

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: Нормалізація соціально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я (на матеріалах КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради)

(назва теми)

**Виконав:** студент магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент зі спеціалізацією Організація і управління охороною здоров'я  
Дрімак С.М.

---

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.е.н., професор  
Федоришина Л.М.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** директор КНП «ХОЦЕМД та МК»ХОР  
Костюк О.О.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

## Анотація

*Дрімач С.М.* Нормалізація соціально-психологічного клімату колективу закладу охорони здоров'я (на матеріалах КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 62 с.

Розкрито теоретико-методичні основи формування соціально-психологічного клімату колективу. Проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, кадрового потенціалу та соціально-психологічного клімату підприємства. Встановлено, що ключовими дестабілізуючими факторами є зовнішні фінансові ризики та внутрішні комунікаційні бар'єри. Емпіричне дослідження показало, що інтегральний показник соціально-психологічного клімату класифікується як нейтральний (суперечливий) (39,42 бали), при цьому існує розрив у його сприйнятті між керівництвом та лінійним персоналом.

Розроблено комплексну програму організаційно-управлінських заходів, що забезпечить нормалізацію соціально-психологічного клімату, зміцнить кадрову стійкість КНП, знизить ризики вигорання персоналу, що матиме прямий соціальний та економічний ефект в умовах антикризового управління, зокрема: впровадження Етичного кодексу, програми «Керівник як Наставник», системи цільового преміювання за лояльність та заходів соціальної підтримки (День здоров'я).

**Ключові слова:** соціально-психологічний клімат, управління персоналом, нормалізація клімату, кадровий потенціал, екстрена медична допомога, антикризове управління, лояльність.

### **Annotation**

*Drimak S.M.* Normalization of the social and psychological climate of a healthcare institution's personnel (based on materials of the municipal non-profit enterprise "Khmelnyskyi Regional Center of Emergency Medical Care and Disaster Medicine" of the Khmelnyskyi Regional Council). Qualification research paper (manuscript form). Master's Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in Management (Specialty 073 – Management). Leonid Yuzkov Khmelnyskyi University of Management and Law, Khmelnyskyi, 2025. 62 p.

The theoretical and methodological foundations of forming the staff's social and psychological climate have been revealed. A comprehensive analysis of financial and economic performance, human resources potential and social and psychological climate of the enterprise has been carried out. It has been established that the key destabilizing factors comprise external financial risks and internal communication barriers.

Empirical study showed that the integral indicator of the social and psychological climate is classified as neutral (contradictory) (scoring 39.42 points), with a discrepancy in perceptions between managerial staff and line employees. A comprehensive program of organizational and managerial measures has been developed. The program is aimed to normalize the social and psychological climate, enhance the personnel stability, reduce the risks of personnel burnout. The proposed measures are expected to provide direct social and economic effects in the context of crisis management. Core components include the implementation of the Code of Ethics, the "Manager as Mentor" program, a targeted loyalty-based bonus system and social support initiatives (Health Day).

**Keywords:** social and psychological climate, personnel management, climate normalization, human resource potential, emergency medical care, crisis management, loyalty.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ.....	8
1.1. Сутність, структура та функції соціально-психологічного клімату як об'єкта управління в закладі охорони здоров'я.....	8
1.2. Фактори впливу та методичні підходи до діагностики соціально- психологічного клімату колективу.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ХОР.....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та системи управління персоналом підприємства.....	21
2.2. Комплексна діагностика та аналіз стану соціально-психологічного клімату колективу КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» ХОР.....	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ НОРМАЛІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ.....	40
3.1. Розробка програми організаційно-управлінських заходів щодо оптимізації соціально-психологічного клімату.....	40
3.2. Обґрунтування соціальної та економічної ефективності запропонованих рекомендацій.....	46
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Зараз в умовах війни, колосального морального виснаження, так важливо створювати всі необхідні умови, у тому числі морально-психологічні, для збереження кадрового потенціалу на підприємствах. Не є винятком і комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради (далі – КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР), працівники якого одними із перших відчули на собі всю тяжкість військових дій.

Соціально-психологічний клімат (далі – СПК) в трудових колективах сучасних підприємств та його особливості вивчали такі науковці, як: Р. М. Базилевич, Л. В. Балабанова, В. І. Воднік, Г. О. Горбань, Н. В. Жигайло [1], П. В. Ковпакова [2], І. М. Марков, О. Б. Марціновська [3], Д. Б. Михайленко, А. М. Романов, С. Я. Савчин, В. І. Сич, Л. Ю. Фількіна, А. О. Чечель, Є. І. Ходаківський, Р. М. Шакуров, О. Ф. Щукіна, Г. В. Ясинська [4], О. В. Ящук [5] та ін. Так, Н. Л. Коломінський визначає СПК як «стійкий психологічний настрій, що значно впливає на взаємини людей, їхнє ставлення до праці та навколишнього середовища» [6, с. 34]. М. Н. Корнєв і А. Б. Коваленко розглядають його через динаміку процесів у малій групі [7, с. 54], а М. В. Савчин — як атмосферу, що формується за умов стійких настроїв і суджень [8, с. 89].

Враховуючи зазначене, питання формування сприятливого психологічного клімату колективу є однією із ключових складових сучасного управління закладом, яке потребує більш детального наукового дослідження та розроблення практичних рекомендацій для його поліпшення.

**Мета та завдання роботи.** Мета магістерської роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо нормалізації соціально-психологічного клімату в колективі комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради.

Для досягнення мети поставлено такі **завдання:**

- розкрити сутність, структуру та функції соціально-психологічного клімату колективу;
- проаналізувати фактори впливу, існуючі методики діагностики та оцінки соціально-психологічного клімату;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності та системи управління персоналом КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР;
- провести діагностику та здійснити оцінку стану соціально-психологічного клімату колективу досліджуваного закладу;
- розробити комплексну програму заходів, спрямованих на оптимізацію та покращення соціально-психологічного клімату;
- обґрунтувати очікувану соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об’єктом** дослідження є процес формування та регулювання соціально-психологічного клімату колективу.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад нормалізації соціально-психологічного клімату КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР.

Для досягнення поставленої мети використано різні **методи дослідження**, такі як опитування, SWOT-аналіз для оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також SNW-аналіз для вивчення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, з якими воно стикається. Аналіз динаміки економічних та фінансових показників допоміг оцінити ефективність роботи підприємства в умовах нестабільності, а дослідження структури персоналу та руху кадрів дозволило оцінити, як зміни в кадровій політиці впливають на ефективність діяльності підприємства.

**Інформаційну базу дослідження** складають дані фінансової та бухгалтерської звітності КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР за 2020–2024 роки, а також статистичні звіти щодо руху персоналу. Окрім цього, використані законодавчі та нормативні акти, що регулюють управління персоналом в умовах

криз, а також літературні джерела, що стосуються соціально-психологічного клімату.

**Практичне значення дослідження.** Результати можуть бути використані для оптимізації кадрової політики, вдосконалення стратегій управління персоналом у кризових умовах та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Вони також допоможуть розробити рекомендації для мінімізації негативних наслідків криз в діяльності КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отримані результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» (м. Хмельницький, 7 листопада 2025 року) [9, с. 147], на Міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4-5 грудня 2025 року) [10].

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження, магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 51 найменувань та 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

#### **1.1. Сутність, структура та функції соціально-психологічного клімату як об'єкта управління в закладі охорони здоров'я**

Працівники є не лише основним ресурсом, а й ключовим активом, який визначає стійкість та конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах гібридних форматів роботи, прискореної цифровізації та зростаючого рівня невизначеності (зокрема в Україні), забезпечення їхньої психологічної безпеки та ментального благополуччя стає критичною управлінською функцією. Соціально-психологічний клімат перетворюється з бажаного фактора комфорту на основу управління персоналом, що безпосередньо впливає на командну ефективність, здатність до інновацій та адаптивність до кризових змін. Сприятливий СПК виступає як стратегічний чинник, що мінімізує ризики вигорання та плинності кадрів, та забезпечує продуктивну взаємодію в командах, що є основою для розвитку як окремого підприємства, так і національної економіки в цілому [9; 11; 12; 13].

Медичний колектив – це специфічне середовище, де працівники спільно працюють для вирішення завдань, досягнення цілей і виконання місії закладу [14]. Особливістю управління соціально-психологічною атмосферою в медичній установі є те, що вона формується під впливом професійних, соціальних та емоційних чинників. Це впливає на мотивацію та ініціативу працівників, що може як підтримати, так і погіршити загальну атмосферу [13]. Л. Карамушка зазначає, що СПК у ЗОЗ відображається в інтегрованих показниках групової психології (єдність, згуртованість), що є критично важливими для збереження цілісності медичного колективу [15].

Соціально-психологічний клімат – це інтегральна характеристика групової динаміки, що об'єднує індивідуальні особливості, усталені традиції та спільні

норми. Він створює загальну атмосферу, що може як сприяти, так і перешкоджати ефективній співпраці та зростанню кожного члена команди, впливаючи на досягнення особистих, командних та організаційних цілей. Успіх команди залежить від позитивної атмосфери, яка проявляється у високій продуктивності, довірі, взаємодопомозі, єдності та спільних цінностях.

Більшість дослідників сходяться на тому, що соціально-психологічний клімат – це якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості у групі. Він відображає загальний емоційний стан колективу (рівень співчуття, стресу, задоволеності) і впливає на узгодженість цілей, моральний дух та ставлення до лідерства [9; 16].

Психологічний клімат у різних колективах може відрізнятися, тому виокремлюють три його основні типи: позитивний (сприятливий/здоровий), негативний (несприятливий/нездоровий) та нейтральний (суперечливий). Ознаками позитивного СПК є: оптимізм, співпраця, довіра, відкритість, розуміння, дружні стосунки, відчуття безпеки та комфорту, а також можливості для особистісного зростання. Натомість негативний клімат характеризується песимізмом, відсутністю довіри, частими конфліктами, високим рівнем стресу та незадоволеністю, що знижує продуктивність [9, с. 222 ; 17].

Для сприятливого психологічного клімату, що розкриває його внутрішню сутність, характерні такі суб'єктивні ознаки: довіра та висока вимогливість членів колективу, доброзичливість і конструктивна критика, вільне висловлювання власної думки, відсутність тиску з боку керівника, чуйність і розуміння, повна поінформованість про завдання, ініціативна позиція працівників, умови для самореалізації та задоволеність роботою. Серед об'єктивних ознак – високі результати діяльності, дотримання трудової дисципліни, низька плинність кадрів, а також відсутність напруженості та конфліктів [9, с. 279; 18; 19; 20]. У такому колективі переважає оптимістичний настрій, взаємна довіра та почуття захищеності.

Оптимальна модель сприятливого клімату також передбачає наявність різноманітності щодо віку, статі та життєвого досвіду. Як показує практика, повага до старших і допомога молодим фахівцям допомагають збалансувати енергію ініціативи молоді та консерватизм ветеранів. Присутність різностатевих груп позитивно впливає на трудову атмосферу, роблячи її стабільнішою. При здоровому кліматі члени колективу мають міжособистісну сумісність, що базується на узгодженні ціннісних орієнтацій [9, с. 280-281; 18; 19; 20]. Вагому роль відіграє і взаєморозуміння, особливо глибоке розуміння керівником своїх підлеглих, що підвищує їх відповідальність і творчу віддачу. Оскільки метою є досягнення стану, коли робота приносить задоволення, керівник має ефективно організовувати працю, справедливо оцінювати результати, стимулювати працівників, сприяти їх професійному зростанню та розуміти їхні проблеми [9, с. 281; 18; 19; 20]. Дослідження підтверджують, що високий рівень психічної сумісності мають люди, які прагнуть самоствердження [21, с. 114].

Для несприятливого клімату характерні такі ознаки: байдужість до колективу, відсутність зацікавленості в справах організації, «відпрацювання» необхідних годин, нечіткі обов'язки, відсутність комунікації, дезінтеграція та проблеми адаптації нових кадрів [22, с. 189]. Індикаторами негативного клімату є: пригнічений настрій, конфліктність, агресивність, поширення чуток, необ'єктивна критика, поділ на «привілейованих» і «знехтуваних», пасивність, відсутність інтересу до успіхів колег, висока плинність кадрів та взаємні звинувачення в кризових ситуаціях [23].

Отже, нездоровий клімат – це емоційно-психічний стан, при якому працівники конфліктують та існують ізольовано, що призводить до низьких результатів, порушення дисципліни, напруженості та плинності кадрів. Нейтральний клімат характеризується збалансованістю ознак, але не дозволяє досягти високих результатів. Він є нестійким і може трансформуватися як у сприятливий, так і в несприятливий [22, с. 189].

Вивчення наукових джерел дало змогу встановити, що показники сприятливого СПК також можна поділити на загальні, об'єктивні та суб'єктивні.

Конфліктні ситуації можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Конструктивні конфлікти, на відміну від деструктивних, сприяють згуртованості та творчому мисленню, підвищуючи авторитет керівника. Оптимізація СПК знижує ймовірність перенапруження, зберігає емоційну стабільність у стресових ситуаціях, підтримує емоційне здоров'я та оптимістичний настрій працівників у кризових ситуаціях [24, с. 10].

Структуру СПК можна представити у вигляді рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура соціально-психологічного клімату (СПК) крізь призму відносин, об'єктивності стану та існуючих комунікацій  
Джерело: [25]

Аналіз сутності та структури соціально-психологічного клімату дозволяє виділити ключові функції, які він виконує в трудовому колективі:

1. Сприятливий СПК сприяє формуванню єдиної, згуртованої команди. Він створює умови для розвитку взаємодовіри, взаєморозуміння та почуття «ми», що об'єднує співробітників навколо спільних цілей та цінностей. Це допомагає долати міжособистісні бар'єри та перетворює окремих працівників на злагоджений колектив.

2. Позитивний клімат безпосередньо впливає на мотивацію працівників. Відчуття власної значущості, психологічного комфорту та захищеності стимулює їх до більш ефективної роботи, ініціативності, креативності та

відповідальності. Це створює внутрішню спонуку до розвитку та самореалізації, що є важливим фактором зростання продуктивності праці.

3. СПК є важливим регулятором відносин у колективі. Він встановлює неформальні норми поведінки, морально-етичні стандарти та механізми вирішення конфліктів. У здоровому колективі конфлікти не пригнічуються, а вирішуються конструктивно, що запобігає їх переростанню в деструктивні явища.

4. Сприятливий клімат допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до умов організації, а всім членам колективу — підтримувати емоційну стабільність у стресових ситуаціях. Це знижує психологічне напруження, запобігає професійному вигоранню та сприяє загальному психологічному здоров'ю працівників.

Управління підприємством – це складний процес, що вимагає чіткої координації рішень для досягнення поставлених цілей. Однією з важливих стратегій для цього є створення позитивного соціального та психологічного середовища, яке є мережею взаємодії між членами команди. Таке середовище значно впливає на ефективність спільної діяльності та задоволеність працівників [26, с. 304]. Успіх спільної діяльності залежить від надання можливостей для особистого зростання, розвитку та формування почуття єдності. Позитивне командне середовище не лише підвищує результати, а й сприяє реалізації невикористаного потенціалу. Отже, надзвичайно важливо постійно вдосконалювати методи спілкування між людьми.

До основних методичних принципів системи управління та розвитку позитивного СПК належать:

1. Добір колективу за психологічною сумісністю. Це допомагає створити однорідні групи з подібними характеристиками, що покращує спілкування та підвищує ефективність.

2. Планування підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Прозорі можливості для навчання та просування мотивують працівників до високої продуктивності.

3. Справедлива та об'єктивна система матеріального та морального стимулювання безпосередньо впливає на ентузіазм і продуктивність. Необхідно враховувати індивідуальний внесок кожного працівника, оскільки відчуття несправедливості знижує мотивацію [17].

4. Створення комфортного матеріально-технічного та організаційно-управлінського середовища є важливим для підтримки позитивного клімату.

5. Видалення з команди осіб, які шкодять продуктивності та динаміці, є критично важливим для підтримки високої ефективності. Дослідження показують, що позитивний настрій може збільшити ефективність у 10 разів.

6. Цілеспрямоване формування правил, норм, цінностей. Лідер має встановити чіткі та відкриті правила, які узгоджуються з корпоративними цінностями, але враховують думки членів групи.

Таким чином, у сучасному контексті гібридної роботи та технологічної інтеграції, створення позитивного соціального та психологічного середовища перетворюється на стратегічну основу управління персоналом. Якісний соціально-психологічний клімат є критичною передумовою для психологічної безпеки, що дозволяє співробітникам реалізовувати невикористаний потенціал, підвищувати інноваційну активність та стійкість команди перед обличчям постійних змін. Саме тому постійне вдосконалення методів комунікації та управління соціально-психологічним кліматом є стратегічним імперативом для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності організації.

У сучасному управлінні персоналом медичних закладів особлива увага приділяється так званій «політиці щастя» (феліцитарній політиці) [27]. Вона базується на тому, що задоволеність працівників залежить не тільки від рівня оплати чи кар'єрного зростання, а й від психологічної атмосфери на робочому місці. Особливо у сфері охорони здоров'я, де професійна діяльність часто пов'язана з високим рівнем стресу, позитивна психологічна атмосфера стає необхідною для успішної роботи та профілактики професійного вигорання. Завдання керівництва – забезпечити персоналу не лише комфортні умови праці,

але й створити сприятливий СПК, що сприяє розвитку трудового ентузіазму без тиску з боку адміністрації.

## **1.2. Фактори впливу та методичні підходи до діагностики соціально-психологічного клімату колективу**

Формування психологічного клімату в колективі, що може бути як сприятливим, так і несприятливим, визначається низкою загальних чинників:

- характер міжособистісних відносин у групі;
- організація та умови праці;
- специфіка й особливості діяльності підприємства;
- стиль, характерологічні форми та методи керівництва;
- соціально-психологічні, статево-вікові, етнічні, релігійні та інші особливості працівників;
- морально-етичні установки й настрої (рівень моральності);
- чисельність групи [28, с. 37].

