

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-
ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ
УСТАНОВИ»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи
ЕТЗ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Олексій ЛЯШЕВИЧ

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор наук з державного управління,
професор, професор закладу вищої
освіти



Олександр ЖАДАН

Рецензент:
директор КНР ХОР
«ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ
ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»



Нана ПАСІЄШВІЛІ

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма _____ «Адміністративний менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Лариса ТЄШЕВА
 (підпис) (ініціали, прізвище)

«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Ляшевича Олексія Леонідовича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі установи» _____

керівник роботи Жадан Олександр Васильович, доктор наук з державного управління, професор _____

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.11.2025 року № 2101/5-4060 _____

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати теоретичні джерела щодо проблеми дослідження; виявити прояви професійного стресу у керівників закладу охорони здоров'я за допомогою відповідних дослідницьких методик; провести дослідження визначення рівня тривожності та згуртованості трудового колективу, як на віддаленому форматі роботи, так і безпосередньо на робочому місці, та його взаємозв'язок із рівнем соціально-психологічного клімату; розробити та апробувати програму профілактики професійного стресу у медичних менеджерів; розробити рекомендації для керівників, які залучені до подолання роз'єднаності у колективі під час війни.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти


 (підпис)
Олексій ЛЯШЕВИЧ

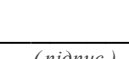
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


 (підпис)
Олександр ЖАДАН

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми


 (підпис)
Лариса ТЄШЕВА

(прізвище та ініціали)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ:

1. КНП ХОР «ОКПЦ» - КНП ХОР «ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР».
2. СПК – соціально-психологічний клімат.
3. ГЗ – групова згуртованість.
4. ІГЗ – індекс групової згуртованості.
5. НПН – нервово-психічна напруженість.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	8
1.1. Сутнісна характеристика соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та особливості його формування на основі групової згуртованості	8
1.2. Зміст та специфіка професійної діяльності керівників сфери охорони здоров'я	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВПЛИВУ СТРЕСУ НА ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	21
2.1. Загальна характеристика діяльності КНП ХОР «ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»	21
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності та характеристика трудового колективу КНП ХОР «ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»	25
2.3. Організація дослідження соціально-психологічного клімату у колективі КНП ХОР «ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР» як чинника прояву згуртованості	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ	51
3.1 Програма профілактики професійного стресу у медичних керівників	51
3.2. Оцінка ефективності профілактики професійного стресу у менеджерів (контрольний експеримент)	57
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Питання соціально-психологічного клімату в колективах набуває все більшої ваги, оскільки безпосередньо впливає на результативність праці та психологічний добробут персоналу. Загрози несприятливого клімату — зниження продуктивності, текучість кадрів, емоційне вигорання.

В умовах повномасштабної війни та масового переходу на дистанційну роботу завдання збереження здорового соціально-психологічного клімату, згуртованості та зниження тривожності стало критично важливим для управління.

Об'єкт дослідження — процес формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Предмет — теоретичні та прикладні основи формування такого клімату в КНП ХОР «ОКПЦ».

Метою дослідження є теоретично обґрунтувати та практично реалізувати роботу з дослідження формування клімату в колективі.

Досягнення зазначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- проаналізувати теоретичні джерела щодо проблеми дослідження;
- виявити прояви професійного стресу у керівників закладу охорони здоров'я за допомогою відповідних дослідницьких методик;
- провести дослідження визначення рівня тривожності та згуртованості трудового колективу, як на віддаленому форматі роботи, так і безпосередньо на робочому місці, та його взаємозв'язок із рівнем соціально-психологічного клімату;
- розробити та апробувати програму профілактики професійного стресу у медичних менеджерів;
- розробити рекомендації для керівників, які залучені до подолання роз'єднаності у колективі під час війни.

Методи дослідження: оглядово-аналітичний, психодіагностичний, методичний, статистичний аналіз (кореляційний аналіз Пірсона, t-критерій Стюдента для незалежних вибірок) за допомогою програмного пакету IBM SPSS 22.0.

Теоретична значимість роботи полягає в узагальненні та систематизації знань про соціально-психологічний клімат та фактори, що обумовили підвищення тривожності та втрату згуртованості в період воєнного стану.

Практична значимість полягає в розробці рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управлінської практики для підтримки команд у кризових ситуаціях.

Достовірність результатів підтверджується можливістю відтворення дослідження в організаціях різного профілю з урахуванням специфіки дистанційної роботи.

Апробація результатів роботи відображена у статті IX International Scientific and Theoretical Conference, November 7, 2025. Strasbourg, French Republic: International Center of Scientific Research, а саме «Оцінка факторів, що впливають на розвиток синдрому емоційного вигорання у менеджерів закладу охорони здоров'я».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутнісна характеристика соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та особливості його формування на основі групової згуртованості

Здійснюючи теоретичний огляд наукової літератури, слід зазначити те, що проблематиці колективної згуртованості, протягом значного проміжку часу, приділяється значний інтерес.

Зупинимось докладніше на загальнотеоретичному огляді досліджень вітчизняних науковців, які займалися дослідженням питань ГЗ.

Існує декілька напрямів в проведених дослідженнях.

Перший напрям спирається на дослідження, у яких згуртованість розглядалася переважно з позиції: «емоційно-психологічної привабливості членів малих груп». Прикладом цього дослідження є роботи Е. Дюркгайм. Їм встановлюється єдність групи у вигляді розгляду характеру емоційних взаємин у групі, так і як наявності взаємних настроїв [4].

Іншим дослідником О. Дейнеко під терміном згуртованість груп мається на увазі зразок взаємного тяжіння її членів. При цьому, О. Дейнеко, виділяв ряд ознак ГЗ, а саме [8]:

- рівень взаємної симпатії у міжособистісному спілкуванні та побудова відносин;
- ступінь корисності та привабливості колективу для його учасника, ціннісно-орієнтаційна схожість групи.

Психолог-дослідник Н. Довгань акцентував застосування згуртованості для наступних соціальних характеристик малої групи (рис. 1.1).

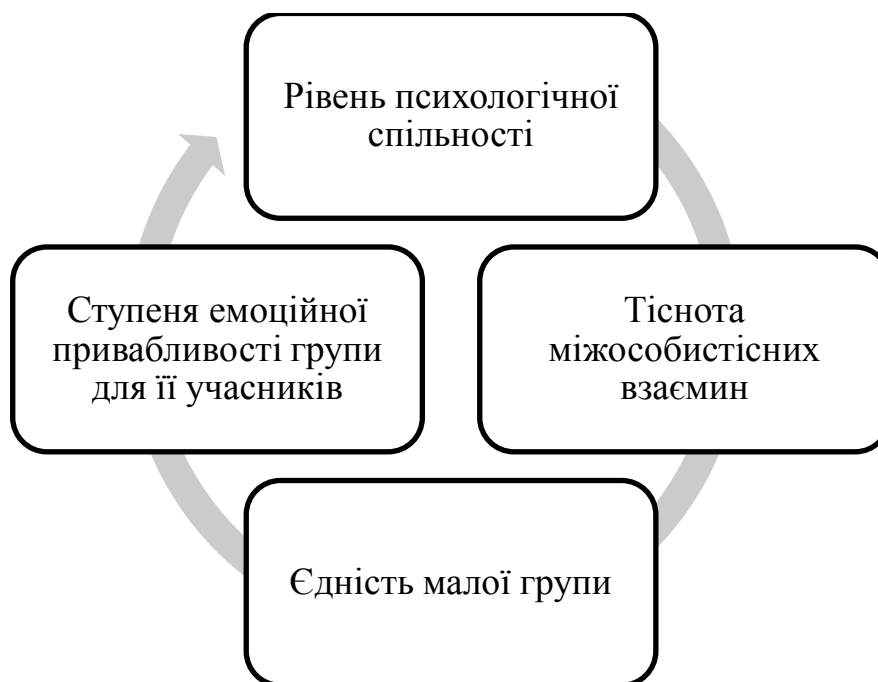


Рисунок 1.1. – Використання терміну згуртованість по відношенню до соціальних характеристик малих груп за Н. Довгань. Джерело: складено автором на основі джерел [11]

Дослідники М. Бондаренко, С. Бабенко і О. Боровський виявили закономірність: чим вищий ступінь спілкування працюючих, тим більше вони згуртовані в колектив [18].

В.І. Зацепін висунув твердження: члени згуртованого колективу повинні відрізнятися взаємоповагою та дружелюбними взаємовідносинами, які у свою чергу повинні бути засновані на загальному позитивно-емоційному ставленні до виду робіт, що виконується [4].

Резюмуючи, підбиваємо підсумок у тому, що це дослідники насамперед віддають перевагу емоційно-особистісним відносинам щодо ГЗ співробітників.

Другий напрямок досліджень схиляється до розгляду ГЗ як: ціннісно-орієнтаційної єдності. Представник даного напрямки є Р.С. Немов, яким було визначено характерне значення відмінностей у групах, що мають відмінності за специфікою основної роботи [6].

Третій та останній напрямок, відображає зв'язок між ГЗ та поведінковими аспектами, що сприяють оптимальності внутрішньогрупових взаємодій та мають цільову спрямованість на вирішення тих завдань, які стоять перед групою.

У своїх працях Ю.Є. Дуберман підкреслив, що без аналізу групової поведінки не встановити справжньої згуртованості групи, якщо ґрунтуватися, лише на ціннісній єдності [46].

На думку дослідників Л.Т. Почебут та В.А. Чикера: ГЗ відрізняється єдністю міжособистісних взаємин та взаємодій [53].

Характеристику ГЗ як міцної та стійкої міжособистісної взаємодії між співробітниками давав А.С. Калюжний. При цьому він виділив важливі показники ГЗ, такі як: результативність, чіткість та злагодженість спільної групової діяльності [28].

Тоді як дослідник І.П. Подласий визначив основні ознаки ГЗ. Вони виражаються у взаєморозумінні, захищеності та усвідомленні причетності до колективу [22].

Узагальнюючи отриману інформацію з наукового джерела автора, слід відзначити, що формування згуртованості є одним з основних організаційних проблем розвитку будь-яких суспільних угруповань.

Таким чином, ГЗ є єдністю емоційної, когнітивної та поведінкових сфер, представлених на рис. 1.2 [16].

Відмінні властивості колективу від інших групових об'єднань індивідів, що виражаються у суспільних цінностях від спільної діяльності, орієнтованості дій колективу на цілі суспільства та в опосередкованості міжособистісних відносин вищими суспільними цілями та цілями [1].

При вивченні ГЗ лише на рівні функціональних проявів вдалося виявити три основні зовнішні характеристики згуртованого колективу, які дозволяють з точністю відрізнити його від роз'єданого.

Отже, до зовнішніх функціональних проявів згуртованості належать [19]:

- сприятливий психологічний клімат;
- взаємодопомога та підтримка в колективі, взаємообмін досвідом та отриманими знаннями;
- самоорганізаційна динамічність колективу.

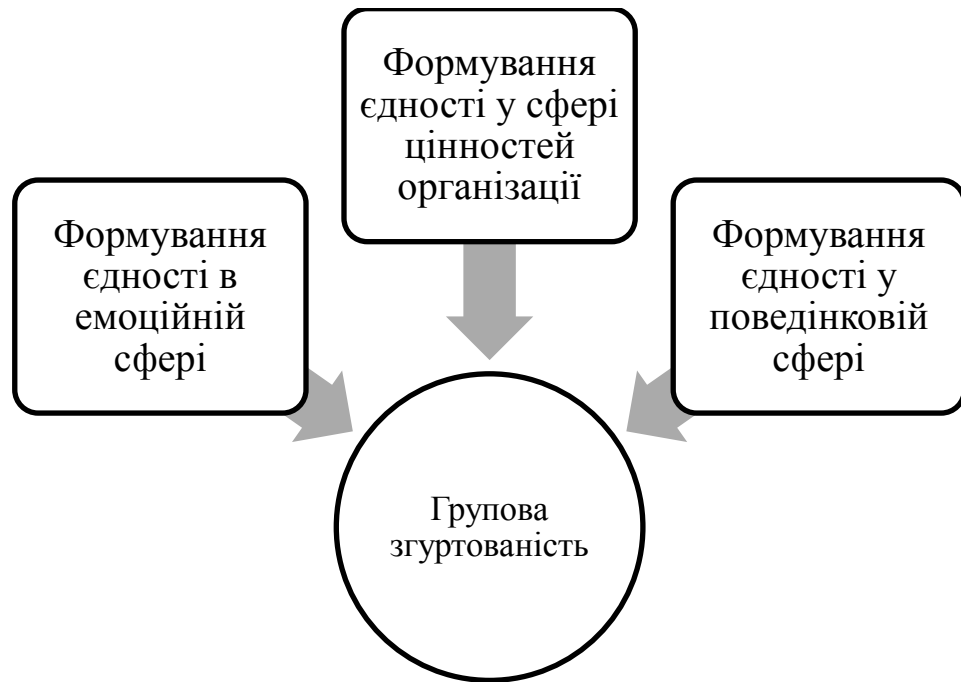


Рисунок 1.2. – ГЗ трудового колективу. Джерело: складено автором на основі джерел [19]

М.Е. Макаров зазначив, що існує тісний зв'язок між згуртованістю колективу організації та продуктивністю праці, а також між якістю продукції, що виробляється. Що ж до СПК в колективі, то: він є важливим показником рівня соціального розвитку колективу, який надає прямий вплив на загальну атмосферу суспільства [42].

Очевидно і те, що співробітники в згуртованих колективах вже спілкуються, легше переносять адаптацію до нових умов роботи, ефективніше справляються з поставленими завданнями, вище цінують один одного, і так само впевненіше почуваються. Але, все ж таки перешкоджають процесу згуртованості колективу, звичайно ж, внутрішньоорганізаційні

конфлікти, що утворилися шляхом зіткнення протилежно спрямованих дій, викликаних не відповідністю норм поведінки, цінностей працівників [44].

Залежно від ступеня згуртованості прийнято акцентувати декілька типів первинних колективів: згуртовані, розподілені і роз'єднані колективи, які наочно зображені на рис. 1.3 [7].



Рисунок 1.3. – Типи колективів. Джерело: складено автором на основі джерел [21]

Тепер, варто перерахувати фактори, що сприяють формуванню та розвитку ГЗ:

- збіг поглядів, цілей і цінностей членів групи;
- приблизно однаковий соціально-віковий склад групи;
- доброзичлива атмосфера;

- інтерес у спільній діяльності, спрямованій на досягнення спільних цілей;
- авторитетність лідера;
- наявність змагального ефекту з іншими групами;
- непростий шлях входження в групу;
- справедливість розподілу грошових коштів і бонусів;
- успішність групи в досягненні цілей і поставлених завдань.

Колектив, як найвищий ступінь ГЗ, являє собою високоорганізовану спільність, що володіє єдиною метою і суспільно-корисної спрямованості [48].

Відмінними особливостями колективу, на думку Л.Д. Столяренко, є: наявність суспільно-групової честі, взаємодопомоги, солідарності та поєднання суспільних цінностей з особистісно-значущими [6].

У 20-х роках 20-го століття особливу увагу приділяли необхідності підвищення колективної діяльності, яка актуалізувалася вивченням процесу формування феномена трудового ентузіазму. У той час було проведено низку досліджень, в результаті яких було виявлено перевагу суспільно-групових методів робіт організації над індивідуальними, але в тих випадках, коли професійна група була особистісно-значущою для працівника. Внаслідок чого було зроблено висновки, що людині легше працювати, відчуючи підтримку групи. Прояви співучасті та співпереживання, а також очікування досягнення високих результатів благотворно впливають на роботу і в точності навпаки, можуть придушувати будь-яке бажання працювати [7].

Наприклад, німецьким вченим, який проводив свої дослідження на фабриці гумового взуття, Є. Лоренцем, було здійснено порівняння та зроблено такий висновок, що: показники середньої продуктивності праці однієї робітниці в індивідуальній роботі на склала 35-40 % нижче, ніж тих, хто працював у групі. Внаслідок спостережуваного експерименту, було визначено, що колективна продуктивність підвищується на 10 % за рахунок

підвищення особистісної продуктивності, завдяки духу змагання і соціально-психологічного впливу групи [41].

На рахунку американського дослідника Е. Мейо було виявлено взаємозв'язок продуктивності праці від колективно-групових норм, які визначали міжособистісний статус працівника. Тоді, Е. Мейо констатував факт, що норма виробітку знижується або підвищується за рахунок групової думки, яка, як правило, виражається в групі керівників або лідерів [24].

На сьогоднішній день трудовий колектив, як і раніше, є групою, що володіє спільною метою. Члени колективу виконують роль елементів, що мають особистісні риси та особливості. А ознаками колективу, як і раніше, є групове визнання членів групи та ототожнення себе як єдиного цілого колективу [41].

Дослідженням психологічного клімату займалися різні автори. О.В. Євтіхов, визначив: комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що має відображення у загальному психологічному настрої та ступені задоволеності працівників різними факторами життєдіяльності колективу [20]. Їм було виділено 2 основних елемента психологічного клімату: соціальний та моральний. Виходом від взаємодії між працівниками є – соціальний елемент, а моральним елементом є – задоволеність працівників умовами та результатами праці.

Тепер слід перерахувати функції СПК:

- консолідуюча функція – це функція, що виражається у згуртованості членів колективу, об'єднаних колективними зусиллями, для вирішення конкретних завдань;
- стимулююча функція, що виражається у створенні емоційних потенціалів колективу;
- стабілізуюча функція, що виражається у стійкості внутрішньоколективних відносин, створюючи сприятливі умови для успішного входження до колективу нових співробітників;

— регулююча функція, що виражається за допомогою реалізації в організації норм взаємовідносин шляхом оцінки поведінки членів колективу.

Оцінити важливість позитивного психологічного клімату можна за тією приміткою, що поганий настрій відбивається на зниженні ефективності від виконаної роботи. Вплив такої тенденції відбивається на продуктивності приблизно в півтора рази.

При цьому варто брати до уваги те, що загальнопсихологічний клімат можна коригувати, володіючи інформацією про те, як на рівень задоволеності впливають добрі обставини такі як: характер і зміст діяльності ставлення до роботи, престижність, розміри винагороди та міжособистісні відносини між співробітниками. Тому міжособистісні відносини є дуже значущими між співробітниками, керівниками та підлеглими.

