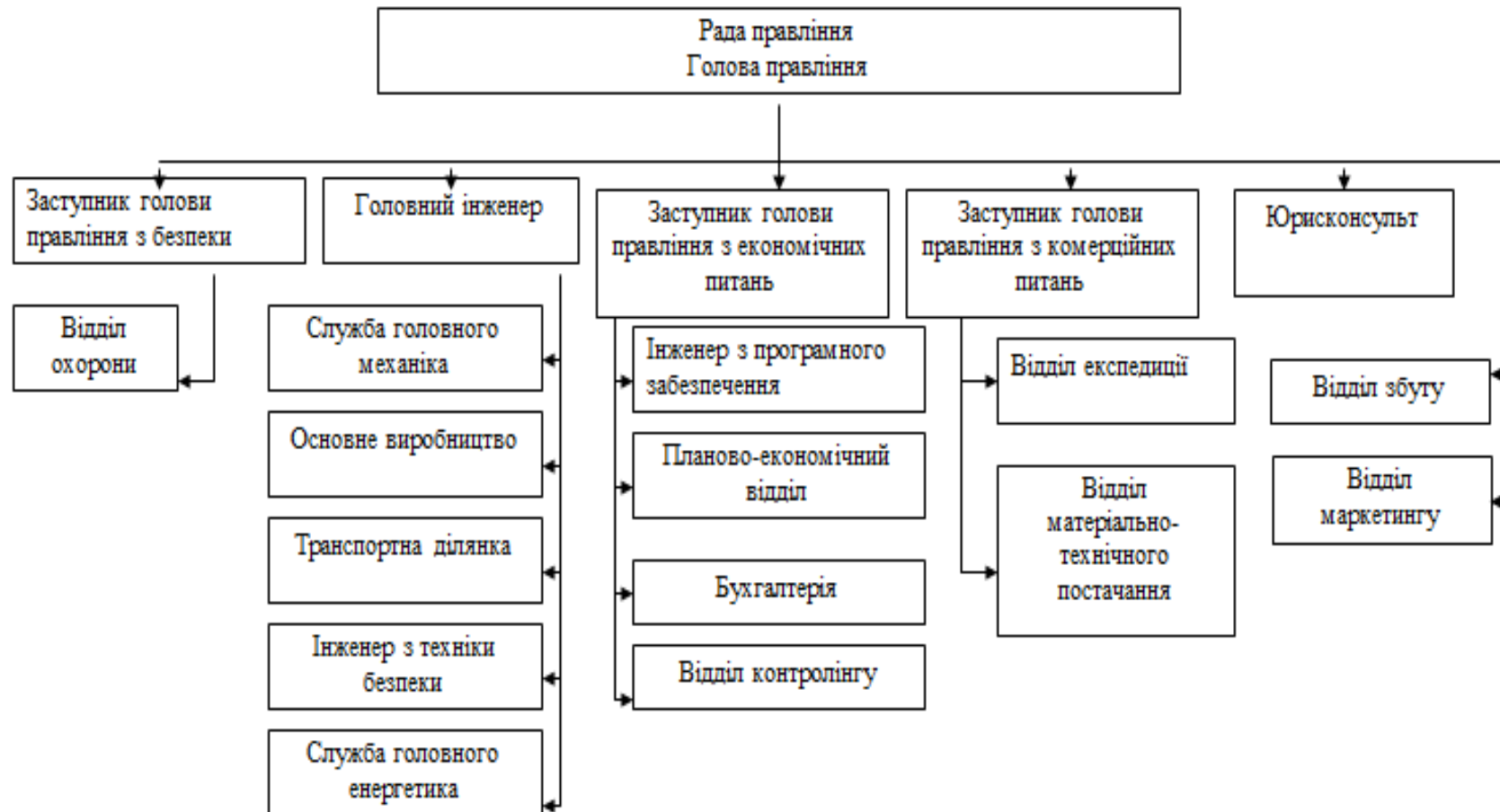
11. Залюбінська М.Н., Скорик М.Л. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ. Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса : ОНУ, 2016 .Ч. 1. 250 с.
12. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колект. монографія В. М. Антоненко та ін.; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.
13. Імпорт сирів в Україну URL: <https://investory.news/import-siriv-v-ukrainu-za-rik-zris-vdvichi>
14. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. Сум. держ. ун-т. Суми: Сум. держ. ун-т, 2015. 389 с.
15. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.05.2021).
16. Ковальчук К.Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.
17. Ковальчук В. І. Створення сприятливого навчального середовища. Тренінги: навч.-посіб. Київ: Шкільний світ, 2017. 127 с.
18. Колпаченко Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків: Діса плюс, 2019. 277 с.
19. Комарницький І.М., Кромарницька Г.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельниц. кооперат. торг.-екон. ін-т. - Хмельницький: Цюпак, 2016. 423 с.
20. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. «Менеджмент організацій і адміністрування» Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджмент: Навч. посіб. Львів, Нац. у-нт Львівська політехніка, 2016. 132 с.

22. Куцик В.І., Кліпкова О.І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів: Львів. торг.-екон. ун-т, 2020. 316 с.
23. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 276 с.
24. Лескова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4 (44). С. 98-102.
25. Лисак О.І., Андрєєва Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.
26. Олійник Н.Ю. До питань поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *«Young Scientist»*. 2017. №4 (44). С. 725-728.
27. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
28. Погорелова М. І. Управління персоналом та економіка праці Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Щедра садиба плюс: НТУ «ХП», 2015. 521 с.
29. Попов О.С., Скачков О.М. Економічне управління підприємством: навч. посіб.; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків: ХАІ, 2018. 123 с.
30. ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат» URL: <https://zvenigora.com/>
31. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниц. нац. техн. ун-т. - 2-ге вид., перероб. і допов. Вінниця: ВНТУ, 2016. 149 с.
32. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2015. 324 с.

