МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Соціально-психологічний клімат як складова ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві на прикладі КП «Водоканал»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи 8.0514-уп-з
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
Борисенко Є.О.

Керівник: д.е.н., професор
Гельман В.М.

Рецензент: д.е.н., професор
Шахно А.Ю

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри _____В.В. Малтиз

«____»_____2025 року

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

Борисенко Єлизаветі Олексіївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Соціально-психологічний клімат як складова ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві на прикладі КП «Водоканал»
Керівник роботи Гельман Валентина Миколаївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

2. Строк подання студентом роботи «03» листопада 2025 року

3.Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань кадрової політики, соціально-психологічного клімату, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, а також офіційні матеріали щодо діяльності КП «Водоканал».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретико-методологічні підходи до визначення сутності соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та його ролі в системі управління трудовими ресурсами підприємства; узагальнити етапи, методи й інструменти формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду; здійснити аналіз економічного стану, кадрового потенціалу, корпоративної культури та соціально-психологічного клімату на прикладі КП «Водоканал» м. Запоріжжя; запропонувати напрями удосконалення корпоративної культури й управлінських механізмів з метою покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 8 рис., 20 табл. і 2 формули.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гельман В.М., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Гельман В.М., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Гельман В.М., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ Є.О. Борисенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.М. Гельман
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 114 с.; 8 рис.; 20 табл.; 2 формули; 61 джерело; 3 додатки.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку трудових ресурсів підприємства житлово-комунального господарства як соціально-економічної підсистеми, у межах якої формуються соціально-психологічні взаємодії та реалізується трудовий потенціал персоналу.

Предметом дослідження є соціально-психологічний клімат трудового колективу підприємства житлово-комунального господарства як чинник підвищення результативності управління персоналом.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних підходівдо формування сприятливого соціально-психологічного клімату та обґрунтування управлінських рішень щодо його удосконалення в системі управління персоналом підприємства житлово-комунального господарства.

Завдання дослідження: 1) дослідити теоретико-методологічні засади соціально-психологічного клімату; 2) проаналізувати його стан на прикладі КП «Водоканал»; 3) запропонувати напрями покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом.

Методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний та економічний аналіз, економіко-статистичний, експертний, графічний методи.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні інтегрованої моделі управління персоналом що поєднує трансформацію корпоративної культури, розвиток HR-бренду та корпоративне страхування з метою покращення соціально-психологічного клімату і підвищенню результативності діяльності.

Практичне значення полягає у можливості використання рекомендацій на підприємствах житлово-комунального господарства для вдосконалення управління персоналом і покращення соціально-психологічного клімату.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, КОМУНІКАЦІЇ, ПІДПРИЄМСТВО ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

SUMMARY

Master’s thesis: 114 pp., 8 figs., 20 tabs., 2 formulas, 61 refs., 3 annex.

The object of the research is the processes of functioning and development of labor resources of a housing and communal services enterprise as a socio-economic subsystem within which social and psychological interactions are formed and the labor potential of personnel is realized.

The subject of the research is the social and psychological climate of the workforce of a housing and communal services enterprise as a factor in improving the effectiveness of personnel management.

The purpose of the qualification paper is to develop theoretical and methodological approaches to forming a favorable social and psychological climate and to substantiate managerial decisions aimed at its improvement within the personnel management system of a housing and communal services enterprise.

To achieve this purpose, the following objectives were set: 1) to examine and generalize theoretical and methodological approaches, stages, methods, and tools for forming a favorable social and psychological climate in the workforce and its role in the enterprise labor resource management system; 2) to analyze the economic condition, human resource potential, corporate culture, and social and psychological climate using the case of the Municipal Enterprise “Vodokanal” of Zaporizhzhia; 3) to propose directions for improving corporate culture and managerial mechanisms in order to enhance the social and psychological climate and increase the effectiveness of personnel management.

Research methods include analysis and synthesis, a systems approach, comparative analysis, economic analysis methods, economic and statistical methods, expert survey (expert method), and graphical methods.

The scientific novelty of the research lies in the development of scientific provisions for forming an integrated personnel management model based on a combination of corporate culture transformation, HR brand development, and the implementation of corporate insurance, which ensures increased trust and social

stability within the workforce and contributes to the formation of a favorable social and psychological climate and improved organizational performance.

The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed recommendations at housing and communal services enterprises, in particular at the Municipal Enterprise “Vodokanal,” in terms of labor resource management and improvement of the social and psychological climate in work collectives.

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE, LABOR RESOURCES, WORK MOTIVATION, CORPORATE CULTURE, COMMUNICATION, HOUSING AND COMMUNAL SERVICES ENTERPRISE

ЗМІСТ

ВСТУП..... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ..... ……..13
1.1 Теоретичні підходи до визначення соціально-психологічного клімату в колективі 13
1.2 Етапи та методи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі……20
1.3 Зарубіжний та вітчизняний досвід формування соціально-психологічного клімату в організаціях..... 27
Висновки до розділу 1 35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ВОДОКАНАЛ» М. ЗАПОРІЖЖЯ..... 38
2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «Водоканал»..... 38
2.2 Аналіз кадрового потенціалу, корпоративної культури та соціально-психологічного клімату КП «Водоканал» 46
2.3 Оцінка ефективності стратегічного управління КП «Водоканал» у контексті соціально-психологічного клімату..... 62
Висновки до розділу 2 67
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КП «ВОДОКАНАЛ» М. ЗАПОРІЖЖЯ..... 70
3.1. Удосконалення корпоративної культури як інструменту підвищення соціально-психологічного клімату підприємства..... 70
3.2 Обґрунтування доцільності управлінських рішень, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі 88
Висновки до розділу 3 93
ВИСНОВКИ..... 966
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 99
ДОДАТКИ..... 106

ВСТУП

Дослідження соціально-психологічного клімату як складової ефективного управління трудовими ресурсами зумовлене зростанням ролі людського чинника в сучасних організаціях, ускладненням соціально-економічних умов їх функціонування та посиленням вимог до результативності праці. В умовах трансформації ринку праці, підвищення конкуренції за кваліфіковані кадри та необхідності забезпечення стабільності діяльності підприємств особливого значення набувають питання якості міжособистісних взаємин, психологічного комфорту та рівня згуртованості трудових колективів.

Соціально-психологічний клімат у колективі виступає важливим чинником, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, мотивацію персоналу, задоволеність працею та готовність працівників до змін. У цьому контексті він розглядається не лише як характеристика внутрішнього середовища організації, а як управлінський ресурс, здатний забезпечувати підвищення ефективності використання трудового потенціалу та стійкість функціонування підприємства.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств житлово-комунального господарства, які виконують соціально значущі функції та працюють в умовах підвищеної відповідальності, регламентованості діяльності й обмежених фінансових та кадрових ресурсів. Специфіка їх функціонування пов’язана з високим рівнем виробничих і психологічних навантажень, необхідністю безперервного надання послуг населенню, оперативного реагування на аварійні ситуації та взаємодії з різними групами стейкхолдерів. За таких умов стан соціально-психологічного клімату трудового колективу істотно впливає не лише на ефективність управління персоналом, а й на якість послуг, рівень соціальної напруги, кадрову стабільність і довіру споживачів до підприємства.

Проблематика соціально-психологічного клімату як складової ефективного управління трудовими ресурсами широко представлена у працях

вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджують соціальні, психологічні та організаційно-економічні аспекти функціонування трудових колективів.

Теоретичні засади формування та розвитку соціально-психологічного клімату в колективі розкрито у працях Н. П. Базалійської [1], І. Бикової [4], В. Водніка [11], А. Максимович [34], Є. Ткаченко [42], А. А. Фурмана та Н. М. Макарчук [43], де клімат розглядається як інтегральна характеристика міжособистісних взаємин, емоційної атмосфери та психологічного стану групи. Автори акцентують увагу на його впливі на мотивацію працівників, рівень конфліктності, згуртованість і результативність спільної діяльності.

Значний внесок у дослідження чинників формування соціально-психологічного клімату зроблено у роботах Ю. В. Калюжної та К. В. Захарової [26], А. Колеснік [27], О. М. Лозовського [33], М. Хараджи та К. Сагіної [44], де проаналізовано роль стилю керівництва, комунікацій, психологічної сумісності, неформальних груп і корпоративних норм. У дослідженнях Вонберга В. В. і Головка А. А. [13] розкрито трансформацію клімату в умовах кризових і нестабільних середовищ, що є релевантним для підприємств критичної інфраструктури.

Організаційно-управлінські аспекти соціально-психологічного клімату та його зв’язок із системою управління персоналом висвітлені у працях А. М. Колота [28], В. М. Данюка та ін. [19], Л. Є. Довгань та ін. [21], М. В. Михайліченко і Я. М. Рудик [35], О. М. Криворучка та Т. О. Водолажської [32]. У зазначених роботах клімат розглядається як результат кадрової політики, мотиваційних механізмів і стратегічного управління трудовими ресурсами.

Проблеми розвитку корпоративної культури як ключового чинника формування соціально-психологічного клімату досліджуються у працях Л. Бобко [5], А. Й. Васильєва та Л. С. Харчевнікової [10], В. В. Дергачової та Г. А. Федірко [20], Л. В. Волянської-Савчук [12]. Автори доводять, що корпоративна культура виступає базовим середовищем формування норм поведінки, стилю комунікацій і рівня довіри в колективі.

Сучасні підходи до управління соціально-психологічними процесами в організаціях, зокрема через HR-технології, коучинг, зворотний зв’язок і

цифровізацію HR-процесів, представлені у працях І. О. Варіс, О. І. Кравчука та співавторів [6–8], С. О. Цимбалюка [45; 46], О. В. Черненко [47], Grant A. M. [53]. Дані дослідження підтверджують зростання ролі нематеріальних інструментів впливу на персонал у формуванні позитивного психологічного середовища.

Соціально-економічні та стратегічні аспекти розвитку трудових ресурсів, мотивації та інвестування в персонал розкриті у роботах Г. О. Закаблука [22], М. Замроза та Л. Кульчицької [23], Р. П. Підлипної [39], L. Mantur-Chubata та ін. [55]. У цих працях соціально-психологічний клімат розглядається як фактор підвищення продуктивності праці та стабільності кадрового складу.

Міжнародний контекст дослідження забезпечують праці Graham et al. [51], Sull et al. [59], Larsson et al. [54], Chen et al. [49], які емпірично підтверджують взаємозв’язок між корпоративною культурою, соціально-психологічними чинниками та ефективністю діяльності організацій. Практичні кейси Toyota та McDonald’s [56; 60] ілюструють застосування інтегрованих HR-підходів до формування сприятливого клімату.

Нормативно-методичну основу дослідження становлять Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців, затверджені Міністерством економіки України [61], які визначають інституційні підходи до підтримки психологічного благополуччя працівників.

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції соціально-психологічного клімату в систему управління трудовими ресурсами підприємств житлово-комунального господарства, зокрема підприємств критичної інфраструктури, таких як КП «Водоканал». Обмежено представлені прикладні дослідження, що поєднують оцінювання клімату з аналізом корпоративної культури, стратегічного управління та економічної ефективності управлінських рішень.

Це зумовлює актуальність і доцільність комплексного дослідження соціально-психологічного клімату в колективі КП «Водоканал» м. Запоріжжя та

обґрунтування управлінських механізмів його удосконалення як складової ефективного управління трудовими ресурсами.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних підходівдо формування сприятливого соціально-психологічного клімату та обґрунтування управлінських рішень щодо його удосконалення в системі управління персоналом підприємства житлово-комунального господарства.

Для досягнення цієї мети було поставлено наступні завдання:

– дослідити теоретико-методологічні підходи до визначення сутності соціально-психологічного клімату в трудовому колективі та його ролі в системі управління трудовими ресурсами підприємства;

– узагальнити етапи, методи й інструменти формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організаціях на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду;

– здійснити аналіз економічного стану, кадрового потенціалу, корпоративної культури та соціально-психологічного клімату на прикладі КП «Водоканал» м. Запоріжжя;

– запропонувати напрями удосконалення корпоративної культури й управлінських механізмів з метою покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку трудових ресурсів підприємства житлово-комунального господарства як соціально-економічної підсистеми, у межах якої формуються соціально-психологічні взаємодії та реалізується трудовий потенціал персоналу.

Предметом дослідження є соціально-психологічний клімат трудового колективу підприємства житлово-комунального господарства як чинник підвищення результативності управління персоналом.

Методи дослідження включають аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, метод економічного аналізу, економіко-статистичні методи, експертне опитування (експертний метод), графічний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем соціально-психологічного клімату та управління

персоналом; нормативно-методичні документи Міністерства економіки України; статистичні й аналітичні матеріали діяльності КП «Водоканал» м. Запоріжжя, а також результати власних аналітичних узагальнень і опитувань автора.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку наукових положень щодо формування цілісної моделі управління персоналом на основі поєднання трансформації корпоративної культури, розвитку HR-бренду та впровадження корпоративного страхування, що забезпечує зростання довіри й соціальної стабільності колективу та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату і підвищенню результативності діяльності

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій на підприємствах житлово-комунального господарства, зокрема на КП «Водоканал» в частині управління трудовими ресурсами та вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективах.

Апробація роботи (або її окремих положень). Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XX Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 16-17 жовтня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

1.1 Теоретичні підходи до визначення соціально-психологічного клімату в колективі

Соціально-психологічний клімат у науковій літературі визначається як інтегральна характеристика групи, що відображає домінуючі емоційні стани, особливості міжособистісних взаємодій та загальну атмосферу у колективі, яка формується під впливом об’єктивних і суб’єктивних чинників. Він виступає якісним показником рівня згуртованості, взаєморозуміння, довіри й задоволеності учасників групи процесом та результатами спільної діяльності.

У системі управління соціально-психологічний клімат розглядається як сукупність соціально-психологічних умов, що визначають ефективність командної роботи та узгодженість цілей і поведінки працівників; позитивний клімат підвищує продуктивність і знижує конфліктність, тоді як несприятливий — зумовлює напруженість і зниження результативності діяльності [7, с. 165].

Існує значна кількість підходів до визначення поняття «соціально-психологічний клімат», у межах яких дослідники виокремлюють його характерні риси та змістові аспекти. Так, І. О. Варіс, О. І. Кравчук та В. Ю. Коновалова трактують соціально-психологічний клімат як атмосферу, що панує у групі, зумовлюється особливостями взаємин між її членами та впливає як на емоційний стан працівників, так і на ефективність їхньої діяльності [6, с. 67]. На їхню думку, формування сприятливого клімату забезпечується такими чинниками, як лідерство, ефективна комунікація, спільні цінності, розвиток довіри, взаємодії та колегіальності. А. Колеснік розглядає соціально-психологічний клімат як відображення характеру міжособистісних взаємин, домінуючого емоційного тону в колективі, що зумовлений задоволеністю умовами праці, стилем та рівнем управління, а також іншими організаційними чинниками [27, с. 165]. На думку

А. Максимовича, соціально-психологічний клімат – це соціально-психологічний стан малої групи, який репрезентує характер, зміст і спрямованість реальної психології її членів [34, с. 97]. З. Л. Данилюк та І. М. Царук визначають соціально-психологічний клімат як інтегральний груповий психологічний стан, що відображає рівень задоволеності працівників трудовою діяльністю та міжособистісною взаємодією і формується під впливом соціального сприйняття, емоційних настроїв та внутрішньогрупових норм [37, с. 152-153]. Зарубіжні дослідники також роблять вагомий внесок у трактування цього поняття. Так, G. Larsson, A. Alvinius, B. Bakken та T. Hoerem підкреслюють емоційне забарвлення психологічних зв'язків між членами колективу, що формується на основі взаємної симпатії, близькості, відповідності характерів, інтересів і схильностей [54]. У свою чергу, C.-F. Chen та співавтори розглядають психологічний клімат як інтегральну сукупність психологічних станів, настроїв і міжособистісних відносин у групі чи колективі [49].

Наведені визначення доцільно узагальнити та систематизувати у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «соціально-психологічний клімат» [6; 7; 27; 34;37; 49; 54]

Автор	Визначення
1	2
Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю.	Соціально-психологічний клімат колективу – це атмосфера, яка панує в групі, визначається взаєминами між її членами і впливає на їхнє емоційне становище та робочий процес
Колеснік А.	Соціально-психологічний клімат колективу відображає характер взаємин між людьми, переважаючий тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний з задоволенням умовами життєдіяльності, стилем і рівнем управління та іншими факторами
Максимович А.	Соціально-психологічний клімат – це такий соціально-психологічний стан малої групи, який відображає характер, зміст і спрямованість реальної психології членів організації
Данилюк З. Л., Царук І. М.	Соціально-психологічний клімат - інтегральний груповий психологічний стан, що відображає рівень задоволеності працівників трудовою діяльністю та міжособистісною взаємодією і формується під впливом соціального сприйняття, емоційних настроїв та внутрішньогрупових норм.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Larsson G., Alvinius A., Bakken B., Hoerem T.	Соціально-психологічний клімат – це емоційне забарвлення психологічних зв'язків членів колективу, що виникло на основі їх близькості, симпатії, збіг, характерів, інтересів, схильностей
Chen C.-F., Yilmaz S., Pisello A. L., De Simone M., Kim A., Hong T.,Bandurski K., Bavaresco M. V., Liu P.-L., Zhu Y.	Психологічний клімат – це сукупність психологічного стану, настрою, відносин людей в групі та колективі

Отже, вивчивши визначення поняття «соціально-психологічний клімат», можна сформулювати власне твердження: соціально-психологічний клімат – це стиль взаємин між людьми, які безпосередньо контактують один з одним, в процесі чого складається система міжособистісних відносин, які визначають соціальний та психологічний стан кожного члена групи.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується високим рівнем довіри працівників один одному, вираженням думки всіх членів групи,задоволеністю участі в колективі, взаємодопомогою і взаємовиручкою, високим рівнем інформованості працівників про внутрішні аспекти життя компанії, відсутністю конфліктів в колективі.

Критерії сприятливого соціально-психологічного клімату діляться на два рівні. До рівня колективної свідомості відноситься позитивна оцінка своєї виробничої діяльності, оптимістичний настрій, який переважає в процесі життєдіяльності колективу. Другому рівню характерне сумлінне, ініціативне ставлення членів колективу до виконуваних обов'язків, низький рівень конфліктності в міжособистісних відносинах, відсутність або незначна кількість кадрів [15, с. 108].

Структура клімату являє собою системи сформованих відносин в колективі компанії, що представляє собою синтез соціальних і міжособистісних сторін взаємодії. Соціальний зміст особистих відносин людей у колективі розкривається через соціальні відносини. До них відносяться: політичні, естетичні, законодавчі, етичні. Але саме принципове – це міжособистісні відносини. Поява міжособистісних відносин може бути на базі предметно-практичної роботи колективу, в якій визначаються організаційні,управлінські,

матеріально-технічні та інші умови його життєдіяльності. Єдність змісту міжособистісних і соціальних відносин проявляється у формі особистих властивостей, а також у формі міжособистісних відносин (єдність,гармонія, дружба, взаємодія, порівнянність), від яких залежать психічні властивості людей в колективі.

Відносини також задаються ще одним видом, тобто відносинами, опосередкованих спільної діяльністю. Тому в структурі соціально-психологічного клімату виділяють складові, представлені на рис. 1.1.

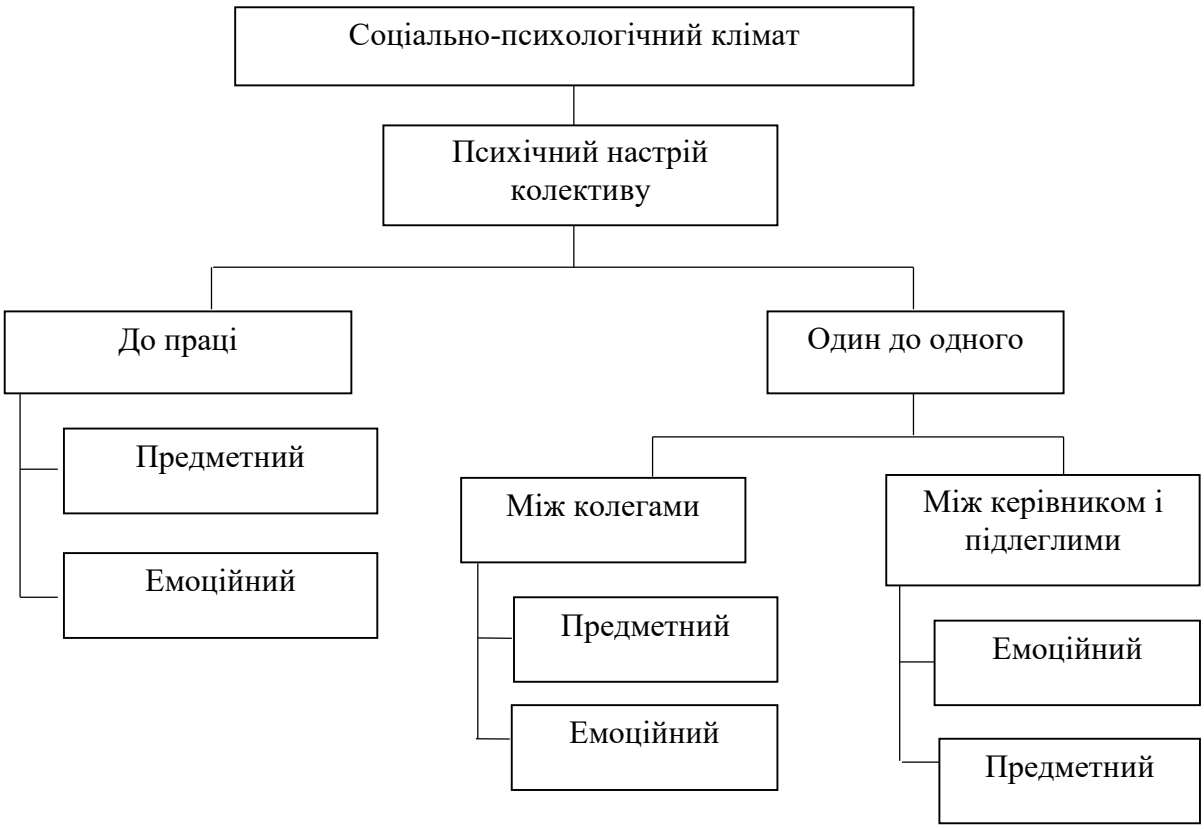


Рисунок 1.1 - Структура соціально-психологічного клімату

Джерело: [3, с. 149]

Всі відносини можна розглядати через призму основних параметрів психічного настрою: предметного та емоційного. Під предметним настроєм розуміється характер сприйняття людиною і спрямованість уваги на сторони діяльності. Під емоційним настроєм розуміємо чуттєві відносини задоволеності [1, с. 57].

Соціально-психологічний клімат в колективі, що проявляється спочатку у ставленні людей до загальної справі і один до одного, цим не обмежується. Він неминуче впливає на ставлення людей до світу загалом, їх ставлення і усвідомлення світу. Соціально-психологічний клімат може проявити себе у всій системі ціннісних орієнтацій людини, яка є членом цієї групи. У підсумку, соціально-психологічний клімат може також проявлятися щодо кожного члена. Подібні відносини кристалізуються в специфічну ситуативну і соціальну форму самосвідомості і відносини особистості.

Соціально-психологічний клімат пов’язаний з певним емоційним забарвленням психологічних зв’язків членів колективу, що виникають на основі їх контактів, симпатій, збігів характерів, інтересів і схильностей. Можна говорити про двоїсту природу соціально-психологічного клімату:

– з одного боку він являє собою деяке суб’єктивне відображення в груповій свідомості всієї сукупності елементів соціальної обстановки і навколишнього середовища;

– з іншого, виникнувши за допомогою безпосереднього і опосередкованого впливу об’єктивних і суб’єктивних факторів на колективну свідомість, соціально-психологічний клімат набуває відносну самостійність, стає об’єктивною характеристикою колективу і починає надавати зворотній вплив на колективну діяльність і окремі особистості [11, с. 37].