Також необхідно відзначити існування у трудовому колективі офіційних та неофіційних відносин між співробітниками. Перші складаються з волі керівництва задля досягнення цілей організації, а другі відносини складаються між співробітниками з волі психологічної переконаності [9].

Розвиток міжособистісних відносин протікає через кілька етапів: спочатку знайомство, потім перехід до дружніх відносин, потім товариським.

Однією з найважливіших характеристик позитивних відносин у колективі є довіра, що сприяє спільній успішній роботі, дозволяючи спільно вирішувати складні питання, а також обмінюватися думками та виробляти конструктивні рішення. Наприклад, за підтримки вищих керівників працівникам створюються сприятливі умови для вирішення стратегічних завдань, прийняття та здійснення рішень, вироблення планів.

Основним механізмом у розвитку міжособистісних взаємин у колективі є — емпатія, тобто здатність до емоційного, а чи не лише раціонального, сприйняття іншої людини, поринути у її внутрішній світ, приймаючи її зі своїми думками і почуттями [25].

Л.С. Виготським був використаний, для описи цього явища термін ідентифікація, який маючи на увазі психологічний процес, коли глядачем чи читачем при сприйнятті художнього твору, відбувається ототожнення себе з його героєм [13].

На думку чергового вітчизняного психолога М.М. Обозова, емпатія включає в себе три рівня: когнітивний, емоційний і дієвий [48].

1. Внутрішньоособистісні: конфлікт між особистими потребами / цінностями працівника та вимогами його ролі в організації.
2. Міжособистісні: конфлікт між двома чи кількома особами через розбіжності в інтересах, поглядах, характерах або боротьбу за ресурси.
3. Особа-група: конфлікт, що народжується з суперечності між індивідуальною поведінкою (або позицією) та встановленими у групі нормами, правилами або цінностями.
4. Міжгрупові: конфлікт між формальними (відділи, керівництво) або неформальними групами всередині колективу. Яскравий приклад — протистояння адміністрації та профспілки.

Виникнення міжособистісних конфліктів в організації не залежать від статі та віку, а також стажу, вони можуть виникати як між новими та старими співробітниками, так і між старими.

Протікають міжособистісні конфлікти у різних формах і мають різні підстави. Найбільш поширеними формами є конфлікти на підставі суперництва – підкріплені прагненням до домінування; на підставі суперечки – розбіжності щодо знаходження найкращого варіанта вирішення спільних проблем, дискусії – і натомість обговорення спірних питань.

Міжособистісний конфлікт залежно від причини виникнення та від способів конфліктної поведінки опонентів може мати такі результати, такі як [5]:

- ухиляння від вирішення конфлікту, у тому випадку, коли одна зі сторін, хоч би як помічає суперечності;

- згладжування протиріч, у тому випадку, коли одна із сторін або погоджується із змістом пред'явлених претензій, (але тільки зараз), або прагне виправдати себе;
- компроміс, у тому випадку, коли сторони йдуть на взаємні поступки;
- ескалація, у тому випадку, коли наростаюча напруженість переростає у всеосяжне протистояння;
- силовий варіант придушення конфлікту, у разі примусу чи загрози застосування сили приймають той чи інший результат протиріччя.

Виникнення міжособистісних конфліктів між співробітниками організації, надає несприятливий вплив на досягнення певної мети, яка організує роботу співробітників, тому необхідна постійна профілактика міжособистісних конфліктів в організаціях.

1.2. Зміст та специфіка професійної діяльності керівників сфери охорони здоров'я

Проблема керівництва є однією з центральних у існуючих теоріях управління. Єдиноначальність є основним принципом в управлінні. Керівництво – це управлінські відносини, які і в будь-якій організації. Характерною рисою керівництва є те, що всі рішення приймаються однією особою. Ця посадова особа несе відповідальність, здійснює контролюючу функцію над процесами, що відбуваються в організації. Іншими словами, можна сказати, що в руках керівника зосереджена влада, контроль та відповідальність.

У дослідженнях Ф. Тейлора, А. Файоля, Л.І. Уманського виділено групи якостей, які мають бути у сучасного керівника.

1. Наявність загальнолюдських якостей.
2. Психофізіологічні якості.
3. Наявність ділових якостей та організаторських здібностей.

4. Наявність професійних знань.

За наявності всіх цих якостей у сучасного керівника, можна з упевненістю говорити, що це ідеальний керівник.

У дослідженні В.А. Розанової, виділяються якості керівника, які, навпаки, заважають роботі організації:

1. Керівник не має достатнього рівня професійних знань, умінь та навичок.
2. Керівник не має вміння управління собою.
3. Керівник не має певної концепції в управлінському плані.
4. Керівник відчуває труднощі при спілкуванні із підлеглими.
5. У керівника відсутнє вміння мотивувати персонал.
6. Особисті і організаційні цілі не збігаються.
7. У керівника відсутні управлінські можливості.
8. Поведінка керівника носить конфліктний характер.
9. У керівника відсутнє вміння керувати колективом.
10. Керівник демонструє недоброзичливе ставлення до колективу.
11. Керівник не вміє вибирати стиль керівництва.
12. Керівник демонструє невротичну поведінку.
13. У керівника відсутній творчий підхід в роботі.
14. У керівника не спостерігається прагнення до особистісного зростання та розвитку.

В.А. Розанова свідчить, що ефективний керівник постійно займається саморозвитком, самовдосконаленням, самоосвітою, і у жодному разі не допустить стільки недоліків у собі та своїй професійній діяльності [47].

Стиль управління керівника є відбитком його особистісних якостей. Під стилем управління розуміється сукупність методів, способів та форм діяльності в управлінському плані. Загальноприйнято використовувати такі стилі керівництва медичним закладом:

1. Директивно-колегіальний стиль керівництва. Такий керівник ухвалює всі рішення самостійно, але повноваження розподіляє на своїх

заступників. Виявляє активність у професійній діяльності. Керує переважно наказами та дорученнями. Прохання працівників залишаються поза увагою. З боку такого керівника спостерігається строгий контроль та досить високий рівень вимогливості. До уваги приймаються помилки працівників, а не їх досягнення. Керівник не сприймає критики. Витриманий. До уваги береться лише справа. Спілкування на довільні теми із працівниками заборонені. В обговорення приймаються лише виробничі питання. Такого керівника цікавлять лише виробничі відносини, а не людські [31].

2. Директивно-пасивний стиль керівництва. Характерними рисами даного стилю є такі: постійна зміна відповідальних та розподіл повноважень. У роботі застосовуються умовляння та прохання, у крайньому випадку, накази. Застосовує жорсткий контроль за дисципліною. Такий керівник вибагливий до результатів роботи. Довіряє працівникам, вислуховує їхні поради. Виявляє малу частку зацікавленості у роботі. Керівник уникає спілкування з підлеглими. Звертає увагу працювати, лише у тому випадку, коли виникає критична ситуація, потребує втручання керівника. Найчастіше вирішення питань покладається на інших людей. Не звертає увага на СПК в колектив [31].

3. Пасивно-колегіальний стиль керівництва. Характерними рисами даного стилю керівництва є: керівник виявляє пасивну позицію у питаннях управління організацією. Надає свободу працівникам у питаннях управління. Допускає прояв ініціативи та самостійності у вирішенні виробничих питань. Такий керівник керує співробітниками за допомогою умовлянь, прохань та порад. Практично не контролює роботу, але при цьому довкола такого керівника висококваліфіковані фахівці. Вибагливий ситуативно. Схильний до думки підлеглих [40].

4. Змішаний стиль керівництва. Керівник, який застосовує такий стиль керівництва у своїй роботі, розподіляє рівномірно повноваження між собою і працівниками. У рівних частках ініціатива виходить як від самого керівника, так і від його підлеглих. Такий керівник заохочує, якщо працівники

виявляють самотійність при вирішенні питань, що виникають. У своїй роботі застосовує накази, прохання, але за необхідності робить догану. У питаннях дисципліни виявляє поблажливість, контроль має вибіркового характер. Відмінною рисою є суворий контроль за кінцевим результатом роботи. При спілкуванні із співробітниками демонструє дистанцію. Керівник стежить, щоб у колективі переважав сприятливий СПК. Особливу увагу керівник звертає на завдання виробничого та людського плану [45].

Сьогодні сучасні нормативні документи вимагають від керівника зовсім інший стиль відносин. У зв'язку з цим на перший план виходить рефлексивний стиль управління. Характерними рисами рефлексивного стилю управління є спільне управління процесом навчання.

Отже, можна говорити, про те, що керівник організації неспроможен вибирати якийсь певний стиль управління і слідувати йому. Використання різних стилів, залежно від конкретної ситуації, поставлених завдань та цілей може лише досвідчений керівник. Ефективність роботи організації, професійна діяльність працівників, СПК у колективі безпосередньо залежить від стилю управління керівника.

Таким чином, можна стверджувати, що стиль управління, обирається керівником, впливає на ефективність діяльності практично будь-якої організації, включаючи медичні установи. Особистісні якості керівника є відображенням у стилі керівництва організацією. Ефективність діяльності медичної установи можна підвищувати за допомогою розвитку та вдосконалення особистісного потенціалу керівника.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВПЛИВУ СТРЕСУ НА ЕМОЦІЙНЕ ВИГОРАННЯ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

2.1. Загальна характеристика діяльності КНП ХОР «ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»

КНП ХОР «ОКПЦ» — це сучасний спеціалізований медичний заклад вищого рівня акредитації, який є головним в регіоні з надання комплексної медичної допомоги жінкам під час вагітності, пологів та післяпологового періоду, а також новонародженим дітям, у тому числі з екстремально низькою масою тіла та патологіями.

Центр обладнаний сучасною апаратурою для моніторингу стану матері та дитини, штучної вентиляції легень, кувезного виховання немовлят.

Місією КНП ХОР «ОКПЦ» є забезпечення високоякісної, доступної та безпечної медичної допомоги матері, плоду та новонародженому на основі сучасних стандартів перинатальної медицини, з метою зниження материнської та немовлячої смертності, поліпшення демографічних показників та зміцнення репродуктивного здоров'я населення області.

Для досягнення своєї місії центр ставить перед собою наступні стратегічні цілі:

1. Надання повного комплексу акушерсько-гінекологічної допомоги, особливо при високоризикових вагітностях та пологах.
2. Надання кваліфікованої неонатологічної допомоги, включаючи реанімацію, інтенсивну терапію та виховання недоношених новонароджених і дітей з патологіями.
3. Впровадження та використання передових методів пренатальної діагностики для раннього виявлення вроджених вад розвитку.

4. Постійне вдосконалення медичних технологій, включаючи малоінвазивну хірургію, екстракорпоральне запліднення (ЕКЗ) та методи виходжування маловаганих дітей.
5. Модернізація матеріально-технічної бази відповідно до сучасних вимог.
6. Виконання функцій регіонального референс-центру з надання консультативно-методичної допомоги іншим лікувально-профілактичним закладам області.
7. Підвищення кваліфікації лікарів та середнього медичного персоналу як власного, так і з інших закладів охорони здоров'я регіону.
8. Проведення науково-дослідної роботи та клінічних досліджень у сфері перинатології, акушерства та неонатології.
9. Проведення профілактичних заходів, спрямованих на попередження ускладнень під час вагітності та пологів.
10. Формування серед населення принципів здорового способу життя та відповідального батьківства.
11. Впровадження та дотримання міжнародних протоколів та стандартів безпеки пацієнтів.
12. Постійний моніторинг якості наданих медичних послуг та аналіз ефективності лікування.

Для визначення конкурентоспроможної позиції КНП ХОР «ОКПЦ» на ринку медичних послуг м. Харкова є необхідність проведення SWOT- та PEST-аналізів (таблиці 2.1-2.2).

Результати SWOT-аналізу КНП ХОР «ОКПЦ» показують, що як перинатальний центр, заклад є провідним у регіоні з надання допомоги вагітним, пологам та новонародженим, зокрема з патологіями. Має висококваліфікованих фахівців (реаніматологи, неонатологи, акушери-гінекологи) та спеціалізоване обладнання. Працюючи в спеціалізованому центрі, лікарі мають змогу професійно зростати, що може знижувати плинність кадрів. Проте, основною проблемою є недостатність коштів з бюджету для оновлення обладнання, за-

купівлі сучасних ліків та підвищення зарплат, що стримує розвиток та спонукає керівництво КНП ХОР «ОКПЦ» до запровадження додаткових платних сервісів для пацієнтів (покращені умови перебування, додаткові діагностичні послуги, консультації) для генерування додаткового доходу. Також, суттєву роль має залучення грантів від міжнародних організацій (наприклад, UNICEF, WHO) або благодійних фондів для оновлення обладнання та навчання персоналу.

Таблиця 2.1. – Матриця SWOT-аналізу КНП ХОР «ОКПЦ»

Сильні сторони (S-Strengths)	Слабкі сторони (W-Weakness)
Спеціалізація та високий рівень медицини. Масштаб та потужність. Фінансова стабільність. Державна підтримка. Потенційно висока лояльність персоналу.	Залежність від бюджетного фінансування. Висока частка зобов'язань. Скорочення доходів та прибутковості. Скорочення штату. Бюрократія та неефективне управління.
Можливості (O-opportunities)	Загрози (T-Threats)
Участь в програмі «Доступні ліки». Розвиток платних послуг. Міжнародне співробітництво та громадські ініціативи. Впровадження телемедицини. Енергоефективність та оптимізація витрат.	Макроекономічна нестабільність. Демографічна криза. Міграція медичного персоналу. Моральне та фізичне старіння обладнання. Політична та законодавча нестабільність.

Джерело: складено автором

Отже, незважаючи на фінансові труднощі, КНП ХОР «ОКПЦ» має міцний фундамент і потенціал для розвитку. Ключем до успіху є поєднання державної підтримки з активними діями з диверсифікації доходів та підвищення операційної ефективності.

PEST-аналіз розглядає зовнішні макросередовищні фактори, що впливають на організацію. Для державної лікувальної установи ці фактори мають вирішальне значення (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. – Матриця PEST-аналізу КНП ХОР «ОКПЦ»

Політико-правові чинники		Економічні чинники	
Сприятливі чинники	Несприятливі чинники	Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
Підтримка з боку ХОВА. Державні програми охорони здоров'я. Пріоритетність перинатальної допомоги.	Бюрократія та законодавча нестабільність. Залежність від політичної кон'юнктури. Воєнний стан.	Бюджетне фінансування. Можливість отримання благодійної допомоги.	Недостатнє фінансування. Високий рівень інфляції. Курсові коливання. Скорочення доходів населення.
Соціально-культурні чинники		Технологічні чинники	
Сприятливі чинники	Несприятливі чинники	Сприятливі чинники	Несприятливі чинники
Високий авторитет та довіра. Медична освіченість населення. Потреба у високоспеціалізованій допомозі.	Демографічна криза. Внутрішня міграція та вимушене переміщення. «Мозкова течія». Психологічне вигорання персоналу.	Доступ до сучасних технологій. Розвиток телемедицини. Цифровізація охорони здоров'я.	Швидке моральне старіння обладнання. Високі вимоги до кваліфікації персоналу. Кібербезпека. Залежність від імпорту.

Джерело: складено автором

Отже, КНП ХОР «ОКПЦ» функціонує в умовах високої невизначеності, де загрози значно переважають можливості.

Найбільшими загрози є воєнний стан, недостатнє фінансування, «мозкова течія» та залежність від імпортних технологій. Ключовими можливостями є підтримка з боку ХОВА, доступ до міжнародної допомоги, високий суспільний попит на якісні послуги та розвиток телемедицини.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності та характеристика трудового колективу КНП ХОР «ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР»

Основним провідним елементом організації будь-якого виду є люди, організовані у трудові колективи. Результативність господарської діяльності будь-якої установи зумовлюється, передусім, ефективністю роботи його колективу. У свою чергу, ефективність роботи трудового колективу обумовлюється, в основному, його складом та якістю управління.

Склад та структура кадрів, вимоги до працівників, сьогодні, залежать від змісту і трудомісткості функцій управління кадрами, а також від специфіки діяльності конкретного закладу.

Персонал КНП ХОР «ОКПЦ» можна розділити на дві категорії:

1. Адміністративно-управлінський персонал.
2. Медичний персонал.

З даних таблиці 2.3 видно, що чисельність працівників складає з 2022 року по 2024 рр. поступово знижувалася, та на звітній рік склала 225 осіб.

Таблиця 2.3. – Структура персоналу КНП ХОР «ОКПЦ» за категоріями за період 2022-2024 рр.

№ п/п	Категорія	2024 р.		2023 р.		2022 р.	
		Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
1.	Адміністративно-управлінський персонал	50	22 %	50	21 %	50	18,5 %
2.	Медичний персонал	175	78 %	188	79 %	220	81,5 %
ВСЬОГО		225	100 %	238	100 %	270	100 %

Джерело: складено автором

Важливою характеристикою кадрового потенціалу є вік. З віком ми пов'язуємо поняття «життєвий шлях», оскільки людська життєдіяльність «розчленована», субординована у часі, має власну історію, що з ступенем включеності особистості в систему суспільного виробництва та наявністю статусу економічної та правової самостійності.

Таблиця 2.4. – Дані про працівників КНП ХОР «ОКПЦ» за віковим критерієм за 2024 р.

Склад працівників	Усього працівників в		У тому числі мають вік									
			20-30 років		31-40 років		41-50 років		51-60 років		старше 60 років	
	осіб	пит.ва г., %	осі б	пит.ва г., %	осі б	пит.ва г. %	осі б	пит.ва г., %	осі б	пит.ва г., %	осі б	пит.ва г., %
Адміністративно-управлінський персонал	50	22 %	-	0	9	4 %	40	17,8 %	-		1	0,4 %
Медичний персонал	175	78 %	10	40,4 %	52	23,1 %	93	41,3 %	18	8 %	2	1,0 %
РАЗОМ	225	100 %	10	4,4 %	61	27,1 %	133	59,1 %	18	8 %	2	1,4 %

Джерело: складено автором

Розуміючи, що межі вікової локалізації працівників рухливі та залежать від безлічі факторів, доречно розрізняти, як мінімум чотири життєві цикли людини, зазвичай що впливають на стан і зміну його трудового потенціалу:

- вікова група до 30 років (після здобуття професійної освіти);
- вікова група від 30 до 50 років;
- вікова група від 50 до 60 років;
- вікова група старша 60 років.