Особливої уваги заслуговує вплив характеру міжособистісних відносин на формування здорового або деструктивного психологічного клімату. Ці відносини, будучи системою настанов, орієнтацій, сподівань і стереотипів, критично важливі для ефективного виконання спільної роботи та результативності праці. Саме через ці відносини члени колективу сприймають та оцінюють один одного.

Якщо взаємодія ґрунтується винятково на формальній залежності, вимушеному визнанні авторитету керівника та страху перед покаранням, то поведінка працівників стає виконавчою, а не творчою, що призводить до загальмованості свідомості та придушення ініціативи. Натомість, у колективах, де підтримуються самостійність, ініціатива і творчість, люди функціонують як самостійна система, що нівелює внутрішньогрупову конкуренцію та протистояння, сприяючи формуванню унікальних для цього колективу норм поведінки [29; 30; 38].

На жаль, недооцінка міжособистісних відносин є однією з поширених помилок керівництва в кадровій політиці. Наявність нездорових відносин (антипатій, заздрощів, недовіри чи байдужості) спотворює сприйняття реальності, погіршує робочий настрій та знижує інтерес до спільної діяльності. Тому, на нашу думку, налагодження міжособистісних відносин є першочерговим завданням для керівництва, від якого безпосередньо залежить якість та ефективність роботи підлеглих.

Сприятливий психологічний клімат у колективах закладів охорони здоров'я ніколи не виникає спонтанно, а є результатом тривалого процесу «вибудовування», що вимагає зусиль як від керівника, так і від усіх підлеглих. На цей процес безпосередньо впливає середовище функціонування колективу. З огляду на це, нами виділено внутрішні (мікросередовище) та зовнішні (макросередовище) фактори, що формують психологічний клімат саме у медичних колективах.

Мікросередовище – це внутрішнє середовище, яке безпосередньо впливає на членів колективу та їх спільну діяльність. Це «партнерське» середовище, в якому учасники міжособистісних відносин взаємодіють між собою [31, с. 64]. Внутрішніми факторами, що формують сприятливий СПК у колективах закладів охорони здоров'я, є:

- чисельність, професійний рівень, вік, рівень психологічної сумісності, індивідуально-типологічні особливості та ступінь конфліктності;
- рівень управлінської культури, стиль керівництва, використання мотиваційних інструментів, проведення профілактики конфліктів та виконання ролі медіатора;
- якість освітлення, оснащення, умови для відпочинку та харчування [18, с. 280];
- задоволеність взаємовідносинами, стосунками з керівництвом, характером, змістом і результатами власної та спільної роботи.

Також управління процесом формування СПК суттєво залежить від гендерного складу колективу. Зазвичай колективи медичних закладів (особливо

медсестринський персонал) є переважно жіночими, і тому можуть мати певний дисбаланс. Такі характеристики, як вразливість, емоційність та нестабільність, у жіночому колективі набувають неабиякого значення, що може призводити до частішого виникнення конфліктних і напружених ситуацій [14, с. 68]. Крім того, на СПК впливає збалансованість колективу за віковими характеристиками, оскільки досвідчені співробітники можуть сприяти професійному зростанню молодих фахівців, тоді як молодші підтримують нововведення та швидше адаптуються до змін [32, с. 205].

Макросередовище – це суспільний простір, в якому функціонує будь-яке підприємство. Воно включає фактори, що не підлягають контролю з боку самого підприємства, але можуть створювати сприятливі чи несприятливі умови для її мікросередовища. До елементів макросередовища належать: демографічні та економічні показники, політичні та правові умови, науково-технологічні досягнення, а також соціально-культурні та природно-географічні фактори. Макросередовище визначає стратегію поведінки підприємства та є основним джерелом ресурсів [33, с. 54].

У сучасному бізнес-середовищі вкрай важливо визначити пріоритетність економічних і соціальних факторів, які сприяють успіху управління персоналом. Людські ресурси відіграють вирішальну роль у визначенні успіху та зростання бізнесу на сучасному конкурентному ринку. Створення позитивного соціального та психологічного середовища, яке відповідає цілям підприємства, має вирішальне значення для оптимальної продуктивності та підвищення продуктивності як на індивідуальному, так і на колективному рівнях [34, с. 316].

Виправлення соціального та психологічного клімату на робочому місці є актуальним і важливим завданням із значними практичними наслідками. Результати діагностичних оцінок можуть стати основою для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом. Соціальне та психологічне середовище впливає на успішність співпраці між членами команди, підвищує задоволеність робочими стосунками та сприяє високому рівню трудового життя. Оцінка соціально-психологічного клімату в команді, як

правило, проводиться шляхом вивчення рівня активності, зв'язків і спілкування між членами команди. Існує кілька методів вимірювання цього явища, але жоден із них не може охопити всі його аспекти в одному складному процесі. Визнання важливості соціального та психологічного середовища в організаціях дозволяє підприємствам активно підвищувати організаційну культуру та створювати атмосферу, сприятливу для зростання та добробуту своїх працівників [35, с. 146]. Розуміння соціально-психологічної атмосфери колективу є важливою частиною управління персоналом, оскільки впливає на загальний настрій і якість взаємовідносин у колективі.

Наукові джерела також підкреслюють, що базових оціночних суджень типу «задовільно – незадовільно» або «добре – погано» недостатньо для повного розуміння соціально-психологічного клімату. Для отримання більш точної оцінки використовуються передові методики, що враховують систему потенціалів і різноманітні фактори, що впливають на психологічне благополуччя та динаміку командної роботи.

Діагностика СПК є ключовим етапом управління, що дозволяє об'єктивно оцінити стан колективу, виявити проблеми та впровадити ефективні стратегії. Вона дає можливість оцінити:

- ступінь готовності колективу до спільної діяльності;
- рівень групової згуртованості;
- причини конфліктів;
- особливості взаємодії між працівниками.

Для діагностики СПК використовуються різноманітні методичні підходи, в узагальненому вигляді їх можна представити на рис. 1.2.

Для глибинного аналізу стану медичного колективу та визначення оптимальних шляхів його розвитку доцільно використовувати комплексні динамічні моделі, які дозволяють оцінити ступінь згуртованості та потенціал команди.

Фундаментальне дослідження	комплексне вивчення всіх аспектів СПК для розвитку наукових уявлень і теорій
Оперативне обстеження	практичне використання наявних знань для вирішення конкретних завдань у колективі
Методи опитування (анкетування, інтерв'ю)	дозволяють отримати інформацію безпосередньо від працівників про їх ставлення до роботи, колег, керівництва та загального клімату
Соціометричні методи	використовуються для вивчення міжособистісних стосунків, виявлення лідерів, аутсайдерів та неформальних мікрогруп, допомагаючи візуалізувати структуру внутрішньогрупових зв'язків
Методи спостереження	дозволяють фіксувати поведінку працівників та їх емоційні реакції в природних умовах, що забезпечує об'єктивність
Аналіз документів	вивчення статистики (плинність кадрів, кількість лікарняних листів, скарги) може надати об'єктивні кількісні показники стану СПК

Рис. 1.2. Методичні підходи діагностики СПК

Примітка. Сформовано автором за [31; 36; 37].

Б. Такман наголошував, що сама лише присутність високоталановитих фахівців у групі не гарантує успіху спільної роботи. Очікувати високої продуктивності від проєкту лише завдяки зібранню найкращих індивідуальних гравців – марно. Для досягнення успіху група має пройти шлях перетворення на злагоджену команду [39].

Модель розвитку груп, розроблена Б. Такманом у 1965 році, описує п'ять послідовних стадій, які необхідно пройти колективу для досягнення зрілості та ефективності (рис. 1.3). Визначення поточної стадії розвитку медичної команди за цією моделлю дозволяє керівництву об'єктивно оцінити її здатність до продуктивної співпраці [39].

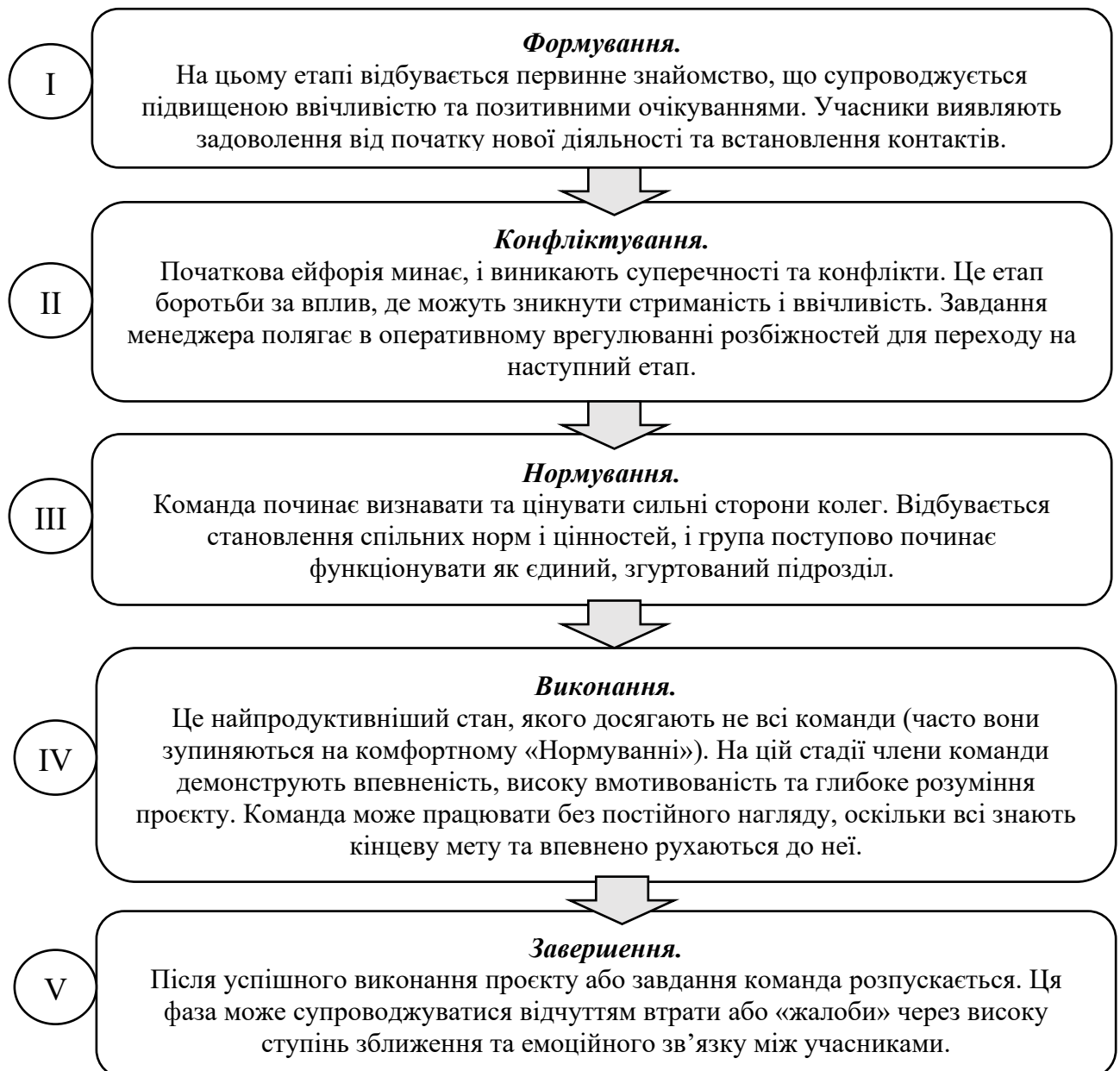


Рис. 1.3. Стадії розвитку команди за Б. Такманом

Примітка. Сформовано автором за [39]

Безперечно, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі дозволяє команді ЗОЗ легко пройти всі стадії та досягти найвищої й найпродуктивнішої фази – виконання [39].

Незважаючи на наявність ефективних інструментів, сьогодні на формування та діагностику здорового СПК у медичних колективах, окрім вищезазначених факторів, впливає низка проблем, що особливо актуальні в умовах війни:

- недостатня увага до проблематики СПК з боку держави, керівництва та кадрових служб;
- низька обізнаність керівників про сутність та методи формування клімату;
- відсутність необхідної мотивації у керівників для вирішення цієї проблематики;
- низький рівень співпраці з психологами або їх відсутність у закладах;
- формальність та епізодичність заходів, спрямованих на налагодження відносин;
- складність діагностики, що зумовлена ризиком отримання необ'єктивних даних (через страх перед керівництвом або несхвальність з боку колег) [18, с. 281-282; 38].

Таким чином, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах закладів охорони здоров'я детермінується багатофакторним комплексом впливів — від внутрішнього (мікросередовище), де вирішальну роль відіграє характер міжособистісних відносин і стиль керівництва, до зовнішнього (макросередовище), яке охоплює соціально-економічні та політичні умови.

Критичним фактором сьогодення є повномасштабна війна в Україні, яка серед безлічі проблем, спричинених активними бойовими діями, маргіналізує завдання формування здорової робочої атмосфери, посилюючи ризики професійного вигорання та плинності кадрів. У відповідь на ці виклики, діагностика СПК (із застосуванням комплексних методів, як-от опитування, соціометрія та аналіз документів) стає ключовим етапом управління. Вона дозволяє об'єктивно оцінити стан колективу, виявити проблеми, зумовлені недооцінкою міжособистісних відносин, та впровадити ефективні стратегії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КНП «ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА МЕДИЦИНИ КАТАСТРОФ» ХОР

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та системи управління персоналом підприємства**

Комунальне некомерційне підприємство «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради (код ЄДРПОУ: 26514713) знаходиться за адресою (юридична): 29008, Хмельницька область, місто Хмельницький, вулиця Депутатська, будинок 20.

Згідно з Рішенням Хмельницької обласної ради від 17 грудня 2003 року, на базі виділеного відділення екстреної та планово-консультативної допомоги Хмельницької обласної лікарні було створено Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф.

З 1 січня 2013 року відбулася реорганізація, що об'єднала усі підрозділи швидкої медичної допомоги та медицини катастроф в межах області в єдину структуру – Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф.

Згідно з Рішенням Хмельницької обласної ради від 21 червня 2019 року № 37-26/2019, з 26 листопада 2019 року установа була реорганізована у комунальне некомерційне підприємство. Підприємство є правонаступником усіх прав та обов'язків попередньої установи.

Основною метою діяльності є надання безоплатної, своєчасної та якісної екстреної медичної допомоги населенню Хмельницької області при невідкладних станах. Підприємство здійснює некомерційну діяльність, спрямовану на досягнення соціальних результатів у сфері охорони здоров'я без мети одержання прибутку.

Ключові завдання та предмет діяльності [41; 42]:

- планування та організація надання екстреної медичної допомоги населенню в повсякденних умовах, при невідкладних станах, надзвичайних ситуаціях та в особливий період;
- забезпечення діяльності єдиної оперативно-диспетчерської служби для прийому викликів на єдину багатоканальну лінію «103»;
- здійснення медико-санітарного супроводу масових заходів;
- координація роботи та взаємодія з аварійно-рятувальними підрозділами та іншими закладами охорони здоров'я;
- здійснення медичної практики згідно з ліцензією, включаючи обіг наркотичних засобів та психотропних речовин;
- забезпечення моніторингу та ефективного використання кадрових і фінансових ресурсів.

У структурі Центру функціонують 3 станції екстреної медичної допомоги: Кам'янець-Подільська, Хмельницька та Шепетівська. Загалом у Хмельницькій області діє 21 підстанція, 32 пункти постійного базування та 99 бригад екстреної медичної допомоги. У січні 2020 року в Центрі була створена Єдина оперативно диспетчерська служба, що дозволило скоротити час доїзду «швидкої» до пацієнта.

Відповідно до Статуту, підприємство не здійснює такі функції:

- видача листків непрацездатності;
- виписка рецептів на медикаменти;
- проведення експертиз алкогольного чи наркотичного сп'яніння;
- транспортування пацієнтів, які не потребують екстреної медичної допомоги;
- перевезення трупів.

Для набуття нових знань, вдосконалення професійних навичок та вмінь в Центрі функціонує навчально-тренувальний відділ, який під час повсякденної діяльності проводить навчання пов'язаної з професійною роботою штатних працівників бригад екстреної медичної допомоги, удосконалення знань та вмінь з використання у роботі медичного обладнання, оснащення санітарних

автомобілів, а також в наданні домедичної допомоги особам, які не мають медичної освіти, але за своїми службовими обов'язками повинні надавати домедичну допомогу та інших осіб.

В умовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища, для оцінки стратегічної позиції підприємства та розробки подальших напрямів його розвитку, було проведено SWOT-аналіз (див. табл. А.1, додаток А). Цей аналіз дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також визначити можливості (Opportunities) та загрози (Threats), які впливають на його діяльність, зокрема можемо зробити наступні узагальнені висновки щодо стратегічної позиції підприємства:

Поле «Сильні сторони - Можливості» (СiМ): позитивний імідж та ефективне керівництво - це головні важелі для залучення інвестицій та розширення партнерства. Чітка місія та довіра громадськості дозволяють впевнено просувати програми медичного страхування, перетворюючи репутацію на реальні кошти.

Поле «Сильні сторони - Загрози» (СiЗ): внутрішня дисципліна та вміння оптимізувати ресурси є щитом проти нестабільного фінансування та змін у медичній реформі. Сильне лідерство дозволить гнучко маневрувати, мінімізуючи втрати від зовнішнього тиску.

Поле «Слабкі сторони - Можливості» (СлМ): зовнішні фінансові інвестиції від партнерів - це шанс закрити проблемні питання. Кошти необхідно цільово спрямувати на вирішення трьох ключових проблем: підвищення енергоефективності будівель, підняття зарплат для утримання персоналу та ліквідацію операційних збитків.

Поле «Слабкі сторони - Загрози» (СлЗ): найнебезпечніше поле, де збитковість і низькі зарплати стикаються із загрозою подальшого скорочення доходів. Така комбінація веде до фінансової нестабільності та відтоку кадрів. Необхідні негайні дії: активний пошук альтернативних джерел доходу та захист своїх інтересів перед розпорядниками бюджетних коштів.