Як показує практика, досить важко знайти фактор, який пов’язаний з колективною діяльністю і який так чи інакше не впливає на нього. Разом з тим важливо встановити, який фактор і в якій ступені впливає саме на клімат. На соціально-психологічний клімат впливають фактори (Додаток А):

1. Задоволеність роботою. Відображає ступінь позитивного ставлення працівників до змісту праці, умов роботи, оплати, можливостей професійного розвитку та самореалізації. Висока задоволеність сприяє мотивації й стабільності колективу.

2. Характер виконуваної діяльності. Визначається складністю, змістовністю, рівнем відповідальності та творчості роботи. Монотонна або

надмірно напружена діяльність може негативно впливати на психологічний стан працівників.

3. Організація спільної діяльності. Охоплює розподіл обов'язків, координацію дій, узгодженість роботи між підрозділами та чіткість управлінських процесів. Раціональна організація сприяє зниженню конфліктів і підвищенню згуртованості.

4. Психологічна сумісність. Характеризує здатність членів колективу ефективно взаємодіяти з урахуванням особистісних якостей, темпераменту, цінностей і стилів поведінки. Висока сумісність позитивно впливає на командну роботу.

5. Характер комунікацій в організації. Включає відкритість інформаційних потоків, якість зворотного зв'язку, рівень довіри та культуру спілкування. Ефективні комунікації сприяють формуванню позитивного СПК.

6. Стиль керівництва. Визначається методами управлінського впливу, рівнем участі персоналу в ухваленні рішень, справедливістю та етичністю керівника. Демократичний стиль зазвичай сприяє сприятливому клімату.

7. Фізичний мікроклімат і санітарно-гігієнічні умови праці. Охоплюють освітлення, шум, температуру, ергономіку робочих місць і безпеку праці. Комфортні умови позитивно впливають на працездатність і психологічний стан персоналу.

8. Локальне макросередовище. Включає соціально-економічні, регіональні та організаційні умови функціонування підприємства (рівень зайнятості, соціальна інфраструктура, локальна політика).

9. Глобальне макросередовище. Охоплює загальноекономічні, політичні, правові та соціальні фактори (економічна нестабільність, воєнний стан, глобальні кризи), які опосередковано впливають на психологічний стан колективу [21, с. 103].

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат, дає інтегральну характеристику психологічного стану всіх проявів життя трудового колективу, крім того, об'єднує в собі взаємодію

всього різноманіття соціальних (суспільних), групових (колективних) і особистісних факторів як умов трудової діяльності [14, с. 134].

До соціальних факторів відносять:

1) форма власності – визначає базову взаємодію між державою та особистістю;

2) соціальні норми (рольові приписи), які регулюють діяльність різних професійно-кваліфікованих груп працівників;

3) економіко-правова база розвитку колективу.

До особистісних факторів відносять:

1) специфіку відносин працівників до своєї праці і характер їх мотивації;

2) рівень освоєння працівниками групових та соціальних та етичних норм поведінки;

3) індивідуально-психологічні та демографічні особливості працівників (стать, вік, освіта, сімейний стан, потреби та інтереси, ціннісні орієнтації).

До групових факторів відносять:

1) стиль і методи керівництва колективом, стиль комунікацій;

2) групові норми поведінки, що конкретизують соціальні норми (наприклад, дотримання ритуалів і традицій, прийнятих в трудовому колективі, взаємодопомога і колегіальність, ділове партнерство);

3) реальну трудову ситуацію: зміст, організацію та умови праці, систему морального і матеріального стимулювання, характер міжособистісних взаємодій [6, с. 97].

Стан соціально-психологічного клімату в колективі безпосередньо залежить від виконання трудових функцій, від організаційно-виробничих умов і технології впливу керівників на персонал, а також від міжособистісних взаємин у працівників між собою, які значно впливають на результати праці працівників та їх самопочуття. Соціально-психологічний клімат являє собою відносно стійку систему відносин, які складалися протягом певного проміжку часу і які схильні до змін і розвитку.

Таким чином, соціально-психологічний клімат постає як ключовий елемент функціонування колективу, що визначає якість міжособистісних

взаємин, рівень емоційної комфортності працівників і результативність спільної діяльності. Узагальнення наукових підходів свідчить, що сприятливий клімат характеризується довірою, відкритістю комунікації, взаємопідтримкою та готовністю до співпраці, що забезпечує позитивний вплив на професійний розвиток та ефективність трудового процесу. З огляду на його двоїсту природу, соціально-психологічний клімат одночасно відображає соціальні умови життєдіяльності колективу та формує поведінкові стратегії його учасників, що підкреслює необхідність цілеспрямованого управління ним для досягнення високих організаційних результатів.

1.2 Етапи та методи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Процес формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату в організації є багатоетапним і передбачає реалізацію комплексу взаємопов’язаних управлінських та соціально-психологічних заходів.

Перший етап спрямований на зниження рівня конфліктності в колективі. Конфліктні інциденти або напружена конфліктна ситуація виступають передумовою виникнення стресових станів у процесі спільної трудової діяльності, що негативно позначається на соціально-психологічному кліматі. У цьому контексті важливу роль відіграють спеціалізовані тренінги, спрямовані на попередження конфліктів та формування навичок їх конструктивного вирішення. Застосування тренінгових методик сприяє не лише вибору адекватної стратегії поведінки в конфліктній ситуації, але й загальному поліпшенню соціально-психологічного клімату та його стабілізації.

Другий етап передбачає підвищення рівня загальної задоволеності працею. Матеріальні та нематеріальні стимули є важливими чинниками формування соціально-психологічного статусу працівника в колективі. Персонал повинен відчувати не лише матеріальну зацікавленість, а й моральне визнання результатів своєї діяльності. Проведення конкурсів, вікторин, програм заохочення сприяє активізації інноваційної діяльності організації та підвищенню соціального

статусу працівників. Присвоєння почесних звань (наприклад, «Кращий працівник місяця», «Краща ідея року») стимулює розвиток творчого потенціалу та орієнтує персонал на досягнення високих результатів. На сприйняття стимулів впливають не лише індивідуальні характеристики особистості, а й умови праці, колективні норми, традиції та цінності.

Ключовими критеріями соціально-психологічного сприйняття системи стимулювання є прозорість зв'язку між зусиллями та винагородою, а також урахування соціально-демографічних, індивідуально-психологічних особливостей працівників і характеристик первинного колективу.

Третій етап пов'язаний із формуванням креативного клімату в колективі. Стабільний потік нових та перспективних ідей забезпечується сприятливим організаційним кліматом, що охоплює сукупність управлінських, економічних і соціально-психологічних умов функціонування організації [33, с. 93]. Важливою передумовою інноваційної активності є психологічна безпека працівників у процесі генерування ідей. За наявності страху втрати посади, статусу або негативної реакції керівництва персонал утримується від ініціативи. Не менш значущим чинником є надання певного рівня автономії та свободи дій, що забезпечує можливість відносної самостійності у професійній діяльності [9, с. 46].

У сучасних умовах керівник повинен здійснювати комплекс дій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації, зокрема:

– проведення соціальних досліджень в колективі (анкетування, особисте спостереження і т. д.);

– використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам в колективі (зміни в структурі оплати праці, зміна лідерів);

– ефективне використання в сукупності психологічних методів мотивації та інструментів навіювання, переконання, наслідування, спонукання для зниження рівня «опору змінам» та ін.;

– проведення психологічного тестування працівників, відповідних тренінгів, семінарів для керівників усіх рівнів управління, організація

індивідуальної роботи з працівниками для визначення їх типу особистості, темпераменту, виявлення та попередження конфліктів [17, с. 96].

Слід підкреслити об’єктивну необхідність системного застосування керівником у сучасних умовах управління соціально-психологічних методів, а також елементів навчально-виховної роботи на всіх рівнях менеджменту, оскільки саме такий підхід виступає важливою передумовою підвищення результативності діяльності організації.

Узгодження соціально-психологічного клімату в організації зі стратегічними орієнтирами її розвитку є складним управлінським завданням. Водночас особливої ваги набуває налагодження ефективних комунікацій і стійкого зворотного зв’язку з працівниками, що дозволяє керівництву одночасно здійснювати контроль за станом справ та підтримувати конструктивну взаємодію з персоналом.

Однією з найбільш поширених форм отримання інформації «знизу» є безпосередня присутність керівників на робочих місцях підлеглих (обхід робочих місць). Практика встановлення і підтримання прямого контакту з трудовим колективом дає змогу керівнику оперативно оцінювати реальний стан виконання завдань і характер виробничих взаємодій. Незважаючи на певні організаційні труднощі, окремі керівники, орієнтовані переважно на «кабінетний» стиль управління, недооцінюють цей елемент управлінської культури.

Попри можливі незручності, перебування керівника безпосередньо на робочих місцях забезпечує низку управлінських переваг:

1. Отримана з місць інформація більш образна і конкретна, ніж зведення, передані від самого відданого заступника, вона дає більшу можливість правильно зорієнтуватися в обстановці, що створилася, і вибрати єдино правильне рішення.

2. У підлеглих менше можливостей спотворити або прикрасити інформацію про те, що відбувається на місцях (більшості людей властиве бажання показати себе з кращого боку).

3. Керівник має можливість набрати додаткові «бали» свого іміджу в

працівників, які можуть безпосередньо переконатися в рівні культури управління свого начальника [22, с. 93].

Існує декілька симптомів, по яких можна визначити, що цінний фахівець демотивований. Наприклад [28, с. 9]: знизилися або не поліпшуються показники роботи; людина не проявляє звичайної ініціативи (пропав «вогник»); загострилися відносини з колегами; почастішали відпрошення з роботи, відгули, лікарняні тощо.

Після того, як стало зрозуміло, що працівника потрібно утримувати, можна підбирати конкретні матеріальні і нематеріальні стимули. Список їх, загалом, добре відомий. Проте необхідно звернути увагу тільки декілька майже універсальних «утримуючих» стимулів [29, с. 10]:

– навчання (особисте або дітей);
– надання кредиту (на покупку квартири, машини і ін.);
– медична страховка;
– зрозуміла і реальна перспектива кар’єрного зростання;
– надання комфортних умов роботи.

З можливими модифікаціями ці стимули зазвичай добре працюють на утримання фахівців, що відносяться до будь-якого мотиваційного типу. Ну і, безумовно, на утримання працівників добре працює корпоративна культура компанії.

Для утримання ключового, в деякому роді унікального працівника і стимули бажано підбирати нестандартні. Наприклад, в деяких компаніях застосовують наступні винагороди [38, с. 192]:

– надання місця для парковки автомобіля;
– розміщення статті в корпоративній газеті, стінгазеті;
– матеріальні винагороди, розмір яких пропорційний тривалості роботи в компанії;
– надання додаткових оплачуваних днів до відпустки та ін.

Одним із методів вдосконалення системи управління персоналом є розвиток і підвищення професійного зростання працівників організації. Наприклад, новоприйняті працівники повинні відвідувати вступні лекції,

тренінгові заняття. Також за ними можна закріплювати наставника, який знайомить з особливостями роботи підприємства і здійснює в перший час допомогу в трудовій діяльності.

Основним заходом з оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі є проведення тренінгових занять для працівників. Кожен член колективу, який працює з клієнтами, повинен мати можливість пройти наступні тренінги [38, с. 193]:

а) стандарти професійної поведінки (мета: ознайомитися і прийняти стандарти, підтримувані компанією);

б) стандарти обслуговування (мета: вивчити основні принципи обслуговування для забезпечення якості обслуговування);

в) вирішення конфліктних ситуацій (мета: розвиток навичок розуміння «сигналів» конфліктної поведінки на його початковій етапах, навичок уникнення конфлікту, а також ефективного його вирішення);

г) етикету (мета: формування уявлень про етикет на підприємстві).

Такого роду тренінги можуть бути розраховані на 10 годин – це перегляд і обговорення відеофільмів, практичні вправи, рольові ігри. Заняття будуть проводитися безпосередньо в робочий час, тривалістю не більше 40 хвилин в день.

Результативність тренінгу, ефективне виконання всіх поставлених перед ним завдань залежить від чіткого планування, грамотного вибору цілей, на які тренінг буде орієнтований, обумовлених потребами організації.

Для планування навчання необхідно врахувати всі рівні робочого колективу, які братимуть участь у тренінгу, заздалегідь узгодити час навчання, форму і тематику з членами тренінгу та їх безпосередніми керівниками. Важливий і правильний вибір самого тренера.

Дослідження показують, що велика частка успіху навчання залежить від підготовки грамотного плану: 80% відмінних результатів відповідають за правильний вибір форми навчання, особистість тренера, який допоможе створити необхідну мотивацію до успіху. Момент створення мотивації, націленості на результат тренування, дуже важливий. Адже якщо працівники

ставляться до навчання як до покарання або позапланової відпустки, то виконана робота не принесе необхідного ефекту і не дозволить досягти поставлених цілей.

Вибираючи тренера, важливо звернути увагу на наступні фактори [16]:

– для тренера необхідні навички самопрезентації і «мови тіла»;

– важливо легко і спритно управляти процесом навчання (високий рівень вміння обговорювати, відстежувати динаміку колективних розумових процесів, швидко реагувати на будь-які зміни в груповій діяльності);

– вміти використовувати і комбінувати форми навчання, комбінуючи їх таким чином, щоб досягти найбільшої ефективності навчання;

– тренер повинен заохочувати ентузіазм учасників, викликати у них бажання активно застосовувати свої знання.

В ході тренінгу для персоналу будуть використовуватися такі методи:

1. Ділова гра – тренер моделює можливі ситуації, для яких потрібно знайти кілька відповідних варіантів можливого розвитку подій.

2. Рольові ігри – учасники беруть на себе різні ролі і програють певні ситуації, які можуть виникнути в процесі праці.

3. Групове обговорення, консиліум, групове обговорення проблем, завдань, питань з метою спільного пошуку правильного рішення.

4. Мозковий штурм – стимулювання розвитку креативності, і творчого початку серед членів групи.

5. Метод кейса – виділення конкретної проблемної ситуації, з подальшим пошуком оптимальних шляхів її вирішення [21, с. 143].

Іншим важливим напрямом поліпшення соціально-психологічного клімату в організації є формування ефективної системи мотивації працівників. Мотиваційні стимули доцільно розглядати у двох взаємопов’язаних площинах: матеріальній та нематеріальній.

Матеріальна мотивація передбачає використання економічних стимулів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у результатах праці. До таких стимулів належать організація харчування за рахунок установи, фінансування корпоративних і культурно-масових заходів, приурочених до визначних дат діяльності організації, а також проведення святкових зустрічей.

Реалізація зазначених заходів здійснюється за рахунок фінансових ресурсів підприємства та сприяє зміцненню внутрішньої згуртованості колективу.

Нематеріальна мотивація охоплює систему заохочень, які не потребують значних фінансових витрат, проте мають суттєвий вплив на рівень задоволеності працівників та їхню трудову активність. До таких стимулів належать визнання професійних досягнень у формі публічної похвали, подяк, а також присвоєння почесних звань, зокрема «Кращий працівник року». Мотивація як результат управлінського впливу характеризується прагненням працівників відповідати очікуванням колективу, здобувати повагу керівництва та колег, а також відчувати власну значущість через приналежність до соціально відповідальної організації. У цьому контексті важливо забезпечувати систематичність і безперервне вдосконалення нематеріальних методів мотивації.

Важливим чинником підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату є налагодження конструктивних відносин між працівниками та керівництвом, що реалізується шляхом проведення регулярних нарад, оперативних робочих зустрічей та короткострокових обговорень поточних питань. Схвалення керівником результатів роботи підлеглих у формі вербального заохочення сприяє підвищенню емоційного стану працівників та стимулює їх до подальшого професійного розвитку. Водночас важливим є виділення керівником часу для неформального спілкування з колективом, що посилює довіру та взаєморозуміння.

Ефективним засобом формування, поширення та закріплення системи управління персоналом є також впровадження корпоративних ритуалів, церемоній і традицій за участю працівників організації. Зазначені елементи корпоративної культури сприяють передачі позитивного професійного досвіду, поширенню управлінських стандартів поведінки, норм взаємодії та ціннісних орієнтацій, а також формуванню почуття приналежності до команди.

Дотримання організаційних традицій виконує регулятивну функцію в поведінці працівників: заохочення зразкової поведінки через конкурси та змагання підкреслює її цінність для організації, тоді як санкції за порушення

встановлених норм демонструють необхідність дотримання корпоративних правил.

Формування високого рівня згуртованості колективу потребує особистої зацікавленості кожного працівника, що може бути забезпечено шляхом залучення персоналу до обговорення принципів і цінностей організації, а також участі в ініціативах, спрямованих на осмислення корпоративної символіки. Водночас становлення сталих традицій є тривалим процесом, ефективність якого значною мірою залежить від стабільності кадрового складу та низького рівня плинності кадрів.

Показниками ефективності формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації виступають такі критерії [22, с. 96]:

– виконання працівниками компанії завдання з надання послуг (виконання робіт);

– виконання цільових показників (індикаторів);

– підвищення рівня задоволеності клієнтів, якістю надання послуг (відсотків);

– збільшення кількості підписаних контрактів;

– збільшення обсягу коштів від надання послуг (виконаних робіт).

Результати аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду дають підстави стверджувати, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату є комплексним управлінським процесом, тісно пов’язаним з організаційною культурою, системою мотивації, стилем керівництва та рівнем залученості персоналу. Ефективне поєднання цих елементів забезпечує підвищення трудової активності працівників, зміцнення їх лояльності до організації та створює передумови для сталого розвитку підприємства.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування соціально-психологічного клімату в організаціях

У зарубіжній психології дослідники використовують терміни організаційна культура та соціально-психологічний клімат як синоніми і

стверджують, що ці поняття ідентичні насправді. Інші ж дослідники вважають клімат формою прояву культури. Соціально-психологічний клімат – це те, що ми сприймаємо, коли спостерігаємо як функціонує організація, тоді як організаційна культура – щось глибше [58].

Аналіз соціально-психологічного клімату у колективі слід розпочати з аналізу зарубіжного досвіду формування соціально-психологічного клімату в організаціях. Розглянемо їх докладно на прикладі конкретних підприємств.

Керівний принцип японського менеджменту узгоджується з дослідженнями Е. Майо, який показав, що робота є груповою діяльністю.

Характерні ознаки японського стилю управління, що впливають на формування соціально-психологічного клімату у колективі є наступними [54]:

1. Система довічного найму, за якої працівники працюють у одній фірмі з першого виходу на ринок праці і до виходу на пенсію, що склалася в Японії наприкінці XIX ст., коли створювалися великі підприємства. Для застосування довічного найму були певні соціально-психологічні умови у вигляді патерналізму.

З перших днів роботи на фірмі довічно найнятий працівник починає відчувати стабільність свого становища у житті. Працівник цілком впевнений у тому, що якщо фірма в якій він працює функціонує, то зайнятість його гарантується. Навіть у складній фінансово-економічної ситуації у великих японських фірмах до звільнення робітників намагаються не вдаватися. Такий стан речей для працівника є найважливішим стимулюючим чинником.

2. Система просування за старшинством у Японії, як відомо, старший за віком чи ветеран фірми отримує високу заробітну плату в порівнянні з молодшим або новачком. Повага старшого у Японії завжди була і залишається непохитною нормою регулювання поведінки.

Японські менеджери поклали принцип старшинства в основу стимулювання трудової активності своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Японські менеджери, хоч і віддають перевагу здібностям людей, але все ж таки

схиляються, що вік і стаж є дуже чіткими і наочними критеріями щодо кандидатів на просування.

Крім віку та стажу велике значення має рівень освіти працівника. Посади у складі вищої адміністрації великих та найбільших фірм займають сьогодні лише особи з університетською освітою. Працівники, які не мають вищої освіти, можуть дослужитися лише до нижчої чи середньої управлінської ланки.

Щороку в японських фірмах здійснюється підвищення заробітної плати. При підвищенні заробітної плати враховуються такі фактори [52]:

– професійна майстерність;

– посада;

– освіта працівника.

На сьогоднішній день розмір погодинної оплати праці в Японії досяг найвищого рівня у світі.

Принцип старшинства виконує велику мотиваційну функцію. Вона забезпечує стійку підтримку добробуту працівника: з роками він отримує велику зарплату, що дає можливість покривати наростаючі витрати, пов’язані з підвищенням вартості життя та зростаючими особистими потребами.

3. Пофірмові профспілки, а саме – це японські профспілки, які організуються не за професійним чи галузевим принципом, а безпосередньо на підприємстві. Профспілки на підприємстві несуть повну відповідальність за колективну угоду із роботодавцем.

Проаналізуємо фактори, які формують соціально-психологічний клімат у корпорації «TOYOTA».

Toyota Motor Corporation – найбільша японська автомобільна корпорація, що випускає одні з найкращих автомобілів у світі. Компанія розпочала свою діяльність у 1933 році, випускаючи ткацькі верстати, і на сьогоднішній час є одним із найбільших автовиробників у світі. Тойота – це не просто марка автомобіля, набір модернізованих технологій та систем, а Тойота – це якась філософія, в основі якої закладено світогляд людей та їх спонукання [60].

Соціальну ефективність в управлінні корпорацією Toyota можна розглянути як ряд показників розбитих на 4 групи.

До першої групи належать фактори, що характеризують умови праці працівників:

– морально-психологічний клімат;

– рівень конфліктності;

– задоволеність працівників своєю працею;

– нервово-емоційне навантаження;

– рівень травматизму;

– температурний режим у робочих приміщеннях;

– рівень комп'ютеризації та багато іншого.

За всіма перерахованими факторами корпорація має найбільші високі оцінки, тому що все виробництво, збут і сервіс – вся діяльність організована з урахуванням власної філософії.

Технологічні умови роботи, рівень комп'ютеризації, організація робочих місць все це також знаходяться на високому рівні. Японія є однієї з найбільш високотехнологічних країн, де високі технології застосовуються «на кожному кроці».

До другої групи належать фактори, що характеризують соціально-побутові умови працівників організації:

– житлові умови;

– забезпеченість дитячими дошкільними, лікувальними, культурно-освітніми установами;

– забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих закладів;

– середня зарплата;

– плинність кадрів.

За цією групою показників корпорація також має найвищі оцінки, що знову-таки пов'язано із застосуванням філософії «Кайдзен», яка спрямована на постійне поліпшення, починаючи з виробництва та закінчуючи вищим керівництвом, від директора до рядового робітника.

Поліпшуючи стандартизовані дії та процеси, мета кайдзен – виробництво без втрат. Саме тому керівництво «Toyota» прагне максимально забезпечити

своїх співробітників усім необхідним, оскільки це безпосередньо впливає на формування соціально-психологічного клімату в колективі корпорації, а від цього залежить продуктивність праці.

Третя група включає показники, що характеризують кваліфікацію працівників:

– загальноосвітній рівень;

– професійний рівень;

– рівень правової та економічної грамотності тощо.

І все це так само на найвищому рівні, оскільки корпорація постійно проводить програми щодо підвищення кваліфікації своїх працівників, а також усілякі тренінги та навчальні програми. А рівень правової та економічної грамотності підтримується системою профспілок, яка дуже розвинена в Японії.

І останні фактори включають показники, які характеризують організацію та мотивацію праці:

– дисципліна праці:

– участь працівників в управлінні;

– трудова активність;

– забезпеченість працівників нормативною документацією тощо.