З таблиці 2.4, видно, що в КНП ХОР «ОКПЦ» переважають люди в вікових групах від 31 до 50 років та. При цьому важливо відзначити, що середній вік персоналу в групі до 30 років дорівнює 27 років, а в групі 31 до 51 ро-

ків – 44 роки. Віковий період до 30 років характеризується активізацією трудової та професійної мобільності, формуванням трудових та професійних установок, які фіксуються як у структурі індивідуальної свідомості, так і в засобах організації соціальної поведінки особистості. Професійна визначеність особистості поступово знаходить характеристику кадрового потенціалу, як ідентифікації з професією, з тими соціальними ролями, в які людина вступає у зв'язку з її виконанням. Після 30 років середовище зазвичай прямо невизначає поведінку людини, а скоріш стає тлом, у якому розгортається кадровий потенціал особистості, і ареною його реальної реалізації.

Таким чином, персонал КНП ХОР «ОКПЦ» за віковою характеристикою можна охарактеризувати як високомобільний, максимально інтегрований у суспільне життя та соціально-професійну стабільність.

Ефективність соціально-психологічних чинників у процесі управління персоналом можна оцінити за станом кадрового потенціалу на підприємстві за допомогою наступних коефіцієнтів та даних.

Загалом можна зробити висновок, що аналіз соціально-демографічних даних про працівників за віком, стажем роботи та рівнем освіти показує, що організація не потребує оновлення колективу, що управлінський персонал практично повністю укомплектований людьми з вищою освітою. Термін перебування у КНП ХОР «ОКПЦ» управлінців досить тривалий, що дозволяє КНП ХОР «ОКПЦ» проводити стратегічні зміни та зберігати наступність управлінських установок. Цей висновок може служити позитивною оцінкою роботи служби персоналу та говорить про її ефективність.

Проведений аналіз кадрового потенціалу КНП ХОР «ОКПЦ» показує, що кадрова політика у закладі охорони здоров'я систематизована та відповідає сформованим у закладі традиціям та організаційній культурі.

Для виявлення прихованих проблем незадоволеності працівників, вивчення реакції з боку колективу на обрану кадрову політику, для аналізу психологічного клімату колективу, виявлення потенційних можливостей колек-

тиву та змін у довкіллі доцільно проводити соціально-психологічні дослідження.

Згідно з фінансовою звітністю та даними, наведеними у табл. 2.5 за період 2020-2024 рр. можемо розрахувати певні показники та коефіцієнти (таблиці 2.6-2.9).

Таблиця 2.5. – Фінансові показники КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр. (тис. грн)

Фінансові показники	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2020 р.	2024 р.
АКТИВИ (всього)	84371,9	52556,6	39866,0	32593,2	31794,7
Необоротні активи	65000,0	40000,0	32000,0	28000,0	27500,0
Оборотні активи (всього)	19371,9	12556,6	7866,0	4593,2	4294,7
Запаси	8500,0	6500,0	4500,0	2800,0	2600,0
Дебіторська заборгованість	5371,9	2556,6	1866,0	1293,2	1194,7
Грошові кошти	5500,0	3500,0	1500,0	500,0	500,0
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ (всього)	33481,1	30544,3	18710,3	1638,4	1838,9
Кредиторська заборгованість	33000,0	30000,0	18200,0	1500,0	1700,0
Інші короткострокові зобов'язання	481,1	544,3	510,3	138,4	138,9
Кількість працівників	225	238	270	—	—

Джерело: складено автором на основі джерел [1]

Графічна інтерпретація оборотних та необоротних активів та запасів КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр. (тис. грн.) наведена на рис. 2.1.

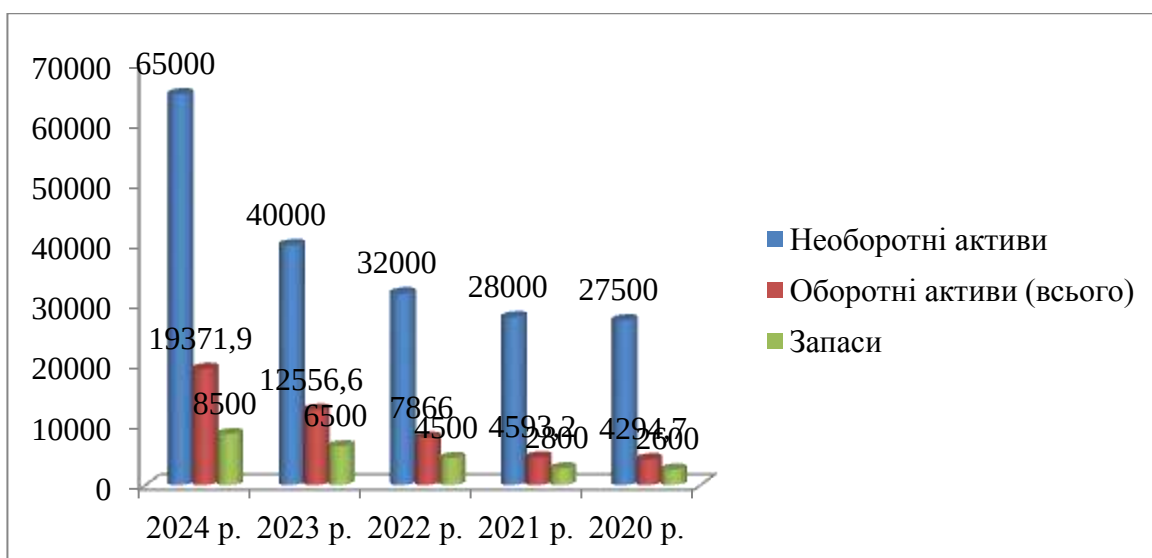


Рисунок 2.1. – Графічна інтерпретація оборотних та необоротних активів та запасів КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр. (тис. грн.). Джерело: складено автором

Графічна інтерпретація дебіторської та кредиторської заборгованості КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр. (тис. грн.) наведена на рис. 2.2.

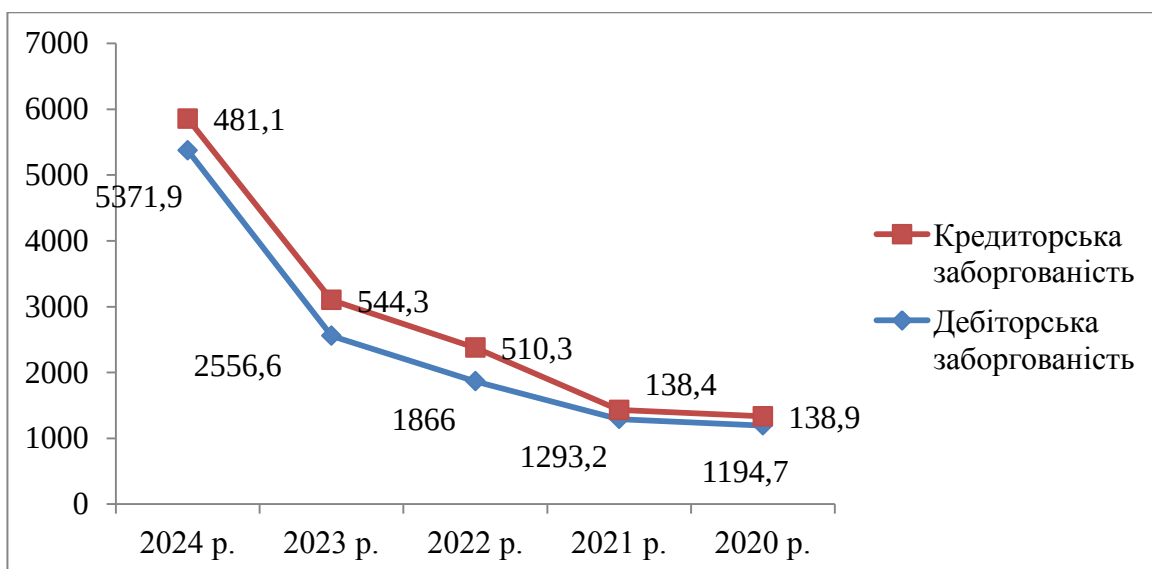


Рисунок 2.2. – Графічна інтерпретація дебіторської та кредиторської заборгованості КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр. (тис. грн.). Джерело: складено автором

Таблиця 2.6. – Показники ефективності та фінансового стану КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр. (тис. грн., %)

Фінансові показники / Коефіцієнти	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2020 р.
Власний капітал, грн	50890800	22012300	21155700	29955800
Рентабельність активів (ROA), %	0,69%	-7,65%	4,58%	52,83%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,14%	-18,27%	8,64%	56,07%
Рентабельність продажів (ROS), %	1,00%	-7,92%	2,92%	23,19%
Коефіцієнт фінансової залежності	0,40	0,58	0,47	0,06
Коефіцієнт автономії	0,60	0,42	0,53	0,94
Продуктивність праці, грн.	258113	213401	231764	—

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально результати показників рентабельності та прибутковості (ROA, ROE, ROS). 2020 рік характеризується тк званим поняттям «Золота ера». Показники рентабельності є надзвичайно високими (ROA = 52,83 %, ROE = 56,07 %, ROS = 23,19 %). Це рівень дуже успішних технологічних організацій або підприємств з унікальною конкурентною перевагою. КНП ХОР «ОКПЦ» генерувала значний прибуток з мінімальних витрат. Період 2022-2024 рр. характеризується різким падінням та кризою, адже це період початку повномасштабного вторгнення країни-сусіда до суверенної держави.

У 2022 р. показники рентабельності різко падають, але залишаються в позитивній зоні. Це може свідчити про вихід на новий, менш рентабельний ринок, втрату переваг, різке зростання витрат або інфляційний тиск.

2023 р. «кризовий рік». Всі показники рентабельності негативні (ROA = -7,65 %, ROE = -18,27 %, ROS = -7,92 %). КНП ХОР «ОКПЦ» працював в збиток. Можливі причини: економічна криза, втрата ключових клієнтів, різке подорожчання сировини /енергії, великі одноразові витрати.

2024р. – період «одужання та стабілізація». КНП ХОР «ОКПЦ» повернувся до позитивної рентабельності, що є дуже хорошим знаком. Однак,

рівень показників ($ROA=0,69\%$, $ROE=1,14\%$, $ROS=1,00\%$) є дуже низьким і свідчить про напружену маржинальність. КНП ХОР «ОКПЦ» працює «в нуль».

Отже, КНП ХОР «ОКПЦ» пережив серйозну трансформацію бізнес-моделі або зовнішній шок, що призвело до втрати колишньої надприбутковості. Зараз він виживає в умовах дуже жорсткої конкуренції або високих витрат.

Отримані показники фінансової стійкості (коеф. автономії та залежності) у 2020 р. говорять про максимальну незалежність. Коефіцієнт автономії (0,94) є ідеальним. Майно КНП ХОР «ОКПЦ» практично повністю сформоване за рахунок власних коштів. Фінансові ризики мінімальні.

Період 2022-2024рр. характеризується різким зростанням залежності. Адже, в цей час частка власного капіталу падає (коеф. автономії 0,53 $\rightarrow$ 0,42), а залежність від позикових коштів зростає. Це могло бути пов'язано з необхідністю покриття збитків або фінансування розвитку за рахунок кредитів.

2024 р. – це переважно кардинальні зміни структури капіталу. Незважаючи на зростання власного капіталу більш ніж удвічі, коефіцієнт автономії лише зріс до 0,60. Це однозначно вказує на те, що КНП ХОР «ОКПЦ» взяв значні кредити або має велику кредиторську заборгованість. Коефіцієнт 0,60 все ще вважається безпечним, але тенденція до його падіння з 0,94 – це ключовий сигнал.

Отже, для підтримки діяльності та виходу з кризи 2023 року КНП ХОР «ОКПЦ» був змушений різко наростити позиковий капітал, значно підвищивши фінансові ризики.

Різке зростання власного капіталу у 2024 році (до 50,9 млн. грн.) порівняно з 2023 роком (22,0 млн. грн.) може свідчити про:

1. Додаткову емісію акцій (залучення інвесторів).
2. Напрямую реінвестування прибутку (хоча прибуток 2024 року не дуже великий).
3. Переоцінку активів.

ROE: падіння ROE з 56,07 % у 2020р. до 1,14 % у 2024р. при зростанні власного капіталу означає, що КНП ХОР «ОКПЦ» не може ефективно конвертувати збільшені власні кошти у високий прибуток. Новий капітал «не працює» на повну.

Показник продуктивності праці зріс у 2024 році до 258113 грн./чол., що є позитивним сигналом після падіння у 2023 році. Це може свідчити про:

1. Підвищення ефективності управління.
2. Скорочення персоналу при збереженні обсягів надання послуг.
3. Підвищення цін на послуги.

Продуктивність у 2024 році вища за докризовий 2022 рік, що є хорошим результатом.

Проведений аналіз ліквідності балансу активної частини показав, що у КНП ХОР «ОКПЦ» спостерігається стійке зростання найбільш ліквідних (А1) та швидкоореалізованих (А2) активів, особливо помітне у 2024 році. Це свідчить про поліпшення здатності КНП ХОР «ОКПЦ» покривати свої термінові зобов'язання (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7. – Показники ліквідності балансу активної частини КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр.

Показник (тис. грн)	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
А1. Найбільш ліквідні активи	5500,0	3500,0	1500,0	500,0	500,0
А2. Швидкоореалізовані активи	5371,9	2556,6	1866,0	1283,2	1194,7
А3. Повільно реалізовані активи	8500,0	6500,0	4500,0	2800,0	2600,0
А4. Важкоореалізовані активи	65000,0	40000,0	32000,0	28000,0	27500,0
Всього активів	84371,9	52556,6	39866	32583,2	31794,7

Джерело: складено автором

КНП ХОР «ОКПЦ» має «важку» структуру активів, де переважають важкоореалізовані необоротні активи (А4). Це характерно для капіталомістких виробництв, але створює менший запас ліквідності в порівнянні з обіговими активами.

Для повної оцінки платоспроможності необхідно порівняти ці групи активів із відповідними групами зобов'язань (наприклад, найбільш ліквідні активи А1 – з найбільш терміновими зобов'язаннями П1).

Проведений аналіз ліквідності балансу пасивної частини показав, що КНП ХОР «ОКПЦ» демонструє надзвичайно високу фінансову стійкість з точки зору структури капіталу, однак із серйозними ризиками, пов'язаними з ліквідністю та робочим капіталом. Відсутність довгострокових зобов'язань є позитивним сигналом про відсутність кредитного навантаження, але стрімке зростання короткострокової заборгованості вимагає негайної уваги (таблиця 2.8.)

Таблиця 2.8. – Показники ліквідності балансу пасивної частини КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр.

Показник (тис. грн)	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
П1. Найбільш термінові зобов'язання	33481,1	30544,3	18710,3	1638,4	1838,9
П2. Середньотермінові зобов'язання	0	0	0	0	0
П3. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0
П4. Постійні пасиви (Власний капітал)	50890,8	22012,3	21155,7	30954,8	29955,8
Всього пасивів	84371,9	52556,6	39866,0	32593,2	31794,7

Джерело: складено автором

У 2020-2021 роках КНП ХОР «ОКПЦ» був абсолютно фінансово незалежним, маючи понад 94% власних коштів у структурі капіталу. Це ідеальний стан з мінімальним ризиком.

У 2022-2023 роках частка власного капіталу різко впала до 41,9-53,1%, що свідчить про масове залучення позикових коштів.

У 2024 році спостерігається позитивна корекція – частка власного капіталу зросла до 60,3%, що є дуже хорошим і безпечним рівнем. КНП ХОР «ОКПЦ» зміг збільшити власний капітал і частково оптимізувати заборгова-

ність.

Починаючи з 2022 року, КНП ХОР «ОКПЦ» різко наростив короткострокову заборгованість. Це могли бути кредиторська заборгованість за товари/послуги, короткострокові позики або несплачені податки. Такий стрімкий ріст створює величезний тиск на ліквідність.

У 2024 році заборгованість складає ~40 % пасивів, а власний капітал – ~60 %. Це хороше співвідношення, але критично важливо з'ясувати природу цієї заборгованості. Якщо це переважно кредиторська заборгованість перед постачальниками, це може сигналізувати про проблеми з оплатою рахунків. Якщо це короткострокові кредити — про залежність від банківського фінансування для покриття операційних потреб.

Згідно проведеного аналізу ліквідності балансу пасивної частини КНП ХОР «ОКПЦ» за період 2020-2024 рр. можна зобразити сильні та слабкі сторони КНП ХОР «ОКПЦ» (таблиця 2.9) та надати певні рекомендації.

Таблиця 2.9. – Сильні та слабкі сторони пасивної частини балансу КНП ХОР «ОКПЦ»

Сильні сторони	Слабкі сторони / Ризики
Відсутність довгострокових зобов'язань – немає довгострокового кредитного навантаження.	Експоненційне зростання короткострокової заборгованості з 2022 року – ключовий ризик ліквідності.
Висока фінансова незалежність (понад 60% власного капіталу у 2024р.) – мінімальна залежність від кредиторів.	Висока концентрація на найбільш термінових зобов'язаннях – створює постійний тиск на грошовий потік.
Позитивна динаміка власного капіталу у 2024р. – подвоєння обсягів власних коштів.	Різне падіння власного капіталу у 2023р. – свідчить про можливі проблеми в діяльності того періоду (збитки тощо).
Загальна структура пасивів на кінець 2024 року є здоровою.	Потенційна залежність від постачальників або банків для фінансування поточної діяльності.

Джерело: складено автором

Рекомендації:

1. З'ясувати природу короткострокових зобов'язань. Якщо це кредиторська заборгованість, необхідно проаналізувати умови з поставальниками та терміни її погашення. Якщо це банківські кредити – оцінити витрати на обслуговування.
2. Проаналізувати грошові потоки. Критично важливо оцінити, чи вистачає компанії операційного грошового потоку для обслуговування та погашення цієї великої короткострокової заборгованості.
3. З'ясувати причини різкого збільшення власного капіталу у 2024 році. Це допоможе зрозуміти, чи є цей тренд стабільним (наприклад, за рахунок прибутку) чи разовим (за рахунок інвестицій).
4. Моніторити коефіцієнти ліквідності (поточний, швидкий), які розраховуються на основі активів. Без даних про активи неможливо зробити висновок про здатність компанії погасити свої короткострокові борги.