Аналіз даних табл. 2.1 показує, що за чотири роки загальне навантаження на екстрену допомогу відчутно впало - на 20%. Проте кількість безрезультатних викликів зросла більш ніж наполовину +57,99%, це прямий сигнал, що диспетчерська служба потребує кращого навчання та інструментів для відсіювання невідповідних звернень.

Також варто відзначити значний прогрес у боротьбі з непрофільними викликами падіння на 83,55%.

Таблиця 2.1. Основні показники роботи КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР

Структура виїздів	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2020:	
						Абс. (+,-)	Відн. (%)
Всього виїздів	215969	191308	171389	171916	172762	-43207	-20,00
Нещасні випадки, травми	17698	16987	15680	15882	16189	-1509	-8,53
Раптові захворювання	162699	142454	132099	131144	130673	-32026	-19,68
Позалікарняні пологи та патологія вагітності	884	358	374	295	369	-515	-58,26
Перевезення пацієнтів	3989	10435	7504	8878	8883	+4894	+122,68
Всього екстрені	193227	170234	155657	156199	156114	-37113	-19,21
Хронічні захворювання	8841	6573	2876	2054	1783	-7058	-79,83
Безрезультатні	7322	9726	8917	9643	11568	+4246	+57,99
Технологічні	2590	3668	3417	3524	2654	+64	+2,47
Непрофільні	3989	1107	522	496	643	-3333	-83,55

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР»

Для повного розуміння механізму функціонування КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР було детально проаналізовано процес надання послуг. У табл. А.2 додатку А наведено ключові аспекти організації діяльності підприємства, починаючи від типу послуг та організаційної структури, і закінчуючи основними та допоміжними процесами, а також часовими нормативами. А для системного аналізу діяльності закладу та оцінки якості надання послуг було розроблено карту декомпозиції основних процесів (див. табл. А.3, додаток А), за чотирма

основними напрямками: лікувальний процес, інфраструктура, сервіс та маркетинг. Такий підхід дозволяє ідентифікувати конкретні критерії для кожного етапу роботи, що є основою для подальшого оцінювання ефективності. Загалом карта декомпозиції свідчить про комплексний підхід підприємства до управління якістю послуг. Замість зосередження виключно на медичному аспекті, КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР аналізує свою діяльність за кількома важливими критеріями:

- лікувальний процес: підприємство оцінює ефективність надання екстреної допомоги, враховуючи якість обслуговування та відповідність нормативам;

- інфраструктура: критерії, пов'язані з інфраструктурою, підкреслюють важливість матеріально-технічної бази, сучасного обладнання та доступу до інформації для забезпечення безперервної роботи;

- контактний персонал: критерії, що стосуються персоналу, показують, що підприємство приділяє увагу не лише професійній компетентності, а й комунікаційним навичкам, що є критично важливим для взаємодії з пацієнтами;

- імідж: аналіз іміджевих показників демонструє, що підприємство розуміє важливість формування бренду, що включає інформативність, якість друкованої продукції та загальне позиціонування на ринку медичних послуг.

Таким чином, карта декомпозиції відображає прагнення підприємства до вдосконалення на всіх рівнях: від клінічної ефективності до сервісу та зовнішнього сприйняття.

Підприємство має сформовану систему управління якістю, яка ґрунтується на чіткому розподілі відповідальності. Керівництво, зокрема директор, несе повну відповідальність за планування та контроль якості медичних послуг, що забезпечує вертикальну підзвітність (див. табл. А.4, додаток А).

Узагальнюючи, можна сказати, що система управління якістю підприємства є достатньо розвиненою, але потребує подальшого вдосконалення, зокрема, у частині формалізації та деталізації кадрових процедур, пов'язаних з навчанням та комунікацією персоналу.

Аналіз фінансових надходжень показує, що 2020 рік був винятковим через значний обсяг коштів (понад 226 млн грн), отриманих за надання екстреної допомоги пацієнтам з COVID-19. Цей тимчасовий фінансовий потік забезпечив значний позитивний результат у 223,7 млн грн. Однак, після зникнення цього джерела фінансування, підприємство почало демонструвати негативну динаміку. Основне фінансування за програмою медичних гарантій знизилося з 430,3 млн грн у 2020 році до 364,4 млн грн у 2023 році, що призвело до операційних збитків у 2022 (-18,4 млн грн) та 2023 (-23,5 млн грн) роках (див. табл. А.5, додаток А).

Витрати на оплату праці залишаються найбільшою статтею витрат, становлячи значну частину бюджету (понад 73% у 2024 році). За даними табл. А.6 додатку А, капітальні інвестиції мали нерівномірний характер: вони становили 133,1 млн грн у 2021 році та 52,3 млн грн – у 2023 році на тлі мінімальних 10,9 млн грн у 2022 році.

Аналіз балансових показників КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР за 2021–2024 роки, представлений у табл. 2.2, дозволяє зробити такі ключові висновки:

- загальна сума активів підприємства мала тенденцію до зниження, зменшившись з 300163,1 тис. грн у 2021 році до 252261,7 тис. грн у 2024 році. Це падіння відображає загальне скорочення економічного потенціалу.

- вартість основних засобів також значно знизилася — на 35893,80 тис. грн. Це може бути пов'язано з інтенсивною амортизацією або списанням застарілого обладнання, що, в свою чергу, узгоджується з висновками SWOT-аналізу про застаріле обладнання;

- спостерігається суттєве зростання поточної дебіторської заборгованості, яка збільшилася на 10387,22 тис. грн (+35,3%). Це може вказувати на проблеми зі своєчасними розрахунками з боку контрагентів, що погіршує ліквідність підприємства;

- залишки грошових коштів та їх еквівалентів на рахунках мають стійку негативну динаміку, зменшившись на 22366,72 тис. грн. Це підтверджує висновки, зроблені при аналізі фінансових надходжень, про нестабільність операційної моделі та необхідність використання ліквідних резервів;

Таблиця 2.2. Балансові показники КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР

Показники	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2021:	
					Абс. (+,-)	Відн. (%)
Основні засоби	169623,40	146193,7	162024,2	133729,6	-35893,80	-21,16
Запаси + поточна дебіторська заборгованість	29405,98	34956,9	-	39793,20	+10387,22	+35,32
Грошові кошти та їх еквіваленти	101099,12	75848,7	65781,2	78732,4	-22366,72	-22,12
Разом активів	300163,10	257038,6	268154,0	252255,20	-47907,90	-15,96
Фінансовий результат	24209,12	-18430,22	-23543,04	-2220,48	-26429,60	-109,17
Цільове фінансування	-	-	-	210099,98	+210099,98	-
Поточні зобов'язання	17129,4	0	36760,9	44639,2	+27509,80	+160,59
Разом пасивів	300163,0	257038,6	268154,0	252518,70	-47644,40	-15,87

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР [43]

– загальна сума поточних зобов'язань значно зросла - на 27509,80 тис. грн (майже втричі від рівня 2021 року). Це вказує на зростання фінансового навантаження та ризику ліквідності. Водночас, хоча детальний аналіз дозволяє припустити ефективніше управління податковими зобов'язаннями, найтривожнішим сигналом є падіння Фінансового результату на 26429,60 тис. грн (перехід від прибутку до збитку), що є ключовим індикатором неефективності діяльності за звітний період.

У підсумку, фінансовий стан підприємства характеризується зниженням вартості активів та нестабільністю фінансових потоків. Зростання дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань, а також зниження залишків грошових коштів є тривожними сигналами, які потребують негайної уваги керівництва.

Для проведення всебічного аналізу кадрового потенціалу КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР, було здійснено аналіз кількісних та якісних показників складу працівників за період 2020–2024 років. Представлені у табл. 2.3 дані дозволяють визначити динаміку чисельності персоналу за категоріями, що є критично важливим для оцінки операційної стійкості, ефективності кадрової політики та

відповідності кадрового складу стратегічним цілям підприємства в умовах змін у системі охорони здоров'я.

Таблиця 2.3. Аналіз показників кількісного складу працівників

Категорія персоналу	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
						абсолютне, +,-	відносне, %
Керівники	5	7	6	5	6	+1	+20,0
Керівники структурних підрозділів	21	26	25	21	21	0	0
Лікарі	126	118	123	126	121	-5	-3,9
Середній медичний персонал	608	566	609	608	568	-40	-6,6
Молодший медичний персонал	95	98	97	95	86	-9	-9,5
Інші працівники	459	475	468	459	443	-16	-3,5
Всього	1314	1290	1328	1314	1245	-69	-5,3

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Загальна чисельність персоналу скоротилася на 69 осіб (-5,3%), причому основний удар припав на середній медичний персонал -40 осіб (-6,6%). Скорочення ключових медичних кадрів (лікарів та середнього персоналу) ставить під сумнів успішність збереження кадрового потенціалу у довгостроковій перспективі, незважаючи на незначне зростання цих категорій у період 2021–2024 років. Найбільший відтік зафіксовано серед молодшого медичного персоналу -9.5%.

В КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР за період 2020–2024 рр. спостерігається позитивна тенденція до зростання прийому працівників (збільшення кількості прийнятих на +104,88% та коефіцієнта обороту по прийому на +116,13%), тоді як загальна кількість вибулих зменшилася на -19,71% (табл. 2.4).

Найбільш значущим є суттєве зниження плинності кадрів, що свідчить про підвищення стабільності трудового колективу та потенційне зростання задоволеності персоналу:

Таблиця 2.4. Дані про рух персоналу на КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
						абсолютне, +/-	відносне, %
Прийнято працівників, осіб	41	41	59	25	84	+43	+104,88
Вибуло працівників, всього, осіб з них	137	124	87	115	110	-27	-19,71
– за власним бажанням	57	38	39	24	10	-47	-82,46
– з причин скорочення штатів	37	19	5	0	0	-37	-100
– за порушення трудової дисципліни	0	1	1	0	0	0	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,031	0,032	0,044	0,019	0,067	+0,036	+116,13
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,104	0,096	0,065	0,088	0,088	-0,016	-15,38
Коефіцієнт плинності кадрів	0,043	0,030	0,030	0,018	0,008	0,035	-81,41

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

–коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 0,043 у 2020 р. до 0,008 у 2024 р. (скорочення на -81,41%);

–кількість звільнень за власним бажанням скоротилася на -82,46% (з 57 до 10 осіб);

–повністю ліквідовано вибуття через скорочення штатів (з 37 до 0 осіб).

Загалом, рух персоналу характеризується зростанням залучення нових працівників і значним зміцненням стабільності колективу.

Для аналізу ефективності використання персоналу на основі наданих даних про фонд робочого часу (ФРЧ) доцільно розрахувати та проаналізувати показники використання робочого часу (табл. Б.1 додатку Б): коефіцієнт використання фонду робочого часу ( $K_{\text{ФРЧ}}$ ); питома вага щорічних відпусток у невідпрацьованому часі ( $d_{\text{відп}}$ ); питома вага тимчасової непрацездатності у невідпрацьованому часі ( $d_{\text{непр}}$ ) (табл. 2.5). Загалом можемо зробити наступні висновки:

Таблиця 2.5. Показники використання робочого часу

Рік	Коефіцієнт використання ФРЧ ( $K_{\text{ФРЧ}}$ )	Питома вага щорічних відпусток ( $d_{\text{відп}}$ )	Питома вага тимчасової непрацездатності ( $d_{\text{непр}}$ )
2020	0,885	67,71%	32,29%
2021	0,874	69,76%	30,24%
2022	0,867	68,40%	31,61%
2023	0,876	68,09%	31,91%
2024	0,883	66,60%	33,4%

Примітка. Складено автором на основі даних КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

– фонд робочого часу демонструє значний приріст у 2021 році (майже в 1,5 рази порівняно з 2020 роком);

– у 2022 та 2023 роках спостерігається певне зниження ФРЧ, тоді як у 2024 році він знову зростає. Динаміка фактично відпрацьованого часу ( $T_{\text{відпр}}$ ) повторює динаміку загального фонду;

–  $K_{\text{ФРЧ}}$  є ключовим показником ефективності. Протягом 2020-2024 років він коливається в межах 0,867 до 0,885. Ідеальне значення цього коефіцієнта прагне до 1. Найвище значення було у 2020 році (0,885), а найнижче – у 2022 році (0,867). Зниження коефіцієнта у 2021-2022 роках (до 0,867) вказує на погіршення використання робочого часу, тобто збільшення частки невідпрацьованого часу у загальному фонді. У 2023–2024 роках спостерігається позитивна тенденція зростання коефіцієнта (до 0,883 у 2024 році), що свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу та кращу дисципліну праці/планування;

– щорічні відпустки ( $d_{\text{відп}}$ ) є основною причиною невідпрацьованого часу, займаючи 66,60% – 69,76% його обсягу. Їх питома вага є відносно стабільною;

– тимчасова непрацездатність ( $d_{\text{непр}}$ ) становить близько 30% – 33% невідпрацьованого часу. Її питома вага була найнижчою у 2021 році (30,24%) і найвищою у 2024 році (33,40%). Зростання частки непрацездатності у 2024 році вимагає уваги, оскільки може свідчити про погіршення умов праці або збільшення захворюваності серед персоналу.

Незважаючи на певне погіршення ефективності використання робочого

часу у 2021–2022 роках (падіння  $K_{\text{ФРЧ}}$ ), підприємство продемонструвало відновлення ефективності у 2023–2024 роках. Основним джерелом невідпрацьованого часу є планові щорічні відпустки, але зростання частки тимчасової непрацездатності у 2024 році є тривожним сигналом, що може вимагати додаткового аналізу медичної статистики та умов праці.

Склад фонду оплати праці (ФОП) за період 2020–2024 років подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Склад фонду оплати праці, тис. грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р.:	
						абсолютне, +/-	відносне, %
Програма медичних гарантій	430342,3	423136,4	361522,9	357643,9	393516,6	-36825,7	-8,56
COVID-19 виплати	226924,9	50564,2	0,0	0,0	0,0	-226924,9	-100,00
Благодійна допомога	441,3	17569,3	9466,3	51205,7	11342,4	+10901,1	+2470,29
Інші надходження	68021,0	17544,7	9690,8	12159,0	22123,1	-45897,9	-67,47
Загальний ФОП	725729,5	508814,6	380680,0	421008,6	426982,1	-298749,4	-41,17

Примітки. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Аналіз даних про склад фонду оплати праці свідчить про наступне:

– у 2020 році загальний фонд оплати праці (725729,5 тис. грн) був винятково високим за рахунок значних COVID-19 виплат (226924,9 тис. грн). Це створило тимчасово фінансову подушку, яка значно покращила матеріальне становище підприємства;

– після припинення COVID-19 виплат у 2022 році, загальний фонд оплати праці суттєво зменшився, досягнувши мінімуму в 2022 році (380670,0 тис. грн). Це призвело до операційних збитків;

– спостерігається нестабільна, але значна динаміка благодійної допомоги, яка у 2023 році становила 51205,7 тис. грн. Це підкреслює, що підприємство

вимушене шукати альтернативні джерела фінансування для підтримки своєї діяльності;

– незважаючи на те, що основні надходження за Програмою медичних гарантій залишаються стабільними, їх недостатність без додаткових джерел призвела до фінансових проблем. Загальний фонд оплати праці у 2024 році (426982,1 тис. грн) все ще не досяг рівня 2020 року, що підтверджує висновки про фінансову нестабільність, виявлені в аналізі балансових показників.

Таким чином, фінансова стабільність підприємства значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Відсутність стабільного та достатнього фінансування за Програмою медичних гарантій змушує підприємство шукати інші джерела, що створює ризики та впливає на його операційну ефективність.

Аналіз даних про середньомісячну оплату праці виявляє додаткові тривожні тенденції (див. табл. 2.7). Середньомісячна зарплата лікарів знизилася з 31,9 тис. грн у 2021 році до 24,4 тис. грн у 2024 році. Це суттєве зменшення може спричиняти демотивацію та відтік висококваліфікованих фахівців. Подібна динаміка спостерігається і в оплаті праці середнього медичного персоналу. Це підтверджує, що фінансова нестабільність підприємства безпосередньо впливає на рівень компенсацій, що, своєю чергою, може бути основною причиною високої плинності кадрів, вказаної в SWOT-аналізі як загроза, незважаючи на відсутність прямих даних про рух персоналу.

Таблиця 2.7. Динаміка середньомісячної заробітної плати (тис. грн)

Категорія	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2021 р.:	
					абсолютне, +/-	відносне, %
Загалом	19,4	18,0	17,2	19,1	-0,3	-1,55
Керівники	40,3	44,8	53,1	41,7	+1,4	+3,47
Лікарі	31,9	25,9	25,5	24,4	-7,5	-23,51
Середній медперсонал	21,9	20,0	18,2	20,9	-1,0	-4,57
Керівники підрозділів	23,1	26,9	25,4	28,4	+5,3	+22,94
Інші працівники	15,6	14,8	14,9	16,4	+0,8	+5,13
Молодший медперсонал	7,1	7,6	8,4	9,9	+2,8	+39,44

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Керівники та керівники підрозділів: середньомісячна заробітна плата зростала до 2023 року, а потім знизилась у 2024-му. Однак, щодо керівників підрозділів, оплата праці спочатку зростала, потім незначно знизилася у 2023 році, а у 2024-му знову зросла, досягнувши найбільшого значення за аналізований період (28,4 тис. грн).

Лікарі: заробітна плата постійно знижувалася з 2021 року (з 31,9 тис. грн) до 2024 року (до 24,4 тис. грн).

Молодший медперсонал та інші працівники: оплата праці молодшого медперсоналу стабільно зростала, а для інших працівників залишалася відносно стабільною.

Цей деталізований аналіз показує, що динаміка заробітної плати відрізняється залежно від професійної категорії. Хоча деякі групи працівників, як-от молодший медперсонал, отримують стабільне зростання доходів, інші, включно з лікарями, стикаються зі зниженням або стагнацією оплати праці в певні періоди.

КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР досягло високої стабільності персоналу (плинність кадрів знизилася на 81,41%) та відновило ефективність використання робочого часу. Однак, ця стабільність є нестійкою через критичні фінансові та кадрові дисбаланси.

Фонд оплати праці скоротився на 41,17% і є залежним від нерегулярної благодійної допомоги, оскільки базове державне фінансування (ПМГ) недостатнє.