Педантичність, старанність і дисципліна у японців «у крові», можна сміливо припустити, що проблем із трудовою активністю та дисципліною на підприємствах Toyota не буває зовсім. Те саме стосується і решти показників: забезпеченість нормативною документацією – висока, а участь працівників в управлінні просто на висоті, завдяки застосування такої організаційної форми як «кружки якості», в рамках якої працівники безпосередньо впливають на діяльність компанії. Навіть, незважаючи на випадки «каросі» – смерті від втоми на робочому місці (за все існування корпорації їх було три), працівники корпорації залишаються відданими своїй компанії.

З вищевикладеного, можна зробити висновок, що японські підприємства мають власний девіз «Ми одна сім’я». Головне завдання японських управлінців – створити нормальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Як приклад формування сприятливого соціально-психологічного клімату наведемо досвід американської компанії McDonald's.

Американська корпорація McDonalds Corporation – одна з найбільших у світі мережа ресторанів швидкого харчування. Загальна чисельність персоналу компанії складає близько 400 тис. осіб

Особливості локального середовища корпорація McDonalds Corporation: кожен співробітник сприймається як індивідуум, який є вузьким спеціалістом, володіє необхідними професійними якостями та орієнтований на досягнення високих професійних результатів.

В американській компанії McDonalds Corporation особлива увага приділяється цілеспрямованій підготовці кандидатів на вищі керівні посади. Відбір кадрів відбувається за основними критеріями [56]:

– освіта;
– досвід роботи;
– вузька спеціалізація;
– психологічна сумісність;
– вміння працювати в колективі.

В американській корпорації McDonalds Corporation велика увага приділяється такому фактору, як фізичний мікроклімат на робочому процесі.

До нього відносять санітарно-гігієнічні умови, у яких працюють співробітники:

– температурний режим;
– вологість;
– освітленість;
– просторість приміщення;
– наявність зручного робочого місця і т.д.

Мотивація є одним з основних факторів, що впливають на формування соціально-психологічного клімату компанії.

У McDonalds Corporation використовуються такі види мотивацій:

– гнучкий графік роботи (працівник може сам складати свій графік);

– кар’єрне зростання (кожен може добитися підвищення на посаді);

– робота у нічну зміну;

– безкоштовні обіди;

– хороша та стабільна заробітна плата;

– соціальна захищеність (забезпечення пільгами);

– веселі змагання, безкоштовне навчання, дискотеки, пікніки.

Все це значно підвищує інтерес співробітника до роботи, підвищує прагнення стати кращим, працювати та заробляти.

Розглянемо також фактори, які сприятливо впливають на соціально-психологічний клімат:

– згуртованість;

– соціальна захищеність;

– мотивація працівників;

– нематеріальне стимулювання;

– тісне спілкування з керівництвом компанії.

Керівники ресторану лояльно ставляться до проблем співробітників. Директор теж працює, тим самим показуючи приклад усім іншим.

Свій графік можна скласти так, щоб робота була доповненням до навчання. Робота в корпорації McDonalds Corporation – це можливість за короткий проміжок часу добитися швидкого зростання по кар’єрних сходах і через 2-3 роки стати біля керма одного з ресторанів мережі.

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в українських компаніях є важливим аспектом їхньої діяльності, оскільки позитивна атмосфера в колективі сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та сталому розвитку організацій. Вітчизняні підприємства дедалі частіше впроваджують сучасні підходи до управління персоналом, орієнтовані на розвиток корпоративної культури, внутрішніх комунікацій і мотивації працівників.

Показовим прикладом є діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), у якій значна увага приділяється розвитку персоналу через реалізацію

програм професійного навчання, тренінгів з комунікації, розвитку лідерських якостей та командоутворення. Застосування зазначених заходів сприяє формуванню довірчих відносин між працівниками та керівництвом, підвищенню відкритості у внутрішньому спілкуванні й зростанню рівня задоволеності працею.

Іншим прикладом є компанія «Київстар», яка реалізує принципи відкритого управління та активного залучення працівників до корпоративного життя. Регулярні зустрічі керівництва з персоналом, розвиток системи зворотного зв'язку та підтримка ініціатив співробітників формують атмосферу участі й партнерства, що позитивно впливає на мотивацію та моральний стан колективу. Важливим елементом соціально-психологічного клімату в компанії є також реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності.

Сучасні підходи до формування соціально-психологічного клімату демонструє й ТЕСНІІА Holding, який активно впроваджує інноваційні HR-технології. Використання цифрових інструментів для адаптації, оцінювання ефективності та комунікації з персоналом сприяє підвищенню рівня залученості працівників, прозорості управлінських процесів і розвитку корпоративної культури.

Вагомий внесок у розвиток соціально орієнтованих практик здійснює енергетичний холдинг DTEK через діяльність корпоративного університету DTEK Academy. Система безперервного навчання, професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників сприяє формуванню культури навчання, посиленню лояльності персоналу та зміцненню соціально-психологічного клімату в колективах компанії.

До підприємств з високим рівнем соціально-психологічного клімату належать також агропромисловий холдинг ASTARTA-KYIV та компанія NIBULON. Зазначені організації реалізують соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку працівників, покращення умов праці та забезпечення соціальної стабільності, що позитивно впливає на рівень довіри, згуртованості колективу та зниження плинності кадрів.

Крім того, за результатами рейтингів кращих роботодавців України, позитивний соціально-психологічний клімат характерний для таких компаній, як UKRSIBBANK, JTI Ukraine, а також представників IT-сектору (Intellias, SoftServe). Це свідчить про різноманітність підходів до управління персоналом в українському бізнес-середовищі та поступове впровадження соціально орієнтованих моделей управління.

Отже, хоча вітчизняні та зарубіжні компанії мають свої особливості в управлінні соціально-психологічним кліматом, основні принципи, такі як відкритість, довіра та залученість працівників, є спільними для обох підходів. Це свідчить про те, що ефективне управління людськими ресурсами є універсальним завданням, яке потребує адаптації до специфіки культурного та економічного контексту кожної країни.

Висновки до розділу 1

Актуальність дослідження соціально-психологічного клімату зумовлена зростанням ролі людського чинника в сучасних організаціях та ускладненням управлінських процесів у сфері праці. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції й підвищення вимог до якості трудових результатів саме стан міжособистісних відносин, емоційної атмосфери та рівень взаємодії в колективі набувають визначального значення для ефективності діяльності підприємств. У цьому контексті соціально-психологічний клімат постає не лише як характеристика внутрішнього середовища організації, а як важливий управлінський ресурс, що впливає на мотивацію, поведінку й професійну самореалізацію працівників. Узагальнення теоретичних підходів і практичних напрацювань у цій сфері дозволяє всебічно розкрити зміст, чинники та механізми формування соціально-психологічного клімату, а також визначити його місце у системі управління трудовими ресурсами.

Соціально-психологічний клімат розглянуто як інтегральну характеристику групи, що відображає домінуючі емоційні стани, якість міжособистісних взаємодій і загальну атмосферу у колективі. Показано, що його

стан безпосередньо позначається на результативності спільної діяльності, рівні конфліктності, мотивації та задоволеності працею, а отже визначає стабільність функціонування й розвиток організації.

Систематизація наукових підходів засвідчила багатовимірність поняття «соціально-психологічний клімат» у вітчизняній і зарубіжній літературі, де його трактують як характеристику взаємин, емоційного тону, групового психологічного стану та сукупності умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності. На цій основі уточнено зміст досліджуваної категорії та сформульовано узагальнене розуміння клімату як стилю взаємин між членами колективу, який визначає соціально-психологічний стан працівників і якість їхньої взаємодії у процесі спільної праці. Доведено, що клімат має структурний характер і формується як система соціальних та міжособистісних відносин, опосередкованих спільною діяльністю, проявляючись через предметний і емоційний компоненти. Підкреслено його двоїсту природу: з одного боку, клімат відображає умови життєдіяльності організації, а з іншого — набуває відносної самостійності та чинить зворотний вплив на поведінку працівників, рівень згуртованості колективу й колективні результати.

Соціально-психологічний клімат (СПК) колективу формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають характер міжособистісних відносин, рівень задоволеності працею та ефективність спільної діяльності. До внутрішніх чинників належать зміст і характер виконуваної роботи, організація спільної діяльності, стиль керівництва, характер комунікацій, психологічна сумісність працівників, а також фізичний мікроклімат і санітарно-гігієнічні умови праці. Зовнішні чинники представлені локальним і глобальним макросередовищем, яке опосередковано впливає на психологічний стан персоналу через соціально-економічні, політичні та інституційні умови. Взаємодія зазначених факторів зумовлює рівень згуртованості колективу, трудову мотивацію та результативність діяльності організації в цілому.

Обґрунтовано, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату є керованим процесом, який передбачає застосування комплексу соціально-психологічних і організаційних методів. До найбільш дієвих

віднесено розвиток системи внутрішніх комунікацій та зворотного зв’язку, використання тренінгових технологій для підвищення конфліктологічної компетентності й комунікативних навичок, запровадження програм професійного навчання та розвитку персоналу, формування психологічної безпеки для прояву ініціативності й креативності, а також удосконалення мотиваційного механізму шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Акцентовано, що ефективність таких заходів зростає за умови прозорості правил, справедливості винагороди та узгодження стимулів із цінностями організації й очікуваннями працівників.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду підтвердив, що, попри відмінності культурного й економічного контексту, ключовими універсальними чинниками позитивного клімату є довіра, відкритість комунікацій, залученість персоналу, підтримка розвитку працівників, справедлива мотивація та послідовне зміцнення корпоративної культури. Приклади функціонування міжнародних і українських компаній демонструють, що результативні управлінські практики у сфері персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню стійкої організаційної лояльності. Водночас підкреслено необхідність адаптації інструментів управління кліматом до специфіки галузі, організаційної структури, кадрового складу та наявних ресурсів підприємства.

Загалом зроблено висновок, що соціально-психологічний клімат є не лише індикатором стану колективу, а й важливим ресурсом розвитку організації. Його цілеспрямоване формування потребує системного підходу та інтеграції соціально-психологічних методів у загальну модель менеджменту і корпоративної культури, що створює передумови для стабільної результативності, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КП «ВОДОКАНАЛ» М. ЗАПОРІЖЖЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «Водоканал»

Комунальне підприємство «Водоканал» м. Запоріжжя є сучасним підприємством, яке забезпечує життєдіяльність міста, здійснюючи повний виробничий цикл з видобутку та очищення води, її постачання споживачам, а також відведення та очищення каналізаційних стоків.

Підприємство було офіційно зареєстроване 3 вересня 1993 року, однак його історія сягає глибше – у 2024 році «Водоканал» відзначив 130-річчя з моменту заснування водопровідного господарства в Запоріжжі, що свідчить про багаторічний досвід та традиції в галузі водопостачання та водовідведення.

Керівником підприємства є генеральний директор Шаповал Андрій Андрійович, який очолює підприємство на підставі контракту до 21 квітня 2026 року.

Комунальне підприємство «Водоканал» м. Запоріжжя є юридичною особою, яка діє відповідно до чинного законодавства України, зокрема Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актів. Підприємство створено з метою задоволення потреб населення та юридичних осіб у сфері централізованого водопостачання та водовідведення, а також забезпечення належного санітарно-епідеміологічного стану навколишнього середовища в межах міста Запоріжжя.

Юридичний статус КП «Водоканал» передбачає його самостійність у здійсненні господарської діяльності, наявність відокремленого майна, яке перебуває у його оперативному управлінні, самостійне відкриття банківських рахунків, у тому числі в іноземній валюті, та право укладати угоди, бути позивачем і відповідачем у судових інстанціях. Підприємство має круглу печатку

із зображенням свого найменування та емблеми, штампи, бланки та інші реквізити, які використовуються у процесі діловодства.

КП «Водоканал» функціонує на основі власного Статуту, затвердженого органом місцевого самоврядування – Запорізькою міською радою. Саме цей документ визначає правові, організаційні, економічні та інші засади діяльності підприємства. Юридичний статус підприємства дозволяє йому ефективно здійснювати свою місію, забезпечуючи сталу життєдіяльність міста та дотримуючись усіх вимог законодавства України.

Метою функціонування КП «Водоканал» є надання якісних і безперебійних послуг з водопостачання та водовідведення для населення, підприємств і установ міста Запоріжжя. Підприємство прагне забезпечити надійність і безпеку водного ресурсу як одного з основних факторів комфортного проживання мешканців міста.

Стратегічною метою КП «Водоканал» є впровадження сучасних технологій, досягнення високих стандартів якості обслуговування, екологічної безпеки та економічної ефективності. Підприємство орієнтується на принципи сталого розвитку, забезпечуючи баланс між задоволенням поточних потреб і збереженням ресурсів для майбутніх поколінь.

Форма власності КП «Водоканал» – комунальна. Це означає, що підприємство перебуває у власності територіальної громади міста Запоріжжя і управляється через орган місцевого самоврядування – Запорізьку міську раду. Комунальна форма власності зобов’язує підприємство діяти не лише з метою отримання прибутку, а й для задоволення потреб громади у життєво необхідних послугах. Підприємство здійснює свою діяльність у межах повноважень, визначених чинним законодавством, а також на підставі рішень місцевої влади, які регулюють питання розвитку інфраструктури, тарифної політики та інвестиційної діяльності.

Комунальне підприємство «Водоканал» м. Запоріжжя забезпечує мешканців міста якісними житлово-комунальними послугами, основними серед яких є централізоване водопостачання та водовідведення. Послуги підприємства охоплюють повний цикл: від забору води з природних джерел, її очищення та

подачі споживачам – до збору, транспортування та очищення стічних вод. Усі етапи виконуються відповідно до державних стандартів якості та санітарно-гігієнічних норм, із застосуванням сучасних технологій очищення, механізмів та реагентів.

Послуги КП «Водоканал» мають широке застосування. Вони надаються населенню, бюджетним установам (школи, лікарні, дитячі садки), комунальним підприємствам, промисловим об’єктам та приватному бізнесу. Таким чином, підприємство охоплює усі сектори економіки міста та є незамінним елементом міської інфраструктури.

У динаміці останніх трьох років простежується тенденція до незначного зниження обсягів реалізованих послуг КП «Водоканал», що пов’язано зі зменшенням чисельності населення, впровадженням водозберігаючих технологій та змінами у структурі споживання води (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяги водопостачання та водовідведення КП «Водоканал» м. Запоріжжя у 2022-2024 роках [2]

Рік	Обсяг водопостачання (млн м³)	Обсяг водовідведення (млн м³)
2022	43,42	41,10
2023	42,24	40,00
2024	39,93	38,00

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Основними покупцями послуг є фізичні особи (мешканці багатоквартирних та приватних будинків), юридичні особи (підприємства, організації, заклади), а також бюджетні установи. Підприємство співпрацює з широким колом споживачів, укладаючи договори на централізоване водопостачання і водовідведення.

Щодо постачальників, КП «Водоканал» активно співпрацює з компаніями, що забезпечують хімічні реагенти, технічне обладнання, запчастини, трубопровідні матеріали, засоби автоматизації та енергію. Значну частину витрат становить електроенергія, необхідна для функціонування насосних станцій та очисних споруд.

КП «Водоканал» є природною монополією у місті Запоріжжя, що виключає наявність прямих конкурентів у сфері централізованого водопостачання та водовідведення. Разом з тим, альтернативні джерела водозабезпечення (індивідуальні свердловини, системи очищення) можуть слугувати частковою конкуренцією в окремих випадках, однак вони не мають системного значення в масштабах міста.

Отже, КП «Водоканал» не лише стабільно забезпечує місто базовими комунальними послугами, а й залишається єдиним повноцінним оператором водопостачання і водовідведення в регіоні, що підтверджується обсягами діяльності, широкою сферою застосування продукції та наявністю сталих ділових зв’язків із покупцями та постачальниками.

Організаційна структура КП «Водоканал» є функціонального типу. Вона передбачає чіткий розподіл обов’язків між підрозділами та відповідальність кожного працівника за свою сферу діяльності. На чолі підприємства стоїть директор, який здійснює загальне управління, приймає стратегічні рішення та координує роботу адміністративного й виробничого персоналу (рис. 2.1).

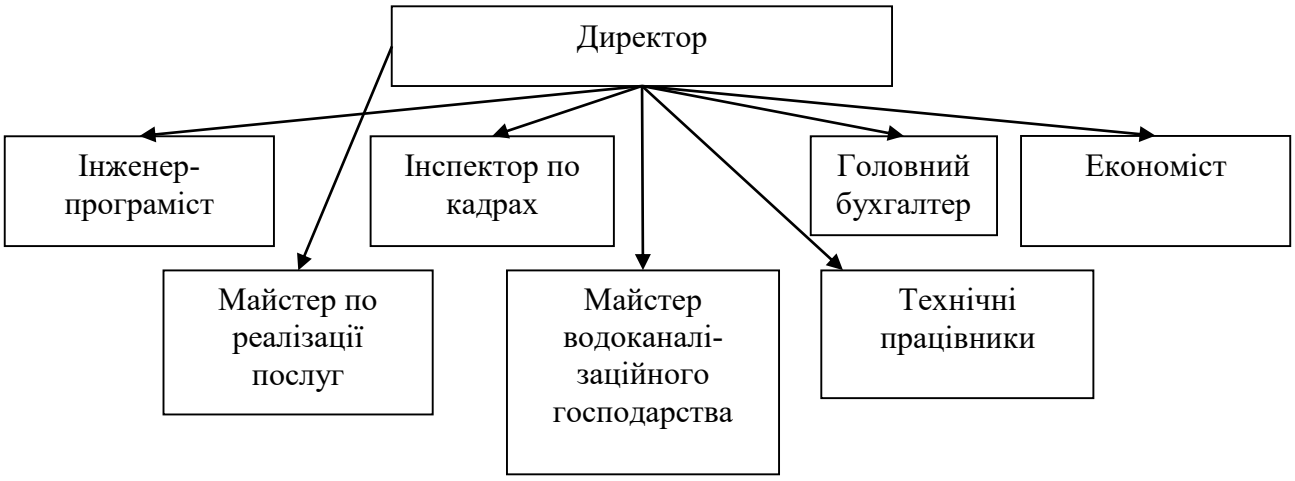


Рисунок 2.1 - Організаційна структура КП «Водоканал»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Основні фінансові результати підприємства наведені у таблиці 2.2, яка відображає ключові показники за 2022-2024 роки, абсолютні відхилення та темпи змін у відсотковому вираженні.

Таблиця 2.2 - Основні фінансові показники КП «Водоканал», тис. грн. за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абс. відх. 2023/2022	Абс. відх. 2024/2023	Темп змін % 2023/2022	Темп змін % 2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	868489	886981	878362	18492	-8619	2,13	-0,97
Собівартість реалізованої продукції	875205	944897	1137905	69692	193008	7,96	20,43
Валовий збиток	6716	57916	259543	51200	201627	762,36	348,14
Інші операційні доходи	106198	261703	406956	155505	145253	146,43	55,50
Адміністративні витрати	40559	40971	44571	412	3600	1,02	8,79
Витрати на збут	42180	10821	-	-31359	-10821	-74,35	-100
Інші операційні витрати	136693	124598	116352	-12095	-8246	-8,85	-6,62
Інші доходи	10555	10697	13312	142	2615	1,35	24,45
Фінансові витрати	54	226	-	172	-226	318,52	-100
Інші витрати	7089	12852	4969	5763	-7883	81,29	-61,34
Чистий прибуток	-	13067	-	13067	-13067	100	-100
Чистий збиток	107482	-	10111	-107482	10111	-100	100

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2023 році КП «Водоканал» зафіксував зростання чистого доходу від реалізації продукції на 18492 тис. грн, що становить 2,13% у порівнянні з 2022 роком. Проте вже у 2024 році доходи зменшилися на 8619 тис. грн. (–0,97%), що може бути пов’язано з економічними коливаннями, впливом зовнішніх чинників, зокрема воєнного стану, а також зниженням обсягів реалізації послуг.

Собівартість реалізованої продукції продовжувала зростати, що є негативним трендом для підприємства. У 2023 році цей показник збільшився на 7,96%, а у 2024 році – ще на 20,43%, що вказує на суттєве подорожчання виробничих витрат. Як наслідок, значно зріс і валовий збиток підприємства – у 2023 році він становив 57916 тис. грн, а в 2024 році – вже 259543 тис. грн, що у 4,5 рази більше, ніж у попередньому році.

Водночас спостерігається позитивна динаміка у сфері інших операційних доходів: зростання у 2023 році – на 146,43%, а у 2024 році – на 55,5%, що свідчить про ефективне використання альтернативних джерел доходу. Це могло частково компенсувати зростання витрат. Адміністративні витрати зростали незначно: на 1,02% у 2023 році та 8,79% у 2024 році, що відповідає загальним інфляційним процесам.

Особливу увагу варто звернути на витрати на збут – вони різко зменшилися на 74,35% у 2023 році, а у 2024 році взагалі були відсутні, що може свідчити про зміну стратегії реалізації послуг або внутрішню оптимізацію. Інші операційні витрати зменшилися на 8,85% у 2023 році та на 6,62% у 2024 році, що є позитивною тенденцією. Те ж саме стосується інших витрат, які знизилися на 61,34% у 2024 році.

У 2023 році підприємство зафіксувало прибуток у 13067 тис. грн, але вже у 2024 році знову отримало збиток у розмірі 10111 тис. грн, що вказує на нестабільність фінансових результатів та необхідність стратегічного планування.

Аналіз даних таблиці 2.2 демонструє змішані тенденції у фінансовій діяльності КП «Водоканал»: зростання витрат і збитків при одночасному покращенні додаткових джерел доходу. Для стабілізації ситуації підприємству варто сфокусуватись на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності та розширенні джерел фінансування.

Наступним етапом фінансового аналізу є вивчення ліквідності підприємства. Ліквідність є важливим показником фінансової стійкості, що визначає здатність суб’єкта господарювання виконувати свої короткострокові зобов’язання у встановлені терміни. У таблиці 2.3 представлено коефіцієнти ліквідності КП «Водоканал» за 2021-2023 роки, які дозволяють оцінити рівень фінансової стабільності підприємства.

Аналіз коефіцієнта загальної ліквідності (К_зл) показує його зниження з 0,81 у 2023 році до 0,75 у 2024 році. Це свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов’язання за рахунок наявних активів. Незважаючи на те, що у 2022 році цей показник становив 0,83 – трохи вище за

мінімально допустимий рівень, динаміка демонструє негативну тенденцію. Підприємству варто посилити роботу над накопиченням обігових коштів або оптимізацією дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.3 - Аналіз показників ліквідності КП «Водоканал» за 2022-2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відх. 2023-2022	Абс. відх. 2024-2023
Коефіцієнт загальної ліквідності (К_зл)	0,83	0,81	0,75	-0,02	-0,06
Коефіцієнт поточної ліквідності (К_пл)	0,94	1,05	1,07	0,11	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К_ал)	0,11	0,13	0,09	-0,02	-0,04

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз коефіцієнта загальної ліквідності (К_зл) показує його зниження з 0,81 у 2023 році до 0,75 у 2024 році. Це свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої поточні зобов’язання за рахунок наявних активів. Незважаючи на те, що у 2022 році цей показник становив 0,83 – трохи вище за мінімально допустимий рівень, динаміка демонструє негативну тенденцію. Підприємству варто посилити роботу над накопиченням обігових коштів або оптимізацією дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт поточної ліквідності (К_пл), що відображає можливість погашення короткострокових зобов’язань за рахунок найбільш ліквідних активів, покращився з 0,94 у 2022 році до 1,05 у 2023 та 1,07 у 2024 роках. Цей показник перевищує нормативне значення >0,6, що свідчить про достатню ліквідність підприємства у короткостроковій перспективі. Це позитивна тенденція, яка вказує на наявність фінансових ресурсів для виконання поточних зобов’язань.