Отже, КНП ХОР «ОКПЦ» знаходиться у стані гострої кризи ліквідності, спричиненої ризикованою політикою фінансування. Необхідні термінові заходи: реструктуризація короткострокової заборгованості у довгострокову, залучення додаткового власного капіталу саме в оборотні активи та оптимізація робочого капіталу для відновлення платоспроможності.

2.3. Організація дослідження соціально-психологічного клімату у колективі КНП ХОР «ОБЛАСНИЙ КЛІНІЧНИЙ ПЕРИНАТАЛЬНИЙ ЦЕНТР» як чинника прояву згуртованості

Емпіричне дослідження, спрямоване на обґрунтування СПК, як фактора згуртованості трудового колективу, було проведено у КНП ХОР «ОКПЦ» у вересні 2025 року. Як контингент респондентів виступили співробітники, які були поділені на 2 групи за формою зайнятості: перша група – співробітники віком від 55 років та перебувають на тривалому

лікарняному (15 осіб), друга група – безпосередньо на робочому місці у кількості (25 осіб). Усього 40 осіб, віком від 30 до 64 років. Психологічне дослідження мало свою мету, завдання та етапи проведення.

Респондентам було запропоновано опитувальника про вплив на діяльність у період під час війни для двох груп. Випробувані першої та другої групи на питання про кількість часу на повне відновлення діяльності відповіли здебільшого – від 15 до 30 днів.

На питання про внесення змін до організації роботи за гнучким графіком / повною роботою думки першої та другої групи співпали. Їхні думки розділилися на відповіді: «Так, очікується значне підвищення гнучкості організації праці для того, щоб розширити можливості повноцінної роботи» і «Так, очікується внесення зміни до гнучких форм організації праці». Також більшість опитаних обох груп відзначили усі п'ять варіантів відповіді на питання про ефективні види підтримки для виходу на повноцінну роботу – 76 % та 73 %. Ці відповіді включали якісний інтернет, інструктаж з обов'язків / відповідальності роботодавця, інструктаж з підтримки добробуту працівників та інструктаж щодо вдосконалення комунікації з працівниками.

У 88 % піддослідних другої групи було виявлено сприятливе становище у колективі, чому сприяв задоволеність роботою зараз (умови, стосунки з колегами), у першої групи – 60 %. У решти 12 % працівників другої групи та 40 % співробітників першої групи були виявлені проблемні поля, а саме: відсутність сильної та якісної комунікації, і, як наслідок, – втрата почуття причетності до справ колективу та результатів його діяльності, а також формат зайнятості.

Інтегральна оцінка результатів опитування всіх респондентів дозволила зробити такі основні висновки. Загалом співробітники другої групи задоволені своєю роботою, і навіть взаємовідносинами у колективі, ніж члени другої групи. Визначено проблемні поля: недостатній ступінь залучення кожного працівника до загальних справ колективу.

За допомогою експрес-діагностики СПК в колективі (О.С. Міхалюк,

А.Ю. Шаліто) визначалися емоційний, поведінковий та когнітивний компоненти відносин у колективі. Для визначення емоційного компонента використовувався критерій «подобається – не подобається», «приємний – неприємний»; поведінковий компонент визначали за критерієм «бажання – небажання працювати разом»; когнітивний – «знання – незнання особливостей особистості співробітників».

У ході дослідження за цією методикою отримані такі результати першої групи, подані у вигляді таблиці (таблиця 2.10).

Було отримано, що значна частина досліджуваних співробітників, які перебувають на віддаленій роботі, (47 %) не мають певної думки: чи подобаються їм колеги чи ні. Тоді як 33 % опитаних – колектив подобається, а 20% – не подобається.

За поведінковим компонентом відносин, більше половини опитаних – 53 % не визначилися з питанням чи працювати в колективі і далі, при цьому 33 % - хочуть працювати в даному колективі і 14 % - не хочуть.

Таблиця 2.10. – Розподіл співробітників КНП ХОР «ОКПЦ» першої групи щодо якості оцінок до компонентів відносин

Якість оцінки	Компоненти відносин					
	Емоційна		Когнітивна		Поведінкова	
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
Негативна	3	20	1	7	2	14
Нейтральна	7	47	5	33	8	53
Позитивна	5	33	9	60	5	33

Джерело: складено автором

Для наочності показники співвідношень якостей оцінок трьох компонентів у колективі співробітників першої групи представлені на рисунку 2.3.

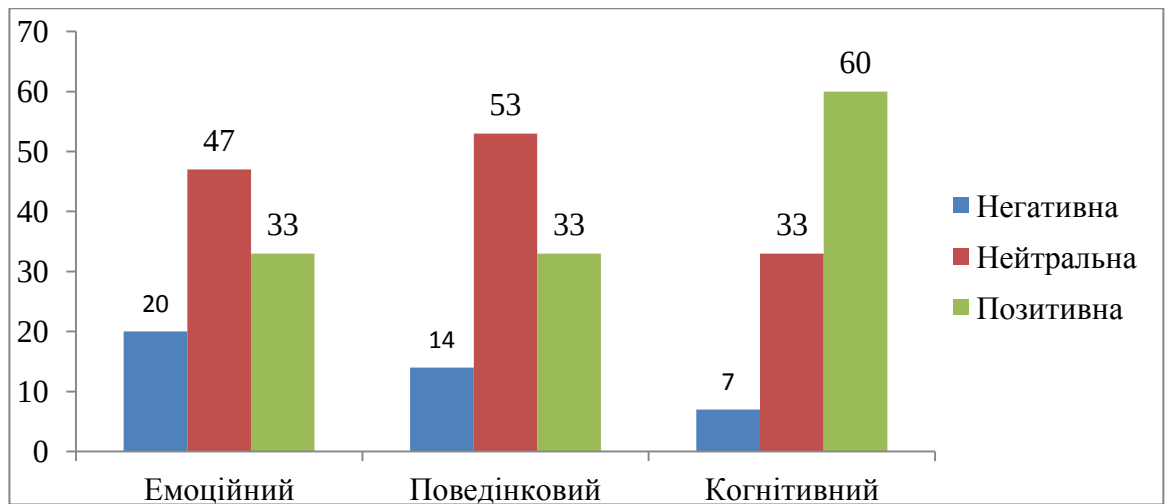


Рисунок 2.3. – Виразність компонентів СПК у КНП ХОР «ОКПЦ» співробітників першої групи. Джерело: складено автором

Оцінюючи колектив за емоційною та поведінковою компонентами ці піддослідні поставили переважно середні бали, визначаючи колектив «добрим, а й хорошим», що свідчить у тому, що це респонденти у принципі почуваються у колективі непогано, але до дружніх взаємин не схильні.

За оцінкою когнітивного компонента було виявлено, що 60 % співробітників першої групи вважають, що знають особливості членів колективу, 33 % - не мають певної думки щодо цього і 7 % не знають особливості своїх колег.

За результатами дослідження першої групи у співробітників спостерігаються в основному високі показники лише за однією ознакою – знання особливостей членів колективу. Це показує, що колектив сформований давно і люди досить добре знають інтереси, звички та уподобання один одного. Але, на думку респондентів, у колективі не яскраво виражена взаємовиручка, підтримка один одного у важкій ситуації та позитивні настрої.

Тільки за когнітивним компонентом відносин у колективі першої групи отримано позитивні середні оцінки, що згідно з умовами методики (від +0,33 до +1 – позитивні оцінки). Це дозволяє охарактеризувати психологічний клімат даного колективу як невизначений. Ця група функціонує лише завдяки

гарному знанню особливостей усіх членів колективу. Слід працювати над взаємовідносинами групи з погляду особистих контактів.

Також у ході дослідження з даної методики отримані такі результати другої групи, подані у вигляді таблиці (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11. – Розподіл співробітників КНП ХОР «ОКПЦ» другої групи щодо якості оцінок до компонентів відносин

Якість оцінки	Компоненти відносин					
	Емоційний		Когнітивний		Поведінковий	
	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
Негативна	2	8	2	8	4	16
Нейтральна	9	36	6	24	14	56
Позитивна	14	56	17	68	7	28

Джерело: складено автором

Було виявлено, що більшості досліджуваних співробітників другої групи (56 %) подобаються колеги по роботі, тоді як 8 % опитаних – колектив не подобається, і 36 % – не мають щодо цього певної думки.

За поведінковим компонентом відносин – 56 % опитаних не визначилися з питання чи працювати в колективі і далі, 28 % – хочуть працювати в даному колективі та 16 % – не хочуть працювати в цьому колективі.

За оцінкою 68 % співробітників вважають, що знають особливості членів колективу, 24 % – не мають певної думки щодо цього та 8 % не знають особливості своїх колег.

Для наочності показники співвідношень якостей оцінок трьох компонентів у колективі співробітників КНП ХОР «ОКПЦ» другої групи представлені на рис. 2.4.

За результатами дослідження у другій групі спостерігаються в основному високі показники за двома ознаками: стосовно їх колег по роботі та знання особливостей членів колективу. Найвищий бал отриманий за когнітивним компонентом (68 %). Ці показники впливають не тільки на те, що колектив сформований давно і люди досить добре знають інтереси, звички та

прихильності один одного, а й атмосфера в ньому передбачає взаємовиручку та підтримку один одного у скрутну ситуацію. У колективі переважають позитивні настрої, люди позитивно оцінюють своїх колег, готові співпрацювати.

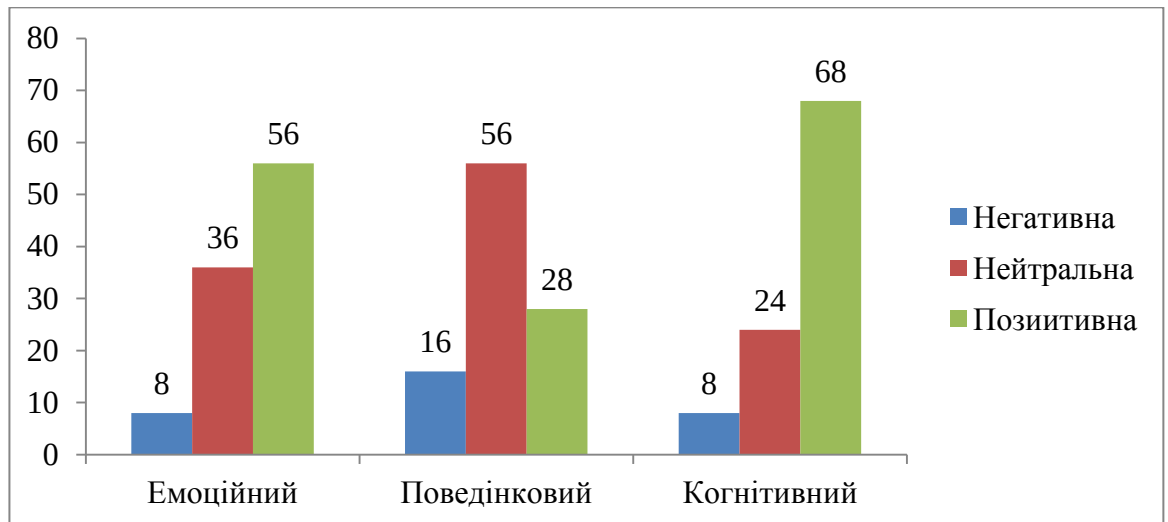


Рисунок 2.4. – Виразність компонентів СПК у колективі співробітників КНП ХОР «ОКПЦ» другої групи. Джерело: складено автором

За емоційним та когнітивним компонентами відносин у колективі отримані позитивні середні оцінки, що згідно з умовами методики (від +0,33 до +1 – позитивні оцінки), а за оцінкою поведінкового компонента дорівнює +0,12, що може прирівнюватися до позитивної оцінки. Це дозволяє охарактеризувати психологічний клімат даного колективу як позитивний. Більшість співробітників другої групи знають досить добре особливості всіх членів колективу, їм подобається спілкуватися та працювати один з одним.

Таким чином, спостерігається позитивний СПК в колективі другої групи, до якої входять співробітники, які виконують свої обов'язки безпосередньо на робочому місці спільно з іншими членами групи. На відміну від першої групи, співробітники якої знаходяться на віддаленій роботі, їх СПК не визначений. Чинником, який вплинув на це може бути їх формат роботи, відповідно вони мало спілкуються з колегами поза роботою, тобто. Індивідуаль-

ні взаємини співробітників зовсім не практикується через відсутність візуального контакту.

Методика «Визначення ІГЗ» Сішора дозволяє діагностувати ступінь інтеграції групи, її згуртування єдине ціле.

Провівши дослідження з допомогою методики діагностики Сішора, було отримано такі результати (Таблиця 2.12).

Таблиця 2.12. – Результати дослідження за методикою діагностики ІГЗ Сішора

	Рівень згуртованості			
	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Перша група	3	7	2	2
Друга група	1	9	8	7

Джерело: складено автором

За результатами, представленими в таблиці та діаграмі, видно, що 3 особи (20 %) з першої групи та 1 людина (4 %) з другої групи оцінюють згуртованість своєї групи нижче середнього рівня. Вони вважають, що у групі відсутня психологічна єдність, близькі стосунки з іншими членами колективу їм властиві. 7 осіб (47%) у першій групі та 9 (36%) у другій оцінюють рівень ІГЗ як середній. На їхню думку, єдність колективу не проявляється, є лише окремі угруповання за симпатіями, спільними інтересами, також позитивна діяльність поширюється лише на учасників групи. За рівнем згуртованості «вище середнього» оцінили свій колектив 2 особи (13 %) з першої групи та 8 осіб (32 %) з другої – вважають колектив досить згуртованим, дружнім, здатним діяти організовано для досягнення будь-якого результату. 7 осіб із першої групи та 2 особи з другої оцінюють свою групу як з високим рівнем. Вони вважають її повністю згуртованою, здатною на активну спільну діяльність, організованою, яка сприймається як єдине ціле.

З отриманих результатів випливає, що у другій групі більша кількість співробітників вважає свій колектив сформованим, у якому в усіх одна мета,

одні принципи і завжди готові підтримати і допомогти.

За середніми значеннями за методикою Сішора співробітникам першої групи характерний середній рівень (10 балів) згуртованості. Для другої – вище за середнє (13 балів). Це свідчить, що у тлі другої групи, співробітники першої групи схильні оцінювати свій колектив як роз'єднаний, ніж згуртований.

Таким чином, у першій групі не проявляється єдність колективу, співробітники можуть об'єднуватись за спільними інтересами. Для другої групи більш виражена сприятлива, дружня атмосфера, націлена на взаємодопомогу та взаємопідтримку.

За допомогою методики оцінки рівня реактивної та особистісної тривожності Спілбергера-Ханіна було визначено рівень тривожності двох типів. За цією методикою дослідження було отримано такі результати.

Подаємо дані графічно (рис. 2,5).

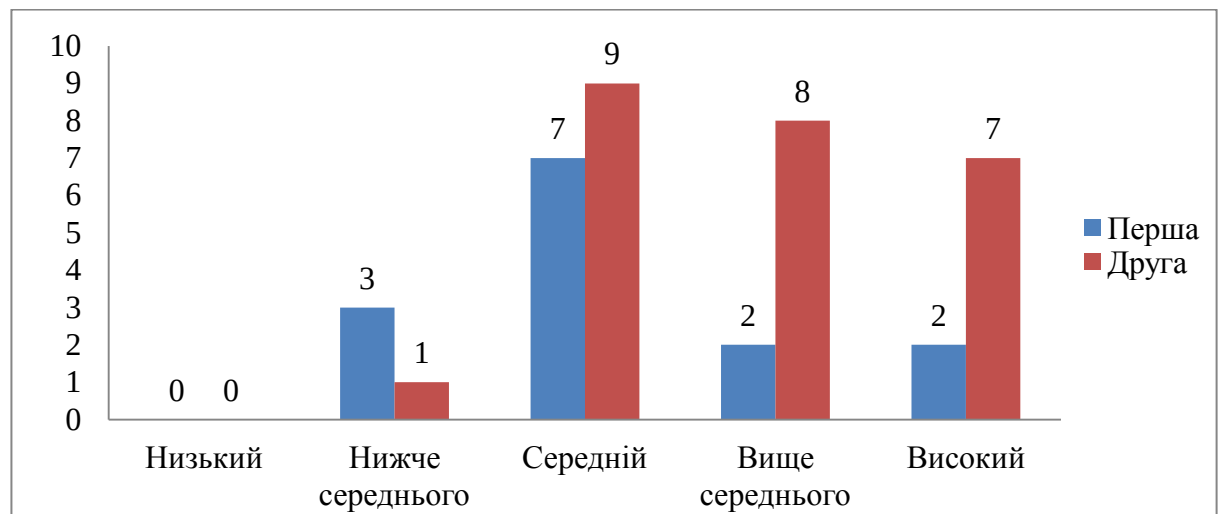


Рисунок 2.5 – Результати дослідження за методикою діагностики ІГЗ Сішора. Джерело: складено автором

Як видно з діаграми (рис. 2.6) у першій групі 47 % респондентів отримали бал, що свідчить про помірну ситуативну тривожність. Вони знаходять у собі сили контролювати власні переживання і оцінювати ситуацію по суті,

але все ж таки перебувають у стурбованому стані. Інші співробітники першої групи опинилися з низькими показниками ситуативної тривожності – 53 %. У другій групі зі співробітниками старшого віку 84 % з низьким рівнем ситуативної тривожності, а відповідно 16 % мають помірний рівень тривожності за типом, що розглядається.

Можна сміливо сказати, що у час проведення дослідження випробувані першої групи були більш тривожними, ніж представники другої групи. Це можна пояснити тим, що члени першої групи, до якої були включені працівники віком від 55 років і ті, хто перебував на лікарняному, – тобто, працівники на віддаленій роботі. Вони розцінюють обставину зміни роботи та взаємодії з колективом як стресове.

Результати дослідження, зображені на діаграмі (рисунок 2.7), показали, що у другій групі переважна кількість респондентів відчуває помірну особистісну тривожність – 60 %. Вони зберігають емоційну рівновагу до того часу, поки з'явиться тривога чи занепокоєння. 28 % схильні до високого рівня переживань – ці співробітники більшість ситуацій сприймають як загрозливі для їх самооцінки чи престижу. Причому у 12 % співробітників і зовсім низький рівень, значить тривожність і занепокоєння не властиво їм.