Заробітна плата лікарів критично впала (на 23,51%), що є основною загрозою для утримання кваліфікованих фахівців, тоді як оплата праці молодшого персоналу зросла (+39,44%).

Зростання частки тимчасової непрацездатності (+33,40%) у невідпрацьованому часі вказує на погіршення умов праці або здоров'я колективу.

Підприємству вдалося стабілізувати колектив, але погіршення фінансового забезпечення ключових медичних працівників (лікарів) на тлі загальної

фінансової напруги створює високий ризик втрати кадрового потенціалу у найближчому майбутньому.

## **2.2. Комплексна діагностика та аналіз стану соціально-психологічного клімату колективу КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» ХОР**

Враховуючи поточну ситуацію, зокрема повномасштабну війну в Україні, та чисельні наукові дослідження, спрямовані на виявлення рівня задоволеності, тривожності та добросовісності серед населення, було розроблено анонімні анкети-опитувальники [50; 51].

Цей інструмент дозволяє визначити тип психологічного клімату в колективах медичних закладів. Його унікальність полягає не лише у загальній оцінці здоров'я атмосфери в колективі, але й уможливорює дослідження взаємозв'язку між психологічним кліматом та такими характеристиками працівників, як вік, стать та трудовий стаж на останньому місці роботи.

Крім того, розроблені опитувальники є універсальним, що дозволяє застосовувати його для проведення аналогічних досліджень в інших установах, організаціях та сферах, не обмежуючись винятково охороною здоров'я.

Вибірка включала дві основні групи:

1. Керівний склад: участь в опитуванні взяли 29 осіб. Розподіл за статтю: 10 чоловіків та 19 жінок.

2. Працівники (лінійний персонал): опитано 115 осіб. Розподіл за статтю: 38 чоловіків та 77 жінок.

Інтегральний показник (сума балів за питання 11–21 додатку В та Г відповідно) виявив значний розрив у сприйнятті, що є ознакою прихованої напруги (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Результати опитування щодо типу клімату колективу КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Група	Середній інтегральний бал (Мах 55)	Тип клімату
Працівники	39,42	нейтральний (суперечливий)
Керівний склад	45,97	сприятливий

Примітка. Складено та розраховано автором за результатами опитування [50; 51]

Отже, керівництво, ймовірно, схильне дещо оптимістично оцінювати поточну ситуацію або рівень сприятливості, що може створювати певні труднощі для своєчасного виявлення та ефективного вирішення проблем. При цьому працівники виявляють високу внутрішню мотивацію (любов до професії), але рівень їхньої лояльності до організації як системи є досить низьким. Це, ймовірно, вказує на певні моменти незадоволення організаційними чинниками (такими як умови праці, процеси управління, система винагороди) - див. табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Співвідношення внутрішньої мотивації (любви до професії) та лояльності до організації

Складова	Ключові дані	Підтвердження
Професійна задоволеність	93,9% працівників задоволені специфікою роботи.	рис. Д.1, додаток Д (специфіка роботи)
Критична плинність	41,7% працівників та 58,6% керівників інколи/часто бажають змінити місце роботи/посаду.	рис. Д.2 та Д.3, додаток Д (бажання змінити місце роботи)
Відносини в колективі	75,6% працівників мають дружні або скоріше дружні відносини.	рис. Д.4, додаток Д

Примітка. Складено та розраховано автором за результатами опитування [50; 51]

Відкриті конфлікти між колегами мінімальні (рис. Д.5 додатку Д: середній бал 4,38). Проте, варто відзначити наявність певних вертикальних розбіжностей або прихованої напруги, які можуть бути пов'язані з особливостями стилю комунікації та суб'єктивним сприйняттям (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10. Розбіжності у поглядах/оцінках

Складова	Працівники (проблема)	Керівники (самооцінка)
Некоректна критика (рис. Д.6 та рис. Д.7 додатку Д)	4,06 (середній бал)	4,38 (середній бал)
Свідоме ускладнення обов'язків (рис. Д.8 та рис. Д.9 додатку Д)	4,25 (середній бал)	4,93 (середній бал)

Примітка. Складено та розраховано автором за результатами опитування [50; 51]

Стиль управління містить елементи, які можуть сприйматися як занадто директивні або не завжди повністю неупереджені (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Оцінка комунікації та неупередженості

Складова	Ключові дані	Підтвердження
Етика комунікації	5,2% працівників нетактовну форму спілкування, тоді як 0% керівників ідентифікують таку проблему у своїй поведінці.	рис. Д.10 та рис. Д.11 додатку Д (сприйняття грубої форми спілкування)
Сприйняття неупередженості	28,7% працівників періодично помічають ситуації, які можуть сприйматися як надання необґрунтованих переваг окремим особам.	рис. Д.12 додатку Д

Примітка. Складено та розраховано автором за результатами опитування [50; 51]

Горизонтальна довіра (між колегами) є високою. Однак, помітна активність неформальних комунікаційних каналів (зокрема, обговорень та чуток) може свідчити про те, що офіційні канали обміну інформацією між рівнями (вертикальні комунікації) не сприймаються працівниками як повністю прозорі чи достатньо надійні (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12. Показники горизонтальної довіри

Складова	Середній бал (1-5)	Підтвердження
Горизонтальна довіра (між колегами)	3,93	рис. Д.13 додатку Д
Поширення пліток	3,4	рис. Д.14 додатку Д

Примітка. Складено та розраховано автором за результатами опитування [50; 51]

Спостерігається певна різниця між високим рівнем задекларованої зацікавленості керівництва у розвитку та фактичним рівнем відчутної підтримки ініціатив, що надходять від працівників (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13. Оцінка підтримки ініціатив знизу

Складова	Середній бал (1-5)	Підтвердження
Підтримка ініціатив	3,67	рис. Д.15 додатку Д
Самооцінка зацікавленості	4,89	рис. Д.16 додатку Д

Примітка. Складено та розраховано автором за результатами опитування [50; 51]

Базовий настрій є позитивним (рис. Д.17 додатку Д: 59,1% йдуть на роботу з гарним настроєм), що підтверджується любов'ю до професії. Водночас, рівень плинності кадрів (рис. Д.18 та рис. Д.19 додатку Д), який може бути пов'язаний з ризиком емоційного вигорання на робочому місці.

Неформальні групи (друзі, 75,6% дружніх відносин, рис. Д.20 додатку Д) є життєво важливим ресурсом для емоційної підтримки. Їхня активність (рис. Д.21 додатку Д) є негативним індикатором неефективності формальних каналів комунікації.

Мотивація працівників є високою і має переважно внутрішній, професійний характер (93,9% люблять свою роботу), що є ключовим фактором забезпечення високої якості медичної допомоги. Проте, зовнішні (організаційні) фактори мотивації (пов'язані з винагородою, управлінням та умовами праці) можуть потребувати уваги, оскільки наявність помітного бажання змінити роботу свідчить про певний дискомфорт у цих сферах (рис. Д.22 та рис. Д.23 додатку Д).

Таким чином, проведений комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, кадрової динаміки та результатів анкетування, дозволив чітко ідентифікувати першопричини, що призводять до зниження лояльності персоналу та ризику вигорання, незважаючи на високу професійну мотивацію (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14. Першопричини зниження організаційної лояльності та ризику вигорання персоналу (комплексний аналіз проблемних сфер)

Проблемна сфера	Підтвердження	Виявлені наслідки
1	2	3
I. Приховані розбіжності	Нейтральний клімат (39,42 бали у працівників).	Може потенційно впливати на рівень мотивації та сприяти

Продовження табл. 2.14

1	2	3
	Некоректна критика (4,06 бали) є найнижчою оцінкою взаємодії.	накопиченню організаційного напруження.
II. Сприйняття неупередженості та прозорість	Значна частина працівників (28,7%) періодично помічає ситуації, які можуть сприйматися як надання необґрунтованих переваг.	Це потенційно знижує довіру до управлінських рішень та системи винагороди, що підтверджується бажанням змінити місце роботи у 41,7% опитаних.
III. Особливості управлінського стилю	Оцінка підтримки пропозицій від працівників є однією з найнижчих 3,67 бали. Ця оцінка значно відрізняється від самооцінки керівництва (4,89 бали) щодо власної зацікавленості.	Така ситуація може створювати бар'єри для впровадження інновацій та уповільнювати підвищення операційної ефективності.
IV. Ефективність комунікаційних каналів	Поширення пліток (3,40 бали). Невелика частка працівників (5,2%) відчуває підвищений тон або нетактовну форму спілкування, при цьому керівна ланка не ідентифікує цю проблему (0% визнають).	Це може знижувати рівень психологічного комфорту та сприяє тому, що інформація переважно циркулює неформальними (іноді менш конструктивними) каналами.

Примітка. Складено автором за результатами опитування [50; 51]

Проведене комплексне дослідження виявило в колективі КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» ХОР неоднозначну, але важливу картину. З одного боку, більшість працівників відчують високу внутрішню професійну мотивацію та мають сильний зв'язок зі своєю складною роботою, що є надійною основою для забезпечення якісної допомоги. З іншого боку, інтегральний показник клімату свідчить про істотні розбіжності в його сприйнятті між лінійним персоналом та керівним складом. Це вказує на наявність певних зон напруги та прихованих проблем у робочій атмосфері.

Ці розбіжності та напруга, які не є критичними для професійного обов'язку, тим не менш, потребують уваги. Зокрема, йдеться про недостатню прозорість комунікаційних каналів, низький рівень сприйняття неупередженості в управлінських рішеннях. У сукупності ці чинники призводять до того, що організаційна лояльність працівників знижується, створюючи підвищений ризик емоційного вигорання та зростання бажання змінити роботу. Це є чітким

сигналом для керівництва щодо необхідності вжиття м'яких, але цілеспрямованих заходів для підтримки персоналу та гармонізації внутрішнього клімату.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ НОРМАЛІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ

#### **3.1. Розробка програми організаційно-управлінських заходів щодо оптимізації соціально-психологічного клімату**

За результатами проведеного аналізу виділено наступні стратегічні цілі та принципи оптимізації соціально-психологічного клімату колективу:

- посилення розвитку лідерсько-партнерського стилю управління;
- зменшення критичного бажання персоналу змінити місце роботи (41,7%);
- мінімізація прихованої напруги та деструктивної активності неформальних груп (пліток);
- системна профілактика емоційного вигорання, спричиненого підвищеним психологічним навантаженням;
- стимулювання залучення молодих фахівців та гармонізація міжпоколінної взаємодії.

Принципами реалізації виступають:

- одночасний вплив на управлінські, комунікаційні та мотиваційні процеси;
- подальше забезпечення відкритості управлінських рішень, особливо щодо винагороди та критики;
- створення дієвих каналів зворотного зв'язку між лінійним персоналом та керівництвом.

Щоб покращити робоче середовище та загальне благополуччя працівників, вкрай важливо вибрати відповідні методи та інструменти мотивації, які відповідають стратегічним цілям організації [44, с. 36]. На корпоративну культуру впливає бізнес-стратегія, яка встановлює очікування щодо інноваційного мислення та співпраці всередині підприємства. Вона також встановлює важливі показники, які слід відстежувати та просувати, які

безпосередньо впливають на систему мотивації та винагороди, а також на загальну корпоративну атмосферу.

На основі вище вказаного можна запропонувати комплексну програму організаційно-управлінських заходів, яка структурована за чотирма основними напрямками, які відповідають ідентифікованим проблемним сферам (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Програма організаційно-управлінських заходів

№ з/п	Напрямок (проблемна сфера)	Захід (метод)	Зміст та механізм реалізації	Очікуваний результат
1.	Подолання прихованих розбіжностей	Впровадження етичного кодексу	Розробка та затвердження внутрішнього документа, що чітко регламентує коректні форми критики та спілкування. Фокус на конструктивній критиці.	Зменшення некоректної критики (4,06 бали до 4,5+ бали). Зниження психологічної напруги.
2.	Підвищення прозорості та об'єктивності	Система визнання заслуг	Дотримання системи публічного визнання (нагороди, премії) на основі чітких і вимірюваних критеріїв (КРІ, складність викликів, професійні досягнення).	Зменшення кількості свідків необґрунтованих переваг (28,7% до 15%). Покращення рівня довіри.
3.	Посилення стилю управління	Програма «керівник як наставник»	Організація обов'язкового навчання керівного складу з акцентом на лідерстві, підтримці ініціатив та ефективному делегуванні.	Зменшення розриву у сприйнятті підтримки ініціатив (з 3,67 / 4,89 до різниці менше 0,5). Стимулювання інновацій.
4.	Оптимізація комунікацій	Посилення роботи формальних каналів зворотного зв'язку	Скринька «скарг/пропозицій» (онлайн/офлайн) для лінійного персоналу. Регулярні «комунікаційні збори» керівництва з представниками підрозділів.	Зменшення поширення пліток (3,40 бали до 4,0+ бали). Направлення інформації у контрольовані канали.

Примітка. Складено автором на основі [13; 17; 18; 23; 45]

Впровадження Етичного кодексу виходить за рамки простого

затвердження документа. Його головне завдання - змінити культуру зворотного зв'язку у колективі, де некоректна критика є однією з найнижче оцінених сфер взаємодії. Механізм реалізації включає створення робочої групи з представників як керівного, так і лінійного складу для спільної розробки Кодексу, що забезпечить його внутрішнє прийняття. Документ повинен чітко розмежовувати конструктивну критику (спрямовану на покращення процесу чи результату) від деструктивної (спрямованої на особистість чи грубу форму). Це супроводжується обов'язковими ознайомчими сесіями та тренінгами для всіх працівників, які підкреслюють, що Кодекс є інструментом захисту психологічного комфорту, а не лише дисципліни. Особлива увага приділяється формуванню навичок конструктивної взаємодії та підвищенню психологічної компетентності керівників. Успіх заходу вимірюватиметься зниженням показника некоректної критики [46].

Перегляд та акцентування системи визнання заслуг [47]. Захід є прямою відповіддю на проблему фаворитизму (28,7% працівників є свідками необґрунтованих переваг), що підриває довіру до керівництва. Суть полягає не у створенні нового Положення, а у комплексному перегляді та уточненні існуючих Положень про преміювання та заохочення.

Це вимагає деталізації критеріїв оцінки до рівня публічно доступних та зрозумілих показників (KPI), які мають чітко корелювати з фактичною результативністю (наприклад, показники якості роботи, відсутність обґрунтованих скарг, складність виконаних викликів, професійні досягнення).

Ключовим механізмом є підвищення прозорості та публічності самого процесу визнання, незалежно від того, чи йдеться про фінансову винагороду, чи про нефінансове заохочення. Це включає регулярну демонстрацію досягнень (щомісячні дошки пошани, висвітлення у внутрішніх корпоративних новинах або спеціальні збори). Така прозорість забезпечить чітке розуміння персоналом, за які саме заслуги відбувається винагорода, покращуючи рівень довіри та істотно знижуючи відчуття несправедливості.

Програма «Керівник як Наставник» спрямована на розвиток лідерсько-

партнерського стилю управління. Це є ключовим, оскільки існуючий значний розрив у сприйнятті підтримки ініціатив свідчить про бар'єри у вертикальній комунікації. Програма також має на меті сприяти розвитку командної роботи. Програма передбачає обов'язкове тренінгове навчання керівного складу, що включає модулі з [48]:

- ефективного делегування повноважень;
- коучингового підходу до розвитку підлеглих;
- підтримки та розвитку інновацій «знизу»;
- навичок мотивації через розвиток;
- навичок згуртування колективу та формування спільної мети.

Очікується, що завдяки цим знанням керівники зможуть ефективніше залучати персонал до управлінського процесу, сприяючи стимулюванню інновацій та значному зменшенню розриву в оцінці підтримки ініціатив.

Проблема поширення пліток свідчить про неефективність формальних комунікаційних каналів і високу довіру до неформальних. Захід «Посилення роботи формальних каналів» має на меті перенаправити інформаційні потоки у контрольоване та конструктивне русло [49]. Це реалізується через:

–створення анонімної скриньки «скарг/пропозицій» (з використанням як фізичних, так і цифрових інструментів), що дасть персоналу змогу безпечно висловлювати занепокоєння;

–запровадження регулярних «комунікаційних зборів» (наприклад, раз на місяць) керівництва з представниками підрозділів. Ці збори не мають бути звичайними нарадами, а повинні бути присвячені винятково обговоренню проблем клімату та пропозицій.

Очікується, що забезпечення надійності та конфіденційності цих каналів знизить потребу в неформальних обговореннях та зменшить поширення пліток, підвищуючи показник до цільового значення.

Заходи щодо фінансової та кадрової стабілізації ключового персоналу представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Заходи щодо фінансової та кадрової стабілізації персоналу

Сфера	Захід	Опис
Організаційний стрес	Впровадження «Дня здоров'я»	Враховуючи зростання тимчасової непрацездатності (33,40%), надати персоналу додатковий оплачуваний «день психологічного розвантаження» на рік.
Утримання кадрів	Цільове преміювання	Запровадження системи цільового преміювання медичних працівників, які не звільняються протягом року, щоквартальним бонусом. Це має перетворити бажання змінити роботу (41,7%) на фінансову доцільність залишитися.
Кадрова динаміка	Заходи із залучення та інтеграції молоді	Розробка програм стажувань, мотиваційних пакетів та організація командоутворюючих заходів для інтеграції молодого та досвідченого персоналу.

Примітка. Складено автором на основі [13; 17; 18; 23; 45]

Впровадження «Дня здоров'я» є стратегічним заходом, спрямованим на боротьбу з ризиком емоційного вигорання та зростанням тимчасової непрацездатності (яка досягла 33,40%). Суть полягає у наданні персоналу додаткового оплачуваного вихідного дня на рік, який може бути використаний як «день психологічного розвантаження». Механізм реалізації передбачає включення цього дня до колективного договору як додаткової соціальної гарантії. Це не просто відпустка, а інструмент профілактики стресу, який дозволяє працівнику відновитися, не використовуючи лікарняний лист або основну відпустку. Очікуваний результат — зниження психологічної напруги, профілактика стресу та професійних деформацій, підвищення відчуття турботи з боку підприємства та, як наслідок, потенційне зменшення кількості днів тимчасової непрацездатності.