Натомість коефіцієнт абсолютної ліквідності (К_ал) зменшився з 0,13 у 2023 році до 0,09 у 2024 році, залишаючись нижче нормативного значення (>0,2). Цей коефіцієнт демонструє, яка частка зобов’язань може бути негайно погашена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Зниження цього показника вказує

на нестачу вільних грошових ресурсів, що може ускладнити розрахунки з кредиторами у разі необхідності.

Отже, за результатами аналізу таблиці 2.3 можна зробити висновок, що підприємство має відносну стабільність за основними показниками ліквідності, однак потребує вдосконалення системи управління грошовими потоками та посилення платоспроможності у випадках короткострокових фінансових труднощів.

Наступним важливим етапом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка показників фінансової стійкості. Фінансова стійкість відображає здатність підприємства підтримувати стабільний розвиток в умовах змін зовнішнього середовища, забезпечуючи рівновагу між джерелами фінансування та структурою активів. У таблиці 2.4 наведено основні коефіцієнти фінансової стійкості КП «Водоканал» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників фінансової стійкості КП «Водоканал» за період 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відх. 2023-2022	Абс. відх. 2024-2023
Коеф. співвідношення власних і залучених коштів (К_взк)	0,10	0,11	0,12	0,01	0,01
Коефіцієнт фінансової автономії (К_а)	0,86	0,86	0,86	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності власних коштів (Км)	-0,01	0,01	0,01	0,02	0,00
Коеф. ефективності використання власних коштів	-0,07	0,05	0,07	0,12	0,02

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів (К_взк) демонструє незначне, але стабільне зростання: з 0,10 у 2022 році до 0,11 у 2023 та до 0,12 у 2024 році. Цей коефіцієнт свідчить про частку зовнішніх джерел фінансування у структурі капіталу підприємства. Хоча значення залишаються низькими, тенденція до зростання може вказувати на обережне залучення позикових ресурсів з метою покращення оборотності капіталу.

Коефіцієнт фінансової автономії (К_а), який характеризує частку власних коштів у загальній сумі джерел фінансування, залишався стабільним на рівні 0,86 протягом усього періоду. Це досить високий показник, що свідчить про високу незалежність підприємства від зовнішнього фінансування та достатню фінансову самостійність. Збереження такого рівня вказує на консервативну політику в управлінні фінансами.

Коефіцієнт маневреності власних коштів (Км) демонструє позитивну динаміку: з –0,01 у 2022 році він зріс до 0,01 у 2023 році і зберігся на цьому рівні у 2024 році. Це означає, що підприємство поступово покращує свою здатність мобілізувати власні ресурси для фінансування поточної діяльності, що є важливою умовою оперативного управління.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів також зріс із –0,07 у 2022 році до 0,05 у 2023 році і до 0,07 у 2024 році. Така динаміка є позитивною та свідчить про поступове підвищення ефективності використання власного капіталу підприємства. Однак значення залишаються нижчими за норматив, що вказує на наявні резерви з покращення управління ресурсами.

Отже, аналіз таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок, що фінансова стійкість КП «Водоканал» перебуває на відносно високому рівні завдяки стабільному використанню власного капіталу та обмеженому залученню позикових коштів. Разом із цим, існує потенціал для підвищення ефективності управління ресурсами та зміцнення поточної фінансової гнучкості.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу, корпоративної культури та соціально-психологічного клімату КП «Водоканал»

Ефективне управління трудовими ресурсами є одним із ключових чинників стабільного функціонування підприємств, особливо у комунальному секторі. У цьому документі представлено повний аналіз кадрового складу КП «Водоканал» м. Запоріжжя за 2023-2024 роки, що включає чисельність персоналу, витрати на оплату праці, а також їх гендерну, освітню, вікову структуру і структуру за стажем роботи.

Аналіз персоналу і оплати праці КП «Водоканал» за період 2023-2024 роки проведемо у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Персонал і оплата праці КП «Водоканал», 2023-2024 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	+ / -	%
Середньооблікова кількість працівників, осіб	2470	2390	-80	-3,2
- адміністративно-управлінський персонал	112	105	-7	-6,3
- виробничий та загальновиробничий персонал	2353	2280	-73	-3,1
Витрати на оплату праці, тис. грн	464307	446806	-17501	-3,8
- адміністративно-управлінський персонал	32706	31452	-1254	-3,8
- виробничий та загальновиробничий персонал	430707	414451	-16256	-3,8
Середньомісячні витрати на оплату праці, грн	15665	15579	-86	-0,5
- адміністративно-управлінський персонал	24335	24962	627	2,6
- виробничий та загальновиробничий персонал	15254	15148	-106	-0,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2024 році середньооблікова чисельність працівників КП «Водоканал» зменшилась на 80 осіб (-3,2%). Скорочення стосувалося як адміністративно-управлінського персоналу (-6,3%), так і виробничого (-3,1%). Витрати на оплату праці знизились на 3,8%, що відповідає загальному скороченню чисельності. Середньомісячні витрати на оплату праці майже не змінилися, зменшившись лише на 0,5%. Водночас, витрати на одного адміністративного працівника зросли на 2,6%, що свідчить про підвищення управлінської значущості. Загалом підприємство демонструє помірне скорочення кадрів з одночасним збереженням ефективної системи оплати праці.

Після детального аналізу чисельності персоналу та витрат на оплату праці підприємства, доречно звернути увагу на структурні характеристики колективу, зокрема – за статтю (табл. 2.6). Це дозволяє глибше зрозуміти соціальну складову кадрової політики та визначити, наскільки вона збалансована або потребує коригування.

У 2024 році колектив КП «Водоканал» зберіг чітко виражену перевагу жіночої частини персоналу. Жінки складали 71,9% усіх працівників, тоді як чоловіки – 28,1%. Порівняно з 2023 роком, коли співвідношення становило відповідно 71,8% і 28,2%, відбулося лише незначне зміщення, що не змінює загальної картини – підприємство залишається фемінізованим за складом кадрів.

Таблиця 2.6 - Гендерна структура персоналу підприємства КП «Водоканал», 2023-2024 рр.

Категорії працівників	2023 р. (осіб)	Структура у 2023 р. (%)	2024 р. (осіб)	Структура у 2024 р. (%)	2024 р. до 2023 р., %
Жінки	1773	71,8	1717	71,9	96,8
Чоловіки	697	28,2	673	28,1	96,6
Разом	2470	100,0	2390	100,0	96,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Загальне зменшення чисельності персоналу – на 80 осіб, або 3,2% – відбулося відносно пропорційно серед обох статей. Так, чисельність жінок скоротилася на 56 осіб, а чоловіків – на 24, що відповідає темпам зменшення 96,8% та 96,6% відповідно. Це свідчить про рівномірну кадрову політику без гендерних перекосів у процесі оптимізації штату.

Факт переважання жінок у структурі підприємства може бути зумовлений низкою факторів. По-перше, деякі функції у водоканалі – адміністративні, аналітичні, обслуговуючі – традиційно мають вищу частку жіночої зайнятості. По-друге, стабільність у цій структурі свідчить про відсутність серйозних змін у розподілі функцій або гендерній політиці підприємства.

Втім, така структура також ставить перед керівництвом підприємства певні виклики. Зокрема, необхідність врахування гендерних особливостей у формуванні соціальних програм, організації робочого часу, умов праці, а також – можливостей кар’єрного зростання.

Загалом, аналіз показує, що КП «Водоканал» має сталу, збалансовану статеву структуру, яка зберігається навіть у період скорочення персоналу, а сам підхід до управління кадрами є соціально врівноваженим.

Після оцінки статевої структури колективу логічно перейти до розгляду освітнього рівня працівників, що є важливим індикатором професійного потенціалу підприємства (табл. 2.7). Освіта працівників безпосередньо впливає на якість виконання службових обов'язків, впровадження інновацій та здатність адаптуватися до сучасних вимог.

Таблиця 2.7 - Освітня структура персоналу підприємства КП «Водоканал», 2022-2023 рр.

Категорії працівників	2023 р. (осіб)	Структура у 2023 р. (%)	2024 р. (осіб)	Структура у 2024 р. (%)	2024 р. до 2023 р., %
Середня освіта	1909	77,3	1819	76,2	95,3
Середня спеціальна освіта	210	8,5	200	8,4	95,2
Вища освіта	351	14,2	371	15,5	105,7
Разом	2470	100,0	2390	100,0	96,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2024 році освітня структура працівників КП «Водоканал» зазнала деяких змін. Позитивною тенденцією є зростання частки працівників з вищою освітою з 14,2% до 15,5%. У абсолютних числах це +20 осіб, тобто приріст становив понад 5%, незважаючи на загальне скорочення персоналу. Це свідчить про поступове оновлення кадрового складу і підвищення рівня кваліфікації.

Водночас частка працівників із середньою освітою дещо знизилась – з 77,3% до 76,2%, а з середньою спеціальною освітою – залишилась практично на тому ж рівні. Незначне скорочення у цих категоріях пояснюється загальним зменшенням чисельності, однак структура залишається стабільною.

Це говорить про стратегічну орієнтацію підприємства на залучення більш освічених фахівців, що є важливим фактором підвищення ефективності роботи водоканалу та адаптації до сучасних технологічних вимог. Переходячи до наступного аспекту – вікової структури, – важливо оцінити, наскільки збалансованим є колектив за віком, адже саме це впливає на продуктивність, кадрову стабільність і майбутні кадрові ризики (табл. 2.8).

Аналіз вікової структури показує, що вона залишається стабільною, без різких змін. Найбільшу частку працівників, як і в попередньому році, складають

особи віком 41-50 років (36%), що є типовим для підприємств із усталеною структурою. Працівники віком 31-40 років становлять трохи більше 31%, а частка молоді до 30 років залишається незмінною – 18,4%.

Таблиця 2.8 - Вікова структура працівників КП «Водоканал», 2023-2024 рр.

Категорії працівників	2023 р. (осіб)	Структура у 2023 р. (%)	2024 р. (осіб)	Структура у 2024 р. (%)	2024 р. до 2023 р., %
До 30 років	455	18,4	440	18,4	96,7
31–40 років	774	31,3	760	31,8	98,2
41–50 років	906	36,7	860	36,0	94,9
50 років і старше	335	13,6	330	13,8	98,5
Разом	2470	100,0	2390	100,0	96,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Це свідчить про переважання працівників середнього віку, які зазвичай мають вже сформовані професійні навички, але при цьому ще не досягли пенсійного віку. Водночас, порівняно низька частка молоді може стати викликом у майбутньому, якщо не буде активної політики щодо залучення нових кадрів.

Завершуємо аналіз структурним показником – стажем роботи, який дає уявлення про досвід та стабільність трудового колективу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Структура працівників за стажем роботи КП «Водоканал», 2023-2024 рр.

Категорії працівників	2023 р. (осіб)	Структура у 2023 р. (%)	2024 р. (осіб)	Структура у 2024 р. (%)	2024 р. до 2023 р., %
До 1 року	237	9,6	230	9,6	97,0
1–3 роки	484	19,6	470	19,7	97,1
4–10 років	988	40,0	965	40,4	97,7
11–15 років	395	16,0	400	16,7	101,3
Понад 15 років	366	14,8	325	13,6	88,8
Разом	2470	100,0	2390	100,0	96,8

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Переважна частина працівників має стаж від 4 до 10 років (понад 40%), що свідчить про стабільність кадрового ядра. Також суттєва частка працівників має стаж 1-3 роки (19,7%) – це вказує на помірне оновлення персоналу.

Водночас спостерігається відчутне зниження кількості працівників зі стажем понад 15 років – з 14,8% до 13,6%, тобто зменшення майже на 11%. Це може свідчити про поступовий вихід найдосвідченіших працівників із системи, що зумовлює необхідність формування кадрового резерву та активного розвитку системи наставництва.

Отже, кадровий склад КП «Водоканал» загалом є стабільним, із тенденцією до поступового оновлення та підвищення освітнього рівня, проте з певними викликами – низькою часткою молоді та скороченням кадрів з великим досвідом.

Організаційна культура підприємства формується на основі його місії, стратегічних цілей, завдань і обраної моделі розвитку. Саме ці елементи визначають систему цінностей, норм і правил поведінки, що регулюють взаємодію працівників та спрямовують їхню діяльність на досягнення спільних результатів.

Метою діяльності КП «Водоканал» (на прикладі підприємств у містах Коростень і Запоріжжя) є забезпечення населення та суб’єктів господарювання якісними послугами з централізованого водопостачання і водовідведення. Поряд із виконанням соціально значущих функцій підприємство здійснює господарську діяльність як самостійний суб’єкт, орієнтований на досягнення фінансової стабільності, підвищення ефективності функціонування, модернізацію інфраструктури та залучення інвестицій з метою забезпечення сталого розвитку комунальних послуг.

До основних стратегічних цілей КП «Водоканал» належать:

– забезпечення безперебійного та якісного водопостачання споживачів;

– реалізація програм оновлення та модернізації водопровідних і каналізаційних мереж із впровадженням сучасних технологій;

– зниження рівня втрат води в системах водопостачання з метою раціонального використання ресурсів і оптимізації витрат;

– упровадження екологічних ініціатив, спрямованих на збереження водних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення рівня екологічної свідомості населення;

– підвищення якості обслуговування споживачів шляхом оперативного реагування на звернення, розвитку інформаційних сервісів і забезпечення прозорості діяльності підприємства;

– використання інноваційних технічних і управлінських рішень у сфері водопостачання та водовідведення з метою підвищення ефективності діяльності та зниження витрат;

– забезпечення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації витрат, тарифної політики відповідно до чинного законодавства та залучення інвестиційних ресурсів;

– інвестування в навчання, професійний розвиток і підвищення кваліфікації персоналу як ключового чинника підвищення якості послуг і ефективності роботи підприємства.

Формування корпоративної культури у КП «Водоканал» розпочалося з моменту створення підприємства та відбувалося паралельно з інституційним становленням організації. На початкових етапах було закладено базові організаційні цінності, норми й стандарти поведінки, а також визначено правила та процедури регулювання трудових і службових взаємовідносин. Надалі ці елементи корпоративної культури поступово доповнювалися й трансформувалися відповідно до стратегічних змін, умов функціонування підприємства та вимог зовнішнього середовища.

З метою оцінювання рівня розвитку корпоративної культури на КП «Водоканал» було проведено анонімне анкетне опитування працівників підприємства, у якому взяли участь 2390 осіб. Застосування методу анкетування дало змогу отримати узагальнену інформацію про сприйняття персоналом основних елементів корпоративної культури та ступінь їх прийняття.

Анкета містила запитання, спрямовані на з’ясування:

– рівня обізнаності працівників щодо змісту поняття «корпоративна культура підприємства»;

– наявності на підприємстві формалізованих правил поведінки, норм і кодексу корпоративної етики;

– досвіду участі працівників у процесах формування та розвитку корпоративної культури;

– наявності елементів корпоративної культури, з якими респонденти не погоджуються;

– готовності працівників ініціювати пропозиції щодо вдосконалення або змін чинної корпоративної культури;

– відповідності цінностей і принципів корпоративної культури підприємства особистим ціннісним орієнтаціям працівників.

На рис. 2.2 подано результати відповідей працівників на запитання «Чи знайомі ви з поняттям корпоративної культури?». Зокрема, 1286 осіб (53,8%) зазначили, що їм відоме значення цього поняття; 880 респондентів (36,8%) відповіли, що мають уявлення про корпоративну культуру, однак орієнтуються в ньому недостатньо; натомість 224 працівники (9,4%) повідомили, що не знайомі з даним поняттям.

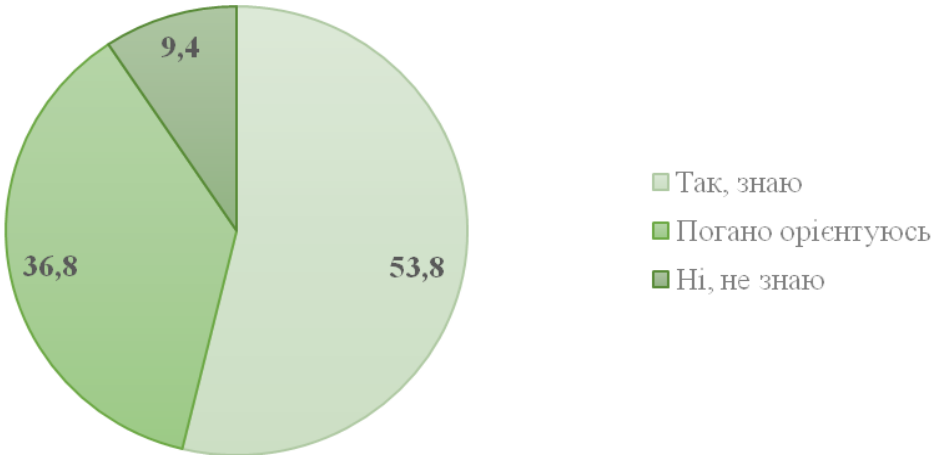


Рисунок 2.2 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи знайомі ви з поняттям корпоративної культури?»

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.3 наведено відповіді на питання «Чи встановлено на підприємстві правила поведінки, норми та кодекс корпоративної етики?». Отже, 1632 працівників (68,3%) знають про те, що на підприємстві встановлено правила

поведінки та є кодекс корпоративної етики, 586 осіб (24,5%) не звертали уваги на це та 172 особи (7,2%) не знають про їх наявність.

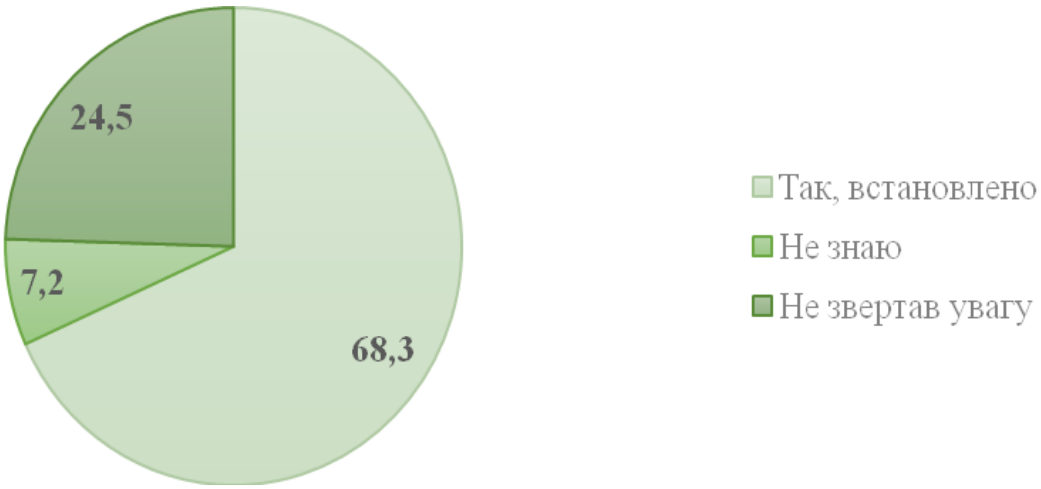


Рисунок 2.3 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи встановлено на вашому підприємстві правила поведінки, норми та кодекс корпоративної етики?»

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.4 наведено відповіді працівників на питання «Чи приймали ви участь у формуванні/розвитку корпоративної культури».

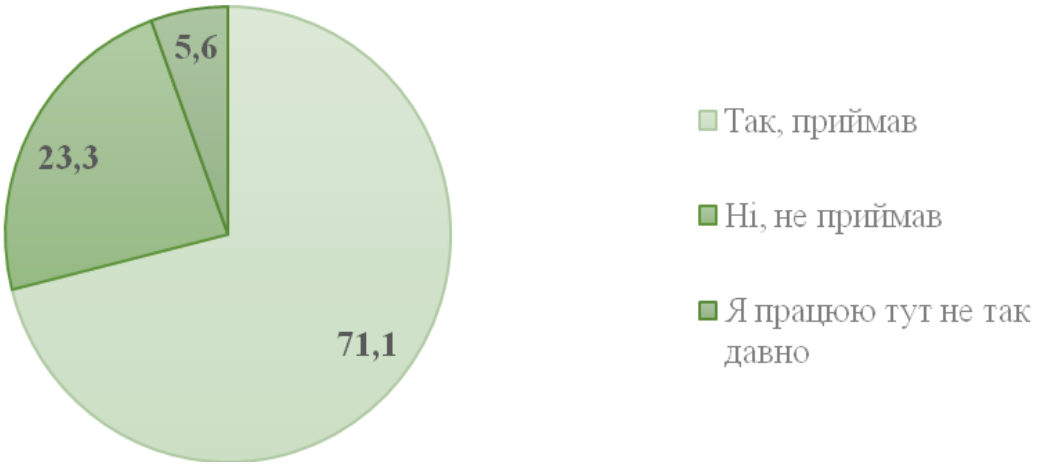


Рисунок 2.4 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи приймали ви участь у формування корпоративної культури КП «Водоканал»?»

Джерело: розроблено автором

Отже, лише 1699 осіб (71,1%) приймали участь у формування корпоративної культури підприємства, 557 осіб (23,3%) повідомили про те, що не були задіяні під час її формування, а 134 особи (5,6%) працюють не так давно, і не приймали через це участь.

На рис. 2.5. наведено відповіді працівників щодо питання існування у корпоративній культурі елементів, з якими вони не згодні.

Згідно рисунку 2.5, 1886 працівників (78,9%) КП «Водоканал» задоволені існуючими елементами корпоративної культури, 112 осіб (4,7%) зазначили, що існують елементи, з якими вони не згодні та 392 особи (16,4%) повідомили, що їм байдуже (згодні вони чи ні) щодо існуючих елементів.

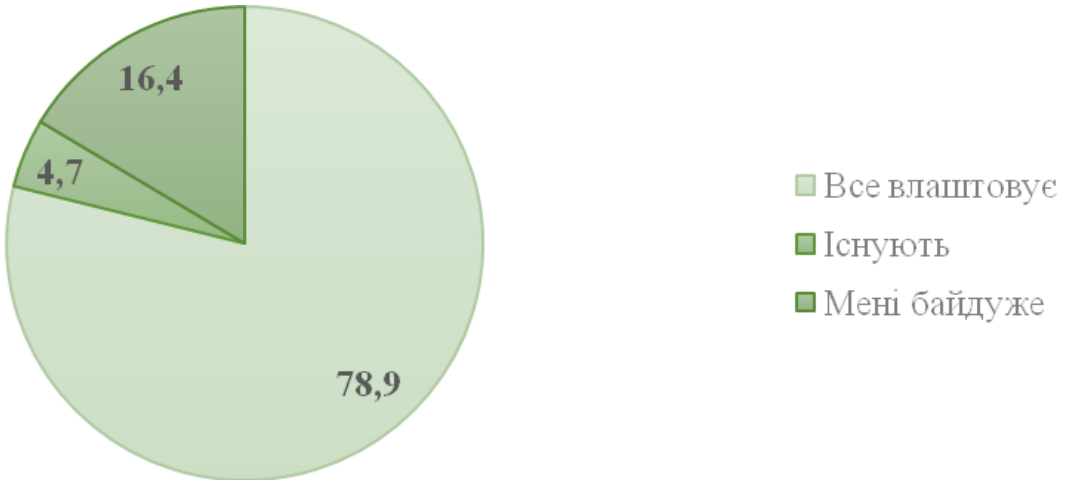


Рисунок 2.5 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи наявні у корпоративній культурі КП «Водоканал» елементи, з якими ви не погоджуєтесь?»

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.6 наведено відповіді працівників, щодо того, чи пропонували працівники внести щось нове або внести зміни до існуючої корпоративної культури. Отже, виходячи з рисунку 2.6, 557 (23,3%) осіб пропонували щось нове або пропонували внести зміни, 750 осіб (31,4%) не пропонували та 1083 особи (45,3%) хотіли запропонувати, але не наважились.