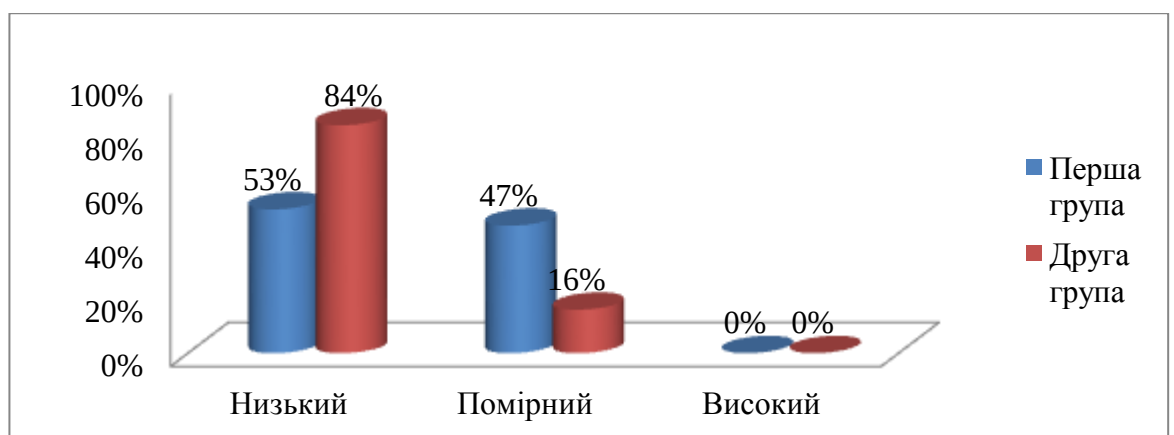


Рисунок 2.6. – Прояв ситуативної тривожності за методикою Спілберга-Ханіна «Визначення рівня тривожності». Джерело: складено автором

Для першої групи також характерний помірний рівень особистісної тривожності – 53 %, але значну кількість отримали високі бали за шкалою – 33 %. Низькі бали мають 14 % випробуваних. Порівняно із ситуативною шкалою, особистісною тривожністю майже однаковою мірою схильні як співробітники, першої, так і другої групи.

Таким чином, у випробуваних першої групи більше виражена і ситуативна тривожність, що показано у відсотковому співвідношенні помірного рівня. Це говорить про те, що співробітники, які дистанційно функціонують в організації, відчували занепокоєння та занепокоєння на момент проведення дослідження. Тривога є особистісною рисою для 30 % випробуваних.

Кореляційний аналіз r-Пірсона результатів дослідження дозволив виявити взаємозв'язки між певними компонентами СПК (за експрес-методикою О.С. Міхалюка та А.Ю. Шаліто), рівнем згуртованості (за методикою визначення ІГЗ Сішора) та рівнем С. Спілбергера та Л. Ханіна) (Таблиця 2.13.).

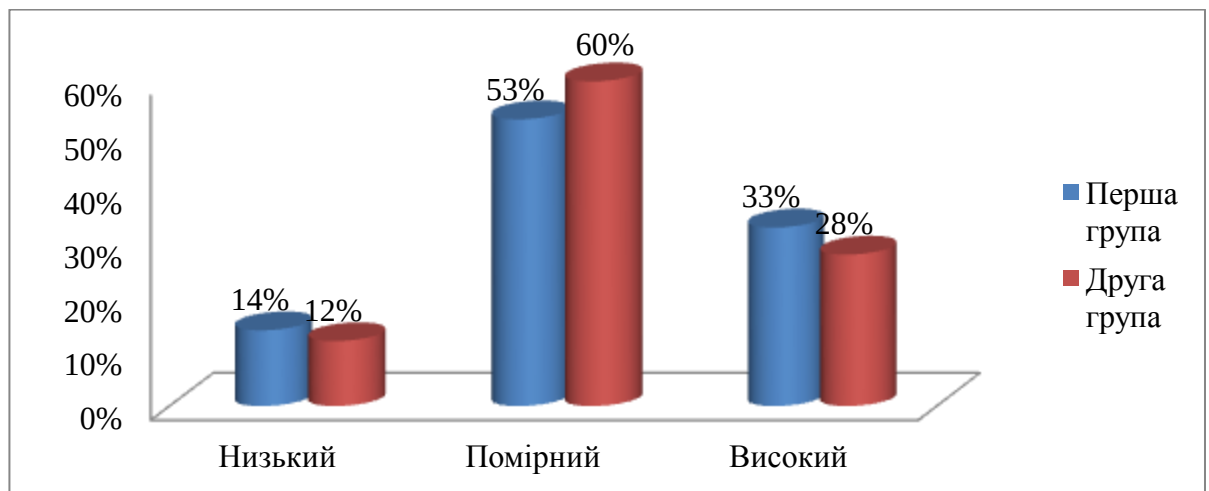


Рисунок 2,7. – Прояв особистісної тривожності за методикою Спілберга-Ханіна «Визначення рівня тривожності». Джерело: складено автором

Зокрема, у першої групи емоційний, когнітивний та поведінковий компоненти клімату мають кореляцію негативної значущості із ситуативною тривожністю $r = -0,905$, $r = -0,841$ $p < 0,01$; $r = -0,610$; $p < 0,05$. Отримані кое-

фіцієнти кореляції свідчать, що високому рівню вираженості емоційного, когнітивного і поведінкового компонентів клімату відповідає низький рівень ситуативної тривожності, низькому рівню компонентів – висока ситуативна тривожність.

Таблиця 2.13. – Показники кореляційного аналізу r-Пірсона першої групи

Кореляції							
		Ситуація	Особистість	Згуртованість	Емоційна	Поведінкова	Когнітивна
Ситуація	Кореляція Пірсона	1	0,811**	-0,813**	-0,905**	-0,610 *	-0,841**
	Значення (двостороння)		0,000	0,000	0,000	0,016	0,000
	N	15	15	15	15	15	15
Особистість	Кореляція Пірсона	0,811**	1	-0,755**	-0,726**	-0,585 *	-0,638 *
	Значення (двостороння)	0,000		0,001	0,002	0,022	0,010
	N	15	15	15	15	15	15
Згуртованість	Кореляція Пірсона	-0,813**	-0,755**	1	0,933 **	0,627 *	0,743**
	Значення (двостороння)	0,000	0,001		0,000	0,012	0,002
	N	15	15	15	15	15	15

Джерело: складено автором

** . Кореляція значима лише на рівні 0,01 (двостороння).

* . Кореляція значима лише на рівні 0,05 (двостороння).

У другій групі емоційний компонент клімату має кореляцію негативної значущості із ситуативною тривожністю $r = -0,568$; $p < 0,01$. Отриманий коефіцієнт кореляції свідчить, що високому рівню вираженості емоційного компонента клімату відповідає низький рівень ситуативної тривожності, низькому рівню емоційного компонента – висока ситуативна тривожність.

Отже, для другої групи, члени якої знаходяться на робочому місці, не

характерна стурбованість та нервозність у конкретних ситуаціях, якщо вони мають добрі взаємини, що ґрунтуються на довірі, безконфліктності та узгодженості. У першій групі (знаходяться на лікарняному) аналогічні результати, але для відсутності тривожності при оцінці різних ситуацій важливо знати особисті та ділові якості колег, а також мати бажання взаємодіяти з ними не лише на роботі.

Таблиця 2.14. – Показники кореляційного аналізу r -Пірсона другої групи

Кореляції							
		Ситуація	Особистість	Згуртованість	Емоційна	Поведінкова	Когнітивна
Ситуація	Кореляція Пірсона	1	0,393	-0,241	-0,568**	-0,337	-0,116
	Значення (двостороння)		0,052	0,245	0,003	0,100	0,581
	N	25	25	25	25	25	25
Особистість	Кореляція Пірсона	0,393	1	-0,638**	-0,558**	-0,647**	-0,274
	Значення (двостороння)	0,052		0,001	0,004	0,000	0,184
	N	25	25	25	25	25	25
Згуртованість	Кореляція Пірсона	-0,241	-0,638**	1	0,794**	0,664**	0,256
	Значення (двостороння)	0,245	0,001		0,000	0,000	0,216
	N	25	25	25	25	25	25

Джерело: складено автором

** . Кореляція значима лише на рівні 0,01 (двостороння).

Крім того, виявлено статистично значущий позитивний зв'язок у першій групі емоційної, когнітивної та поведінкової компоненти клімату мають кореляцію негативної значущості з особистісною тривожністю $r = -0,726$, $p < 0,01$; $r = -0,638$, $r = -0,585$, $p < 0,05$. Отримані коефіцієнти кореляції свідчать,

що високому рівню вираженості емоційного, когнітивного і поведінкового компонентів клімату відповідає низький рівень особистісної тривожності, низькому рівню компонентів – висока особистісна тривожність. У другій групи емоційний та поведінковий компоненти клімату мають кореляцію негативної значущості з особистісною тривожністю $r = -0,558$ та $r = -0,647$, $p < 0,01$.

Отримані коефіцієнти кореляції свідчать, що високому рівню вираженості емоційного і поведінкового компонентів клімату відповідає низький рівень особистісної тривожності, низькому рівню емоційного і поведінкового компонентів – висока особистісна тривожність. Отже, для другої групи, члени якої знаходяться на робочому місці, характерна така закономірність: чим більше співробітники відчувають відчуття несвідомого страху і невизначеної загрози, готовність сприйняти будь-яку подію як несприятливу та небезпечну, тим менш сприятливими є їх взаємовідносини, відсутня довіра та бажання разом працювати. У першій групи аналогічні результати, але тривожність як стійке індивідуальне прояв є і за відсутності знання особистих і ділових якостей колег.

За результатами кореляційного аналізу першої групи виявлено статистично значущий позитивний зв'язок показників емоційного, когнітивного та поведінкового компонентів та значення рівня згуртованості за методикою Сішора – $r = 0,933$ та $r = 0,743$, $p < 0,01$; $r = 0,627$, $p < 0,05$. Це свідчить про те, що високому ступеню виразності емоційного, когнітивного та поведінкового компонентів клімату колективу відповідає високий рівень згуртованості групи; низького ступеня виразності емоційного, когнітивного та поведінкового компонентів клімату – високий рівень згуртованості. Отже, характерна така закономірність: високий рівень згуртованості колективу є ознакою взаємної підтримки членів групи, довірчих взаємин навіть поза роботою. Вирізняється високою ефективністю.

Також за результатами другої групи виявлено статистично значущий позитивний зв'язок показників емоційного та поведінкового компонентів та

значення рівня згуртованості ($r = 0,794$ та $r = 0,664$, $p < 0,01$ відповідно). Ця закономірність наголошує, що високого ступеня виразності емоційного та поведінкового компонентів клімату колективу відповідає високий рівень згуртованості групи; низького ступеня виразності емоційного та поведінкового компонентів клімату – низький рівень згуртованості. Отже, роз'єднаність колективу характеризується відсутністю єдиної думки, довіра, не взаємної підтримки членів колективу, спілкування лише з робочих питань, ефективність діяльності при цьому стає нижчою.

Виявлено статистично значущі зворотні зв'язки у першій та другій групі за показниками згуртованості та особистісної тривожності: $r = -0,755$ та $r = -0,638$, $p < 0,01$ відповідно. Це свідчить, що високий рівень згуртованості свідчить про низьку особистісну тривожність. Отже, для двох груп характерно наступне: за сприятливої атмосфери в колективі, взаємної підтримки його членів та спільності цілей співробітників зі стійким відчуттям тривожності менше. Причому показник згуртованості у першій групі має зворотний зв'язок із ситуативною тривожністю ($r = -0,813$, $p < 0,01$). Отже, роз'єднаність колективу характеризується стурбованістю та напругою в його членів за конкретних ситуацій.

Таким чином, характеристиками сприятливого СПК обох груп (які знаходяться на робочому місці та функціонують у віддаленому форматі) є:

- низька ситуативна та особистісна тривожність;
- висока згуртованість.

Варто сказати, що в групі, яка працює на віддаленому форматі, властива висока тривожність і низька згуртованість за відсутності близького знайомства співробітників, якщо вони не знають особистих та ділових якостей один одного.

Оскільки використання t-критерію Стюдента для незалежних вибірок правомірне (за критерієм рівності дисперсій Лівіню – всі змінні мають $p > 0,05$). Було виявлено, що групи розрізняються за рівнем згуртованості ($r=0,001$, $p<0,05$). Отже, згуртованість працівників, які знаходяться безпосере-

дньо на робочому місці, відрізняється від згуртованості працівників на віддаленому форматі (Таблиця 2.14).

Отже, в результаті дослідження виявлено закономірність зворотного зв'язку показників компонентів СПК з особистісною та ситуативною тривожністю, а також прямий зв'язок із згуртованістю. Також підтверджено, що рівень згуртованості між групами різниться.

За результатами проведеного дослідження було розроблено такі рекомендації для керівників щодо подолання згуртованості у колективі під час війни:

1. Поліпшити санітарно-гігієнічні умови праці. Організувати навчання для працівників з метою оволодіння новими сучасними технологіями для роботи.
2. Підвищити рівень причетності кожного працівника до справ організації, зацікавленість результатами діяльності.
3. Делегувати повноваження.
4. Проводити онлайн-зустрічі, обговорювати проблеми та питання членів колективу – це підвищить залучення членів колективу.
5. Налагодити конструктивний діалог практично з будь-яким підлеглим, абстрагуватися від особистих симпатій / антипатій.
6. Сформувати унікальний емоційний пласт спілкування, властивий лише вашому колективу.
7. Реалізувати традицію мотиваційного спілкування. Однією з форм є індивідуальна мотиваційна розмова (керівник з'ясовує труднощі, які відчують співробітники, та організовує допомогу у вирішенні).
8. Керівник повинен підтримувати позитивний настрій: додавати в спілкування елементи гейміфікації (конкурси, марафони), жарти.

Для працівників, які знаходяться безпосередньо на робочому місці, проводити різноманітні корпоративні заходи. Ці заходи не мають виглядати як продовження робочого дня. Щоб учасники не були у напрузі та захід приносив їм лише позитивні емоції, необхідно враховувати побажання членів

групи (провести опитування, анонімне анкетування) та зібрати ініціативну групу. Така діяльність допоможе колективу відчувати себе єдиним цілим.

Керівник повинен організувати за графіком тренінги із соціальної взаємодії з професійним психологом або коучем.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Програма профілактики професійного стресу у медичних керівників

Результати проведеного дослідження показали, що психологічна допомога з профілактики та корекції професійного стресу має бути спрямована на зміну оцінки стресової ситуації, підвищення стресостійкості, навчання навичкам саморегуляції психоемоційних станів.

При розробці програми психологічної допомоги ми спиралися на положення трансактного та регулятивного підходів до природи емоційного стресу в організації, що дозволило зробити висновок про те, що психологічна допомога співробітникам має бути надана як на груповому, так і на індивідуальному рівнях.

Груповий рівень сприяє підвищенню ГЗ, покращенню психологічного клімату в колективі, зменшенню конфліктів, оптимізації міжособистісних відносин. Для цього у тренінгу мають бути використані вправи, спрямовані на навчання навичкам ефективної міжособистісної комунікації. Вміння ефективно спілкуватися дозволяє знизити ризик виникнення стресових ситуацій у спілкуванні з колегами, керівництвом та клієнтами та сприяє покращенню психологічного клімату в колективі.

Психологічна допомога на індивідуальному рівні дозволяє змінити когнітивну оцінку стресової ситуації, внаслідок чого вона сприймається співробітниками як менш значуща та загрозлива, а також сприяє усвідомленому вибору стратегій подолання неї. Зміна когнітивної оцінки можлива в процесі розширення знань співробітників про механізми та наслідки стресу, можливості управління стресом, спричинені організаційними умовами, стратегії подолання стресу, методи управління стрес-факторами.

Також психологічна допомога на індивідуальному рівні дозволяє підвищити здатність до саморегуляції емоційного стану, що сприяє зниженню психічної напруженості та переживання стресу і, свою черга, дозволяє попередити розвиток негативних наслідків організаційного стресу в виді професійних деформацій та синдрому вигорання.

Грунтуючись на результатах аналізу особливостей професійного стресу та специфіки психологічної допомоги співробітникам у його подоланні, як форма психологічної допомоги було обрано тренінг з навчання управлінню стресом та оптимізації взаємин у колективі.

При складанні програми тренінгу були використані рекомендації щодо методів та прийомів психологічної допомоги у подоланні стресу загалом, і організаційного стресу зокрема.

Програма психологічної допомоги персоналу організації у подоланні емоційного стресу включає чотири блоки (рисунок 3.1).

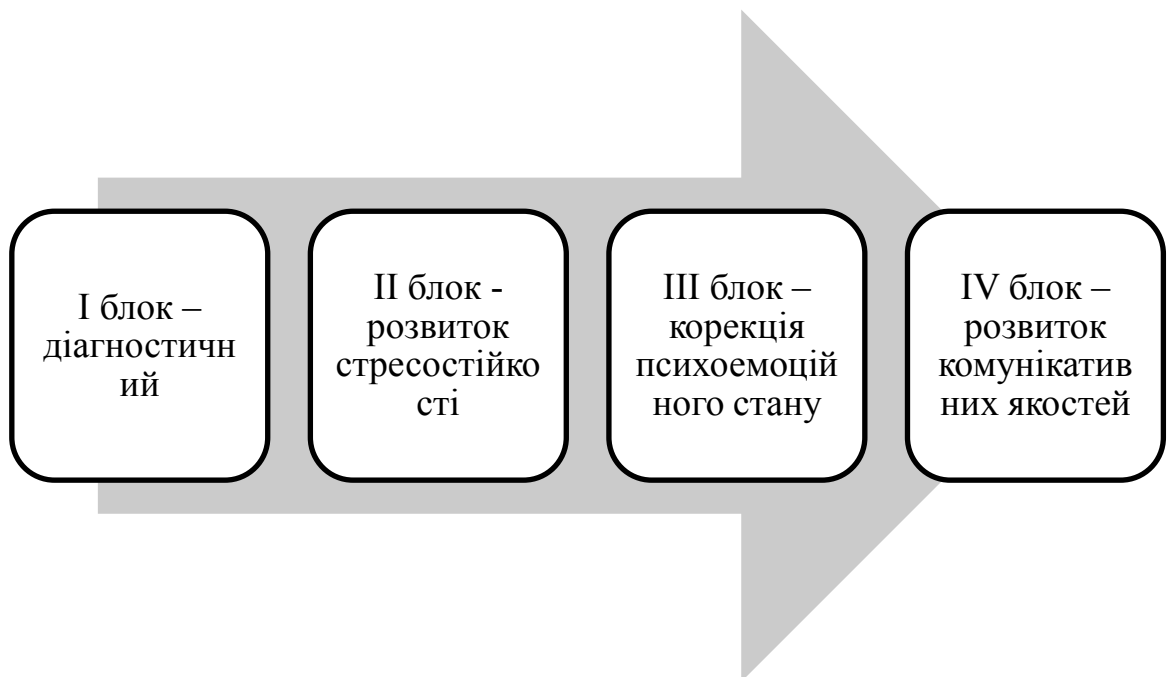


Рисунок 3.1. – Програма психологічної допомоги персоналу організації у подоланні емоційного стресу. Джерело: складено автором

I блок – діагностичний, цей блок включає діагностику рівня стресу та

психоемоційного стану. Діагностична робота дозволить як виявити підвищений рівень стресу, і оцінити динаміку його показників після надання психологічної допомоги.