З метою протидії критично високому бажанню змінити місце роботи (41,7% працівників) пропонується запровадити Систему цільового преміювання за лояльність. Це є потужним фінансовим стимулом утримання. Механізм полягає у нарахуванні щоквартального бонусу медичним працівникам, які продовжують працювати в КНП протягом повного року. Критерії преміювання мають бути чіткими: відсутність дисциплінарних стягнень та факт безперервної роботи. Таким чином, фінансова вигода, що регулярно виплачується, перетворює

абстрактне бажання змінити роботу на фінансову доцільність залишитися в колективі, значно підвищуючи організаційну лояльність. Цей захід безпосередньо впливає на стабілізацію кадрового ядра підприємства.

До заходів з управління кадровою динамікою можна віднести:

–розробка програм залучення та інтеграції молодих спеціалістів. Важливим є інтеграція молодих і досвідчених працівників через організацію командоутворюючих заходів (тімбілдингів), які сприятимуть зміцненню взаємодії та передачі досвіду;

–проведення тренінгів із профілактики емоційного вигорання та освоєння копінг-стратегій. Регулярні психологічні тренінги сприятимуть усуненню невротичних компонентів та допоможуть співробітникам освоїти ефективні стратегії для роботи в стресових умовах медичного закладу;

–щоквартальне проведення міні-опитувань серед працівників, які відповіли «інколи/часто бажаю змінити місце роботи» (41,7%), для своєчасного виявлення та індивідуального вирішення причин їхньої нелояльності. Це дозволяє керівництву перейти від загальної статистики до точкової роботи з утримання, розпізнаючи індивідуальні фактори незадоволення (умови праці, конфлікти, винагорода). Метою є можливість оперативно втрутитися та усунути причини потенційного звільнення, перш ніж намір стане остаточним рішенням, значно підвищуючи ефективність зусиль з утримання персоналу;

–включення показників некоректної критики та фаворитизму (див табл. 2.10) до щомісячних управлінських звітів для оперативного контролю керівників підрозділів. Цей механізм перетворює суб'єктивні оцінки персоналу на об'єктивні кількісні КРІ для керівників. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє вищому керівництву швидко ідентифікувати підрозділи з найбільшою напругою та вживати негайних корекційних заходів, сприяючи гармонізації відносин.

Реалізація програми має призвести до наступних змін у соціально-психологічному кліматі та кадровій динаміці (через 6-12 місяців) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. Заходи з компенсації втрат

Показники	Базове значення (аналіз 2024 р.)	Цільове значення
тип клімату (працівники)	нейтральний (39,42 бали)	сприятливий ( $\geq 42,0$ бали)
бажання змінити роботу (плинність)	41,7% (працівники)	$\leq 20\%$
некоректна критика	4,06 бали (найнижча оцінка взаємодії)	$\geq 4,5$ бали
фаворитизм (ситуації, які можуть сприйматися як надання необґрунтованих преваг)	28,7%	$\leq 10\%$
підтримка ініціатив (розрив)	3,67 бали (працівники) / 4,89 бали (керівництво)	$\geq 4,0$ бали (працівники)
поширення пліток	3,40 бали	$\geq 4,0$ бали

Примітка. Складено автором

Ця програма забезпечить перехід від нестійкої стабільності (коли низька фактична плинність кадрів підтримується винятково високою внутрішньою мотивацією та любов'ю до професії, але супроводжується значною прихованою напругою) до справжньої, інституціоналізованої стійкості колективу.

Ключовими інструментами для підвищення згуртованості та емоційного добробуту є тимблдинги, які сприяють зміцненню колективу в єдиний організм, та психологічні тренінги. Останні допомагають співробітникам усвідомити свої психологічні особливості та освоїти копінг-стратегії для роботи в стресових умовах медичного закладу.

Таким чином, програма не лише усуває дестабілізуючі фактори, але й формує здоровий, сприятливий соціально-психологічний клімат (цільовий показник  $\geq 42,0$  бали), який є необхідною умовою для високої операційної ефективності та стійкості КНП в умовах антикризового управління.

### **3.2. Обґрунтування соціальної та економічної ефективності запропонованих рекомендацій**

Впровадження розробленої комплексної програми організаційно-управлінських заходів забезпечує багатоаспектну ефективність для

КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР, що охоплює як соціальні, так і економічні переваги. Обґрунтування базується на принципі, що інвестиції у людський капітал та соціально-психологічний клімат є стратегічними інструментами для забезпечення сталого розвитку підприємства та мінімізації операційних ризиків і фінансових втрат, що особливо актуально в умовах кризи та реформування системи охорони здоров'я. Логіка полягає в тому, що стабілізація соціального середовища є необхідною передумовою для досягнення економічних цілей.

Соціальна ефективність програми вимірюється якісними змінами у ставленні персоналу, зростанням рівня задоволеності та посиленням організаційної стійкості. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію соціально-психологічного клімату (СПК), що є вирішальним фактором для ефективної роботи та добробуту медичного персоналу.

Виявлений високий рівень сприйняття некоректної критики (середній бал 4,06) та фаворитизму (ситуації, які можуть сприйматися як надання необґрунтованих переваг з 28,7%) створює внутрішні бар'єри та знижує мотивацію. Для протидії цим негативним факторам впроваджуються Етичний кодекс та прозора система визнання заслуг:

- чітка регламентація спілкування, формування навичок конструктивної взаємодії та усунення фаворитизму сприяє формуванню сприятливого клімату, що є необхідним для підвищення ефективності медичної допомоги та усунення прихованої напруги;

- інституціоналізація довіри відбувається через заміщення неформальної вертикалі (чутки, здогадки) на формальну вертикаль (чіткі критерії КРІ, публічне визнання). Це забезпечує, що інвестиції у преміювання сприймаються як справедливі, максимізуючи їхній мотиваційний ефект. Подолання недостатнього рівня похвали та визнання через прозору систему прямо впливає на підвищення задоволеності та зниження ризику вигорання.

Зростання частки тимчасової непрацездатності (33,40%) є прямим індикатором професійного вигорання, що негативно впливає на якість послуг. Враховуючи підвищене психологічне навантаження, введення «Дня здоров'я» —

додаткового оплачуваного дня для психологічного розвантаження — це прямий захід, що має на меті знизити рівень стресу та непрацездатності.

Проактивне управління здоров'ям персоналу, що відповідає Глобальним рекомендаціям ВООЗ та МОП (2022), перетворює пасивні витрати (хвороби) на активні переваги (стійкість та сфокусованість).

Зміцнення психологічного здоров'я та формування позитивного СПК призводить до зростання організаційної лояльності. В результаті, бажання змінити місце роботи серед працівників зменшиться з 41,7% до цільового рівня 20%. Це зміцнює кадрову стійкість і перетворює високу внутрішню професійну мотивацію на стійку організаційну прихильність.

Заходи із залучення та інтеграції молоді (програми стажувань, мотиваційні пакети) є відповіддю для підтримання мотивації молодих фахівців працювати у КНП. Це забезпечує довгострокову стійкість кадрового резерву.

Посилення роботи формальних каналів зворотного зв'язку та впровадження програми «Керівник як Наставник» сприяє зростанню підтримки ініціатив працівників (цільовий показник 4,0 бали). Це підвищує їхню залученість та відчуття впливу на робочий процес, що є важливим елементом управління СПК.

Організація командоутворюючих заходів (тімбілдингів) та навчання керівників навичкам згуртування колективу спрямовані на подолання орієнтації колективу на індивідуальні досягнення та підвищення ефективності взаємодії.

Проблема поширення пліток (3,40 бали) свідчить про інформаційний вакуум. Захід «Посилення роботи формальних каналів» (схематика скарг/пропозицій, комунікаційні збори) є прямою стратегією заміщення деструктивної неформальної активності на конструктивний зворотний зв'язок.

Навчання керівників у сфері коучингу та делегування трансформує їхній стиль на лідерсько-партнерський, що є вирішальним для зниження розриву у сприйнятті підтримки ініціатив (3,67/4,89). Це створює внутрішню культуру, сприятливу для інновацій «знизу».

Економічна ефективність заходів обчислюється як уникнення потенційних фінансових втрат та оптимізація використання трудових ресурсів. Усі соціальні заходи тут розглядаються як антикризові інвестиції, що забезпечують економічну стійкість.

Головним економічним ефектом є запобігання плинності висококваліфікованих фахівців, особливо лікарів, що є критичним в умовах дефіциту. Запровадження цільового преміювання за лояльність є інвестицією, що запобігає значним непрямим витратам. Вартість заміщення однієї вакансії, що включає рекрутинг, адміністративні витрати та втрату продуктивності, є значною. За даними фахових досліджень, вартість заміщення висококваліфікованого фахівця може сягати 3,5–4,0 його місячних заробітних плат. Запровадження цільового преміювання за лояльність є інвестицією, що запобігає цим значним непрямим витратам.

Грунтуючись на цільових показниках (див. табл. 3.3), пропонується деталізована методологія розрахунку уникнення витрат.

Зниження бажання змінити роботу до цільових 20% забезпечить значну економію, спрямовуючи ресурси на інвестиції в існуючий, кваліфікований персонал.

Розрахунок уникнення витрат:

$$\text{Економія}_{\text{плин.}} = N_{\text{запобіж. звіл.}} \times (V_{\text{рекр.}} + V_{\text{Тпрод.}}), \quad (3.1)$$

де  $N_{\text{запобіж. звіл.}}$  – це різниця між базовим (41,7%) та цільовим (20%) рівнем плинності, помножена на загальну кількість персоналу;

$V_{\text{рекр.}}$  – витрати на рекрутинг, грн;

$V_{\text{Тпрод.}}$  – втрати продуктивності, оцінюються як мінімум  $3,5 \times$  місячна заробітна плата фахівця, грн.

Для КНП, за даними 2024 року, загальна кількість персоналу становить 1245 осіб, а середня місячна заробітна плата – 19100 грн. Якщо врахувати, що потенційно буде утримано 21,7% (різниця 41,7% – 20%) персоналу, то  $N_{\text{запобіж. звіл.}}$  складе близько 270 осіб. При умовній вартості рекрутингу та втраті продуктивності 105050 грн на одну особу ( $3,5 \times 19100$  грн втрати продуктивності

та 38200 грн на рекрутинг/навчання), потенційна економія від запобігання плинності складе  $270 \times 105050$  грн, або 28363500 грн.

Але, звичайно, бажання змінити роботу не завжди означає звільнення, тому розрахуємо більш об'єктивно розмір потенційної економії, зважаючи, що коефіцієнт плинності у 2024 році становив 0,008 – мінімізуємо його до 0:  $10 \text{ осіб} \times 105050 \approx 1\,050\,500$  грн.

Зростання частки невідпрацьованого часу через тимчасову непрацездатність 33,40% є прямим фінансовим навантаженням. Зниження психологічної напруги через покращення управлінського стилю та надання «Дня здоров'я» зменшить загальний рівень захворюваності. Економічний ефект полягає в тому, що кожен відсоток зниження непрацездатності призводить до пропорційного зростання фактично відпрацьованого часу та коефіцієнта використання ФРЧ. Це максимізує віддачу від фонду оплати праці та зменшує потребу у залученні працівників для покриття лікарняних.

$$\text{Економія}_{\text{ФРЧ}} = V_{\text{тн}} \times (1 - \text{Частка}_{\text{цїл.}}/\text{Частка}_{\text{баз.}}), \quad (3.2)$$

де  $V_{\text{тн}}$  – вартість тимчасової непрацездатності у грошовому вимірі (за даними табл.Б.1. додатку Б, 2024 р.);

$\text{Частка}_{\text{цїл.}}$  – цільова частка непрацездатності;

$\text{Частка}_{\text{баз.}}$  – базова частка непрацездатності.

Базова частка непрацездатності становить 33,4%, цільова – 25%. Економія фонду робочого часу (за рахунок зменшення виплат по лікарняних) складе:

$$\text{Економія}_{\text{ФРЧ}} = 11\,102\,233,73 \text{ грн} \times (1 - 0,25/0,334) \approx 2\,794\,366 \text{ грн.}$$

Підвищення прозорості системи визнання заслуг (зниження фаворитизму з 28,7% до  $\leq 10\%$ ) максимізує віддачу від Фонду оплати праці (ФОП), перетворюючи премії на ефективний мотиваційний інструмент. Фінансову віддачу можна виміряти через кореляцію між сумою виплачених премій та зростанням показників КРІ підрозділів.

Чітке обґрунтування винагороди забезпечує, що інвестиції у премії дають пропорційно вищу віддачу у вигляді підвищеної продуктивності та якості послуг.

Посилення співпраці та підтримка ініціатив (ціль 4,0 бали) призведе до зростання продуктивності, оскільки залучений персонал частіше пропонує раціоналізаторські ідеї, що підвищують загальну операційну ефективність. СПК безпосередньо впливає на продуктивність, а усунення вертикальних бар'єрів дозволяє впроваджувати ці ідеї швидше. Це також включає економію на зовнішньому консалтингу за рахунок розвитку внутрішніх тренерів у рамках програми «Керівник як Наставник».

$$\text{Економія}_{\text{навч.}} = (V_{\text{зов. трен.}} \times N_{\text{пер.}}) - V_{\text{навч. кер.}}, \quad (3.3)$$

де  $V_{\text{зов. трен.}}$  – вартість зовнішнього тренінгу на одну особу (умовно 5 000 грн);

$N_{\text{пер.}}$  – кількість персоналу, який потребує навчання (умовно 50 осіб);

$V_{\text{навч. кер.}}$  – витрати на навчання керівників (внутрішніх тренерів) (умовно 50 000 грн).

При умові переведення зовнішнього навчання (250000 грн) на внутрішню основу (50000 грн на навчання керівників), економія на зовнішньому консалтингу складе 200 000 грн.

Проблема поширення пліток (3,40 бали до 4,0 бали) є індикатором втрати робочого часу на непродуктивну діяльність. Захід «Посилення роботи формальних каналів» мінімізує цей непродуктивний час, конвертуючи його в робочий час, спрямований на виконання основних функцій:

$$\text{Економія}_{\text{ком.}} = \text{ФРЧ}_{\text{заг.}} \times (\text{Частка}_{\text{пліт. баз.}} - \text{Частка}_{\text{пліт. ціл.}}), \quad (3.4)$$

де  $\text{ФРЧ}_{\text{заг.}}$  – загальний фонд робочого часу у грошовому вимірі за 2024 р. (284 428 044,04 грн);

$\text{Частка}_{\text{пліт. баз.}}$  – частка часу, витраченого на плітки, базовий рівень, %;

$\text{Частка}_{\text{пліт. ціл.}}$  – частка часу, витраченого на плітки, цільовий рівень, %.

Зниження частки непродуктивного часу на 5% дає економію:

$$\text{Економія}_{\text{ком.}} = 284\,428\,044,04 \text{ грн} \times 0,1 \times 0,05 \approx 1\,422\,140,22 \text{ грн.}$$

Ключовий економічний ефект – це уникнення високовитратних операційних та репутаційних ризиків. Включення показників некоректної

критики та фаворитизму до щомісячних управлінських звітів (як КРІ для керівників) перетворює етичні норми на фінансовий інструмент контролю.

Чітка регламентація спілкування через Етичний кодекс знижує ймовірність внутрішніх конфліктів, які можуть призвести до судових позовів, штрафів або компенсаційних виплат, пов'язаних із трудовими спорами чи дискримінацією.

Запобігання публічним скандалам, що виникають на ґрунті внутрішніх конфліктів, зберігає репутаційний капітал КНП. У боротьбі за кваліфікований медичний персонал позитивний імідж роботодавця є економічною перевагою, що знижує вартість рекрутингу та підвищує якість нових фахівців.

Програма використовує стратегію персоналізованого утримання, що є критично важливим для збереження інтелектуального капіталу. Висококваліфіковані фахівці володіють унікальною експертизою, вартість втрати якої значно перевищує прямі витрати на рекрутинг.

Заходи з управління кадровою динамікою, такі як щоквартальні міні-опитування серед 41,7% нелояльного персоналу та впровадження Індивідуальних планів розвитку (ІПР), дозволяють керівництву перейти до точкової роботи. Це забезпечує максимальну ефективність Цільового преміювання за лояльність та утримує ключових фахівців, зберігаючи цінну експертизу всередині КНП.

Пропонована програма є антикризовою інвестицією, що характеризується високим поверненням на інвестиції (ROI), оскільки уникнені витрати (на плинність, лікарняні, судові ризики) є значно вищими за прямі витрати на реалізацію заходів (тренінги, бонуси). Загальний економічний ефект є мультиплікаційним – один захід посилює інший: прозорість визнання заслуг підвищує лояльність, що знижує плинність, що, у свою чергу, економить витрати на рекрутинг:

$$ROI_{\text{програма}} = \frac{(\text{Економія}_{\text{заг.}}) - \text{Впрограми}}{\text{Впрограми}} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де  $\text{Економія}_{\text{заг.}}$  – сукупна економія від запобігання витрат ( $\text{Економія}_{\text{плинн.}} + \text{Економія}_{\text{фрч}} + \text{Економія}_{\text{навч.}} + \text{Економія}_{\text{ком.}}$ );

$V_{\text{програми}}$  – прямі витрати на реалізацію програми (тренінги, бонуси, «День здоров'я») (умовно 1 500 000 грн).

Сукупна економія за усіма розрахунковими статтями становить:

$\text{Економія}_{\text{заг.}} = 1\,050\,500 \text{ грн} + 2\,794\,366 \text{ грн} + 200\,000 \text{ грн} + 1\,422\,140,22 \text{ грн} \approx 5\,467\,006,22 \text{ грн.}$

При прямих витратах на програму у розмірі 1 500 000 грн, чистий економічний ефект становитиме 5 467 006,22 грн. Таким чином, повернення на інвестиції (ROI) складе приблизно 364%.