33. Самойленко І.О. Менеджмент організацій: підручник Харків: ХАІ, 2020. 280 с.
34. Сич Т. Стан соціально-психологічного клімату в колективі Матеріали VIII Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 20 грудня 2017 року. Тернопіль : ТНТУ, 2017. С. 95–96.
35. Скворцов І.В. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.
36. Сокур Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Вид. 2-е, допов. Кременчук: Щербатих О. В. 2016. 335 с.
37. Статистика торгівлі для розвитку міжнародного бізнесу (Trade statistics for international business development). URL: <http://www.trademap.org>.
38. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В. Управління персоналом: конспект лекцій: навч. посіб. Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Екон. ф-т, Каф. упр. персоналом і економіки праці. - Кам'янець-Подільський: Сисин Я. І., 2015. 177 с.
39. Трегубов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.
40. Український клуб аграрного бізнесу URL: <https://ucab.ua/ua>
41. Хоронжий А. Г. Соціальне управління: навчальний посібник Львів: Магнолія 2006, 2016. 290 с.
42. Чикуркова А.Д., Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2020. №7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8077>

43. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ. Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.
44. Яценко В. М., Шинкаренко О.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ч: ЧДТУ, 2015. 267 с.
45. Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: ХДУХТ, 2016. 416 с.
46. ISO/FDIS 26000. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf
47. Golden Staff Training URL: <https://www.staff.ua/uk/biznes-navchannia>
48. Harnois, G., Gabriel, P., & World Health Organization. Mental health and work: impact, issues and good practices. URL: http://www.who.int/mental_health/media/en/712.pdf
49. Salicru S. Alliances: Opportunities for psychologists. *Psych Bulletin*. 2008. Vol. 30(5). pp. 30–31.
50. Sudomyr S., Niziaieva V., Lutay L. et. al. Methods And Techniques Of Motivation Of Subjects Of Regional Economy For Innovative Improvement. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9, issue 03. P. 1196–1200.

ДОДАТКИ



Організаційна структура ПрАТ «Звенигородський сироробний комбінат»

Додаток Б

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ КОМБІНАТ»
 Територія Черкаська область, м.Звенигородка
 Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство
 Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру
 Середня кількість працівників 515
 Адреса, 20202 місто Звенигородка, вулиця Козачанська, будинок 35-А, 0(4740) 2-28-23
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
21	01	01
00447818		
7121210100		
230		
10.51		

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2020 р.
 Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 313	961
первісна вартість	1001	3 527	3 527
накопичена амортизація	1002	(2 214)	(2 566)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 482	3 457
Основні засоби	1010	98 244	101 179
первісна вартість	1011	191453	206550
знос	1012	(93 209)	(105 371)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2 938	953
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0

Продовження додатку Б

Усього за розділом I	1095	102 495	103 093
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	102 769	108 259
Виробничі запаси	1101	33 015	30 818
Незавершене виробництво	1102	47 993	54 085
Готова продукція	1103	20 237	20 563
Товари	1104	1 524	2 793
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	113 154	125 162
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 151	1 952
з бюджетом	1135	9	628
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	52	101
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14 503	12 186
Готівка	1166	39	77
Рахунки в банках	1167	14 464	12 109
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	60	0
Усього за розділом II	1195	233 698	248 288
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	336 193	351 381

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	188 856	188 856
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Резервний капітал	1415	1 010	1 010
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50 112	73 110
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Закічення додатку Б

Усього за розділом I	1495	239 978	262 976
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	69 999	66 060
розрахунками з бюджетом	1620	4 722	2 584
у тому числі з податку на прибуток	1621	781	1 751
розрахунками зі страхування	1625	773	867
розрахунками з оплати праці	1630	2 929	3 310
одержаними авансами	1635	5 846	1 403
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 887	11 948
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	59	2 233
Усього за розділом III	1695	96 215	88 405
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	336 193	351 381

Керівник

А.Ю. Крилов

Головний бухгалтер

Л.М. Михайлик

Підприємств
воПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЗВЕНИГОРОДСЬКИЙ СИРОРОБНИЙ
КОМБІНАТ»

Дата за

Звіт про фінансові результати (Звіт про ЄДРПОУ
сукупний дохід)

за 2020 рік Форма №2

I. Фінансові результати

КОДИ
01.01.2021
00447818

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД 1801003
			За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	817 842	743 069
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(703 989)	(630 728)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	113 853	112 341
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 774	693
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(30 073)	(27 124)
Витрати на збут	2150	(54 012)	(49 226)
Інші операційні витрати	2180	(2 079)	(5 007)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	29 463	31 677
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Продовження додатку В

Інші фінансові доходи	2220	0	39
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250	(457)	(10)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	29 006	31 706
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 008	-7 349
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	22 998	24 357
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	22 998	24 57

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	621 156	577 922
Витрати на оплату праці	2505	79 954	64 730
Відрахування на соціальні заходи	2510	13 451	10 954
Амортизація	2515	12 715	12 346
Інші операційні витрати	2520	69 295	56 787
Разом	2550	796 571	722 739

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 888 555 578	1 888 555 578
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 888 555 578	1 888 555 578

Закінчення додатку В

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,012180	0,012890
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,012180	0,012890
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

А.Ю. Крилов

Головний бухгалтер

Л.М. Михайлик