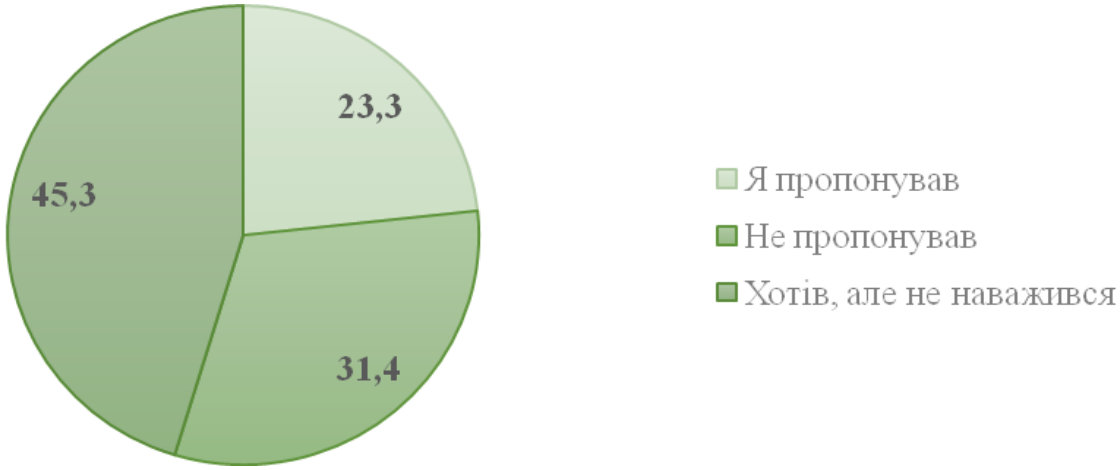


Рисунок 2.6 - Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи наважувались ви запропонувати щось нове або внести зміни до існуючої корпоративної культури КП «Водоканал»?»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, корпоративну культуру КП «Водоканал» можна означити середнім рівнем розвитку. Вона характеризується високим ступенем поділу праці, розвиненою ієрархією управління, наявністю численних правил та норм поведінки персоналу.

Співробітники КП «Водоканал» в міру можливостей намагаються підвищувати свій культурний та освітній рівень. Це виявляється у безперервному підвищенні свого професіоналізму та розвитку особистих культурних переваг. Культура обслуговування, чіткість, швидкість, зовнішній вигляд співробітників – усе це формує позитивний образ фірми для клієнтів та партнерів по бізнесу, але всередині підприємства наявний невеликий дисбаланс.

Керівництву слід звернути увагу на всіх працівників, особливо на тих, хто має пропозиції щодо змін, та боїться їх запропонувати. Керівництву КП «Водоканал» варто звернути до себе увагу працівників, які відповіли «мені байдуже» на певну кількість питань. Оскільки ця байдужість може в майбутньому бути руйнівною, працівник може працювати лише для заробітку коштів та не ототожнювати себе із цим підприємством.

Діловий етикет працівників КП «Водоканал» оцінимо за допомогою дев’яти показників (табл. 2.10). Бали проставляються від одного до 10.

Оцінка ділового етикету персоналу КП «Водоканал» у 2024 році свідчить про задовільний рівень професійної взаємодії зі споживачами та дотримання базових стандартів обслуговування. Найвищі оцінки отримали показники, пов’язані з зовнішнім виглядом, особистою гігієною персоналу та культурою взаємовідносин зі споживачами, що відображає сформованість етичних норм і відповідальне ставлення працівників до виконання службових обов’язків. Водночас наявний потенціал для подальшого вдосконалення комунікаційних і сервісних компетентностей, що є важливою передумовою підвищення якості обслуговування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Таблиця 2.10 - Оцінка рівня якості обслуговування споживачів КП «Водоканал» за зваженими показниками, 2024 р.

Назва показника	Коефіцієнт вагомості	Бал	Підсумкова оцінка
Культура взаємовідношень обслуговуючого персоналу зі споживачами	0,8	10	8
Техніка обслуговування споживачів (прийом заявок, консультації)	0,7	9	6,3
Зовнішній вигляд і особиста гігієна обслуговуючого персоналу	0,9	10	9
Санітарний стан приміщень та обладнання для водопостачання	0,9	9	8,1
Дотримування стандартів якості води	0,8	8	6,4
Швидкість реагування на запити споживачів	0,8	10	8
Умови надання послуг (доступність, зручність)	0,6	8	4,8
Відповідність додаткових послуг (наприклад, інформаційні послуги)	0,6	8	4,8
Всього	6,1	72	55,4

Джерело: розроблено автором

Результати оцінювання рівня якості обслуговування споживачів КП «Водоканал» у 2024 році свідчать про загалом задовільний рівень ділового етикету та професійної поведінки обслуговуючого персоналу, що підтверджується підсумковою зваженою оцінкою 55,4 бала з 72 можливих. Найвищі значення отримали показники, пов’язані з культурою взаємовідносин

персоналу зі споживачами, а також зовнішнім виглядом і дотриманням особистої гігієни, що вказує на сформовані етичні норми та відповідальне ставлення працівників до виконання своїх обов’язків.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема у сфері техніки обслуговування споживачів (прийом заявок, надання консультацій), умов надання послуг та розвитку додаткових сервісів, де отримані оцінки є нижчими за середні. Це свідчить про наявність організаційних і комунікаційних резервів, пов’язаних із необхідністю підвищення оперативності реагування, зручності доступу до послуг та стандартизації процесів взаємодії зі споживачами.

Показники санітарного стану приміщень і обладнання, а також дотримання стандартів якості води, характеризуються середнім рівнем, що обумовлює потребу в системному моніторингу, посиленні контролю та підтриманні належних стандартів безпеки і якості на постійній основі. Водночас достатньо високі оцінки швидкості реагування на запити споживачів засвідчують наявність позитивних управлінських практик, які доцільно закріплювати та розвивати.

У цілому результати аналізу підтверджують, що якість обслуговування споживачів безпосередньо пов’язана із станом соціально-психологічного клімату в колективі, рівнем професійної мотивації персоналу та ефективністю внутрішніх комунікацій. У цьому зв’язку доцільним є впровадження цільових програм навчання й розвитку персоналу, спрямованих на удосконалення комунікаційних навичок, клієнтоорієнтованості та стандартів сервісної поведінки, що сприятиме підвищенню задоволеності споживачів, зміцненню позитивного іміджу КП «Водоканал» та загальному покращенню соціально-психологічного клімату підприємства.

Оцінку ефективності роботи команди КП «Водоканал» проведемо за такими критеріями: розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи; постановка членами команди чітких завдань, які сприяють наданню якісних послуг споживачам; узгодженість дій членів команди у процесі виконання завдань з водопостачання; роль керівника в команді і стиль керівництва; розподіл ролей та обов’язків серед учасників команди; взаємовідносини між членами команди.

Шкала оцінки є наступною:

5 б. – повністю відповідає критерію (показнику);

4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього;

3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину);

2 б. – рівень відповідності критерію нижче середнього;

1 б. – не відповідає критерію (показнику).

Оцінку ефективності роботи команди КП «Водоканал» наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінка ефективності командної роботи персоналу КП «Водоканал» за основними критеріями

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи.					+
2. Постановка членами команди чітких завдань, які сприяють наданню якісних послуг споживачам.					+
3. Узгодженість дій членів команди у процесі виконання завдань з водопостачання.				+	
4. Роль керівника в команді і стиль керівництва:					
4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди у питаннях водопостачання.					+
4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди у впровадженні нових технологій.					+
4.3. Члени команди відчувають себе партнерами, а не підлеглими керівника у реалізації проектів.				+	
5. Розподіл ролей та обов’язків серед учасників команди:					
5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди у процесах водопостачання.				+	
5.2. Активне застосування методів групового прийняття рішень щодо покращення якості води.				+	
6. Взаємовідносини між членами команди:					
6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним у вирішенні проблем водопостачання.					+
6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями, пов’язаними з обслуговуванням споживачів.					+

Джерело: розроблено автором

Оцінка ефективності роботи команди КП «Водоканал» виявила ряд важливих аспектів, які свідчать про загальний рівень функціонування команди та її здатність досягати поставлених цілей. Перш за все, члени команди демонструють розуміння та дотримання загальних принципів командної роботи, що є основою для успішної взаємодії. Постановка чітких завдань, спрямованих на надання якісних послуг споживачам, також свідчить про високий рівень організації та цілеспрямованості. Узгодженість дій членів команди під час виконання завдань з водопостачання вказує на ефективну комунікацію та співпрацю, що є критично важливим у контексті забезпечення безперебійного водопостачання. Роль керівника в команді є суттєвою, оскільки його думка є авторитетною серед членів команди, він стимулює інновації та ініціативу, що сприяє розвитку нових технологій і підходів у роботі.

Важливо зазначити, що члени команди відчувають себе партнерами, а не підлеглими, що сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери та підвищує мотивацію. Розподіл ролей та обов’язків серед учасників команди є чітким, що дозволяє кожному зосередитися на своїх завданнях, а також активно використовувати методи групового прийняття рішень щодо покращення якості води.

Взаємовідносини між членами команди характеризуються ефективною співпрацею, що сприяє оперативному вирішенню проблем, пов’язаних з водопостачанням. Система управління конфліктними ситуаціями, що застосовується в команді, є ефективною та дозволяє уникати ескалації конфліктів, пов’язаних з обслуговуванням споживачів.

Таким чином, загальна оцінка ефективності роботи команди КП «Водоканал» свідчить про високий рівень організації, співпраці та інноваційності. Однак для подальшого розвитку та покращення роботи команди рекомендується продовжувати впроваджувати нові технології, підвищувати комунікаційні навички та забезпечувати підтримку ініціатив членів команди.

Для оцінки розвитку корпоративного управління в КП «Водоканал» було проведено опитування управлінців 45 осіб за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток Б) та отримано наступні результати (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінка показників рівня розвитку команди КП «Водоканал»

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	9,8
2. Колективізм	7
3. Узгодження позицій	8,9
4. Терпимість до чужої думки	8,6
5. Колегіальність в роботі	9
6. Підтримка	9,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	9,3
9. Визнання досягнень	8,6
10. Почуття задоволення	9,3
Всього	88,7

Джерело: розроблено автором

Оцінка показників рівня розвитку команди КП «Водоканал» демонструє високий рівень усвідомлення командних цілей, що становить середній бал 9,8. Це свідчить про те, що члени команди чітко розуміють ідентичність та місію організації, а також спрямовані на досягнення спільних результатів. Високий рівень колективізму (7 балів) вказує на те, що команда в цілому здатна працювати разом, хоча є можливості для подальшого покращення в цій сфері.

Узгодження позицій (8,9 балів) та терпимість до чужої думки (8,6 балів) підкреслюють ефективну комунікацію серед членів команди, що є критично важливим для успішного виконання завдань. Колегіальність в роботі (9 балів) свідчить про те, що рішення приймаються спільно, що сприяє підвищенню відповідальності та залученості кожного члена команди.

Показник підтримки (9,7 балів) є особливо важливим, оскільки відображає готовність членів команди допомагати один одному, що сприяє формуванню позитивної робочої атмосфери. Залучення в роботу (8,5 балів) свідчить про активність членів команди, хоча є можливості для підвищення цього показника.

Почуття гордості (9,3 бали) та визнання досягнень (8,6 балів) свідчать про те, що команда має позитивне ставлення до своїх досягнень, що підвищує мотивацію та сприяє подальшому розвитку. Почуття задоволення (9,3 бали) вказує на те, що члени команди в цілому задоволені своєю роботою та атмосферою в колективі.

Загальний середній бал 88,7 вказує на високий рівень розвитку команди, проте існують сфери, які потребують уваги, зокрема колективізм і залучення в роботу. Рекомендується продовжувати працювати над зміцненням командного духу та підвищенням залученості членів команди, що дозволить ще більше покращити ефективність роботи КП «Водоканал» і забезпечити якісне надання послуг споживачам.

Отже, соціально-психологічний клімат у КП «Водоканал» загалом можна оцінити як відносно стабільний, однак такий, що потребує подальшого розвитку. Найбільш уразливими залишаються аспекти внутрішньоорганізаційних комунікацій, залученості персоналу до управлінських процесів та профілактики професійного вигорання. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи регулярного моніторингу соціально-психологічного клімату шляхом анкетування, реалізація програм підтримки ментального здоров'я працівників, а також проведення тренінгів, спрямованих на розвиток комунікаційної культури та командної взаємодії.

2.3 Оцінка ефективності стратегічного управління КП «Водоканал» у контексті соціально-психологічного клімату

Для комплексного аналізу стану соціально-психологічного клімату та управлінських передумов його формування в КП «Водоканал» доцільно розглянути ключові складові стратегічного управління підприємством, зокрема систему цілей та стратегію розвитку. Зазначені елементи визначають довгострокові орієнтири діяльності організації, характер управлінських рішень, стиль керівництва та рівень залученості персоналу, що безпосередньо впливає на соціально-психологічні процеси в трудовому колективі.

У науковій літературі система цілей і стратегія розвитку розглядаються як інструменти координації діяльності персоналу, формування спільного бачення майбутнього та зміцнення організаційної ідентичності. Чітко сформульовані та узгоджені цілі сприяють підвищенню мотивації працівників, зниженню рівня невизначеності та напруженості, а також формуванню сприятливого соціально-

психологічного клімату. Водночас невідповідність між задекларованими цілями, обраною стратегією та реальними управлінськими практиками може призводити до зниження довіри персоналу до керівництва та погіршення психологічного стану колективу.

Оцінювання ефективності системи цілей і стратегії КП «Водоканал» здійснювалося на основі експертного підходу, який передбачає залучення фахівців підприємства до оцінки ключових критеріїв стратегічного управління. Для цього використано бальну шкалу від 0 до 5, де більші значення відповідають вищому рівню сформованості та узгодженості відповідного елемента управління. Критерії оцінювання охоплюють як формальні аспекти (наявність місії, системи цілей, стратегічних підрозділів), так і змістовні характеристики (відповідність цілей структурі організації, узгодженість стратегії з внутрішніми процесами та зовнішнім середовищем).

Середньозважена оцінка кожного критерію визначається з урахуванням ваги його значущості, що дозволяє врахувати різний вплив окремих елементів стратегічного управління на загальний результат. Такий підхід забезпечує більш об’єктивну оцінку стану системи цілей і стратегії та дає змогу сформувати інтегральну характеристику ефективності стратегічного управління підприємства. Результати відповідних розрахунків наведено в табл. 2.13 та табл. 2.14. Середньозважена оцінка кожного критерію визначається за формулою:

$$V = \frac{\Sigma_{i=1}^{n} \mathbf{n_i v}}{\mathbf{n}} \qquad (2.1)$$

де n – кількість експертів, чол.;

n_i – оцінка експерта (від 0 до 5);

V – вага (значимість) критерію.

Сума середньозважених оцінок за всіма критеріями формує інтегральну оцінку ефективності відповідного управлінського елемента. Важливо зазначити, що організаційна структура управління виступає базою реалізації системи цілей

і стратегії: чим більш узгодженою та гнучкою є структура управління, тим вищою є результативність управлінського впливу та ефективність функціонування підприємства загалом.

Таблиця 2.13 - Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень місії	0,4	5	5	5	3	5	1,84
Наявність сформованої системи цілей	0,4	5	5	4	5	5	1,72
Відповідність цілей пропонованим до них вимогам	0,3	3	5	4	3	2	0,78
Відповідність цілей структурі організації	0,3	5	2	5	4	4	0,8
Загальна інтеграційна оцінка	$\sum = 1$						5,12

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таблиця 2.14 - Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Вага, значимість	Бал, 5 – експертів					Зважений бал
Наявність і рівень роботи підрозділу визначення стратегії та управління в організації	0,4	5	5	3	4	5	2,8
Узгодженість існуючої стратегії з вимогами зовнішнього середовища	0,3	3	4	2	5	4	0,84
Узгодженість існуючої стратегії з внутрішньо-організаційними процесами	0,4	5	3	5	4	3	1,6
Здійсненність і гнучкість стратегії	0,2	4	5	5	3	4	0,84
Загальна інтегральна оцінка	$\sum = 1$						6,08

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Інтегральна оцінка системи цілей КП «Водоканал» становить 5,12 бала, що свідчить про достатньо високий рівень їх сформованості та узгодженості. Інтегральна оцінка ефективності стратегії підприємства становить 6,08 бала, що характеризує її як загалом обґрунтовану, адаптовану до внутрішніх процесів і вимог зовнішнього середовища. Отримані результати свідчать про наявність значного внутрішнього управлінського потенціалу, який створює сприятливі передумови для формування стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

У КП «Водоканал» ухвалення управлінських рішень здійснюється переважно директором підприємства, при цьому найбільш значущі стратегічні рішення в окремих випадках погоджуються із засновниками. Управлінські рішення, що приймаються на підприємстві, можна класифікувати за основними управлінськими функціями.

Існує кілька різновидів рішень, які в залежності від напряму діяльності приймаються у КП «Водоканал»:

1. У процесі планування приймаються такі рішення:

– рішення про розроблення системи заходів щодо реалізації навчальних послуг;

– про взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем;

– про стратегію та тактику щодо поліпшення якості та ефективності обслуговування споживачів послуг.

2. У процесі організації діяльності КП «Водоканал» приймаються такі рішення:

– про структурування роботи підприємства;

– про розподіл повноважень між менеджерами підприємства;

– про зміни внутрішньої структури підприємства при зміні оточення.

3. У процесі мотивації персоналу КП «Водоканал» приймаються такі рішення:

– про потреби працівників;

– про задоволення потреб;

– про продуктивність роботи персоналу та про їхню задоволеність роботою.

4. У процесі контролю приймаються такі рішення:

– про вимірювання результатів роботи КП «Водоканал» ;

– про оцінку цих результатів;

– про те, наскільки досягнуто мети підприємства;

– про коригування цілей.

Результати аналізу виконання управлінських рішень у КП «Водоканал» за 2023–2024 рр. наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15 - Показники виконання управлінських рішень, 2023-2024 рр.

Рік	Кількість ухвалених управлінських рішень за календарний рік	Кількість виконаних управлінських рішень у строк	Кількість невиконаних управлінських рішень у строк	Частка невиконаних рішень від загальної кількості
2023	79	66	13	16,5%
2024	87	61	26	29,8%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отримані дані свідчать про зростання частки управлінських рішень, що не виконуються у встановлені терміни. Так, у 2024 році частка невиконаних рішень зросла до 29,8%, що на 13,3 в.п. більше порівняно з 2023 роком.

Для узагальненої оцінки результативності управлінських рішень було розраховано коефіцієнт якості управлінських рішень за формулою:

$$Дo_{КЯУР} = \frac{УРВ - УРН}{УРП} \times 100 \quad (2.2)$$

де

КЯУР – коефіцієнт якості управлінських рішень;

УРВ – кількість виконаних управлінських рішень;

УРН – кількість невиконаних управлінських рішень;

УРП – кількість прийнятих управлінських рішень.

$$Дo_{КУР2022} = ((66 - 13) / 79) \times 100 = 67,1\%$$

$$Дo_{КУР2023} = ((61 - 26) / 87) \times 100 = 40,2\%$$

Розрахунки показали, що у 2023 році коефіцієнт якості управлінських рішень становив 67,1%, тоді як у 2024 році він знизився до 40,2%. Це свідчить про погіршення організації контролю за виконанням управлінських рішень та

недостатнє врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища в процесі їх реалізації.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що за наявності достатньо сформованої системи цілей і стратегії в КП «Водоканал» існують проблеми на етапі реалізації управлінських рішень, що негативно впливає на соціально-психологічний клімат трудового колективу. Це обумовлює необхідність удосконалення механізмів управлінського контролю, підвищення рівня залученості персоналу та посилення мотиваційних інструментів, що є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в перспективі.

Висновки до розділу 2

Соціально-психологічний клімат є важливим чинником ефективної діяльності підприємства, оскільки визначає характер взаємовідносин у колективі, рівень мотивації та згуртованості персоналу. Для підприємств комунального сектору його стан безпосередньо впливає на якість послуг і результативність управління.

Соціально-психологічний клімат формується під впливом організаційно-економічних умов, кадрової політики та стилю керівництва, відображаючи рівень задоволеності й готовності працівників до співпраці та змін. У цьому контексті аналіз соціально-психологічного клімату в колективі КП «Водоканал» м. Запоріжжя є необхідним для виявлення чинників, що впливають на стабільність і ефективність діяльності підприємства.

Встановлено, що КП «Водоканал» є соціально значущим підприємством критичної інфраструктури та природною монополією у сфері централізованого водопостачання і водовідведення міста. Динаміка виробничих показників за 2022–2024 рр. характеризується помірним зниженням обсягів водопостачання та водовідведення, що обумовлено змінами у структурі споживання та демографічними чинниками. Фінансові результати підприємства мають нестабільний характер: зафіксовано зростання собівартості та суттєве

збільшення валового збитку у 2024 році, що актуалізує потребу в оптимізації витрат, підвищенні продуктивності та зміцненні фінансової стійкості. Аналіз ліквідності засвідчив зниження загальної та абсолютної ліквідності за збереження відносно прийнятних значень поточної ліквідності, що вказує на необхідність удосконалення управління грошовими потоками. Показники фінансової стійкості загалом є стабільними, з високою часткою власного капіталу, однак наявні резерви для підвищення ефективності використання ресурсів.

Оцінка кадрового потенціалу свідчить про відносну стабільність персоналу за наявності тенденції до скорочення середньооблікової чисельності працівників у 2024 році. Гендерна структура залишається збалансованою в межах усталених пропорцій, при цьому переважає жіноча зайнятість. Позитивною тенденцією є зростання частки працівників з вищою освітою, що підвищує професійний потенціал підприємства. Вікова та стажова структура демонструють домінування працівників середнього віку й кадрового ядра зі стажем 4–10 років, водночас фіксується зменшення частки працівників зі стажем понад 15 років, що формує ризики втрати досвіду та посилює потребу в розвитку наставництва і кадрового резерву.

Аналіз корпоративної культури на основі анкетування персоналу засвідчив її середній рівень розвитку та наявність формалізованих норм поведінки й етичних правил. Разом із тим виявлено проблемні прояви організаційної байдужості та недостатньої ініціативності працівників: значна частина респондентів або не пропонувала змін, або вагалася висловлювати пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури. Це свідчить про потребу в посиленні внутрішніх комунікацій, формуванні психологічно безпечного середовища для висловлення ідей та підвищенні залученості персоналу до управлінських процесів.

Оцінка якості обслуговування споживачів показала загалом задовільний рівень сервісної взаємодії, з високими результатами за показниками культури спілкування, швидкості реагування та дотримання санітарних вимог. Водночас виявлено резерви покращення в частині техніки обслуговування (прийом заявок,

консультації), розвитку додаткових сервісів та підвищення зручності умов надання послуг, що має прямий зв’язок з корпоративними стандартами комунікації та внутрішньою організацією праці.

Діагностика командної роботи та рівня розвитку управлінської команди засвідчила високий рівень усвідомлення командних цілей, підтримки, колегіальності та позитивної ідентифікації працівників з підприємством. Разом із тим відносно нижчими залишаються показники колективізму та залученості, що може опосередковано вказувати на потребу в розвитку горизонтальної взаємодії, внутрішньої комунікаційної культури та механізмів мотивації.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності стратегічного управління КП «Водоканал», слід зазначити, що підприємство характеризується достатньо високим рівнем сформованості системи цілей та обґрунтованістю стратегії розвитку. Це створює належні організаційно-управлінські передумови для формування сприятливого соціально-психологічного клімату, зокрема через визначеність стратегічних орієнтирів, зрозумілість управлінських пріоритетів та наявність внутрішнього управлінського потенціалу.

Водночас виявлене зниження якості реалізації управлінських рішень, зростання частки невиконаних або виконаних із порушенням строків рішень свідчать про наявність дисбалансу між стратегічним плануванням і практикою управління. Така ситуація негативно впливає на рівень довіри персоналу до управлінських процесів, підвищує організаційну напруженість та може знижувати мотивацію працівників, що безпосередньо відображається на соціально-психологічному кліматі трудового колективу.