Обґрунтування високих показників ROI. Високий відсоток повернення на інвестиції 364% є реалістичним і типовим для соціально-управлінських проєктів, що використовують метод уникнених втрат (Avoided Costs). Це пояснюється тим, що прямі витрати на профілактичні заходи (1 500 000 грн) є мінімальними порівняно з потенційними фінансовими збитками, яких вдалося уникнути (5,47 млн грн). Ці мільйонні показники прямо відображають масштаб фонду оплати праці та чисельність персоналу КНП, демонструючи високий мультиплікативний ефект від інвестицій в людський капітал.

Таким чином, інвестиції у програму є стратегічно вигідними, оскільки вони не лише вирішують соціальні проблеми, а й забезпечують ефективність антикризового управління та підвищення якості й ефективності надання медичної допомоги. Програма забезпечить перехід від нестійкої стабільності до справжньої, інституціоналізованої стійкості колективу, формуючи здоровий, сприятливий соціально-психологічний клімат (цільовий показник 42,0), який є необхідною умовою для високої операційної ефективності та стійкості КНП.

## ВИСНОВКИ

За результатами комплексного теоретичного та емпіричного дослідження досягнуто мети магістерської роботи – обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо нормалізації соціально-психологічного клімату колективу КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР.

У першому розділі було розкрито теоретико-методичні основи формування соціально-психологічного клімату колективу. Встановлено, що в сучасних умовах, спричинених військовими та економічними факторами, соціально-психологічний клімат (СПК) перетворюється зі сприятливого фактора на стратегічну основу управління персоналом, критично впливаючи на ефективність та стійкість організації. Розкрито сутність СПК як інтегральної характеристики групової динаміки, що виконує інтеграційну, мотиваційну, регулятивну та адаптаційну функції. Ключовим чинником впливу на ці функції визначено стиль керівництва та його здатність застосовувати емоційний інтелект, оскільки саме лідер відіграє вирішальну роль у формуванні та оптимізації професійної діяльності підрозділу.

На формування соціально-психологічного клімату впливає низка факторів мікро- та макросередовища. Макросередовище формують демографічні та економічні показники, політичні та правові умови, науково-технологічні досягнення, а також соціально-культурні та природно-географічні фактори. Мікросередовище визначається такими факторами, як: чисельність, професійний рівень, вік, рівень психологічної сумісності, індивідуально-типологічні особливості та ступінь конфліктності; рівень управлінської культури, стиль керівництва, використання мотиваційних інструментів, проведення профілактики конфліктів та виконання ролі медіатора та ін.

У другому розділі проведено аналіз діяльності КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» ХОР та оцінювання соціально-психологічного клімату колективу. Так, аналіз фінансово-господарської діяльності та кадрової динаміки КНП виявив наявність гострих

зовнішніх фінансових викликів, які безпосередньо загрожують кадровій стабільності. Зокрема, зафіксовано суттєве зниження середньої заробітної плати лікарів (до 24,4 тис. грн у 2024 році), що посилює ризики плинності кадрів. Також була виявлена критична динаміка зростання частки тимчасової непрацевдатності (33,40%), що є прямим індикатором професійного вигорання та підвищеного психологічного навантаження персоналу. Таким чином, фінансові та кадрові проблеми створюють об'єктивний ґрунт для дестабілізації СПК.

Емпіричне дослідження на вибірці у 144 особи підтвердило, що загальний інтегральний показник клімату серед працівників становить 39,42 бали (нейтральний/суперечливий). Водночас виявлено значний розрив у сприйнятті з боку керівництва (45,97 балів), що є ознакою прихованої напруги та недостатнього зворотного зв'язку у вертикальній комунікації. Аналіз цих даних (наявність пліток, некоректної критики та проблеми з ініціативами) дозволяє ідентифікувати, що колектив КНП знаходиться між стадіями «Конфліктування» та «Нормування» за моделлю Такмана, не досягаючи стадії «Виконання». Низькі бали отримали показники підтримки ініціатив (3,67 бали) та наявності некоректної критики (4,06 бали), а також сприйняття неупередженості (28,7% свідків фаворитизму), що негативно впливає на психологічне відчуття приналежності та безпеки.

Незважаючи на виявлені проблеми, колектив демонструє сильний внутрішній ресурс, який є частиною його трудового потенціалу: висока професійна мотивація (93,9% задоволені специфікою роботи) та висока горизонтальна довіра (3,93 бали). Проте, цей ресурс знаходиться під загрозою через критично низьку організаційну лояльність: бажання змінити роботу зафіксовано у 41,7% лінійних працівників. Це підтверджує наявність парадоксу лояльності, коли любов до професії утримує персонал, але незадоволеність організаційними чинниками стимулює плинність кадрів.

В третьому розділі роботи було розроблено комплексну програму заходів, спрямовану на нормалізацію та вдосконалення СПК за чотирма напрямками: подолання прихованих розбіжностей, підвищення прозорості, посилення

управлінського стилю та оптимізація комунікацій. Ключові рекомендації включають: впровадження Етичного кодексу та прозорої системи визнання заслуг на основі КРІ; запуск програми «Керівник як Наставник»; посилення формальних каналів зворотного зв'язку; введення «Дня здоров'я» для боротьби з вигоранням та цільове преміювання за лояльність для утримання ключового персоналу. Ці заходи мають забезпечити перехід колективу до стадії «Нормування» та «Виконання».

Обґрунтовано, що реалізація програми є стратегічною антикризовою інвестицією, що забезпечує багатоаспектну ефективність. Соціальний ефект виражається у зниженні бажання змінити роботу до цільових  $\leq 20\%$  та переході до сприятливого клімату ( $\geq 42,0$  бали). Економічна ефективність, обчислена через метод уникнених витрат, показала, що сукупна економія від запобігання плінності, лікарняних та непродуктивного часу складе  $\approx 5,47$  млн грн. При мінімальних прямих витратах на програму, повернення на інвестиції (ROI) складе  $\approx 364\%$ , що підтверджує високу фінансову доцільність інвестування в нормалізацію СПК. Програма забезпечить перехід від нестійкої стабільності до справжньої, інституціоналізованої стійкості колективу.

Підсумовуючи, КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР володіє цінним професійним людським капіталом, який, попри фінансові та зовнішні виклики, значною мірою утримується за рахунок внутрішньої мотивації та солідарності. Проте, виявлені прогалини у вертикальній комунікації та суперечливе сприйняття клімату сигналізують про необхідність системного управлінського реагування. Лише через цілеспрямовану реалізацію розроблених у роботі рекомендацій, підприємство зможе забезпечити довгострокову стійкість, трансформувавши нейтральний (суперечливий) клімат у позитивний та ефективний.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жигайло Н.В. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2020. № 2(1). С. 374-383.
2. Ковпакова П.В. Методи і засоби формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації державної служби. *Наука і освіта: зберігаючи минуле, створюємо майбутнє*. Київ : МАУП, 2018. С. 251-253.
3. Марцінковська О.Б. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації. *Економічний аналіз*. 2020. Вип. 9. Ч. 1. С. 203-206.
4. Ясинська Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2021. № 3. С. 21-23.
5. Ящук О.В. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 1. С. 281-289.
6. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту : підручник. Київ : МАУП, 2006. 170 с.
7. Корнєв М.Н., Коваленко А.Б. Соціальна психологія : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 1995. 302 с.
8. Савчин М.В. Соціальна психологія. Дрогобич : Відродження, 2000. 274 с.
9. Дрімак С.М. Сприятливий соціально-психологічний клімат як основа ефективності управління персоналом. *Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів* : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 07 листопада 2025 року). Хмельницький : ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 147-149.
10. Дрімак С.М., Федоришина Л.М. Напрями покращення соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я. *Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької*

*та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів* : збірник матеріалів V Міжнародного економічного форуму (м. Хмельницький, 4-5 грудня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025.

11. Гусак Ю.С., Федоскін В.В. Соціально-психологічне забезпечення сталого розвитку підприємства. *БізнесІнформ*. 2024. № 2. С. 297-302. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-297-302>.

12. Базалійська Н., Гук, П. Формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2016. № 21(2). С. 56-60.

13. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98-103.

14. Ануфрієва Н.М., Зелінська Т.М., Єрмакова Н.О. Соціальна психологія : навч.-метод. посіб. Київ : Каравела, 2009. 216 с.

15. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.

16. Белякова С. М., Григораш Г. О. Соціально-психологічний клімат у колективі як фактор забезпечення ефективної роботи та добробуту. *Наукові інновації та передові технології. (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2024. № 12(40). С. 1378-1386.

17. Максимович А. Управління соціально-психологічним кліматом колективу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* : мат. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. (м. Тернопіль, 15 лист. 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 221-224.

18. Пастух Л.В. Формування позитивного психологічного клімату в педагогічних колективах закладів загальної середньої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2018. № 41. С. 272-286.

19. Воднік В.І. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. 2019. № 5. С. 36-70.
20. Войтенко Л.С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом в умовах економічної кризи. *Управління розвитком*. 2019. № 13(89). С. 105-106.
21. Вітенко І.С., Вітенко Т.І. Основи психології. Вінниця : Нова Книга, 2008. 256 с.
22. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
23. Безай В.В. Управлінська діяльність. Психологічний клімат і мотивація діяльності працівників. URL: <https://center.kr-admin.gov.ua/News/Bezay.pdf>.
24. Максимович А. Соціально-психологічний клімат колективу та шляхи його оптимізації. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : зб. наук. праць. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 297-299.
25. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / Р. Скриньковський та ін. *Traektoria Nauki*. 2018. Vol. 4. № 2. Р. 1024-1031.
26. Романов А.М. Оцінка стану соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 303-308.
27. 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.
28. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : навч. посіб. / за заг. ред. проф. Н.Р. Нижник. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 164 с.
29. Боковикова Ю.В., Грабовський В.А. Морально-психологічний клімат у колективах органів влади. *Державне будівництво*. 2011. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2011\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2011_2_29).

30. Романов А.М. Дослідження факторів впливу на соціальнопсихологічну доміную систему управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2015. №2. С. 229-233.
31. Bondareva I.V. Analysis of the influence of external microenvironmental factors on the activity of manufacturing pharmaceutical enterprises. *Вісник фармації*. 2014. № 3(79). С. 63-66.
32. Андрейцева І.А. Тренінг як засіб діагностики стану соціальнопсихологічного клімату трудового колективу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип.14. С. 310-318.
33. Васильченко О.О. Системний аналіз макросередовища підприємств сфери послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. №1(47). С. 53-68.
34. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О.М. Степанов. Київ : «Академвидав», 2016. 424 с.
35. Шакуров Р.М. Основні засади формування сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП. Сер. Економічні науки. Психологічні науки*. 2013. №2. С. 145-150.
36. Горбань Г.О. Особливості застосування різних форм психологічної практики в управлінні. *Вісник Харківського національного педагогічного інституту ім. Г. С. Сковороди. Психологія*. 2020. Вип. 44. Ч. 1. С. 38.
37. Савчин С.Я. Психологічний мікроклімат колективу: практика дослідження. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2019. Том 12. Частина 5. № 3(45). С. 245-251.
38. Фількіна Л.Ю. Роль і фактори формування соціальнопсихологічного клімату в організації. *Молодь і наука*. 2017. № 2. С. 95-98.
39. Ющишина Л.О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21297>.

40. Скриньковський Р.С., Павловські Г.Т. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С 199-205.
41. Статут КНП «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради, 2025. 19 с.
42. Загальна інформація про підприємство КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР – офіційний сайт. URL: <https://www.103-khmelnyskyi.info/>.
43. Звіт про доходи та витрати надавачів медичних послуг (окремі показники). *Веб-портал Національної служби здоров'я України*. URL: <https://nszu.gov.ua/dashboards/zvit-pro-doxodi-ta-vitrati-nadavaciv-medicnix-posl>.
44. Радіонова М.О. Формування системи комплексної програми мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Луганського національного аграрного університету. Сер. Економічні науки*. 2019. №6. С. 33-38.
45. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №1(06). С. 24-31.
46. McSherry R., Pearce P. What are the effective ways to translate clinical leadership into health care quality improvement? *Journal of Healthcare Leadership*. 2016. Issue 8. P. 11-17. DOI: <https://doi.org/10.2147/JHL.S46170>.
47. An Organizational Case Study of Mental Models among Health System Leaders during Early-Stage Implementation of a Population Health Approach / Terpou B.A., Bird M., Srinivasan D., Bains S., Rosella L.C., Desveaux L. *Journal of Healthcare Leadership*. 2024. Iss. 16. P. 389-401. DOI: <https://doi.org/10.2147/JHL.S475322>.
48. Lysfjord E.M., Skarstein S. Empowering Leadership: A Journey of Growth and Insight Through a Mentoring Program for Nurses in Leadership Positions. *Journal of Healthcare Leadership*. 2024. Iss. 16. P. 443-454. DOI: <https://doi.org/10.2147/JHL.S482087>.
49. Sonnino R.E. Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of Healthcare Leadership*. 2016 № 8. P. 19-29. DOI:

<https://doi.org/10.2147/JHL.S68068>.

50. Анкета-опитувальник керівного складу «Визначення типу соціально-психологічного клімату в колективі комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради». URL: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWqPZj1Neb1LC78SBVsq8j0ZKsY3avilzL2QmJ00x\\_cuahsQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWqPZj1Neb1LC78SBVsq8j0ZKsY3avilzL2QmJ00x_cuahsQ/viewform).

51. Анкета-опитувальник працівників «Визначення типу соціально-психологічного клімату в колективі комунального некомерційного підприємства «Хмельницький обласний центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф» Хмельницької обласної ради». URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfT5EnyjtVAjyxZHnDmlM-G7mUN4YBnfEhOL5YhL8MviNIDwQ/viewform>.

**Виконав:** студент  
2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  
заочної форми навчання  
«\_\_\_» грудня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Степан ДРІМАК**  
\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Науковий керівник**  
професорка кафедри  
д.е.н., професор  
«\_\_\_» грудня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Лариса ФЕДОРИШИНА**  
\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцент  
«\_\_\_» грудня 2025 р.

\_\_\_\_\_

підпис

**Наталія ЗАХАРКЕВИЧ**  
\_\_\_\_\_

Власне ім'я, прізвище

Таблиця А.1. SWOT- аналіз КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<p>Ефективне лідерство, дисципліна та комунікація.</p> <p>Ефективне використання наявних ресурсів.</p> <p>Орієнтованість на покращення інфраструктури та менеджменту.</p> <p>Чітке бачення місії, цінностей КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР та його місця в системі охорони здоров'я.</p> <p>Позитивний імідж з точки зору надання медичних послуг.</p>	<p>Низька енергоефективність та великі втрати тепла.</p> <p>Недостатня кількість висококваліфікованих працівників.</p> <p>Зниження середньої оплати праці медичного персоналу.</p> <p>Операційні збитки у 2022-2024 роках.</p>
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<p>Сприяння зацікавлених сторін щодо збільшення періодичних та капітальних фінансових вливань.</p> <p>Вигоди від державного та приватного партнерства.</p> <p>Позитивна громадська думка (позитивний імідж) щодо надання медичних послуг.</p> <p>Збільшення платоспроможності населення за рахунок залучення до схем страхування та інших форм оплати послуг.</p> <p>Покращення служби забезпечення.</p>	<p>Висока залежність від фінансових субсидій.</p> <p>Подальше зниження доходів.</p> <p>Зміни в ході медичної реформи.</p>
<b>КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ УСПІХУ КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР</b>	
<p>Ефективне лідерство, дисципліна, наявність адекватних та стабільних ресурсів, спільне бачення та визнання цінності, зобов'язання та підтримка зацікавлених сторін, ефективне спілкування, сталий партнерський зв'язок та партнерське співробітництво, ефективне використання наявних ресурсів.</p>	

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Таблиця А.2. Особливості організації процесу надання послуг у КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
1	2
Тип послуг	Екстрена медична допомога. Підприємство надає допомогу пацієнтам, які перебувають у невідкладних станах, а також постраждалим під час надзвичайних ситуацій.
Вид організаційної структури	Лінійно-функціональна структура, де директор є одноосібним керівником, але підпорядковується та є підзвітним засновнику — Хмельницькій обласній раді. Структурні підрозділи підприємства, їх внутрішня організація, а також посадові інструкції працівників затверджує директор.
Основні процеси/ послуги	<p>Приєм викликів: центральна оперативна диспетчерська приймає звернення від населення щодо надання екстреної медичної допомоги.</p> <p>Надання екстреної допомоги: бригади виїжджають для надання допомоги на догоспітальному етапі безпосередньо за зверненням громадян.</p> <p>Транспортування: здійснюється перевезення пацієнтів, породіль, новонароджених та постраждалих, які потребують медичного супроводу.</p> <p>Взаємодія з іншими службами: співпраця з аварійно-рятувальними службами та підрозділами органів виконавчої влади під час надзвичайних ситуацій.</p> <p>Координація та контроль: координація роботи з питань цивільного захисту, контроль якості надання допомоги та її обсягу.</p>
Допоміжні процеси/ послуги	<p>Кадрова політика: підбір, розстановка, облік та підвищення кваліфікації працівників.</p> <p>Матеріально-технічне забезпечення: оснащення підприємства сучасним обладнанням, транспортом, проведення ремонтів приміщень.</p> <p>Фінансово-господарська діяльність: планування, контроль та використання фінансових ресурсів.</p> <p>Інформаційно-аналітичне забезпечення: ведення медичної документації, збір статистичних даних та інформаційно-аналітична підтримка.</p> <p>Забезпечення готовності: підтримання постійної готовності до надання допомоги, включаючи цілодобове чергування, наявність місячного запасу медикаментів та аварійного запасу майна.</p> <p>Консультативно-інформаційна допомога: надання консультацій по телефону.</p>
Основні операції (тривалість)	<p>Відповідно до Постанови КМУ № 1271, тривалість прибуття бригад екстреної медичної допомоги до місця події залежить від категорії звернення:</p> <p>Критичні звернення: не більше 10 хвилин з моменту надходження звернення до диспетчера. Це стосується невідкладних станів, які загрожують життю.</p> <p>Екстрені звернення: не більше 20 хвилин з моменту надходження звернення. Це стосується невідкладних станів, які не загрожують життю, але можуть призвести до його погіршення.</p>

## Продовження табл. А.2

1	2
	Некритичні звернення: можуть бути передані для надання допомоги сімейному лікарю або направлені до амбулаторно-поліклінічних закладів. На такі виклики бригади ЕМД не виїжджають, якщо відсутні ознаки екстреного чи критичного стану. Непрофільні звернення: допомога надається дистанційно.
Провідні структурні підрозділи/ провідне устаткування	Центральна оперативна диспетчерська. Бригади екстреної медичної допомоги. Спеціальний санітарний автомобільний транспорт. Медичне обладнання та виробни медичного призначення.