II блок – розвиток стресостійкості. Психологічна допомога робота має бути спрямована на формування конструктивної поведінки у стресовій ситуації.

III блок – корекція психоемоційного стану. Робота у цьому напрямі має містити заняття з розвитку навичок емоційного регулювання.

IV блок – розвиток комунікативних якостей. Ми вважаємо цей блок найбільш важливим у розвитку стійкості до стресів менеджерів, оскільки специфікою їх професійної діяльності є постійне спілкування з великою кількістю людей, а також необхідність ефективно керувати колективом. Недостатній рівень розвитку комунікативних якостей призводить до неефективності роботи менеджера, що причиною професійного стресу.

Власне, робота з розвитку комунікативних навичок має включати такі напрямки:

- розвиток загальної комунікативної компетентності, що передбачає можливість співробітника спілкуватися з усіма оточуючими його людьми;
- розвиток навичок безконфліктного спілкування, при якому в процесі спілкування збалансовано предметну та емоційну складові;
- розвиток вміння підтримувати довірчу дистанцію в спілкуванні з колегами, помірний рівень комунікабельності, що відповідає специфіці служби пожежно-рятувальної частини;
- розвиток вміння слухати іншого, встати на його позицію;
- розвиток вміння з'ясувати і прийняти різні точки зору;
- розвиток вміння діалогічну позицію в спілкуванні;
- розвиток вміння чітко сформулювати і аргументувати свою точку зору;
- розвиток вміння згладжувати розбіжності в точках зору;

- розвиток вміння не перекладати протиріччя в площина особистих відносин;
- розвиток уміння заохочувати комунікативну активність співрозмовників;
- надавати змістовну та емоційну підтримку у спілкуванні тим, хто її потребує;
- формування автономності, незалежності від оцінки зі сторони оточуючих.

Дана робота може проводитися в формі семінарів, тренінгів. На підставі виділених блоків нами складено програму тренінгу з розвитку стійкості до стресів у медичних співробітників організації.

Мета тренінгу: формування навичок управління стресом на індивідуальному, міжособистісному та організаційному рівнях, навчання навичок ефективної міжособистісної взаємодії.

Тривалість: 18 годин (3 дня) табл. 3.1.

Діагностичний блок включає оцінку професійного стресу, стресостійкості, нервово-психічної напруженості, ситуативної тривожності, самопочуття, активності та настрою до та після проведення тренінгу.

Інформаційний блок спрямований на розширення знань про стрес і включає такі теми:

1. Визначення поняття стрес.
2. Фактори, провокують виникнення стресу.
3. Форми реакції на стрес.
4. Відмінність між емоційно позитивним і емоційно негативним стресом.
5. Професійні деформації і стреси.
6. Вплив стресу на сфери життєдіяльності керівника; «Синдром вигорання».
7. Прояв стресу у поведінці та діяльності співробітників організації.
8. Способи управління стресом в ситуації інновацій.

9. Неефективне взаємодія як джерело стресу.
10. Індивідуальні тригери стресу.
11. Вплив індивідуальних особливостей на переживання стресу.
12. Стратегії подолання стресу, методи управління стрес-факторами.
13. Методи профілактики і виходу з стресу.
14. Ефективні форми комунікації.

Таблиця 3.1. – Програма тренінгу

Завдання тренінгу	Форми роботи	Блоки тренінгу
- розвиток особистісних навичок діагностики стресу; - формування понять «Стрес» та «Ефективне управління стресом»; - розширення уявлень учасників про індивідуальні можливості запобігання та мінімізації стресової напруги; - формування навичок управління стресом і адаптивних копінг- стратегій; - навчання методів психічної саморегуляції стресового стану; - сприяння активізації особистісних ресурсних станів; - формування установки на збереження та зміцнення психічного здоров'я; - формування навичок ефективною міжособистісний комунікації.	- діагностика; - теоретичний матеріал в формі лекцій; - рольові ігри, вправи з наступним їх аналізом; - групові дискусії, робота в малих групах, вправи в парах, індивідуальне тренування, творчі завдання.	1. Діагностичний. 2. Інформаційний. 3. Навчальний. 4. Розвиваючий.

Джерело: складено автором

Навчальний блок включає заняття, спрямовані на навчання методів саморегуляції у стресовій ситуації та навичок міжособистісної комунікації за Е.

Берном:

- м'язова релаксація (метод систематичної десенсибілізації);
- аутотренінг за методом Шульця;
- дихальні техніки;
- метод концентрації уваги;
- психотехнічні вправи;
- метод сенсорної інтеграції;
- рольові ігри.

Розвиваючий блок включає вправи і ігри, спрямовані на розвиток стресостійкості, навичок конструктивної міжособистісної взаємодії, адаптивної справляє поведінки в стресі.

Тренінг проводився у сенсорній кімнаті з використанням музичних, світлових та інших технічних ефектів.

Очікувані результати: тренінг допоможе керівникам медичної установи:

- розвинути навички виявлення і попередження професійного стресу;
- усвідомити і прийняти стрес як невід'ємну частина життя;
- розвинути практичні навички для подолання професійного стресу;
- сформувати навички розпізнавання ознак професійного стресу, пошуку та реалізації ресурсів для його попередження;
- покращити психологічний клімат в колективі за рахунок оволодіння навичками ефективною міжособистісної комунікації;
- сформувати вміння емоційної саморегуляції

Короткий план тренінгу щодо профілактики професійного стресу: За 2-3 дні до тренінгу кожному члену групи видається блок із тестів.

День 1. Розігрів: вправа «Застиглі фігури» або маленькі сценки; вправа «Розкажи про свій стан». Базові вправи щодо саморегуляції стресового стану: «Ловець блага» та «М'язова релаксація». Базові вправи з розвитку навичок ефективного міжособистісного спілкування: «Письмовий стіл, мій кут», «Ро-

зстановка», «Аура, Карма і т. ін.», «Кабукі». Домашнє завдання (завдання щодо розвитку усвідомленої саморегуляції).

День 2. Розігрів. Базові вправи щодо саморегуляції емоційного стану: «Діафрагмальне дихання» (дихання животом),

Релаксаційне дихання. Базова вправа щодо розвитку навичок ефективного міжособистісного спілкування: Nuts Island case. Відпрацювання когнітивних навичок. Домашнє завдання (завдання щодо закріплення навичок емоційної саморегуляції).

День 3. Розігрів. Базова вправа щодо саморегуляції емоційного стану «Аутогенне тренування». Базові вправи з розвитку навичок ефективного міжособистісного спілкування: вправа «Подарунок» та рольова гра «Згладжування конфліктів». Презентація на тему: «Рівні комунікації». Домашнє завдання (завдання щодо закріплення навичок емоційної саморегуляції).

Опис занять представлено у Додатку А.

Тренінг проводився з менеджерами, що увійшли в експериментальну групу, до якої увійшли менеджери, з якими проводилася робота з профілактики професійного стресу.

Після участі в тренінгу менеджерам пропонувалося використовувати отримані навички протягом найближчого місяця, після чого була проведена повторна діагностика професійного стресу та психоемоційного стану у менеджерів, що увійшли до експериментальної та контрольної групи (що складається з менеджерів, які не брали участь у формуючому експерименті).

3.2. Оцінка ефективності профілактики професійного стресу у менеджерів (контрольний експеримент)

Ефективність профілактичної роботи оцінювалася шляхом порівняльного аналізу показників професійного стресу та психоемоційних станів в експериментальній та контрольній групах за допомогою Т-критерію Вілкоксо-ну.

Динаміка середніх показників професійного стресу в експериментальній та контрольній групах представлена на рис. 3.2. і таблиці 3.2. вказані дані статистичного аналізу відмінностей рівня стресу до та після здійснення психологічної допомоги порівнюваних групах за методикою Фонтану.

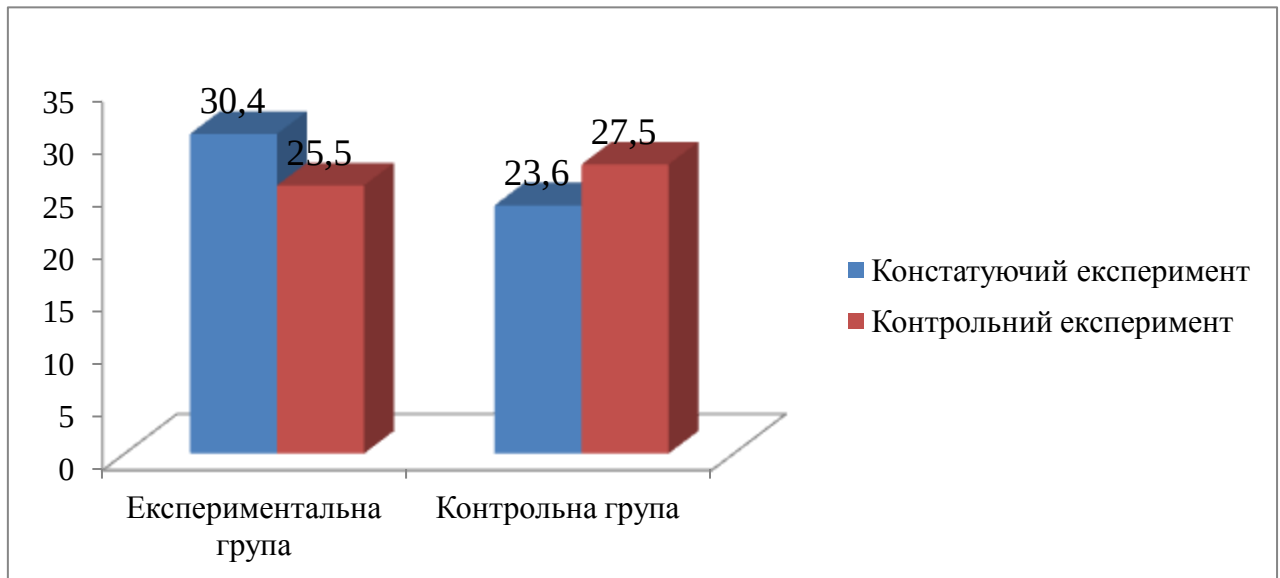


Рисунок 3.2. – Порівняння показників професійного стресу в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» (середні значення).
Джерело: складено автором

Отримані результати показують, що в експериментальній групі простежується негативна динаміка середніх показників рівня професійного стресу – після проведення профілактичної роботи його рівень знизився з 30,4 до 23,6 бала, при чому відмінності результатів констатуючого та контрольного експериментів статистично значущі ($p < 0,01$).

У контрольній групі, учасникам якої не було надано психологічної допомоги з профілактики професійного стресу, спостерігається тенденція до підвищення середніх показників професійного стресу (з 25,5 і до 27,5 бала), але ця негативна динаміка незначна ($p > 0,05$).

Результати, отримані в контрольній групі, дозволяють говорити про те, що без надання психологічної допомоги менеджерам та проведення профіла-

ктивної роботи рівень професійного стресу нарастає.

Таблиця 3.2. – Порівняння виразності професійного стресу в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» до та після формуючого експерименту

Групи	Т-критерій Вілкоксона (n1=10, n2 = 10)
Експериментальна група	1 ($p < 0,01$)
Контрольна група	19,5 ($P > 0,05$)

Джерело: складено автором

Результати ж, отримані в експериментальній групі, свідчать про те, що надання психологічної допомоги менеджерам з подолання та профілактики професійного стресу призводить до значного зниження його рівня.

На рисунку 3.3 та таблиці 3.3 представлені дані аналізу динаміки стресостійкості (або, як відбивають результати, одержувані в методиці Коухена, рівня стресу, що переживається).

Результати повторної діагностики показали, що у експериментальній групі до проведення профілактичної роботи середній рівень стресостійкості відповідав задовільному рівню стресостійкості (18,1 бала), то після тренінгу він став відповідати хорошему її рівню (13,4 бали). Відмінності результатів контрольного та констатуючого етапів експерименту статистично значущі ($p < 0,01$). Таким чином, рівень стресостійкості у медичних менеджерів, які беруть участь у тренінгу з профілактики професійного стресу, значно збільшився.

У контрольній групі простежується тенденція до зниження стресостійкості (підвищення рівня стресу, що переживається) (16,5 і 18,7 бала відповідно). Відмінності статистично незначні ($p > 0,05$), проте можна говорити про підвищення стресу, що переживається (зниження стресостійкості) у менеджерів за відсутності психологічної підтримки.

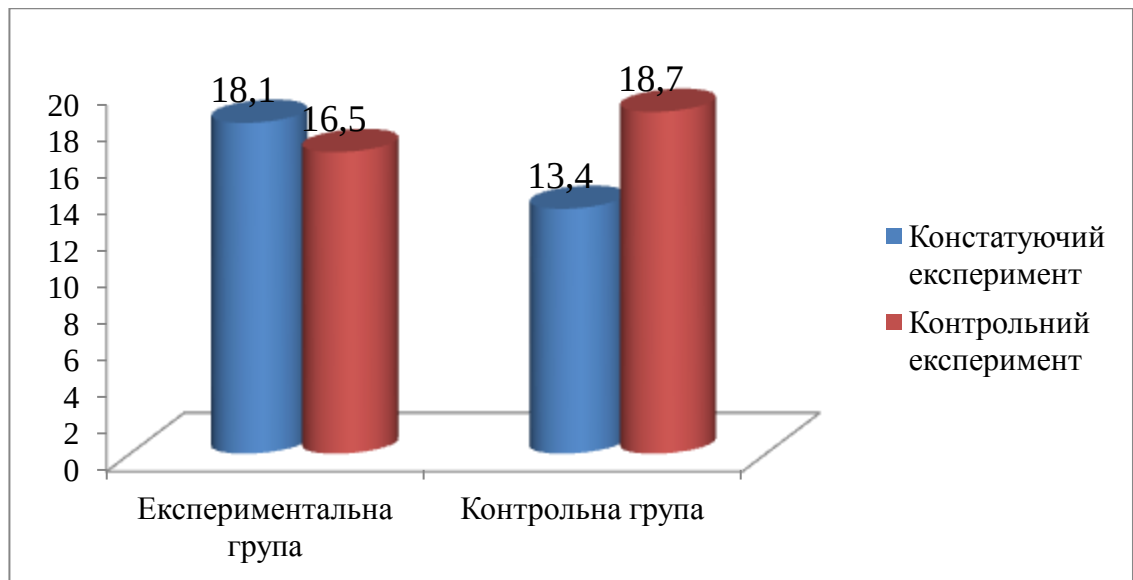


Рисунок 3.3. – Порівняння показників стресостійкості в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» (середні значення). Джерело: складено автором

Таблиця 3.3. – Порівняння рівня стресостійкості в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» до та після формуючого експерименту

Групи	Т-критерій Вілкоксона (n1=10, n2 = 10)
Експериментальна група	0 ($p < 0,01$)
Контрольна група	16 ($p > 0,05$)

Джерело: складено автором

Отримані ж в експериментальній групі результати, дозволяють констатувати, що проведений тренінг з профілактики професійного стресу сприяв підвищенню стресостійкості менеджерів, що виражається в здатності особистості переносити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження (перевантаження), зумовлені особливостями професійної діяльності, без особливих умов для здоров'я та безособових уявлень.

На рис. 3.4 та таблиці 3.4 представлені результати оцінки динаміки нервово-психічного напруження у керівників КНП ХОР «ОКПЦ» до та після

формуючого експерименту.

Відповідно до рис. і таблиці, в експериментальній групі отримано значну позитивну динаміку НПН. Її рівень після проведення профілактичної роботи знизився з 62,9 бала (помірний рівень НПН) до 47,5 бала (низька НПН). Відмінності результатів, констатуючого та контрольних експериментів в експериментальній групі статистично значущі ($p < 0,01$), за методикою Нємчина.

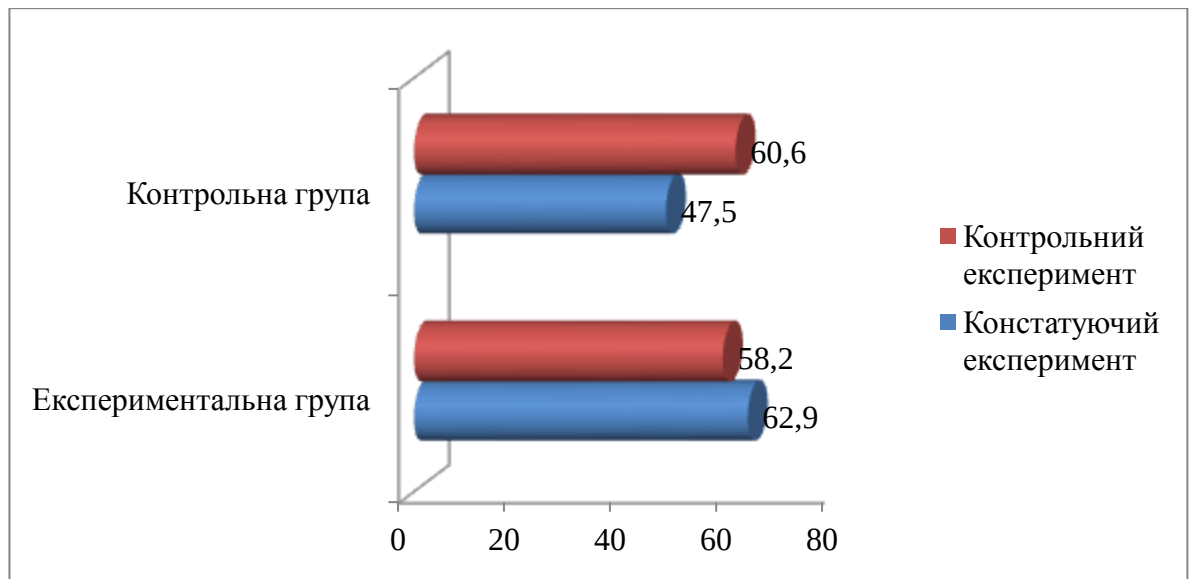


Рисунок 3.4. – Порівняння показників НПН в експериментальній і контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» (середні значення). Джерело: складено автором

У контрольній групі простежується статистично незначна негативна динаміка рівня НПН – з 58,2 до 60,6 бала ($p > 0,05$), яка свідчить про те, що відсутність психологічної допомоги менеджерам в профілактики професійного стресу може до посилення цього негативного психоемоційного стану.