Ефективність соціально-психологічного клімату в КП «Водоканал» значною мірою залежить не лише від якості сформованої системи цілей і стратегії, а й від результативності механізмів їх реалізації. Це обумовлює необхідність посилення управлінського контролю, удосконалення процедур прийняття та виконання управлінських рішень, а також активнішого залучення персоналу до процесів управління, що в сукупності сприятиме стабілізації соціально-психологічного клімату та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КП «ВОДОКАНАЛ» М.ЗАПОРІЖЖЯ

3.1. Удосконалення корпоративної культури як інструменту підвищення соціально-психологічного клімату підприємства

Як свідчать результати глобальних досліджень Ernst & Young Global Limited, понад 80% керівників компаній у світі вважають ефективну корпоративну культуру ключовим чинником успішного функціонування бізнесу. Водночас лише 14% управлінців повністю задоволені рівнем розвитку корпоративної культури у власних організаціях [58]. Для переважної більшості керівників (87%) корпоративна культура та залученість персоналу є пріоритетними напрямами сучасного управління, що підтверджує зростання її ролі як стратегічного ресурсу розвитку підприємств.

Практика провідних міжнародних корпорацій демонструє, що стабільність базових цінностей і цілей у поєднанні з гнучкою адаптацією стратегій і бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища є характерною ознакою високоефективних компаній. Саме такий підхід притаманний таким корпораціям, як Procter & Gamble, Sony, Motorola, Hewlett-Packard, де корпоративна культура виступає інтегруючим елементом управління [60].

У наукових дослідженнях Т. Діла та А. Кеннеді наголошується, що діяльність високоефективних компаній ґрунтується на чітко сформульованих цінностях і переконаннях, які визначають їхнє призначення та місію. Ці засади, як правило, відображаються у корпоративних девізах, що формують ідентичність організації та задають орієнтири поведінки персоналу.

Емпіричні результати, отримані Т. Пітерсом і Р. Уотерменом у процесі аналізу діяльності 62 американських компаній-лідерів, засвідчили тісний взаємозв’язок між рівнем корпоративної культури та фінансовою результативністю. Зокрема, 88% високоприбуткових компаній мали спеціалізовані підрозділи, відповідальні за впровадження корпоративних

цінностей; 65% інтегрували ці цінності з програмами підвищення рентабельності; 58% реалізовували системні програми культурного розвитку персоналу [58]. У компаній із середнім і низьким рівнем доходів відповідні показники були майже вдвічі нижчими.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє стверджувати, що здоровий корпоративний дух і високий рівень залученості персоналу безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств. За даними досліджень, зростання залученості працівників забезпечує підвищення якості роботи в середньому на 44% та приріст прибутковості до 22% щорічно.

Провідні світові компанії демонструють різні моделі реалізації корпоративної культури. Зокрема, у Google ключовими її елементами є система матеріального стимулювання, відкриті комунікації з керівництвом та створення комфортного робочого середовища. У Facebook акцент зроблено на відкритому офісному просторі, розвитку командної взаємодії та швидкій соціалізації нових працівників. Компанії Zappos, Warby Parker, Southwest Airlines, Chevron, Adobe та SquareSpace формують корпоративну культуру на засадах довіри, командної підтримки, соціальної відповідальності та орієнтації на добробут персоналу [54; 60].

В Україні ставлення до корпоративної культури залишається неоднозначним. За результатами соціологічних опитувань, 55% керівників визнають її необхідність, 40% намагаються впроваджувати західні моделі, 35% відчувають дефіцит ресурсів для її формування, тоді як 25% не вважають корпоративну культуру важливим управлінським інструментом. Така ситуація значною мірою зумовлена впливом пострадянських управлінських традицій, психологічними та соціокультурними чинниками, а також недостатнім усвідомленням стратегічної ролі корпоративної культури в сучасних умовах.

Це говорить про те, що наша підприємницька культура підсвідомо все ще залишається затиснутою у між старою пострадянською традицією виробничої демократії, владним абсолютизмом «примусу до ринку» 1990-х років та західним розумінням професійного самоврядування. На пострадянському просторі

уявлення про корпоративну культуру з'явилися одночасно із приходом іноземних компаній.

Першою це зробила фірма McDonald's, менеджери якої постійно підкреслюють важливість чотирьох основних понять, що характеризують стиль фірми: якість, сервіс, чистота, рівень цін [58].

Варто визнати, що на сьогоднішній день успішні підприємства лише починають ставитися до корпоративної культури як до важливого інструменту управління бізнесом та як до засобу для створення серйозних переваг на нинішньому ринку. Адже в сучасному бізнесі корпоративна культура є важливою умовою успішної роботи підприємства, фундаментом його динамічного зростання, гарантом прагнення до підвищення ефективності. З посиленням конкуренції виникає потреба у створенні додаткових конкурентних переваг, однією з яких і є корпоративна культура.

Розглянемо чинники запровадження корпоративної культури. Насамперед, корпоративна культура має розглядатися з погляду врахування чинника часу. По-перше, це історичний період розвитку суспільства. Різні періоди часу вимагають різної корпоративної культури та загалом – різного менеджменту. По-друге, це зовнішнє середовище, в якому діє підприємство: культура, демографія, політика, право, соціальні відносини, інформація та освіта, технологія тощо. Стан цих елементів буде різним для різних країн, регіонів, галузей діяльності. На корпоративну культуру дуже впливає національний менталітет, національний характер. По-третє, це внутрішнє середовище самого підприємства: його функції на ринку товарів і послуг, вплив у суспільстві, розміри підприємства, технології і, звичайно, кадровий склад, професіоналізм працівників, їх освіта, здібності. Велике значення має взаємозв’язок корпоративної культури з управлінням для підприємства. До нього відносяться: вид менеджменту, структура організації, методи комунікацій та прийняття рішень, система мотивації праці, кадрова політика та система навчання.

Проведений аналіз стану та особливостей формування корпоративної культури в Україні дав змогу виокремити комплекс взаємопов’язаних причин,

що зумовлюють її незадовільний рівень розвитку та обмежену ефективність практичного впровадження в діяльність вітчизняних підприємств:

– значна частина ресурсів підприємств зосереджена на підвищенні матеріального добробуту, внаслідок чого надто мало уваги приділяється культурному розвитку, одним із факторів якого є і корпоративна культура;

– існує складність поєднання особливостей українського менталітету, суспільної свідомості та психології, які мають значний вплив на економічне середовище та культуру нашої країни;

– психологічні чинники, пов'язані з тоталітарним минулим: безініціативність, подвійна мораль, одночасно звичка покладатися на опіку держави та не довіряти їй, іноді недостатнє почуття відповідальності;

– наявність у значної частини населення «економічного нігілізму» з одного боку, і «індивідуалізму», обумовленого специфікою суспільного життя, з іншого;

– нерозкритість соціального ресурсу корпоративної культури, пов’язана з використанням неформальних елементів корпоративної культури, на відміну від стратегічних інструментів її впливу на вдосконалення соціально-трудових відносин;

– непрофесійне економіко-управлінське кадрове забезпечення, зумовлене відсутністю у країні міністерських програм підготовки фахівців з управління акціонерними компаніями за окремою спеціальністю;

– незадовільне внутрішнє корпоративне та зовнішнє середовище виробничо-господарської діяльності, зумовлене, насамперед, нерозумінням сутності, функцій, етапів реалізації корпоративної культури на практиці, неякісною корпоративною політикою, відсутністю корпоративного духу у кадровому апарату;

– деідеологізація корпоративної культури компаній, часткова ліквідація впливу держави на її формування; комерціалізація корпоративної культури; відсутність турботи про учасників корпоративних відносин у соціально-духовному плані;

– зростання свідомої реалізації у виробничо-господарській діяльності корпорації елемента акціонерної антикультури; порушення кодексів протокольної поведінки учасників корпоративних відносин.

У сукупності зазначені чинники формують системні бар’єри для розвитку ефективної корпоративної культури в Україні та зумовлюють необхідність її переосмислення як ключового інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств і сталого соціально-економічного розвитку.

Можемо стверджувати, що в Україні корпоративна культура на макро- та мікрорівні знаходиться у незадовільному стані. Типологія корпоративних культур компаній пострадянського простору, зокрема України, має свої історичні особливості, пов'язані з приватизацією державних підприємств, накопиченням капіталу, глобалізації економіки та іншими факторами [51].

Серед підприємств доцільно виокремити ті, що зберігають риси корпоративної культури, сформованої в умовах радянської системи управління, підприємства, які трансформували корпоративну культуру на основі зарубіжних моделей, а також організації, що перебувають у процесі пошуку власних, адаптованих до національних умов підходів до її формування та розвитку.

До першого типу належать підприємства з домінуванням традицій пострадянського менеджменту. Для них характерні високий рівень бюрократизації управлінських процесів, обмеження ініціативності працівників, зрівняльний підхід до системи матеріального стимулювання, а також відчуженість персоналу від участі в управлінні та результатів праці. Попри наявність окремих позитивних характеристик, зокрема відносної соціальної захищеності, дисциплінованості та стабільності зайнятості, така корпоративна культура характеризується низьким рівнем адаптивності та гнучкості до змін зовнішнього середовища.

Зазначений тип корпоративної культури умовно визначають як «регресивний», оскільки він ґрунтується на застарілих управлінських принципах і цінностях, притаманних попередньому соціально-економічному устрою, та не створює передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємства. До

носіїв регресивного типу корпоративної культури, як правило, належить значна частина малих і середніх місцевих або регіональних підприємств.

Другий тип корпоративної культури формується на підприємствах, що функціонують як регіональні підрозділи або філії транснаціональних корпорацій. Йому властиві відносна стабільність, формалізованість норм і стандартів трудової поведінки, а також наявність усталених моделей управління персоналом, напрацьованих у процесі тривалого корпоративного розвитку. Водночас застосування таких моделей в українських реаліях часто ускладнюється інституційними, соціально-культурними та економічними особливостями, що зумовлює потребу в їх адаптації та підвищенні гнучкості. З огляду на це зазначений тип корпоративної культури доцільно визначати як «запозичений». До підприємств із запозиченою корпоративною культурою належать, зокрема, Procter & Gamble Co., Johnson & Johnson, The Coca-Cola Company, корпорація Microsoft [60].

Третій тип корпоративної культури характерний для українських підприємств, орієнтованих на впровадження сучасних управлінських технологій із урахуванням національної специфіки та умов функціонування внутрішнього ринку. Такі організації відзначаються високим рівнем варіативності управлінських рішень, гнучкістю стратегій розвитку та здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме ці характеристики забезпечують формування конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Зазначений тип корпоративної культури доцільно визначати як «прогресивний». Прикладами підприємств із прогресивною корпоративною культурою є корпорація «Артеріум», Київська кондитерська фабрика «Рошен», фабрика «Голден Тайл», корпорація «Оболонь» та інші.

Серед великих українських компаній, у яких сформовано відносно розвинену корпоративну культуру, варто також відзначити ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укртатнафта», ПАТ «Запоріжсталь», Fozzy Group, WOG, АТБ-Маркет, «Київстар», «Епіцентр» та інші.

Аналіз місій і корпоративних цінностей як ключових елементів корпоративної культури свідчить, що лише близько 45% великих українських

компаній мають чітко сформульовані місію, принципи та цінності; у 15% вони задекларовані фрагментарно, тоді як близько 35% підприємств взагалі не оприлюднюють інформацію про місію та корпоративні цінності на офіційних ресурсах. При цьому 89% компаній визначають лідерство на ринку як пріоритетну цінність, персонал визнається ключовою цінністю у 67% компаній, клієнти та якість — у 56%, професіоналізм та інновації — у 30%, екологічна відповідальність — у 22% [60].

Таким чином, можна констатувати, що для більшості українських підприємств домінуючою цінністю залишається ринкове лідерство, тоді як людський капітал розглядається як стратегічний ресурс лише частиною компаній. Водночас позитивні приклади впровадження сучасної корпоративної культури демонструють окремі підприємства, зокрема компанія TEDIS Ukraine.

Формування та розвиток корпоративної культури має здійснюватися у взаємозв'язку з усіма елементами системи управління підприємством. Це передбачає необхідність оцінювання відповідності управлінських рішень існуючій корпоративній культурі під час їх розроблення та впровадження. З урахуванням інерційного характеру корпоративної культури управлінські заходи з її трансформації мають носити випереджальний і системний характер, а їх результати проявляються поступово, у середньо- та довгостроковій перспективі.

З метою коригування існуючої корпоративної культури доцільно здійснити її діагностику шляхом опитування та анкетування персоналу, що дозволяє виявити проблемні аспекти та зони організаційного розвитку. На підприємствах із тривалою історією функціонування, зокрема КП «Водоканал», трансформація корпоративної культури має складний і інерційний характер та потребує системних управлінських зусиль. Водночас відмова від цілеспрямованих змін призводить до зниження ефективності діяльності й погіршення соціально-психологічного клімату.

З урахуванням зазначеного доцільно застосувати поетапний алгоритм коригування корпоративної культури на КП «Водоканал», поданий на рис. 3.1, який передбачає діагностику, формування цільової моделі, реалізацію коригувальних заходів та моніторинг їх результативності.

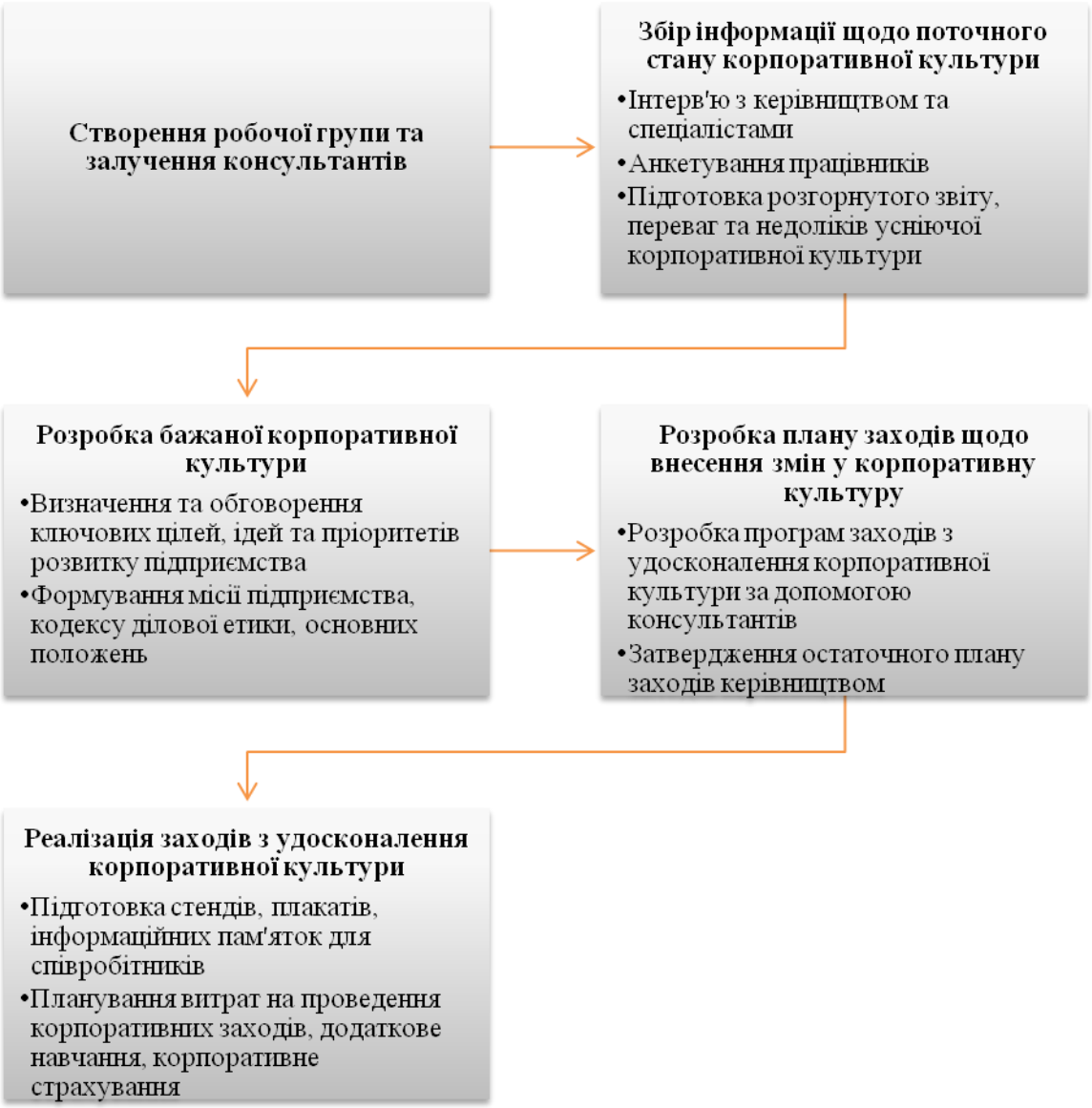


Рисунок 3.1 - Процес управління корпоративною культурою КП «Водоканал»

Джерело: Розроблено автором

І етап полягає у формуванні робочої групи та залученні зовнішніх консультантів, які забезпечують об’єктивність і неупередженість діагностики корпоративної культури. Залучені фахівці мають застосовувати професійні методики дослідження, дотримуватися принципів етичності, конфіденційності та рівного ставлення до всіх працівників під час опитування й оцінювання.

ІІ етап передбачає формування єдиної концепції корпоративної культури на основі узгодження цінностей і принципів як керівництва, так і персоналу підприємства. Збір інформації здійснюється шляхом інтерв’ювання управлінського складу, а також опитування та анкетування працівників. На

цьому етапі відбувається узгодження бачення корпоративної культури, а також оцінювання рівня та потенційної сили опору персоналу майбутнім організаційним змінам.

III етап полягає у розробленні цільової (бажаної) моделі корпоративної культури на основі результатів проведених досліджень і серії робочих зустрічей із керівництвом підприємства та ключовими співробітниками. За підсумками цього етапу визначаються базові цінності та норми поведінки, які підлягають збереженню, коригуванню або нейтралізації, а також ідентифікуються стереотипні уявлення, що можуть перешкоджати впровадженню оновленої корпоративної культури [6, с. 204].

IV етап передбачає розроблення комплексу управлінських, комунікаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на формування, розвиток і закріплення бажаних елементів корпоративної культури в практиці діяльності підприємства.

V етап розпочинається з інформування персоналу про заплановані зміни шляхом проведення зустрічей із керівництвом та організації внутрішніх комунікацій. Паралельно здійснюється планування ресурсного забезпечення, зокрема визначення обсягу майбутніх витрат на реалізацію запланованих заходів та оцінювання їх економічної доцільності.

Необхідно звернути увагу на те, що всіх етапах наведеного алгоритму мають проводити моніторинг змін та оцінити їх за [6, с. 204]:

– рівнем задоволеності працівників діяльністю підприємства та умовами праці, що відображає ступінь прийняття змін і психологічний комфорт у колективі;

– рівнем відповідальності персоналу, який характеризує готовність працівників дотримуватися корпоративних норм, стандартів поведінки та брати участь у досягненні цілей організації;

– творчою активністю співробітників, що виявляється у ініціативності, пропозиціях щодо вдосконалення процесів і готовності до інновацій;

– рівнем кваліфікації працівників, який відображає відповідність наявних знань і вмінь вимогам посади та стратегічним завданням підприємства;

– динамікою розвитку професійних компетенцій персоналу, зокрема управлінських, комунікативних та цифрових;

– ступенем упровадження та використання нових знань і навичок у практичній діяльності, що свідчить про ефективність навчальних і розвиткових програм;

– фактичним упровадженням інноваційних заходів або нових управлінських рішень після проходження навчання, що дозволяє оцінити прикладний ефект інвестицій у розвиток персоналу.

Однією із важливих умов успіху впровадження змін у корпоративну культуру – це активна участь керівництва підприємства, їх дотримання та приклад застосування нових правил, норм, кодексу корпоративної етики та інше. Особистий приклад керівництва призведе до позитивного відгуку серед працівників. Для того, щоб підприємство могло себе по праву називати сучасним та відповідним сьогоднішнім стандартам, потрібно зробити дуже багато.

Отже, для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та розвитку корпоративної культури в КП «Водоканал» доцільно впровадити систему корпоративного страхування працівників. Такий інструмент соціальної підтримки персоналу є складовою сучасної кадрової політики та сприяє зміцненню соціально-психологічного клімату, підвищенню рівня лояльності та мотивації працівників.

Корпоративне страхування працівників являє собою систему страхових програм, які надаються роботодавцем з метою забезпечення фінансової та соціальної захищеності персоналу. Для підприємства житлово-комунального господарства, діяльність якого пов’язана з підвищеними виробничими, фізичними та психологічними ризиками, корпоративне страхування набуває особливої актуальності. У межах КП «Водоканал» така система може включати медичне страхування, страхування від нещасних випадків, страхування життя, страхування на випадок втрати працездатності, а також програми психологічної та соціальної підтримки.

Запровадження корпоративного страхування має не лише захисну, а й мотиваційну функцію, оскільки сприяє формуванню відчуття стабільності,

турботи з боку роботодавця та підвищенню рівня задоволеності умовами праці. Працівники, які відчувають соціальну підтримку, демонструють вищий рівень залученості до діяльності підприємства, відповідальності та продуктивності, що позитивно впливає на результати роботи організації в цілому.

З метою вибору оптимального страхового партнера було проаналізовано пропозиції провідних страхових компаній України у 2025 році, зокрема TAS Life, «ІНГО», VUSO та MetLife. Проведений огляд засвідчив, що всі зазначені компанії пропонують програми корпоративного страхування, однак вони відрізняються за обсягом страхового покриття, умовами обслуговування, наявністю додаткових сервісів та рівнем адаптивності до потреб корпоративного клієнта.

Страхова компанія TAS Life пропонує широкий спектр програм корпоративного страхування, орієнтуючись на забезпечення безпеки працівників у сучасних умовах, зокрема з урахуванням підвищених соціальних і безпекових ризиків. Основними напрямами корпоративних програм є страхування здоров'я працівників, страхування життя, страхування від військових ризиків, а також спеціальні програми для підприємств в умовах воєнного стану. У межах страхування здоров'я працівників TAS Life реалізує колективні програми, що передбачають фінансову підтримку у разі діагностування критичних захворювань (зокрема онкологічних, кардіохірургічних та нейрохірургічних). Це дозволяє частково компенсувати витрати на лікування та зменшити соціальні наслідки тривалої непрацездатності, що є важливим для підприємств житлово-комунального господарства, де збереження кадрового потенціалу має критичне значення для безперервності надання послуг. Страхування життя працівників є одним із ключових елементів пропозицій TAS Life. Колективний договір забезпечує страхове покриття у випадках захворювань і травм, інвалідності та смерті, а також може включати захист від наслідків військових ризиків. Такий інструмент є актуальним для КП «Водоканал», з огляду на специфіку робіт (аварійно-відновлювальні заходи, виїзди на об'єкти, робота у складних умовах), що супроводжується підвищеним рівнем виробничих ризиків. Окремим напрямом є страхування від військових ризиків, яке передбачає фінансову

підтримку у разі шкоди життю та здоров'ю працівників, пов'язаної з воєнними діями. У сучасних умовах це підсилює соціальний захист персоналу та знижує соціальну напругу в колективі. Додатково компанія надає сервісні компоненти, зокрема «Друга медична думка» (онлайн-консультації із залученням фахівців) та сервіс «Навігатор» (супровід у виборі медичного закладу), а також інформаційно-освітні заходи (тренінги та лекції), спрямовані на підтримку психологічної стійкості працівників. TAS Life пропонує комплексні рішення корпоративного страхування, які поєднують страхове покриття та сервісну підтримку, що може бути релевантним для підприємств житлово-комунального господарства.