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Таблиця А.3. Карта декомпозиції основних процесів КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

<p><b>Критерії за профільними показниками (лікувальний процес)</b></p> <p>П 1 – ефективність надання послуг екстреної медицини/результат;  П 2 – можливість вибору послуги;  П 3 – якість обслуговування медичним персоналом;  П 4 – надання послуги за визначеними нормативами;  П 5 – висококваліфіковані фахівці.</p>	<p><b>Критерії за показниками інфраструктури (підтримуючий процес)</b></p> <p>П 6 – зручність розташування;  П 7 – сучасне обладнання;  П 8 – забезпечення актуальною інформацією;  П 9 – забезпеченість доступними комунікаціями.</p>
<p><b>Критерії за показниками контактного персоналу (процес сервісу)</b></p> <p>П 10 – компетентність персоналу під час телефонних дзвінків;  П 11 – вміння почути та вирішити проблемні ситуації;  П 12 – можливість отримання додаткових послуг;  П 13 – грамотне спілкування персоналу персоналу;  П 14 – зовнішній вигляд персоналу.</p>	<p><b>Критерії за показниками іміджу (процес маркетингу)</b></p> <p>П 15 – сформований бренд організації;  П 16 – інформативність сайту;  П 17 – забезпеченість якісною друкованою продукцією.</p>

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Таблиця А.4. Характеристика ключових аспектів системи управління якістю послуги у КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Ключові аспекти системи якості послуг	Характеристика
1	2
<b>1. Керівництво</b>	
1.1. Відповідальність керівництва	Підприємство підпорядковане, підзвітне та підконтрольне Засновнику (Хмельницькій обласній раді) і Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної адміністрації. Директор підприємства відповідає за забезпечення належної якості медичної допомоги. Керівництво здійснює планування діяльності, визначає основні напрями розвитку та контролює використання матеріальних і фінансових ресурсів.
<b>2. Персонал</b>	
2.1. Добір та набір персоналу	Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру та чисельність штату. Керівництво відповідає за підбір, облік та розстановку працівників.
2.2. Практична процедура навчання персоналу	Підприємство координує навчальну роботу, організовує науково-практичні конференції, семінари та інші форми навчання для медичних працівників. Також передбачається підвищення кваліфікації працівників.
2.3. Підготовка персоналу, який безпосередньо надає послуги споживачам	Проводиться навчально-тренувальним відділом КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР
2.4. Методи ділового спілкування	Забезпечується шляхом проходження навчання персоналу на спеціалізованих курсах в онлайн та офлайн режимах.
<b>3. Ресурси</b>	
3.1. Характеристика основних матеріальних ресурсів для виконання послуг	Підприємство використовує матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші ресурси. Воно забезпечене сучасною апаратурою, спеціальним санітарним автомобільним транспортом. Підприємство має місячний запас і регіональний резерв медикаментів, перев'язувального матеріалу та аварійний запас медичного майна.

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Таблиця А.5. Структура надходжень КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР

Вид надходження грошових коштів	2020		2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024 від 2020 (+/-)	
	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %
Бюджетні асигнування	430342,3	85,80	428860,78	94,20	366478,06	97,42	364403,24	85,13	401381,0	92,32	-28961,30	-6,73
Доходи спеціального фонду	71214,4	14,20	26340,89	5,8	18914,9	5,03	63665,04	14,87	33369,72	7,68	-37844,68	-57,90
У т.ч. доходи за коштами, отриманими як плата за послуги	0	0,00	0	0,00	0	0,00	466,47	0,10	0	0,00	+47,9	0,00
Доходи за іншими джерелами власних надходжень	71214,4	14,20	26340,89	5,8	18914,9	5,03	63198,57	14,76	33 369,72	7,68	-37844,68	-57,90
Усього	501556,7	100,00	455201,67	100,00	376132,55	100,00	428068,28	100,00	434750,72	100,00	-66805,98	-15,56

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Таблиця А.6. Видатки КНП «ХОЦЕМД ТА МК» ХОР

№ з/п	Показники	2020		2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024 від 2020 (+/-)	
		сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %	сума, грн	питома вага, %
1	Поточні видатки, у т.ч.	354411,4	95,3	427512,3	76,3	389459,3	97,3	378007,2	87,85	448133,3	95,8	+93721,9	+26,4
1.1	Оплата праці працівників установи	227763,5	61,3	295 229,9	52,7	288571	72,1	271293,6	63,05	284530,0	60,8	+56766,5	+24,9
1.2	Нарахування на заробітну плату	50107,4	13,5	62 923,6	11,2	61226,4	15,3	57172,6	13,29	59880,7	12,8	+9773,3	19,5
1.3	Використання товарів і послуг	53732,2	14,5	34069,9	6,1	35036,5	8,8	44908,2	10,44	50921,57	10,9	-2810,6	-5,3
1.4	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	4701,8	1,3	3 567, 8	0,64	4625,3	1,7	4632,8	1,08	5499,9	1,1	+798,1	+17,0
1.5	Субсидії і поточні трансферти	18106,5	4,9	31721,8	5,66	0	0	0	0	47301,2	10,1	+29195,6	+161,3
2	Капітальні видатки	17482,8	4,7	133073,6	23,74	10880,8	2,72	52279,9	12,15	19662,2	4,2	+2179,4	+12,5
	Усього	371894,2	100,0	560585,9	100,0	400340,1	100,0	430287,1	100,0	467795,5	100,0	+95901,3	+25,8

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК» ХОР

Таблиця Б.1. Використання робочого часу (грн)

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2020 р.,	
						абсолютне, +/-	відносне, %
Фонд робочого часу, всього	192312621,86	295236930,00	285285144,60	271331079,55	284428044,04	+92115422,18	+47,89
Відпрацьовано, всього	170267480,47	258062861,73	247303735,55	237709889,06	251191654,47	+80924174,00	+47,53
Невідпрацьовано, всього	22045141,39	37174068,27	37981409,05	33621190,49	33236389,57	+11191248,18	+50,77
У тому числі: щорічні відпустки	14925856,35	25934262,28	25975292,16	22898995,37	22134152,84	+7208296,49	+48,30
тимчасова непрацездатність	7119285,04	11239805,09	12006116,89	10722195,12	11102233,73	+3982948,69	+55,95

Примітка. Складено автором за даними КНП «ХОЦЕМД та МК ХОР»

**Анкета-опитувальник працівників**  
**«Визначення типу соціально-психологічного клімату в колективі**  
**комунального некомерційного підприємства “Хмельницький обласний**  
**центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф”**  
**Хмельницької обласної ради»**

**Частина I. Загальна інформація**

1. До якої вікової групи Ви належите?

- до 25 років
- від 25 до 35 років
- від 35 до 45 років
- від 45 до 60 років
- понад 60 років

2. Ваша стать:

- чоловік
- жінка

3. Яка тривалість Вашого трудового стажу в цьому закладі?

- до 5 років
- від 5 до 10 років
- від 10 до 15 років
- від 15 до 25 років
- понад 25 років

**Частина II. Особисте сприйняття роботи**

4. Чи подобається Вам специфіка Вашої роботи в екстреній медицині?

- так
- скоріше так, ніж ні
- байдуже
- більше ні, ніж так
- ні

5. З яким настроєм Ви зазвичай ідете на зміну/робочий день?

- завжди з гарним настроєм
- переважно з гарним настроєм
- з байдужістю
- частіше з поганим настроєм
- завжди з поганим настроєм

6. Чи комфортно Вам працювати з Вашими колегами у бригаді ЕМД/підстанції/відділі?

- абсолютно комфортно
- більше комфортно, ніж не комфортно
- байдуже
- скоріш не комфортно
- абсолютно не комфортно

7. Чи виникає у Вас бажання перейти в інший підрозділ або змінити місце роботи?

- ніколи не виникає
- іноколи виникає
- мені все одно, де працювати
- часто виникає
- думаю про це постійно

8. Як, на Вашу думку, до Вас ставиться Ваше безпосереднє керівництво (старший лікар/завідувач підстанції/старший фельдшер та ін.)?

- дуже добре
- скоріше добре, ніж погано
- байдуже/нейтрально
- більше погано, ніж добре
- дуже погано

9. У якій формі до Вас частіше звертається керівництво?

- завжди ввічливо та коректно
- переважно у ввічливій формі

- нейтрально, суто по справі
- частіше у грубій формі або на підвищених тонах
- завжди у грубій формі

10. Які у Вас відносини з колегами?

- дружні, підтримуємо зв'язок і поза роботою
- скоріш дружні, ніж ділові
- нейтральні
- виключно ділові
- напружені, недружні

### **Частина III. Оцінка соціально-психологічного клімату (кількісна)**

*Будь ласка, оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5.*

11. Наскільки Ви відчуваєте атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги у Вашому колективі? (де 1 зовсім не відчуваю, а 5 повністю відчуваю)

12. Як часто Ви стикаєтесь із ситуаціями, коли колеги критикують Ваші дії у грубій або образливій формі? (де 1 постійно, а 5 ніколи не стикався)

13. Як часто Ви стикаєтесь із ситуаціями, коли керівництво критикує Вас або колег у некоректній формі? (де 1 постійно, а 5 ніколи не стикався)

14. Чи траплялися випадки, коли керівництво свідомо ускладнювало виконання Ваших обов'язків (наприклад, відмова у видачі необхідного, неадекватний графік)? (де 1 постійно, а 5 ніколи такого не було)

15. Чи траплялися випадки, коли колеги відмовляли у допомозі або навмисно створювали перешкоди в роботі? (де 1 постійно, а 5 ніколи такого не було)

16. Чи відчуваєте Ви зацікавленість керівництва у Вашому професійному зростанні та підтримку ініціатив? (де 1 абсолютно не відчуваю, а 5 повністю відчуваю)

17. Чи поширене у Вашому колективі обговорення особистого життя співробітників за їх спиною, плітки? (де 1 так, це відбувається постійно, а 5 ні, це не прийнято)

18. Чи були Ви свідком ситуацій, коли керівництво необґрунтовано надавало переваги окремим співробітникам (фаворитизм)? ( де 1 постійно таке трапляється, а 5 ніколи не був)

19. Наскільки безпечно Ви відчуваєте себе на робочому місці з точки зору психологічного тиску чи домагань? ( де 1 абсолютно небезпечно, а 5 абсолютно безпечно)

20. Чи стикалися Ви з недоречними коментарями, жартами із сексуальним підтекстом або надмірною увагою з боку колег чи керівництва? ( де 1 постійно з цим стикаюся, а 5 ніколи такого не було)

21. Чи спостерігали Ви у колективі прояви будь-якого виду дискримінації (за віком, статтю, досвідом роботи тощо)? (де 1 так, це поширена практика, а 5 взагалі не відбувається)

### **Обробка результатів**

Підрахунок балів ведеться за відповідями на питання з 11 до 21. Кількість балів відповідає обраній респондентом цифрі.

- Кількість питань для оцінки: 11.
- Мінімально можлива сума балів: 11.
- Максимально можлива сума балів: 55.

Інтерпретація загальної кількості балів:

- 41 – 55 балів: Сприятливий соціально-психологічний клімат. Колектив відзначається високим рівнем згуртованості, взаємної довіри та підтримки. Співробітники відчувають себе комфортно, а конфлікти вирішуються конструктивно. Робоча атмосфера сприяє ефективному виконанню завдань.

- 26 – 40 балів: Нейтральний (суперечливий) соціально-психологічний клімат. В колективі існують як позитивні, так і негативні аспекти. Можлива наявність прихованих конфліктів, байдужості або поділу на мікрогрупи. Клімат нестабільний і потребує уваги до проблемних зон (наприклад, комунікація, розподіл навантаження).

- 11 – 25 балів: Неприятливий соціально-психологічний клімат. Характеризується високою напруженістю, недовірою та конфліктністю. Співробітники не відчувають підтримки, можливий психологічний тиск та емоційне вигорання. Така атмосфера негативно впливає на якість надання медичної допомоги.

**Анкета-опитувальник керівного складу**  
**«Визначення типу соціально-психологічного клімату в колективі**  
**комунального некомерційного підприємства “Хмельницький обласний**  
**центр екстреної медичної допомоги та медицини катастроф”**  
**Хмельницької обласної ради»**

**Частина I. Загальна інформація**

1. До якої вікової групи Ви належите?
  - до 25 років
  - від 25 до 35 років
  - від 35 до 45 років
  - від 45 до 60 років
  - понад 60 років
2. Ваша стать:
  - чоловік
  - жінка
3. Яка тривалість Вашого трудового стажу на керівній посаді в цьому закладі?
  - до 5 років
  - від 5 до 10 років
  - від 10 до 15 років
  - від 15 до 25 років
  - понад 25 років

**Частина II. Оцінка управлінського стилю**

4. Наскільки Ви задоволені своїм управлінським стилем?
  - повністю задоволений
  - скоріше задоволений, ніж ні
  - байдуже

- більше не задоволений, ніж так
  - зовсім не задоволений
5. Який настрій Ви намагаєтеся транслювати в колективі?
- завжди позитивний і бадьорий
  - переважно позитивний
  - нейтральний, зосереджений на завданнях
  - частіше занепокоєний або напружений
  - завжди негативний, критичний
6. Наскільки комфортно Вам працювати з Вашим безпосереднім керівництвом?
- абсолютно комфортно
  - більше комфортно, ніж не комфортно
  - байдуже
  - скоріш не комфортно
  - абсолютно не комфортно
7. Чи виникає у Вас бажання змінити посаду або місце роботи?
- ніколи не виникає
  - іноколи виникає
  - мені все одно, де працювати
  - часто виникає
  - думаю про це постійно
8. Як, на Вашу думку, Ваші підлеглі ставляться до Вас?
- дуже добре
  - скоріше добре, ніж погано
  - байдуже/нейтрально
  - більше погано, ніж добре
  - дуже погано
9. У якій формі Ви частіше звертаєтеся до своїх підлеглих?
- завжди ввічливо та коректно
  - переважно у ввічливій формі

- нейтрально, суто по справі
- частіше у грубій формі або на підвищених тонах
- завжди у грубій формі

10. Які у Вас відносини з колегами-керівниками?

- дружні, підтримуємо зв'язок і поза роботою
- скоріш дружні, ніж ділові
- нейтральні
- виключно ділові
- напружені, недружні

### **Частина III. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі (кількісна)**

Будь ласка, оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5.

11. Наскільки Ви вважаєте, що у Вашому колективі панує атмосфера взаєморозуміння та взаємодопомоги? (де 1 — зовсім не панує, а 5 — повністю панує)

11. Як часто Ви особисто критикуєте дії підлеглих у грубій або образливій формі? (де 1 — постійно, а 5 — ніколи)

12. Як часто Ви спостерігаєте, що інші керівники критикують своїх підлеглих у некоректній формі? (де 1 — постійно, а 5 — ніколи)

13. Чи траплялися випадки, коли Ви свідомо ускладнювали виконання обов'язків підлеглим (наприклад, неадекватний розподіл завдань)? (де 1 — постійно, а 5 — ніколи такого не було)

14. Чи траплялися випадки, коли Ви відмовляли підлеглим у допомозі або навмисно створювали перешкоди в роботі? (де 1 — постійно, а 5 — ніколи такого не було)

15. Наскільки Ви зацікавлені у професійному зростанні своїх підлеглих та підтримуєте їх ініціативи? (де 1 — абсолютно не зацікавлений, а 5 — повністю зацікавлений)

16. Чи вважаєте Ви, що у Вашому колективі поширені плітки та обговорення особистого життя співробітників? (де 1 — так, це відбувається постійно, а 5 — ні, це не прийнято)

17. Наскільки Ви свідомі щодо уникнення необґрунтованої переваги окремим співробітникам (фаворитизму)? (де 1 — я постійно так роблю, а 5 — ніколи не застосовую фаворитизм)

18. Наскільки Ви контролюєте рівень психологічного тиску або домагань у Вашому колективі? (де 1 — не контролюю, а 5 — повністю контролюю і усуваю)

19. Наскільки Ви пильні щодо недоречних коментарів, жартів із сексуальним підтекстом або надмірної уваги з боку підлеглих чи колег? (де 1 — ігнорую, а 5 — завжди реагую і запобігаю)

20. Наскільки Ви вживаєте заходів для запобігання будь-якого виду дискримінації (за віком, статтю, досвідом роботи тощо) у колективі? (де 1 — не вживаю, а 5 — активно вживаю)

### **Обробка результатів**

- Підрахунок балів ведеться за відповідями на питання з 11 до 21. Кількість балів відповідає обраній респондентом цифрі.

- Кількість питань для оцінки: 11.
- Мінімально можлива сума балів: 11.
- Максимально можлива сума балів: 55.

Інтерпретація загальної кількості балів

- 41–55 балів: Сприятливий соціально-психологічний клімат. Керівник демонструє зрілий та етичний стиль управління, що сприяє високому рівню згуртованості, взаємної довіри та підтримки в колективі. Співробітники почувуються комфортно, а конфлікти вирішуються конструктивно.

- 26–40 балів: Нейтральний (суперечливий) соціально-психологічний клімат. В колективі існують як позитивні, так і негативні аспекти. Можлива наявність прихованих конфліктів, байдужості або поділу на мікрогрупи. Клімат

нестабільний і потребує уваги до проблемних зон, пов'язаних з управлінською діяльністю.

- 11–25 балів: Несприятливий соціально-психологічний клімат. Характеризується високою напруженістю, недовірою та конфліктністю. Співробітники не відчують підтримки, можливий психологічний тиск та емоційне вигорання. Така атмосфера негативно впливає на якість роботи колективу.