Дані порівняльного аналізу динаміки самопочуття, активності та настрої в експериментальній та контрольній групах представлені на рисунках 3.5-3.7 (модель САН Доскін) та у таблицях 3.5-3.7.

Таблиця 3.4. – Порівняння рівня НПН в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» до та після формуючого експерименту

Групи	T-критерій Вілкоксона (n1=10, n2 = 10)
Експериментальна група	0 ($p<0,01$)
Контрольна група	11,5 ($p<0,05$)

Джерело: складено автором

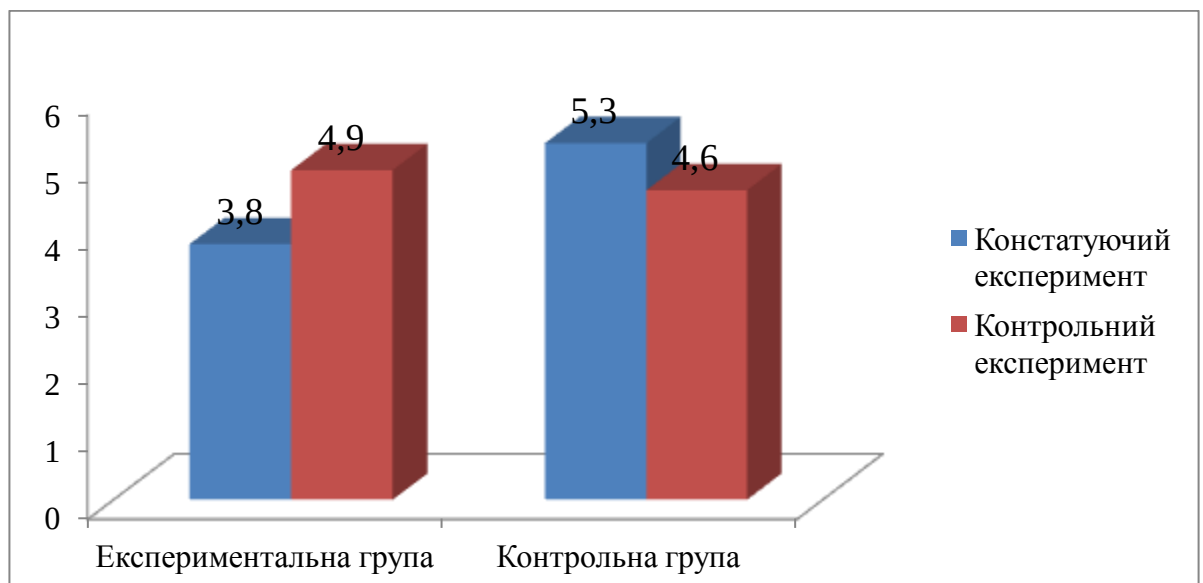


Рисунок 3.5. – Порівняння показників самопочуття в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» (середні значення). *Джерело: складено автором*

Згідно з даними, представленими на рис. 3.6 та в таблиці 3.6, в експериментальній групі спостерігається значуща позитивна динаміка рівня самопочуття – він збільшився з 3,8 бала (низький рівень) до 5,3 бали (нормальний рівень). Відмінності результатів, констатуючого та контрольного експериментів в експериментальній групі статистично значущі ($p<0,01$), що дозволяє констатувати ефективність психологічної допомоги співробітникам з профілактики професійного стресу.

Таблиця 3.5. – Порівняння рівня самопочуття в експериментальній та контрольній групах до та після формуючого експерименту КНП ХОР «ОКПЦ»

Групи	T-критерій Вілкоксона (n1=10, n2 = 10)
Експериментальна група	0 (p<0,01)
Контрольна група	15 (p>0,05)

Джерело: складено автором

У контрольній групі виявлено, хоч і незначну ($p>0,05$), але негативну динаміку самопочуття. Якщо на констатуючому експерименту його рівень у цій групі медичних менеджерів відповідав 4,9 бала (норма від 5,0 бала), то після нього знизився до 3,4 балів (нижче за норму). Хоча відмінності рівня настрою в контрольній групі незначні, тенденція все ж таки негативна і вказує на необхідність надання співробітникам психологічної допомоги в корекції психоемоційного стану, викликаного професійним стресом.

Як вказують дані, представлені на рис. 3.6 та таблиці 3.7, в експериментальній групі після проведення профілактичної роботи середній рівень активності збільшився з 4, бала до 5,4 бала. Якщо до формуючого експерименту рівень активності у медичних менеджерів, що у ньому, свідчив про сприятливому, але недостатньому рівні активності, після проведення профілактичної роботи він став відповідати нормальному рівню, властивому здоровим, благополучним людям. Рівень відмінностей рівня активності у констатуючому і контрольному експериментах у менеджерів з експериментальної групи статистично значущий ($P<0,01$).

У медичних менеджерів, які входять у контрольну групу статистично значимих відмінностей у рівні активності виявлено ($p>0,05$). Однак, як і при дослідженні інших показників психоемоційного стану, спостерігається зниження активності у менеджерів, яким не надавалася психологічна допомога з профілактики професійного стресу – середній рівень активності групи знизився з 4,6 до 3,4 бала. Дослідження динаміки настрою виявило значну позитивну його

динаміку в експериментальній групі ($p < 0,01$) (див. табл. 8). Середній рівень настрою після проведення профілактичної роботи збільшився з 4,5 до 5,6 бала (рис. 3.7).о 4,4 бала.

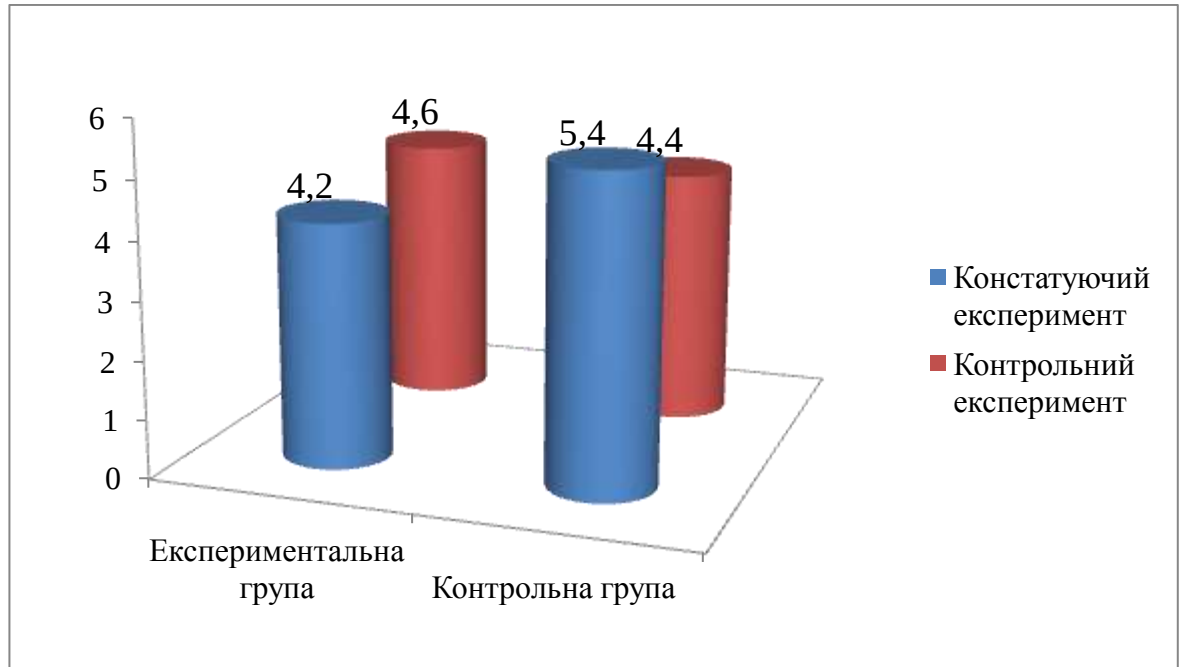


Рисунок 3.6. – Порівняння показників активності в експериментальній і контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» (середні значення). Джерело: складено автором

До проведення формуючого експерименту у менеджерів, які беруть участь у тренінгу рівень настрою вказував на сприятливий психоемоційний стан, але нижче за нормальний рівень, а після надання психологічної допомоги він збільшився до значень вище норми. Це дозволяє зробити висновок про ефективність проведеної профілактичної роботи.

У контрольній групі спостерігається хоч і незначне ($p > 0,05$), але зниження середніх показників настрою (з 53 до 51 бала).

На рис. 3.8 та таблиці 3.8 представлені результати порівняльного аналізу показників стану ситуативної тривоги в експериментальній та контрольній групах до і після формуючого експерименту.

Таблиця 3.6. – Порівняння рівня активності в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» до та після формулюючого експерименту

Групи	T-критерій Вілкоксона ($n_1=10$, $n_2=10$)
Експериментальна група	0 ($p<0,01$)
Контрольна група	10,5 ($P>0,05$)

Джерело: складено автором

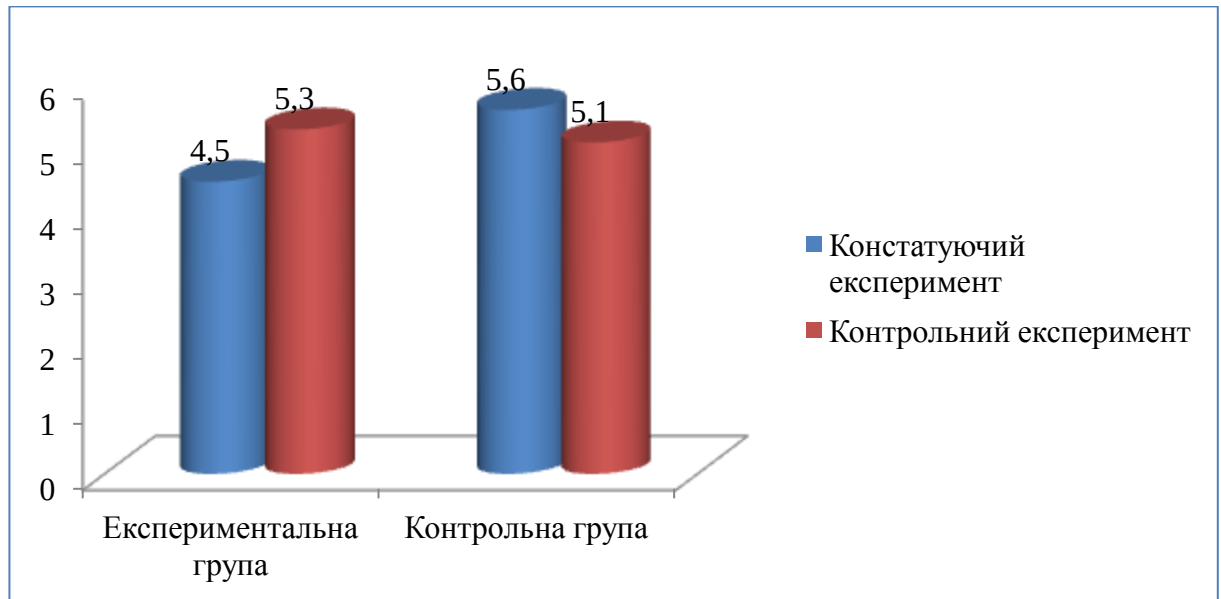


Рисунок 3.7. – Порівняння показників настрою в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ». *Джерело: складено автором*

Згідно з наданими даними, в експериментальній групі середні показники ситуативної тривоги до проведення профілактичної роботи перебували в межах помірних значень і склали 43,9 бала. Після закінчення формулюючого експерименту середні значення ситуативної тривоги знизилися до 33,5 бала, що відповідає її низькому рівню. Відмінності рівня ситуативної тривоги в експериментальній групі до і після формулюючого експерименту статистично значущі ($p<0,01$) за моделлю Спілбергера (адаптація Ханін).

У контрольній групі спостерігається деяке підвищення середніх значень ситуативної тривоги ($p>0,05$). Якщо у констатуючому експерименті її рівень становив 35,7 бала, то на контрольному етапі він збільшився до 38,4

бала, що відображає негативну тенденцію у разі відсутності психологічної допомоги менеджерам із профілактики професійного стресу.

Таблиця 3.7. – Порівняння рівня настрою в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» до та після формуючого експерименту

Групи	Т-критерій Вілкоксона (n1=10, n2 = 10)
Експериментальна група	0 (p<0,01)
Контрольна група	17,5 (P>0,05)

Джерело: складено автором

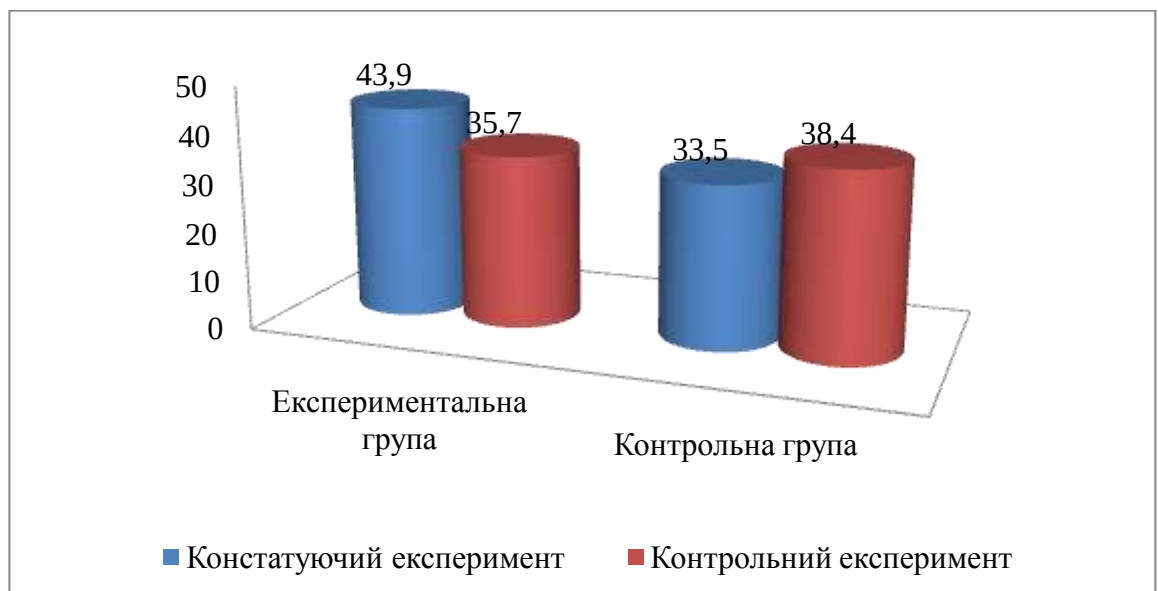


Рисунок 3.8. – Порівняння показників ситуативної тривожності в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ». *Джерело: складено автором*

Таблиця 3.8. – Порівняння рівня ситуативної тривожності в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» до та після формуючого експерименту

Групи	Т-критерій Вілкоксона (n1=10, n2 = 10)
Експериментальна група	0 (p<0,01)
Контрольна група	15,5 (P>0,05)

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9. – Порівняння показників рівня професійного стресу та показників психоемоційного стану в експериментальній та контрольній групах КНП ХОР «ОКПЦ» після проведення тренінгу з профілактики професійного стресу

Порівнювані показники	Середнє значення в групі		Т- критерій Вілкоксона (n1 = 10, n2 = 10)
	Експериментальна група	Контрольна група	
Професійний стрес	23,6	27,5	1 (p<0,01) 4 (p<0,01)
Стресостійкість	13,4	18,7	0 (p<0,01) 4 (p<0,01)
Нервово-психічна напруга	47,5	60,6	0 (p<0,01) 6,5 (p<0,05)
Самопочуття	5,3	4,6	0 (p<0,01) 15 (p>0,05)
Активність	5,4	4,4	0 (p<0,01) 10,5 (P>0,05)
Настрій	5,6	5,1	0 (p<0,01) 17,5 (P>0,05)
Ситуативна тривожність	33,5	38,4	0 (p<0,01) 15,5 (p>0,05)

Джерело: складено автором

Таким чином, проведена профілактична робота сприяла зниженню рівня професійного стресу у менеджерів, формуванню умінь саморегуляції емоційного стану у стресовій ситуації та підвищенню стресостійкості, що, свою черга, позитивно позначилося на психоемоційному стані співробітників у вигляді значного зниження рівня НПН та ситуативної тривоги та підвищення рівня самопочуття, активності та настрою.

ВИСНОВКИ

Дане дослідження мало на меті визначити ключові психологічні чинники розвитку професійного стресу у менеджерів, а також створити, апробувати та впровадити спеціальну програму його профілактики.

Проведений аналіз підтвердив, що професійний стрес серед менеджерів є значною проблемою, обумовленою специфікою управлінської праці, яка за своєю природою містить високий рівень стресових факторів, що гарантує надання безоплатної медичної допомоги пацієнтам.

На підставі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності КНП ХОР «ОКПЦ», виявлено, що КНП ХОР «ОКПЦ» знаходиться у стані гострої кризи ліквідності, спричиненої ризикованою політикою фінансування. Необхідні термінові заходи: реструктуризація короткострокової заборгованості у довгострокову, залучення додаткового власного капіталу саме в оборотні активи та оптимізація робочого капіталу для відновлення платоспроможності.

Загалом співробітники другої групи більш задоволені своєю роботою, і навіть взаємовідносинами у колективі, ніж члени першої групи. Визначено проблемні поля: недостатній ступінь залучення кожного працівника до загальних справ колективу та недостатньо розроблено умови організації віддаленої роботи.