Страхова компанія «ІНГО» надає корпоративним клієнтам широкий спектр страхових рішень, орієнтованих на стабілізацію соціальних ризиків і підтримку безперервності діяльності підприємства. Одним із базових напрямів є страхування здоров'я персоналу на основі гнучких програм, які можуть адаптуватися до потреб організації. Програми поєднують страхові виплати з сервісною складовою, що сприяє оперативному доступу працівників до медичних послуг та зменшує непрямі втрати підприємства, пов'язані з тимчасовою непрацездатністю. Окремо «ІНГО» пропонує страхування від нещасних випадків на виробництві та в побуті, що передбачає фінансову підтримку у випадку травм, інвалідності або смерті. Гнучкість у формуванні наповнення програми дозволяє адаптувати страхове покриття до специфічних ризиків, актуальних для КП «Водоканал».

Страхова компанія VUSO пропонує, зокрема, програми добровільного медичного страхування з можливістю вибору пакетів послуг відповідно до потреб працівників. Окремі продукти компанії орієнтовані на покриття витрат на лікування травм, отриманих унаслідок ДТП, що може бути доречним для персоналу, який здійснює виїзні роботи та переміщення між об'єктами (аварійні бригади, технічні служби тощо).

Страхова компанія MetLife спеціалізується на корпоративному страхуванні життя та здоров'я, у межах якого страхується не конкретна особа, а робоче місце/позиція, а тарифоутворення залежить від чисельності персоналу,

профілю діяльності підприємства, вікової структури колективу та професійних ризиків. Програми охоплюють ризики смерті з будь-якої причини, інвалідності, критичних захворювань, а також тілесних ушкоджень. Додатковою умовою може бути мінімальна кількість застрахованих або мінімальний бюджет, що впливає на практичну доцільність співпраці для окремих підприємств.

Для КП «Водоканал» вибір страхової компанії має здійснюватися з урахуванням специфіки житлово-комунального господарства, а саме: підвищених виробничих ризиків, необхідності безперервного надання послуг населенню, важливості стабільного кадрового складу та потреби у підтримці соціально-психологічної стійкості персоналу. У цьому контексті TAS Life може бути пріоритетною за умови потреби в комплексному підході та додаткових сервісах; «ІНГО» — за умови фокусування на гнучких програмах медичного страхування; MetLife — у разі пріоритету високих страхових сум та налаштувань умов договору під параметри колективу.

Основні характеристики корпоративного страхування, запропонованого різними страховими компаніями, доцільно узагальнити у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні характеристики корпоративного страхування, пропонованого різними страховими компаніями в Україні

Страхова компанія	Основні види страхування	Страхові суми	Спеціальні умови	Додаткові сервіси	Вартість страхового полісу
TAS Life	- Страхування здоров’я працівників - Страхування життя - Страхування від військових ризиків - Страхування підприємців під час війни	- Критичні захворювання (онкологія, кардіохірургія, нейрохірургія) – до 1 млн. грн. - Понад 173 діагнози та 130 травм – до 500 000 грн	50% знижка на перший рік для МСБ	- «Друга медична думка» - Сервіс «Навігатор» - Тренінги для психологічної адаптації	10 000 - 25 000 грн на рік
ІНГО	- Страхування здоров’я персоналу - Страхування від нещасних випадків	Гнучкі програми медичного страхування – до 200 000 грн	Адаптація програм під специфічні ризики	- Власні медичні центри в Києві - Цілодобовий контакт-центр	8 000 - 20 000 грн на рік

Продовження таблиці 3.1

Страхова компанія	Основні види страхування	Страхові суми	Спеціальні умови	Додаткові сервіси	Вартість страхового полісу
VUSO	- Добровільне медичне страхування - Програма «Медицина в дорозі»	До 100 000 грн. на лікування травм в ДТП	Не зазначено	- Доступ до клінік України	6 000 - 15 000 грн на рік
MetLife	- Страхування життя - Страхування здоров'я	- Смерть, інвалідність, критичні захворювання до 1 млн. грн. - Тілесні ушкодження до 300 000 грн.	Індивідуальні пропозиції для бюджетів понад 100 000 грн.	- Можливість розбиття платежу на 2 частини	12 000 - 30 000 грн на рік

Джерело: складено автором

За результатами порівняльного аналізу встановлено, що для КП «Водоканал» найбільш обґрунтованим варіантом є страхова компанія TAS Life. Основними аргументами на користь цього вибору є:

– комплексність страхового покриття (здоров'я, життя, нещасні випадки/критичні стани, у т.ч. з урахуванням безпекових ризиків), що є актуальним для персоналу підприємства ЖКГ із підвищеним рівнем виробничих навантажень;

– наявність сервісної складової та програм підтримки, які сприяють зниженню стресового навантаження, підвищенню психологічної стійкості працівників та загальному покращенню соціально-психологічного клімату в колективі;

– спеціальні умови співпраці, що дають змогу оптимізувати витрати підприємства на соціальні програми без зниження їхньої результативності.

Вибір TAS Life як страхового партнера для впровадження корпоративного страхування в КП «Водоканал» сприятиме підвищенню рівня соціальної захищеності працівників, посиленню лояльності та мотивації персоналу, а також створенню передумов для стабілізації кадрового потенціалу і підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Отже, для КП «Водоканал» м. Запоріжжя, як підприємства житлово-комунального господарства з підвищеними виробничими навантаженнями та ризиками, трансформація корпоративної культури має здійснюватися системно й поетапно (рис. 3.1) із обов'язковою діагностикою, залученням персоналу та моніторингом результатів змін. Одним із прикладних інструментів підтримки таких змін є впровадження корпоративного страхування як елементу соціальної політики та нематеріальної мотивації. Порівняльний огляд страхових пропозицій TAS Life, «ІНГО», VUSO та MetLife дозволив обґрунтувати доцільність вибору TAS Life завдяки комплексності страхового покриття, наявності сервісної складової та програм підтримки персоналу, що має потенціал позитивно вплинути на лояльність працівників і стабільність кадрового складу КП «Водоканал».

Сутність запропонованого підходу полягає в інтеграції організаційних та соціальних механізмів управління персоналом, виходячи з положення про те, що соціально-психологічний клімат колективу є похідним від корпоративної культури та управлінських практик, які визначають характер взаємин між працівниками, рівень довіри до керівництва, відчуття справедливості, безпеки та соціальної підтримки. У межах даного підходу коригування корпоративної культури на основі її діагностики та поетапної трансформації розглядається як цілеспрямований управлінський вплив на соціально-психологічні процеси в колективі КП «Водоканал» м. Запоріжжя. Доповнення зазначених організаційних змін інструментами соціальної підтримки персоналу, зокрема системою корпоративного страхування, спрямоване на зниження психоемоційного напруження, підвищення відчуття стабільності та захищеності працівників, що з урахуванням специфіки діяльності підприємства житлово-комунального господарства створює стійкі передумови для покращення соціально-психологічного клімату, зростання мотивації, лояльності та залученості персоналу.

З метою покращення соціально-психологічного клімату в КП «Водоканал» доцільним є впровадження стратегії корпоративного страхування працівників із залученням страхової компанії TAS Life. Реалізація зазначеної стратегії

сприятиме підвищенню мотивації та лояльності персоналу, зростанню задоволеності умовами праці й формуванню позитивного соціально-психологічного середовища.

Запровадження корпоративного страхування пропонується здійснювати поетапно:

1) Аналіз потреб і очікувань працівників. Здійснюється збір інформації щодо пріоритетних для персоналу страхових продуктів: медичного страхування, страхування від нещасних випадків, страхування життя, програм підтримки психологічного здоров'я. Для отримання валідних результатів доцільно застосувати анкетування, фокус-групи, інтерв'ю, що дозволить визначити запити працівників і сформувати обґрунтовані вимоги до майбутньої програми.

2) Вибір страхового партнера. Після визначення потреб персоналу здійснюється аналіз ринку страхових послуг із метою вибору надійного страховика. При цьому враховуються репутація страхової компанії, досвід роботи з корпоративними клієнтами, перелік доступних продуктів і сервісів, умови врегулювання страхових випадків, а також економічна прийнятність пропозиції для підприємства. На етапі відбору доцільним є проведення переговорів для узгодження оптимальних умов договору.

3) Розроблення програми корпоративного страхування. На основі визначених потреб персоналу та погоджених умов зі страховиком формується комплексна програма корпоративного страхування (пакети/модулі), визначаються: обсяг страхового покриття, ліміти, винятки, порядок подання документів і отримання страхових виплат. Важливо забезпечити прозорість і зрозумілість умов для всіх категорій працівників.

4) Інформаційно-комунікаційний супровід програми. Передбачає проведення внутрішньої інформаційної кампанії (презентації, пам'ятки, консультації), спрямованої на зниження інформаційної невизначеності, формування довіри до нововведення та забезпечення двостороннього зворотного зв'язку з працівниками.

5) Запуск і супровід програми. На цьому етапі відбувається запуск корпоративного страхування та організація адміністративного супроводу:

визначення відповідальних осіб, забезпечення доступу працівників до інструкцій і контактів, консультативна підтримка у випадках звернень за страховими послугами.

6) Моніторинг і оцінювання результативності. Після впровадження програми здійснюється регулярна оцінка її ефективності: аналіз статистики використання страхових послуг, опитування щодо задоволеності, виявлення проблемних аспектів і коригування умов/пакетів. Такий підхід забезпечує актуальність програми та її відповідність динаміці потреб персоналу.

У табл. 3.2 наведено запропоновану систему корпоративного страхування працівників КП «Водоканал» із використанням послуг страхової компанії TAS Life.

Таблиця 3.2 - Система корпоративного страхування працівників у КП «Водоканал» за допомогою послуг компанії TAS Life

Тип страхування	Опис послуги	Переваги
Страхування здоров'я працівників	Забезпечення лікування у випадку критичних захворювань (онкологія, кардіохірургія, нейрохірургія).	Якісне лікування, фінансова підтримка, психологічна допомога, вибір клініки для лікування.
Страхування життя працівників	Колективний договір, що покриває випадки військових ризиків, наслідків Covid-19, захворювань та травм.	Захист життя працівників, покриття понад 173 діагнозів і 130 травм, фінансова підтримка у важких випадках.
Страхування від військових ризиків	Захист працівників від наслідків військових дій, фінансова підтримка у разі поранень або смерті.	Забезпечення безпеки працівників, фінансова компенсація у випадку нещасних випадків під час війни.
Страхування підприємців під час війни	Спеціальні умови страхування для малих і середніх підприємств, що постраждали від війни.	50% знижка на перший рік, вигідні ціни, підтримка бізнесу під час відновлення.
Сервіс «Друга медична думка»	Онлайн консультація від міжнародних фахівців щодо встановленого діагнозу та методів лікування.	Доступ до експертної думки, можливість вибору оптимального лікування.
Сервіс «Навігатор»	Підбір клініки для лікування, орієнтація по вартості та рекомендації щодо лікування в Україні чи за кордоном.	Допомога у виборі клініки, зменшення стресу у випадку критичного захворювання.
Тренінги та лекції	Психологічна адаптація до роботи в умовах війни, лекції на теми здоров'я, інвестицій, харчування, пенсії.	Підвищення обізнаності працівників, підтримка психологічного здоров'я, розвиток особистісних навичок.

Джерело: Розроблено автором

Запровадження системи корпоративного страхування працівників у КП «Водоканал» за допомогою послуг компанії TAS Life є управлінським рішенням у межах соціальної політики підприємства, спрямованим на посилення соціальної захищеності персоналу в умовах підвищених виробничих і безпекових ризиків. Комплексність страхового покриття (здоров'я, життя, ризики нещасних випадків/критичних станів) та наявність сервісної підтримки сприяють формуванню відчуття стабільності й турботи з боку роботодавця, зниженню тривожності та психоемоційного напруження в колективі.

Крім того, спеціальні умови для малих і середніх підприємств (зокрема знижка на перший рік страхування) підвищують економічну доступність програми для КП «Водоканал» без зниження її соціальної ефективності. Сервіси «Друга медична думка» та «Навігатор» розширюють можливості працівників щодо отримання консультацій і вибору медичного закладу, що позитивно впливає на своєчасність лікування та якість медичної підтримки. Проведення тренінгів і лекцій, орієнтованих на психологічну стійкість і збереження здоров'я, посилює профілактику стресу та професійного вигорання.

Отже, удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі КП «Водоканал» доцільно реалізовувати на основі комплексного підходу, що поєднує організаційні та соціальні механізми управління персоналом. Поетапна трансформація корпоративної культури (діагностика → формування цільової моделі → впровадження коригувальних заходів → моніторинг результативності) забезпечує цілеспрямований вплив на систему цінностей, норм і комунікативних практик, які визначають характер взаємин у колективі, рівень довіри до керівництва та сприйняття справедливості. Запровадження корпоративного страхування як інструменту соціальної підтримки персоналу посилює відчуття захищеності й стабільності, знижує психоемоційне напруження та ризики професійного вигорання, що є особливо актуальним для підприємства житлово-комунального господарства з підвищеними виробничими та безпековими ризиками. Обґрунтований вибір страхового партнера (TAS Life) з урахуванням комплексності страхового покриття та сервісної складової підвищує практичну реалізовуваність запропонованих заходів. У підсумку, реалізація

запропонованих рішень формує стійкі передумови для підвищення мотивації, лояльності та залученості працівників, зміцнення згуртованості колективу й зниження конфліктності, що забезпечує поліпшення соціально-психологічного клімату КП «Водоканал».

3.2 Обґрунтування доцільності управлінських рішень, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі

Одним із перспективних напрямів удосконалення управління персоналом у житлово-комунальній сфері є розвиток HR-бренду підприємства та впровадження системи корпоративного страхування працівників. Зазначені інструменти поєднують соціальну та економічну складові кадрової політики, забезпечуючи формування позитивного іміджу роботодавця, підвищення рівня лояльності персоналу та зменшення психоемоційної напруги в колективі. Водночас для підприємств ЖКГ їх практична реалізація потребує ґрунтовного економічного обґрунтування, оскільки будь-які соціальні програми мають бути фінансово доцільними та забезпечувати відчутний управлінський ефект.

Економічне обґрунтування впровадження HR-бренду та корпоративного страхування передбачає оцінювання не лише прямих витрат на реалізацію відповідних заходів, а й потенційних економічних вигід, зокрема зниження витрат на підбір і навчання персоналу, скорочення втрат від зниження продуктивності праці, зменшення кількості днів тимчасової непрацездатності та підвищення стабільності кадрового складу. Для підприємств житлово-комунального господарства, діяльність яких має соціально значущий характер і здійснюється в умовах підвищених виробничих ризиків, такі ефекти є критично важливими з погляду забезпечення безперервності та якості надання послуг.

Для КП «Водоканал» доцільно застосовувати комплексні управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня задоволеності працівників, їх соціальної захищеності, лояльності до підприємства та зниження психоемоційної напруги. Одним із таких рішень є розвиток HR-бренду

підприємства та впровадження системи корпоративного страхування працівників як інструментів соціально-психологічного впливу на персонал.

З метою реалізації зазначених заходів для КП «Водоканал» пропонується найняти спеціаліста з HR-бренду, який забезпечуватиме системну роботу з формування позитивного іміджу роботодавця, розвитку внутрішніх комунікацій, упровадження програм соціальної підтримки та супроводу змін у корпоративній культурі. Орієнтовні витрати на реалізацію зазначеного заходу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на проведення заходу в КП «Водоканал»

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1.	Заробітна плата працівника, прийнятого на посаду «Спеціаліст з HR-бренду»	12 місяців	16 500,00	198000,00
2.	Витрати на підбір співробітника (пошук та адаптація)	1	1 500,00	1 500,00
3.	Витрати на Welcome-box	1	1 000,00	1 000,00
4.	Витрати для організації корпоративного страхування	47	5000,00	235000,00
4.1	Стіл	1	1 300,00	1 300,00
4.2	Стілець	1	1 700,00	1 700,00
4.3	Ноутбук	1	6 500,00	6 500,00
4.4	Оформлення робочого місця	-	1 350,00	1 350,00
Всього				446350,00

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків свідчать, що загальний обсяг витрат на реалізацію заходів із розвитку HR-бренду та впровадження системи корпоративного страхування становить 446 350 грн, що є економічно прийнятним рівнем інвестицій для КП «Водоканал». Зазначені витрати доцільно розглядати не як поточні, а як інвестиції в людський капітал, спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення рівня соціальної захищеності персоналу та стабілізацію трудового колективу.

Удосконалення HR-бренду підприємства сприяє зростанню лояльності працівників завдяки посиленню відчуття турботи з боку роботодавця, що формує

довіру до управлінських рішень і підвищує залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства. Одночасно впровадження корпоративного страхування виконує функцію ефективного інструменту соціальної підтримки та нематеріальної мотивації, підвищуючи привабливість підприємства на ринку праці та зменшуючи ризики втрати кваліфікованих кадрів.

Реалізація запропонованих заходів забезпечує як соціальний ефект у вигляді поліпшення соціально-психологічного клімату, так і економічний ефект, що проявляється у зниженні плинності кадрів, скороченні витрат на заміщення персоналу та підвищенні ефективності використання трудових ресурсів, що обґрунтовує доцільність подальшого розрахунку відповідних витрат (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок витрати на вивільнення, пошуки та найм нового працівника

Елемент витрат	Характеристика витрат	Розрахунок витрат	Витрати, тис. грн.
1	2	3	4
Звільнення працівника			
Зниження продуктивності праці на період, що передує звільненню працівника	5% зниження протягом трьох місяців Середній виробіток на місяць 9 тис. грн./люд	3 * 0,05 * 9	1,35
Час на проведення співбесіди	0,5 год. HR-менеджера або керівника відділу (45 грн/год.) та 0,5 години рекрутера (40 грн/год).	$\frac{45 + 40}{2}$	0,0425
Оформлення документів	1,5 години працівника (середня ставка 39 грн/год)	$\frac{39}{2}$	0,0195
Пошуки та найм нового працівника			
Розміщення оголошення	Платне оголошення на job-порталах (40 шт.) на 3 тижні * на work.ua розміщення від 1 до 20 вакансій коштує 1890 грн./міс один пакет.	1 890	1,89
Перевірка рекомендацій	40 грн/год, перевірка за 2 год	40 * 2	0,08
Співбесіда	2 год. за середньою ставкою 39 грн/год та 1 год ставка керівника або HR	39 * 2 + 45	0,123

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
Оформлення особової справи нового працівника	Оформлення спеціалістом 40 грн/год протягом 2 годин	40 * 2	0,08
Оформлення працівника (внесення даних до платіжної відомості та інше)	Оформлення спеціалістом 40 грн/год протягом 30 хвилин	$\frac{40}{2}$	0,02
Витрати відділу кадрів	10 год. роботи спеціаліста (40 грн/год)	40 * 10	0,4
Навчання нового працівника на робочому місці			
Час керівника відділу	1/3 години на день, 60 днів = 20 годин, 45 грн/год	20 * 45	0,9
Час помічника (один із колег)	10 годин, 40 грн/год	10 * 40	0,4
Додаткове навантаження колегам	20 год, 40 грн/год	20 * 40	0,8
Зниження продуктивності праці	Приблизно 20% від нормативної протягом 2 місяців	2 * 0,2 * 9	3,6
Всього			9,705

Джерело: розраховано автором

Економічна ефективність запропонованих заходів підтверджується розрахунками витрат (табл. 3.4), пов’язаних із плинністю кадрів. Так, проведений аналіз показав, що витрати на заміщення одного працівника становлять 9 705 грн, що включає втрати від зниження продуктивності, витрати на пошук, відбір, оформлення та навчання нового співробітника. У разі звільнення трьох працівників сукупні витрати підприємства складатимуть 29 115 грн.

$$3 \text{ особи} * 9\,705 \text{ грн} = 29115 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Запровадження системної роботи з розвитку HR-бренду підприємства та впровадження корпоративного страхування персоналу розглядається як інструмент цілеспрямованого зниження плинності кадрів. Реалізація зазначених заходів дозволить скоротити рівень плинності з 4,48 % до 1,5 %, що за наявної

середньооблікової чисельності персоналу КП «Водоканал» у 47 осіб означатиме зменшення кількості звільнень до одного працівника на рік. Така динаміка сприятиме зниженню непрямих витрат підприємства, підвищенню кадрової стабільності та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

$$47 * 1{,}5\% = 1 \text{ особа} \qquad (3.2)$$

Таким чином, підприємство мінімізує втрати, пов’язані з кадровою нестабільністю, що є важливою умовою підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Крім того, корпоративне медичне страхування позитивно впливає на стан здоров’я персоналу та скорочення кількості днів тимчасової непрацездатності. За розрахунками, середній працівник КП «Водоканал» перебуває на лікарняному 12 днів на рік, що за середньої денної заробітної плати 550 грн формує витрати у розмірі 6 600 грн на одного працівника на рік:

$$12 \text{ днів} * \text{на } 550 \text{ грн} = 6\,600 \text{ грн/рік} \qquad (3.3)$$

За умови скорочення кількості лікарняних на 20% економія становитиме 1320 грн на одного працівника, або 62 040 грн на рік для всього підприємства:

$$66000 * 20\% = 1320 \text{ грн} \qquad (3.4)$$

$$1320 * 47 = 62040 \text{ грн/ рік} \qquad (3.5)$$

Отже, впровадження системи корпоративного страхування в поєднанні з розвитком HR-бренду створює подвійний ефект: з одного боку — покращує соціально-психологічний клімат у колективі через зниження психоемоційного напруження, підвищення рівня безпеки та лояльності персоналу; з іншого — забезпечує економічну доцільність за рахунок зменшення непрямих витрат, пов’язаних із плинністю кадрів і тимчасовою непрацездатністю.

Інвестиції у розвиток HR-бренду та корпоративне страхування доцільно розглядати як інвестиції в людський капітал, що забезпечують підвищення результативності діяльності підприємств житлово-комунального господарства та формують стійкі передумови їх соціально-економічного розвитку в умовах сучасних викликів.

У межах удосконалення управлінських рішень, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату в колективі КП «Водоканал», доцільним є використання стандартизованих інструментів діагностики психосоціальних ризиків на робочому місці (Додаток В). Зокрема, Міністерством економіки України розроблено Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців [61], які можуть бути використані як методична основа для оцінювання стану соціально-психологічного середовища, виявлення факторів стресу та визначення напрямів управлінського впливу.

Висновки до розділу 3

Запропоновані управлінські рішення мають цілеспрямований вплив на ключові складові соціально-психологічного клімату колективу, зокрема емоційний стан працівників, рівень міжособистісної та інституційної довіри, відчуття соціальної безпеки, задоволеність працею, згуртованість і кадрову стабільність.

Корпоративна культура розглядається як базовий структуроутворювальний елемент соціально-психологічного клімату, оскільки саме вона визначає норми трудової поведінки, стиль управлінських і горизонтальних комунікацій, рівень підтримки та справедливості, а також ступінь залученості персоналу до діяльності підприємства. Впровадження в КП «Водоканал» поетапного алгоритму трансформації корпоративної культури (діагностика → формування цільової моделі → реалізація коригувальних заходів → моніторинг результативності) спрямований не лише на зміну формальних регламентів, а передусім на корекцію поведінкових і соціально-психологічних

практик у колективі. Це створює передумови для зниження конфліктності, підвищення рівня довіри до керівництва, посилення відповідальності та зростання залученості працівників, що безпосередньо відображається на якості соціально-психологічного клімату.

Корпоративне страхування в межах дослідження інтерпретується не лише як елемент соціального пакета, а як інструмент соціально-психологічного впливу на персонал. Його впровадження сприяє зниженню психоемоційного напруження шляхом формування відчуття захищеності, стабільності та турботи з боку роботодавця. Для підприємств житлово-комунального господарства, діяльність яких пов’язана з підвищеними виробничими, фізичними та психологічними ризиками, програми корпоративного страхування, доповнені сервісними опціями (медичні консультації, навігація в системі охорони здоров’я, тренінги психологічної адаптації), виконують функцію профілактики тривожності, професійного вигорання та соціальної напруги, що є важливими детермінантами стану колективу.

Запропонована стратегія впровадження корпоративного страхування передбачає кілька ключових етапів, які включають аналіз потреб працівників, вибір надійного страхового партнера, розробку програми страхування, комунікацію нововведень, впровадження програми та моніторинг її ефективності. Важливим аспектом є активна участь керівництва, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню довіри серед працівників. Корпоративне страхування, яке пропонує компанія TAS Life, охоплює різноманітні види страхування, включаючи медичне, страхування життя та захист від військових ризиків. Це не лише забезпечить фінансову стабільність працівників у випадку настання страхового випадку, але й покращить їхнє психологічне благополуччя, що є критично важливим у сучасних умовах.

Обґрунтовано, що соціально-психологічний клімат має чітко виражений економічний вимір, а отже, управлінські рішення щодо його покращення є економічно доцільними. Розрахунки витрат, пов’язаних із плинністю кадрів і тимчасовою непрацездатністю, демонструють, що зростання задоволеності

працею, лояльності та стабільності персоналу — ключових індикаторів позитивного соціально-психологічного клімату — супроводжується скороченням непрямих витрат підприємства та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів. Таким чином, економічна складова дослідження підсилює основну концепцію роботи, відповідно до якої інвестиції в людський капітал є практичним і результативним інструментом удосконалення соціально-психологічного клімату.

У цілому запропонований комплекс заходів, що поєднує трансформацію корпоративної культури, розвиток HR-бренду та впровадження системи корпоративного страхування, формує цілісну модель управління персоналом. Реалізація цієї моделі через підвищення рівня підтримки, довіри, соціальної захищеності та залученості працівників забезпечує створення сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі КП «Водоканал» та одночасно сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих управлінських рішень щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в КП «Водоканал» є економічно обґрунтованою та відповідає завданням розвитку системи управління персоналом підприємств житлово-комунального господарства. Поєднання трансформації корпоративної культури, розвитку HR-бренду та впровадження корпоративного страхування забезпечує цілеспрямований вплив на ключові соціально-психологічні характеристики трудового колективу, що сприяє підвищенню мотивації, стабільності персоналу та ефективності використання трудових ресурсів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження встановлено, що соціально-психологічний клімат є важливим управлінським чинником, який безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів, результативність спільної діяльності та стійкість функціонування організації. В умовах ускладнення управлінських процесів, зростання вимог до якості праці та посилення соціальних ризиків соціально-психологічний клімат набуває значення не лише характеристики внутрішнього середовища, а й активного ресурсу розвитку підприємства.

Узагальнення теоретичних підходів дозволило розкрити соціально-психологічний клімат як інтегральну характеристику колективу, що відображає домінуючі емоційні стани, якість міжособистісних взаємин, рівень довіри та загальну психологічну атмосферу у процесі спільної праці. Уточнено його зміст як стилю взаємин між членами колективу, який формує соціально-психологічний стан працівників і визначає їхню мотивацію, задоволеність працею, згуртованість та готовність до взаємодії. Доведено, що соціально-психологічний клімат має структурний характер і формується під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, з-поміж яких ключову роль відіграють стиль керівництва, якість комунікацій, організаційна справедливість і корпоративна культура.

Обґрунтовано, що формування сприятливого соціально-психологічного клімату є керованим процесом, який потребує системного застосування соціально-психологічних та організаційних методів. До найбільш ефективних віднесено розвиток внутрішніх комунікацій і механізмів зворотного зв’язку, використання тренінгових технологій, удосконалення мотиваційних інструментів, формування психологічної безпеки та узгодження управлінських практик із цінностями організації. Порівняльний аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду підтвердив універсальність таких чинників позитивного клімату, як довіра, відкритість, залученість персоналу та послідовний розвиток

корпоративної культури, за умови їх адаптації до галузевої специфіки підприємства.

Проведений аналіз соціально-психологічного клімату в КП «Водоканал» м. Запоріжжя показав, що підприємство є соціально значущим об’єктом критичної інфраструктури з достатньо сформованою системою стратегічних цілей і управлінських орієнтирів. Водночас динаміка виробничо-фінансових показників за 2022–2024 рр. засвідчила наявність фінансових ускладнень, зростання витрат і зниження результативності, що актуалізує потребу в підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.

Оцінка кадрового потенціалу виявила відносну стабільність персоналу за умов скорочення чисельності працівників, зростання освітнього рівня та домінування працівників середнього віку. Разом із тим зменшення частки працівників зі значним стажем та недостатня присутність молодих фахівців формують ризики втрати досвіду і потребу в розвитку наставництва та кадрового резерву. Аналіз корпоративної культури та соціально-психологічного клімату засвідчив середній рівень їх розвитку, наявність формалізованих норм і позитивних командних взаємин, але водночас — прояви організаційної байдужості, недостатньої ініціативності та обмеженої залученості персоналу до управлінських процесів.

Встановлено, що попри достатньо високий рівень сформованості стратегічних цілей і стратегії розвитку, ефективність їх реалізації знижується через зростання частки невиконаних управлінських рішень, що негативно впливає на рівень довіри персоналу, підвищує організаційну напруженість і створює ризики професійного вигорання. Це свідчить про наявність розриву між стратегічним плануванням і практикою управління, який безпосередньо позначається на соціально-психологічному кліматі колективу.

У роботі обґрунтовано доцільність удосконалення соціально-психологічного клімату в КП «Водоканал» на основі комплексного підходу, що поєднує трансформацію корпоративної культури, розвиток HR-бренду та впровадження системи корпоративного страхування. Корпоративна культура розглядається як базовий структуроутворювальний елемент клімату, а її

поетапна трансформація (діагностика → формування цільової моделі → реалізація заходів → моніторинг) — як інструмент цілеспрямованого впливу на поведінкові та соціально-психологічні практики в колективі.

Корпоративне страхування інтерпретовано не лише як елемент соціального пакета, а як інструмент соціально-психологічного впливу, що знижує психоемоційне напруження, підвищує відчуття захищеності та стабільності, сприяє профілактиці стресу і професійного вигорання. Запропонована поетапна стратегія його впровадження, доповнена сервісними компонентами, відповідає специфіці підприємств житлово-комунального господарства з підвищеними виробничими та психологічними ризиками.

Доведено, що соціально-психологічний клімат має чітко виражений економічний вимір. Розрахунки витрат, пов’язаних із плинністю кадрів і тимчасовою непрацездатністю, підтверджують економічну доцільність інвестицій у людський капітал, оскільки підвищення задоволеності працею, лояльності та стабільності персоналу супроводжується скороченням непрямих витрат і зростанням ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, результати дослідження свідчать, що соціально-психологічний клімат у КП «Водоканал» формується на основі поєднання стратегічних орієнтирів, професійного потенціалу персоналу та командних взаємовідносин, однак його ефективність стримується проблемами реалізації управлінських рішень і недостатньою залученістю працівників. Запропонований комплекс управлінських заходів створює передумови для стабілізації соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації, довіри та кадрової стабільності, що забезпечує зростання загальної результативності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2018. Вип. 2. С. 56-60.

2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 1. С. 342-348.

3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

4. Бикова І. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С.Костюка НАПНУ*. 2017. С. 241-248.

5. Бобко Л. Корпоративна культура як важлива складова ефективності управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету*, 2016. С. 522-524.

6. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Формування та оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі організації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Т. 2, № 104. С. 61-73.

7. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник.* 2023. Том 82. № 3. С. 165-179.

8. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник.* 2022. Том 74. № 1. С. 90-102.

9. Василик А. В. Формування сприятливого професійного середовища на засадах Well-Being менеджменту в організації. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Молодих вчених (Київ, 11 травня 2022 р.) у 2-х частинах.* Частина 1. Київ: КНЕУ, 2022. С. 46-49.

10. Васильєв А. Й., Харчевнікова Л. С. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*, 2016. № 174. С. 44-52.

11. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень.* 2019. № 5. С. 36-70.

12. Волянська-Савчук Л. В. Формування та розвиток корпоративної культури на підприємствах машинобудування : *автореф. дис. … канд. екон. наук*: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2017. 21 с.

13. Вонберг В. В., Головко А. А. Форматування соціального-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. Випуск 1(59). 2022. С. 79-84.

14. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-2. С. 133-137.

15. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

16. 10 порад керівнику. Як провести тренінг для співробітників. 2022. Компанія A&CES: *офіційний сайт*. URL: https://a-ces.com.ua/10-porad-kerivnyku-yak-provesty-trening-dlya-spivrobitnykiv/ (дата звернення: 28.09.2025)

17. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: *монографія*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

18. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці.* 2014. № 4. С. 14-18.

19. Данюк В.М., Колот А.М., Цимбалюк С.О. та ін. Управління персоналом: *підручник*. Київ: КНЕУ. 2013. 666 с.

20. Дергачова В. В., Федірко Г. А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний університет»*, 2018. № 15. С. 272-279.

21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: *навч. посібник*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

22. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: *монографія*. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.

23. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. Вип. 13. С. 78-84.

24. Зворотній зв'язок 360 градусів: керівництво для HR. Pritula Talent Academy: *освітня платформа*. 2024. URL: https://ukr.pritula.academy/tpost/mmxn4eysg1-zvorotni-zvyazok-360-gradusv-kervnitstvo (дата звернення: 28.09.2025)

25. Зосим М. Групова динаміка. Освітній веб-ресурс «Maxym Zosym»: авторський блог. 2023. URL: https://www.maxzosim.com/grupova-dinamika/ (дата звернення: 28.09.2025)

26. Калюжна Ю. В., Захарова К. В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. Вип. 3(2). С. 108-112.

27. Колеснік А. Соціально-психологічний клімат колективу та чинники його формування. *Modern technologies of human development.Bordeaux, France.* 2022. С. 164-168.

28. *Колот А. М. Мотивація персоналу:* підручник. Київ: Вид-во КНЕУ, 2002. 337 с.

29. Колот А. М., Герасименко О. О. Концепт «Праця 4.0»: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка та прогнозування.* 2020. № 1. С. 7-31.

30. Коропатов О. М., Закалик Г. М. Особливості соціальної адаптованості молоді та її вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. *Актуальні питання юридичної науки – 2021*: зб. доп. та ст. Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 25-й річниці Конституції України (м. Львів, 03 черв. 2021 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2021. С. 202–205.

31. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 46-57.

32. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: *навчальний посібник*. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.

33. Лозовський О. М. Особливості формування сучасного соціально-психологічного клімату у колективі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2020. № 11-5 (67). С. 97-102.

34. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки.* 2020. С. 297-299.

35. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: *навчальний посібник.* Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

36. Михальчук Д., Кубіцький С. Вплив індивідуально-психологічних особливостей керівника на соціально-психологічний клімат колективу. *Modernization of today's science: experience and trends* : зб. наук. пр. II Міжнар. наук.-теорет. конф. (Singapore, 9 Sept. 2022). Collection of scientific papers «Scientia», 2022. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/420 (дата звернення: 28.09.2025)

37. Данилюк З. Л., Царук І. М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. С. 152–153.

38. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190-195.

39. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 64-69.

40. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка.* 2021. № 12. С. 28-36.

41. Сімоненко О. Оптимізація соціально-психологічного клімату вструктурах державного управління та місцевого самоврядування в процесі впровадження децентралізації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №. 1 (69). С. 231-244.

42. Ткаченко Є. Особливості соціально-психологічного клімату вколективі. *Scientific opinions on modern methods of solving problems* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Прага, Чеська Республіка, 02–04 жовт. 2023 р.). Prague : European Conference, 2023. С. 259–263.

43. Фурман А. А., Макарчук Н. М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Габітус*. 2021. Вип. 32. С. 171-175.

44. Хараджи М. С, Сагіна К. Особливості соціально-психологічного клімату в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2022. № 9(14). С. 665-662.

45. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: *практикум*. Київ: КНЕУ. 2013. 218 с.

46. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: *навч. посіб.* Київ: КНЕУ. 2021. 311 с.

47. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 159-168.

48. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

49. Chen C.-F., Yilmaz S., Pisello A. L., De Simone M., Kim A., Hong T.,Bandurski K., Bavaresco M. V., Liu P.-L., Zhu Y. The impacts of building characteristics, social psychological and cultural factors on indoor environment quality productivity belief. *Building and Environment*. 2020. V. 185. URL: https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107189 (дата звернення: 28.09.2025)

50. Clayton S. A social psychology of climate change: progress andиpromise. *British Journal of Social Psychology*. 2024. Vol. 63, Issue 4. P. 1535–1546. DOI: 10.1111/bjso.12749

51. Graham J. R., Grennan J. A., Harvey C. R., Rajgopal S. Corporate culture: The interview evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2022. Vol. 34, No. 2. P. 22–41.

52. Japanese Workforce Statistics 2024: Digging Into the Labor Market of Japan. TeamStage: *analytical online platform*. 2024. URL: https://teamstage.io/japanese-workforce-statistics/ (дата звернення: 28.09.2025)

53. Grant A. M. The efficacy of coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2013. Vol. 11, Issue 2. P. 1–15.

54. Larsson G., Alvinius A., Bakken B., Hoerem T. Social psychologicalaspects of inter-organizational collaboration in a total defense context: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*. 2023. Vol. 31. Issue 3. P. 693-709.

55. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. P. 71-78.

56. McDonald's: *official website* 2025. URL: https://www.mcdonalds.com/

57. Mykhniuk S. V., Kubitskyi S. O. The concept of pedagogical interaction in the context of professional training of future social workers. Pedagogical and psychological science and education: transformation and development vectors*: Collective monograph.* Vol. 2. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. P. 41-60.

58. Conors H. Socio-psychological climate of social organizations: formation factors, management features, research. FashionRebelsBook: *informational and reference online website (content platform)*. 2024. URL: https://fashionrebelsbook.com/17193836-socio-psychological-climate-of-social-organizations-factors-of-formation-features-of-management-research (дата звернення: 28.09.2025)

59. Turconi S., Sull D., Sull C. When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk? *MIT International academic and practitioner-oriented journal «Sloan Management Review».* 2020. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/when-it-comes-to-culture-does-your-company-walk-the-talk/ (дата звернення: 28.09.2025)

60. Toyota: *official website* 2025. URL: https://global.toyota/en (дата звернення: 28.09.2025)

61. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців. Міністерство економіки України: *офіційний сайт*. Київ, 2024. URL: https://surl.li/hbyltx (дата звернення: 28.09.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Чинники, що визначають соціально-психологічний клімат



Додаток Б

Опитувальник для визначення стилю керівництва

По кожному пункту опитувальника дайте відповідь, довго не задумуючись, «так» чи «ні» в залежності від того, чи згодні ви чи ж не згодні з висловленим в ньому твердженням, і в бланку для відповідей зробіть відповідну позначку.

Текст опитувальника

1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.

2. У важких ситуаціях я, приймаючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.

3. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.

4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.

5. Я вмію об’єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних і слабких.

6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.

7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.

8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.

9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.

10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.

11. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю своїх помилок.

12. На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.

13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.

14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.

15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.

16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.

17. Я надаю хорошим фахівцям велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.

18. Мені подобається обговорювати й аналізувати з підлеглими проблеми колективу.

19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.

20. Мені легше уникнути конфлікту з керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».

21. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть наперекір обставинам.

22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.

23. Найважче для мене – втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

24. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.

25. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.

26. Керівництво людьми я уявляю собі як болісне заняття.

27. Я намагаюся розвивати в колективі співробітництво і взаємодопомогу.

28. Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.

29. Іноді мені здається, що в колективі я – зайва людина.

30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.

31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і ні в що не втручатися.

32. Мене часто дорікають у надмірній м’якості до підлеглих.

33. Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов’язки між помічниками.

За кожну позитивну відповідь нараховується 1 бал.

Ключ до розшифровки даних

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального (попустітельского) стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (по кожному стилю) балів. Ступінь вираженості кожного стилю така:

– 0-3 бали – слабка;

– 4-7 балів – середня;

– 8-11 балів – висока.

Якщо по всіх шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – мова може йти про змішані стилі управління. Переважання оцінок по одній з шкал на 3 і більше балів свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.

Додаток В

Приклад анкети для оцінювання ресурсів та поточної ситуації*

Додаток 1 до Методичних рекомендацій щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців
пункт 1.4)

Назва підприємства _____
Контактна особа (головний координатор програми ПСП) _____
Електронна пошта _____
Номер телефону _____

№	Запитання	Відпо-відь	Додаткові запитання	Відповіді
	Чи є на вашому підприємстві письмова політика щодо психосоціальної підтримки або підтримки ментального здоров'я співробітників?	ТАК	В якому документі прописані положення політики?	
		НІ	Що потрібно для розроблення і запровадження письмової політики на рівні вашого підприємства?	
	Якщо письмова політика є, то чи всі працівники ознайомлені з нею? *(читали її положення, знають, що вони можуть брати участь у всіх заходах у межах політики, знають про уповноважених осіб і доступні послуги)*	ТАК	Якщо ТАК, які шляхи для ознайомлення з політикою ви використовуєте і чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, що необхідно зробити, щоб усі співробітники були ознайомлені?	
	Чи забезпечується принцип конфіденційності, недискримінації та відкритості на вашому підприємстві? *(коли кожен працівник знає, що може без страху перед недовірою та осудом повідомити керівнику або довіреній особі на підприємстві про потреби психологічного та соціального характеру)*	ТАК	Якщо ТАК, чи є труднощі серед персоналу щодо повідомлення про психосоціальні проблеми	
		НІ	Якщо НІ, що необхідно для запровадження таких гарантій?	

Продовження Додатка В

	Чи залучаються працівники або їхні представники до участі в розробленні програми заходів для підтримки ментального здоров'я та соціального добробуту працівників?	ТАК	Якщо ТАК, то які шляхи такого залучення? *(наприклад, шляхом оцінювання потреб, надання пропозицій тощо)* Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, що необхідно зробити, щоб усі охочі співробітники мали можливість бути залученими?	
	Чи забезпечує керівництво регулярну та прозору систему внутрішніх комунікацій задля підтримки співробітників та оцінювання їхніх фізичних, соціальних та психологічних потреб?	ТАК	Якщо ТАК, яким чином працює така система комунікацій *(форми, інструменти, канали, координатори, тощо)*? Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, що потрібно зробити для її запровадження?	
	Чи є довірена особа (або відділ) на підприємстві, до якої може звернутися кожен співробітник в разі наявних психологічних чи соціальних потреб? *(наприклад, це людина з числа працівників, яка навчена надавати першу психологічну допомогу і якій працівники довіряють; її контакти прописані в політиці та/або надані працівникам іншим зручним способом)*	ТАК	Якщо ТАК, опишіть як саме працює ця система звернень і чи є труднощі	
		НІ	Якщо НІ, такої системи немає, то що потрібно для її запровадження?	
	Чи проводиться періодичний моніторинг і оцінювання (МіО) програми заходів психосоціальної підтримки працівників, якщо вони запроваджені на вашому підприємстві?	ТАК	Якщо ТАК, то як саме реалізується ця система МіО *(форми, інструменти, відповідальні особи, залучення працівників)*? Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо є програмні заходи, а	

Продовження Додатка В

			системи МіО немає, то що потрібно для її запровадження?	
	Чи проводяться для працівників періодичні профілактичні інформаційно-навчальні заходи з підтримки ментального здоров'я? *(поширення коротких інформаційних повідомлень, тренінги, інструменти для самооцінювання власного емоційного стану і відновлення тощо)*	ТАК	Якщо ТАК, то як часто, в яких формах і чи всі співробітники беруть в них участь? Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно для запровадження системи навчання?	
	Чи проводиться навчання для керівників структурних підрозділів у межах політики? *(наприклад, з таких тем як стресменджмент, комунікація з персоналом щодо психосоціальних потреб, навчання щодо розпізнавання ранніх ознак емоційних та поведінкових проблем у працівників, як надавати першу психологічну допомогу, тренінги з безпеки тощо)*	ТАК	Якщо ТАК, то як працює ця система навчання і чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно, щоб її запровадити?	
	Чи проводяться інформаційні і підтримуючі заходи для вразливих груп співробітників?	ТАК	Якщо ТАК , то які саме заходи, в яких формах, для яких груп працівників і як часто? Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно для запровадження таких заходів?	
	Чи проводяться інформаційні і підтримуючі заходи для працівників вашого	ТАК	Якщо ТАК, то які форми такої підтримки?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно,	

Продовження Додатка В

	підприємства, які поєднують роботу і волонтерство?		щоб запровадити таку систему підтримки?	
	Чи проводяться організаційні заходи з метою запобігання психосоціальних проблем та надання підтримки? *(наприклад, гнучкі режими роботи, залучення працівників до ухвалення рішень, внесення змін до робочого навантаження або графіків роботи, розумні пристосування, програма повернення на роботу тощо)*	ТАК НІ	Якщо ТАК, то які саме і чи є труднощі? Якщо НІ, то що потрібно, щоб запровадити ці заходи?	
	Чи проводяться профілактичні заходи, спрямовані на охорону та зміцнення здоров'я працівників? *(наприклад, фітнес, інформаційно-навчальні заходи щодо здорового харчування та сну, доступ до медичних оглядів, профілактика зловживання алкоголем тощо)*	ТАК	Якщо ТАК, то які саме заходи пропонуються співробітникам і чи вони ними користуються? Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно для запровадження подібних заходів у межах програми психосоціальної підтримки співробітників?	
	Чи проводиться серед охочих працівників та/або серед керівників структурних підрозділів навчання навичкам надання першої психологічної допомоги на робочому місці?	ТАК	Якщо ТАК, то як відбувається система такого навчання? Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно для її запровадження?	
	Чи мають доступ працівники до безоплатних або пільгових сеансів психологічної допомоги шляхом залучення штатного психолога або зовнішніх провайдерів психологічних послуг *(корпоративний психолог*	ТАК	Якщо ТАК, то як саме працює така система і чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно для її запровадження?	

	поза робочим місцем, співпраця із кризовим центром)?			
	Чи мають співробітники доступ до контактної інформації щодо отримання фахової психологічної, психіатричної, медичної, соціальної, юридичної допомоги	ТАК	Якщо ТАК, то яким чином про це повідомляється і яким шляхом поширюється? Чи є труднощі?	
		НІ	Якщо НІ, такої контактної інформації немає, то що потрібно для її розроблення та поширення?	
	Чи є на вашому підприємстві кімната для психологічного розвантаження *(наприклад, простір для відпочинку, прослуховування медитаційної програми, ігор, творчості тощо)*?	ТАК	Якщо ТАК, опишіть можливості цього простору? Чи є труднощі у працівників щодо його використання?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно для створення такого простору?	
	Чи надається можливість працівникам проводити корпоративні заходити?	ТАК	Якщо ТАК, то які саме заходити і чи є труднощі для їхнього проведення і залучення до них персоналу?	
		НІ	Якщо НІ, то що потрібно для запровадження такого ресурсу?	
	Чи проводяться ще будь-які заходи на вашому підприємстві, спрямовані на психосоціальну підтримку співробітників, які не були зазначені в цій анкеті?	ТАК	Якщо ТАК, запишіть що саме впроваджено і чи є труднощі?	
		НІ		

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, *Борисенко Єлизавета Олексіївна*, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 051 «Економіка», освітня програма «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти lisaborisenko003@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «*Соціально-психологічний клімат як складова ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві на прикладі КП «Водоканал*» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата 03.11.2025 р. Підпис_____ Борисенко Є.О.
(студент)

Дата 03.11.2025 р. Підпис_____ Гельман В.М.
(науковий керівник)