Спостерігається позитивний СПК у колективі другої групи, куди входять співробітники, виконують свої обов'язки безпосередньо робочому місці разом із іншими членами групи. На відміну від першої групи, співробітники якої знаходяться на віддаленій роботі, їх СПК не визначений. Ймовірно, цього вплинув формат роботи, відповідно вони мало спілкуються з колегами поза роботою, тобто. Індивідуальні взаємини співробітників зовсім не практикуються через відсутність візуального контакту.

У першій групі не проявляється єдність колективу, співробітники можуть об'єднуватись за спільними інтересами. Для другої групи більш вира-

жена сприятлива, дружня атмосфера, націлена на взаємодопомогу та взаємопідтримку. На тлі другої групи співробітники першої групи схильні оцінювати свій колектив як роз'єднаний, ніж згуртований. У випробуваних першої групи більше виражена і ситуативна, і особистісна тривожність, що у процентному співвідношенні поміркованого рівня. Це говорить про те, що співробітники, які дистанційно функціонують в організації, відчували занепокоєння і занепокоєння, як на момент проведення дослідження, так і зберігають ці переживання як стійкий стан.

Кореляційний аналіз показав, що характеристиками сприятливого СПК обох груп (які знаходяться на робочому місці та функціонують у віддаленому форматі) є: низька ситуативна та особистісна тривожність, а також висока згуртованість.

У групі, яка знаходиться на лікарняному, властива висока тривожність та низька згуртованість за відсутності близького знайомства співробітників, якщо вони не знають особистих та ділових якостей один одного.

Рівень згуртованості між групами відрізняється. Для першої групи були розроблені рекомендації для керівників щодо підвищення згуртованості в колективі під час війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева М.П. Професійні завдання соціальної психології в новій ситуації. *Психологічний журнал*. 2021. Том 26. № 5. С. 9-13.
2. Ануфрієва Н.М. Соціальна психологія: навч.-метод. посіб. – Київ : Знання, 2019. 216 с.
3. Базалійська Н., Гук, П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2016. №21(2). С. 56-60.
4. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №1(06). С. 24-31.
5. Базилевич Р.М. Соціально-психологічна складова якості трудового життя працівника. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: зб. наук. праць*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 252-254.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. 512 с.
7. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянська Е.В. Психологія управління: навчальний посібник. – Харків : Фортуна-прес, 1998. 340 с.
8. Беляєва Н.М. Оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі на прикладі підприємства торгівлі та його вплив на процес управління організацією. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №5. С. 144–153.
9. Бігун Н.І. Соціальна психологія: навчально-методичний посібник. – Кам'янець-Подільський : Медобори, 2011. 108 с.
10. Варій М.Й. Основи соціальної психології військового колективу. Монографія. – Львів : Сполом, 2000.
11. Варій М.Й. Соціальна психіка нації / Наукова монографія. – Львів :

Сполом, 2002.

- 12.Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2012. №40. С. 292-295.
- 13.Виноградська Н.А. Формування технології регулювання соціально-психологічного клімату в колективі: у збірнику: *Значення інтеграції науки і вирішення актуальних проблем при організації виробництва в підприємствах текстильної промисловості*. Тернопіль, 2017. С. 720-725.
- 14.Воднік В.І. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2019. № 5. С. 36-70.
- 15.Войтенко Л.С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2019. № 13(89). С. 105-106.
- 16.Волкова Н.П. Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі. *Академія*. 2011. 460 с.
- 17.Горбань Г.О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди*. Психологія. 2012. Вип. 44, ч. 1. С. 38-49.
- 18.Гоулман Д.Е. Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Альпіна. 2020. № 1 (40). 302 с.
- 19.Гриненко А. М., Кирилук В. В. Сучасні підходи щодо визначення понять соціальної згуртованості та соціального капіталу. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 135–141.
- 20.Дейнеко О. Аксіостратегії згуртованого суспільства: ціннісна гомогенність, ціннісна гетерогенність чи відмова від цінностей. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2021. № 89. С. 44-55.

- 21.Дідик А.М., Кузьмін О.Є. Шляхи покращення соціально психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>
- 22.Жданов О.І. Соціально-психологічний клімат в колективі. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Випуск 53. С. 32-38.
- 23.Жигайло Н.В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2020. №2(1). С. 374-383.
- 24.Крисанов Д.Ф., Водянка Л.Д. Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 124-130.
- 25.Куріс Ю., Тарасов В., Банах А. Соціально-психологічні засади виробничої діяльності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 68. С. 216-224.
- 26.Ложкін Г.В. та ін. Психологія праці: Навч.посібник / Г.В. Ложкін, Н.Ю. Воляннюк, О.О. Солтик. – Хмельницький : ТУП, 2013. С.75.
- 27.Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навчальний посібник. – Київ : ТОВ «УВГПС ЕксСб», 2020. 512 с.
- 28.Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід'ємний чинник соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка*. 2023. № 829. С. 3-10.
- 29.Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. *Вища школа Науково-практичне видання № 5 (107) 2013 р.* С. 93-103.
- 30.Марцінковська О.Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. *Економічний аналіз : зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль*, 2011. Вип. 9, ч. 1. 2011. С. 203-206.

31. Михайленко Д.Б. Інструменти діагностики соціальнопсихологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*, 1. 2015. С. 216-219.
32. Москаленко В.В. Соціальна психологія : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : ЦУЛ, 2008. 688 с.
33. Назарова Г., Романов А. Дослідження домінантів соціальнопсихологічного клімату. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 14 (1). С. 79-84.
34. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: підручник. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324с.
35. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: навчальний посібник. – Київ : Академвидав, 2005. 448 с.
36. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. – Київ : Академвидав, 2006. С.98.
37. Чечель А.О., Кириченко І.М., Бібікова Я.Ю. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*, 4 (136). 2015. С. 79-81.
38. Шакірі М.М. Основні засади формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки*, 2. 2013. С. 145-150.
39. Шкердіна А.А. Значення ролі керівника у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2018. № 6-3. С. 402-404.
40. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. – Тернопіль, Крок, 2017. 351 с.
41. Щукіна О.Ф. Соціально-психологічний клімат колективу і його вплив на підвищення ефективності діяльності установи. *Соціальна робота*. 2015. № 6. С. 31-34.
42. Bani-Melhem S., Mohd Shamsudin F., Abukhait R., Ahmad Al-Hawari M. Competitive psychological climate as a double-edged sword: A moderated

- mediation model of organization-based self-esteem, jealousy, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2023. Volume 54. Pp. 139-151.
- 43.Griffin M. L. Job satisfaction among detention officers: Assessing the relative contribution of organizational climate variables. *J. Crim. Justice*. 2001. № 29. P. 219-232.
 - 44.McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill Book Company, 1960.
 - 45.Murtza M.H., Rasheed M.I. The dark side of competitive psychological climate: exploring the role of workplace envy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. Vol. 6 No. 3. Pp. 1400-1418. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0097>.
 - 46.Novieto D.T. Safety climate and occupational safety behaviours: the mediating role of psychological ownership among construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. Vol. 30, No. 2. Pp. 853-868. URL: <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0539>.
 - 47.Randel A.E., Dean M.A., Ehrhart K.H., Chung B., Shore L. Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*. 2016. Vol. 31, No. 1. Pp. 216-234. URL: <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0123>.
 - 48.Woodard G., Cassili N., Herr D. The relation of management group structure to psychological climate and work motivation in a retail environment. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 2016. Vol. 2 No. 4. Pp. 304-317. URL: <https://doi.org/10.1108/eb022536>.

ДОДАТКИ

Зміст психологічного тренінгу профілактики професійного стресу у медичних менеджерів

День 1. Розігрів:

1. Вправа «Застиглі фігури» або маленькі сценки.

Інструкція: давайте утворимо дві команди, кожна команда отримає по три завдання, зобразити те чи інше явище, подію чи предмет. Завдання другої команди вгадати, що зображує перша. Потім команди змінюються ролями. На підготовку кожного завдання відводиться трохи більше 30 секунд. Можна обіграти сцени з гумором, можна імпровізувати. Але не можна вимовляти слова. Після обговорюємо, що можна було б зробити, щоб зробити сцену більше зрозумілою.

Сценки першої команди:

1. Вигул собаки в Чарівному лісу, де вигул собак не вітається.
2. Супер VIP клас пасажирський літак. Багатий пасажир трохи змерз. Фішка суперобслуговування.
3. Хлопець, намагаючись вразити кохану дівчину, необачно запросив її до супердорогого ресторану, сподіваючись на скромність, але... помилився... (дівчина скромна у всьому, крім випадку вибору шикарних страв і вин).

Сценки другої команди:

1. Слабко впевнена в собі людина в клубі: чим більше п'є, тим впевненіше стає. Апофеоз вечора та ранку після пробудження...
2. Дуже вибагливий клієнт ресторану і його замучений офіціант...
3. Отелло і Дездемона: сцена задушення, партнерка, що сильно переграє партнерка і партнер, що сильно не сильно дограє.

Вправа 2. «Розкажи про свій стан». Базові вправи з саморегуляції стресового стану (м'язова релаксація):

1. Вправа «Ловець блага» (звучить тиха інструментальна музика).

Інструкція. Щоб з вами не трапилося, у всьому намагайтеся знаходити

позитивні сторони. Давайте потренуємось. Знайдіть та запишіть, будь ласка, позитивні моменти в наступних ситуаціях:

1. Ви збираєтесь на роботу, погода зустрічає вас проливним дощем.
2. Ви запізнилися на автобус.
3. У вас немає грошей, щоб поїхати кудись у відпустку.

Учасники пишуть для кожної ситуації свої позитивні моменти. Кожен по черзі промовляє ці моменти. Учасник, який вказав понад 5 позитивних моментів у кожній запропонованій ситуації, вважається «ловцем блага».

2. Вправа «М'язова релаксація». Учасники розташовуються в зручних кріслах сенсорною кімнати.

Релаксація – це розслаблення. Прийоми релаксації ґрунтуються на свідомому розслабленні м'язів. Знижуючи м'язову напругу, ми сприяємо зниженню і нервової напруги, тому стан розслабленості вже сам собою має психогігієнічний ефект. Техніка релаксації спрямована на зняття непотрібної напруги. Вміння розслабитися допомагає призупинити непотрібну витрату енергії, швидко нейтралізує втому, знімає нервову напругу, дає відчуття спокою та зосередженості.

Розслабилися м'язи – відпочивають нерви, зникають негативні емоції, швидко покращується самопочуття.

Інструкції. Зараз ми використовуватимемо для м'язової релаксації 10 груп м'язів за методикою Джекобсона. Важливо запам'ятати, що наше головне завдання на глибокому повільному вдиху напружувати певну групу м'язів, потім затримати дихання на 5 секунд. А на повільному видиху максимально розслабити ці м'язи. Потім відновити дихання і протягом 30-ти секунд зосередити увагу на розслабленні.

У такому режимі дихання ми зараз будемо виконувати наступні вправи: Групи м'язів. Вправи.

1. Щітки рук – Стиснути кисті рук.
2. Руки (кисть, передпліччя, плече) – спробувати дотягнутися руками до протилежної стіни, сильно розчепіривши пальці.

3. Шия і надпліччя – плечима дотягнутися до мочок вух.
4. М'язи спини.
5. Звести лопатки і потягнути їх трохи вниз.
6. Стопи – спробувати дотягнутися пальцями стоп до гомілки.
7. Ноги – встати на навшпиньки і напружити м'язи ніг.
8. М'язи чола – підняти брови високо вгору.
9. М'язи носа, щік – зморщити ніс.
10. М'язи щік, шиї – розтягнути куточки губ («Посмішка Буратіно»).
11. М'язи губ – витягнути губи трубочкою. Усі вправи повторюються двічі.

Ведучий у процесі виконання вправ допомагає учасникам зосередитися на відчутті розслаблення та заспокоєння. Після виконання вправ можна дати учасникам таку інструкцію: «Подумки повторіть такі фрази: «Я хочу бути спокійним...», «Я заспокоююсь...», «Я спокійний...», «Я спокійний...».

Базові вправи щодо розвитку навичок ефективного міжособистісного спілкування.

1. Вправа «Письмовий стіл, мій кут». Інструкція: згадайте ваше дитинство, напевно, у кожного був письмовий стіл або «свій кут». Чим більш ранній період ви згадайте, тим краще. Які таємниці, секрети там були, згадайте щось сакральне для вас, що це було з чим асоціювалося, які думки, фантазії викликало. Подумайте хвилини 30 три. Хто перший буде готовий, дайте знати та розповідайте.

2. Вправа «Розстановка». Знайдіть найбільш комфортне місце для вас, пошукайте його хвилини три. Нічого страшного, якщо це місце вже хтось зайняв. Чому з усіх місць ви вибрали саме це, наділіть його символом, можна зобразити, показати всім, хто що про це думає. Потім скажіть хто був ближче, поділіться змістом, який ви вклали в це.

3. Вправа «Аура, Карма і т.ін.». Подумайте про це слово, запишіть, що, на вашу думку, воно означає, на ваш особистий погляд, коли будете готові давайте обговоримо це.

Після обговорення: давайте розіб'ємося на групи за спільністю визначень і зобразимо той, що вийшов на папері або з паперу. Потім колективно вирішуємо, що це зображаємо.

4. Вправа «Кабуки». Чотири картки. Самурай (+ хоробріший самурай), гейша, дракон, феодал. Не говоріть свою роль і не показуйте вашу картку. Грайте згідно зі сценарієм, зображуйте дії вашого персонажа. При цьому уявіть, як це виглядало б у театрі кабуки (класичний японський театр).

Сценарій: в Японії жив був феодал, і були в нього на службі хоробрі самураї та гейші. Але з'явився дракон, який уночі, коли всі спали, викрав спочатку одну гейшу, потім другу, сховав їх невідомо де. Сердився феодал і послав своїх самураїв у різні кінці князівства. Довго вони шукали дракона, нарешті знайшли його, але вхід у лігво був вузьким, і самураї могли битися лише по одному. Почали битися: пішов перший самурай обробив його дракон, той ледве вибрався, пішов другий самурай, і йому наклали дракон, теж ледве шкутильгав з печери. Пішов третій і йому кренделі дракон навісив. Пішов четвертий, знайшов слабеньке місце в лусці дракона, туди й ударив. Дракон залишив землі феодала, шкутильгаючи, і більше ніколи не повертався. А феодал запропонував самураю, що здолав дракона, вибрати собі гейшу, що сподобалася, за дружину.

Далі обговорюємо, що сподобалося, чи сподобалася роль, яку б хотіли зіграти.

Ділимося враженнями від тренінгу дня. Домашнє завдання:

1. Продовжіть фрази: Який я? (10 фраз) Я це.... Дружба для мене це... (5-10 фраз) Я радію, коли... (10 фраз).
2. Комфортна робота в колективі/в команді для мене це (від 10 фраз)...
Ідеальна команда: мені б хотілося бачити своїх колег / свій колектив (5-7 фраз)... На роботі мені некомфортно, коли (від 7 фраз)...
3. Домашнє завдання (завдання щодо закріплення навичок емоційної саморегуляції).

День 2. Розминка. Базові вправи з саморегуляції емоційного стану

(діафрагмальне дихання).

1. Вправа «Діафрагмальне дихання» (дихання животом). Учасники розміщуються у кріслах лежачи.

Інформація для учасників: дихання – найважливіший фізіологічний процес, що відбувається автоматично, рефлексивно. Природна функція дихання як така не потребує поліпшень. Діафрагмальне дихання покликане звільнити дихання від напруги, обмежень, що заважають диханню звичок.

Дихання пов'язане зі станом тіла: при розслабленості та спокої дихання вільне; при сильному збудженні дихання швидке, інтенсивне. При стані напруги дихання стає поверхневим. Глибоке дихання заспокоює тіло.

Інструкції. Ляжте так, щоб знайти зручне становище для голови і тулуба. Одну руку покладіть на живіт. Вдихніть повітря через ніс і «опустіть» його в живіт. Живіт при цьому надувається. Затримайте подих. Потім повільно видихайте через ніс, втягуючи живіт. При повному видиху живіт має стати плоским.

2. Вправа. Релаксційне дихання».

Інструкція. Робимо вдих дрібними порціями. При цьому сідниці відводимо назад, а коліна злегка згинаємо, що дозволяє енергії вільно протікати вздовж хребта. Затримуємо дихання. Потім повільно видихаємо, довго вимовляючи звук «а».

Дуже важливо, щоб учасники добре зрозуміли інструкції щодо виконання дихальних вправ. Тому варто приділити достатньо часу на пояснення. Під час виконання учасниками дихальних вправ ведучий спостерігає та робить пояснення.

Базова вправа з розвитку навичок ефективного міжособистісного спілкування: Nuts Island case.

Наскільки важливою є хороша команда. Це власне відповідь на питання про те, навіщо ми тут чи для чого потрібний тренінг командоутворення.

У далекому місті Квінсі, що поблизу Бостона, 1958 року були зведені очисні споруди для очищення каналізаційної води, що зливалася з усього Бо-

стона і Квінсі в затоку. Геніальність менеджера, що прийшов у 1968 році в компанію, полягала в тому, що на роботу підбиралися невибагливі трудяги та ветерани війни, які звикли до суворих умов та поневірянь.

Так, буквально протягом першого часу роботи компанія позбулася несумлінних працівників та сформувалося середовище односторонніх. І друге десятиліття компанія, незважаючи на деякі розбіжності між відділами, функціонувала блискуче.

День 3. Розминка. Базові вправи з саморегуляції емоційного стану (аутогенне тренування). Вправа «Аутогенна тренування» (звучить релаксаційна музика). Інформація для учасників тренінгу: Аутогенне тренування (АТ) – це самонавіювання у стані релаксації. Творцем цього є І. Шульц. Сенси аутогенної тренування у тому, що з розслабленні поперечно – смугастої мускулатури виникає особливий стан свідомості, що дозволяє шляхом самонавіювання впливати різні, зокрема мимовільні, функції організму. Аутогенне тренування сприяє зниженню емоційного напруження, почуття тривоги дискомфорту. Під впливом АТ покращується настрій, нормалізується сон, відбувається активізація організму та особистості.

За допомогою АТ можна вирішувати завдання зміцнення волі, корекції деяких неадекватних форм поведінки, мобілізації ресурсів людини, відпочинку та відновлення сил за короткий час.