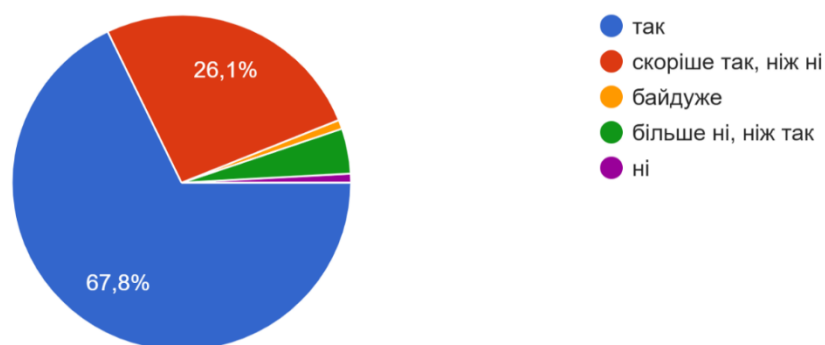


Рис. Д.1. Відповіді на питання «Чи подобається Вам специфіка Вашої роботи в екстреній медицині?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

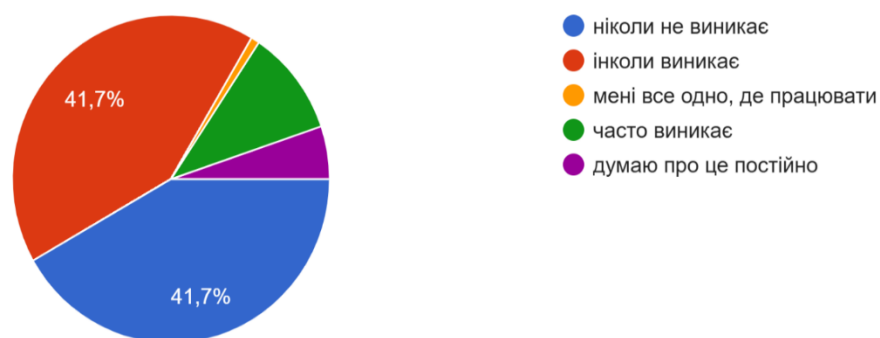


Рис. Д.2. Відповіді на питання «Чи виникає у Вас бажання перейти в інший підрозділ або змінити місце роботи?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

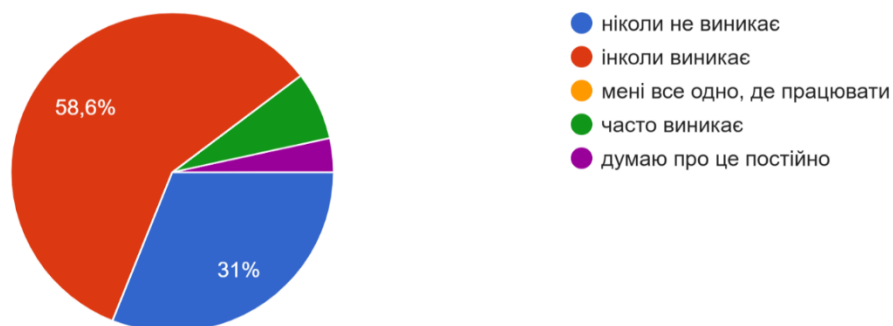


Рис. Д.3. Відповіді на питання «Чи виникає у Вас бажання змінити посаду або місце роботи?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

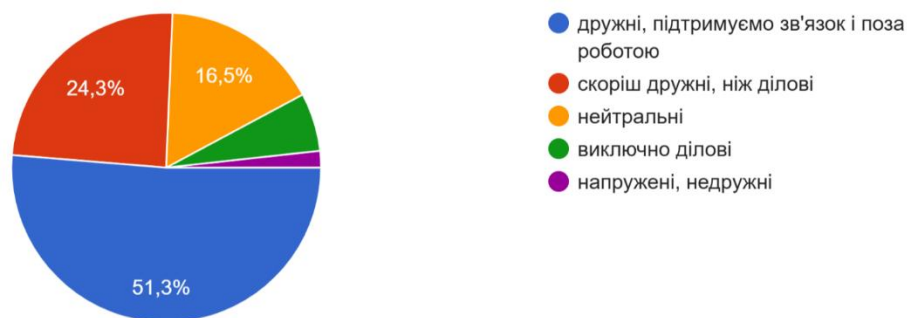


Рис. Д.4. Відповіді на питання «Які у Вас відносини з колегами?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

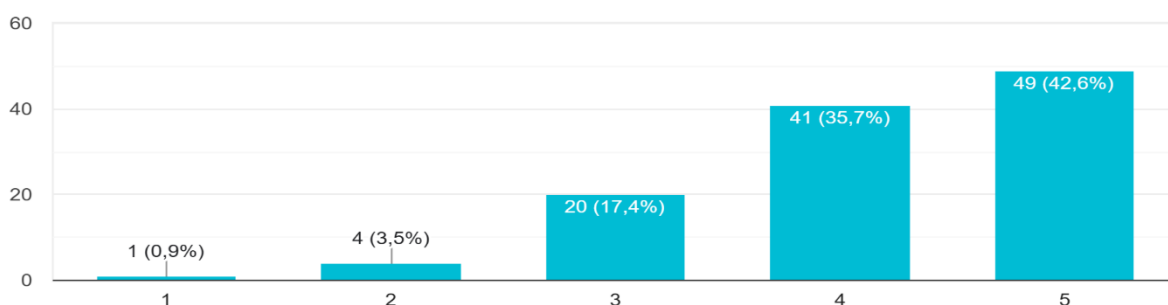


Рис. Д.5. Відповіді на питання «Як часто Ви стикаєтесь із ситуаціями, коли колеги критикують Ваші дії у грубій або образливій формі? (де 1 – постійно, а 5 – ніколи не стикався)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

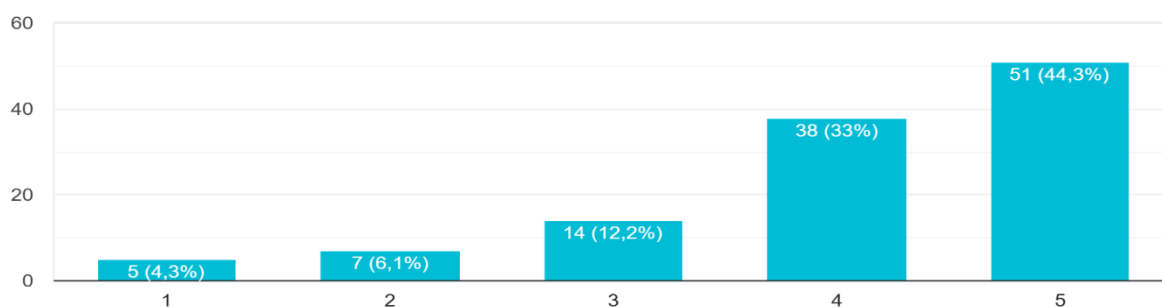


Рис. Д.6. Відповіді на питання «Як часто Ви стикаєтесь із ситуаціями, коли керівництво критикує Вас або колег у некоректній формі? (де 1 – постійно, а 5 – ніколи не стикався)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

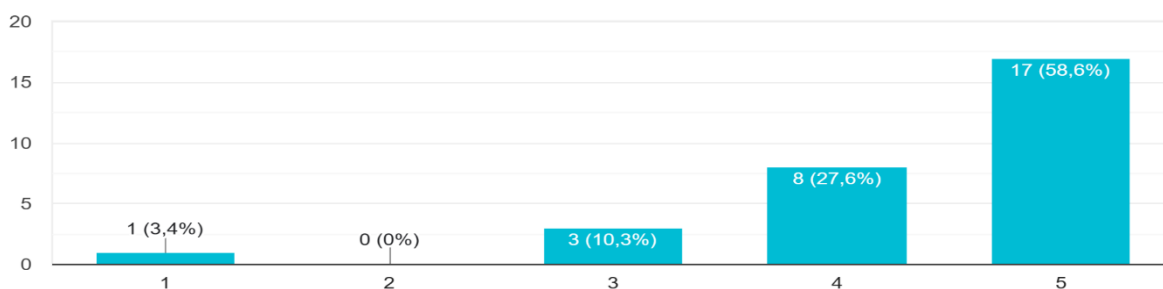


Рис. Д.7. Відповіді на питання «Як часто Ви особисто критикуєте дії підлеглих у грубій або образливій формі? (де 1 – постійно, а 5 – ніколи)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

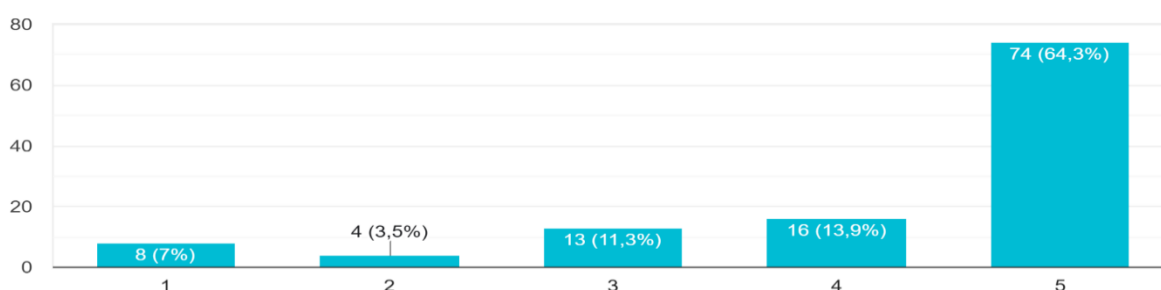


Рис. Д.8. Відповіді на питання «Чи траплялися випадки, коли керівництво свідомо ускладнювало виконання Ваших обов'язків (наприклад, відмова у видачі необхідного, неадекватний графік)? (де 1 – постійно, а 5 – ніколи такого не було)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

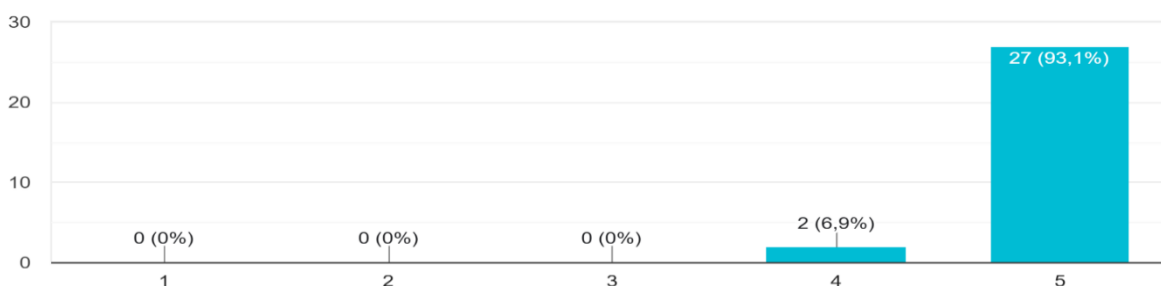


Рис. Д.9. Відповіді на питання «Чи траплялися випадки, коли Ви свідомо ускладнювали виконання обов'язків підлеглим (наприклад, неадекватний розподіл завдань)? (де 1 – постійно, а 5 – ніколи такого не було)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

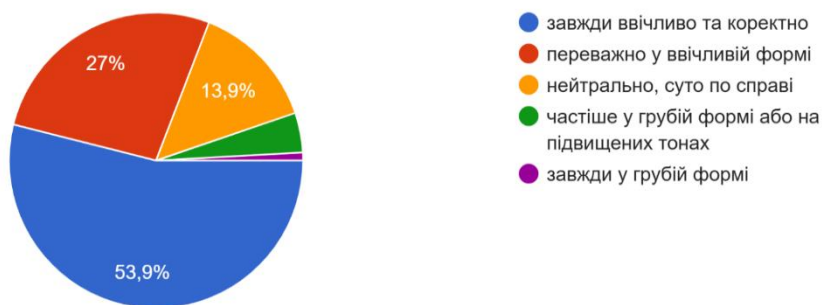


Рис. Д.10. Відповіді на питання «У якій формі до Вас частіше звертається керівництво?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

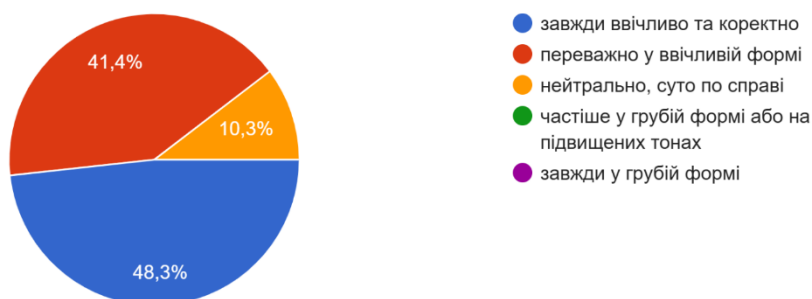


Рис. Д.11. Відповіді на питання «У якій формі Ви частіше звертаєтесь до своїх підлеглих?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

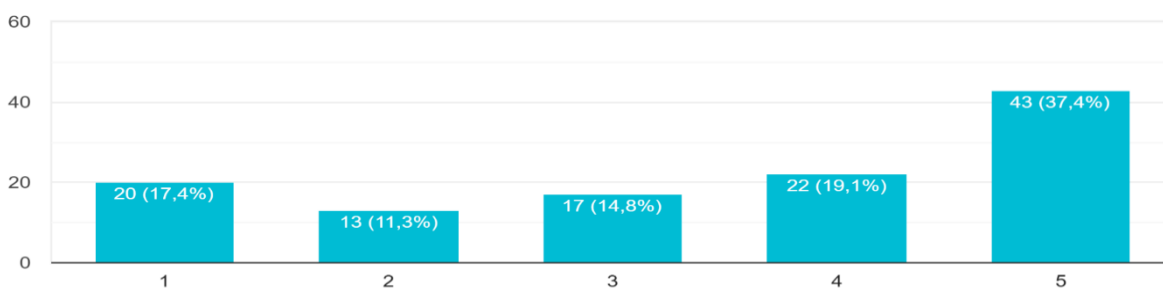


Рис. Д.12. Відповіді на питання «Чи були Ви свідком ситуацій, коли керівництво необґрунтовано надавало переваги окремим співробітникам ? (де 1 – постійно таке трапляється, а 5 – ніколи не був)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

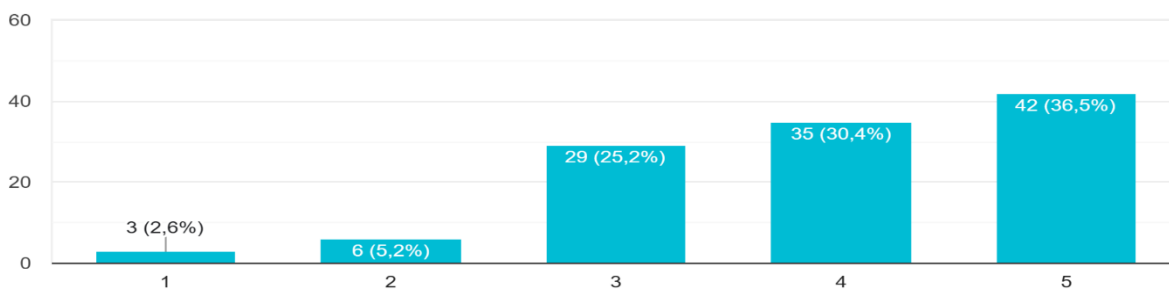


Рис. Д.13. Відповіді на питання «Наскільки Ви відчуваєте атмосферу взаєморозуміння та взаємодопомоги у Вашому колективі?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

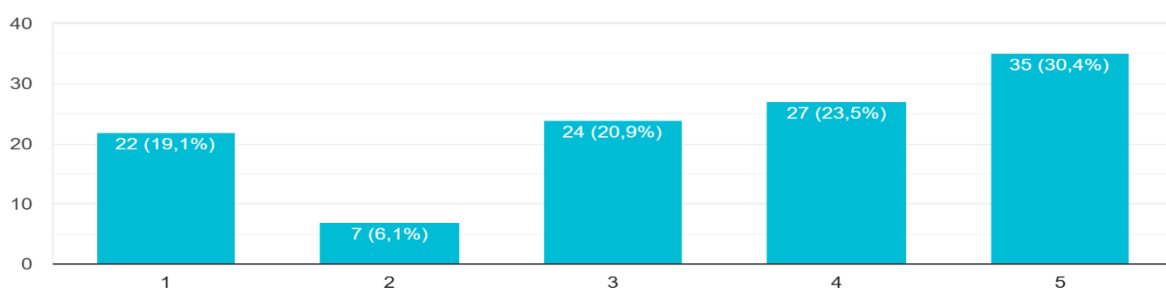


Рис. Д.14. Відповіді на питання «Чи поширене у Вашому колективі обговорення особистого життя співробітників за їх спиною, плітки? (де 1 – так, це відбувається постійно, а 5 – ні, це не прийнято)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

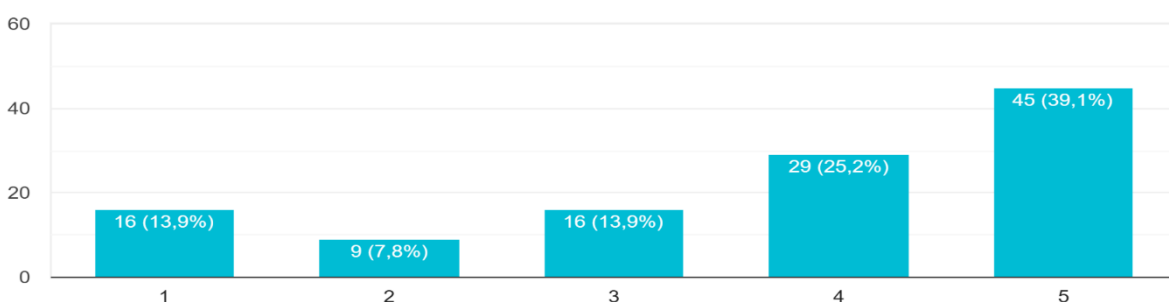


Рис. Д.15. Відповіді на питання «Чи відчуваєте Ви зацікавленість керівництва у Вашому професійному зростанні та підтримку ініціатив? (де 1 – абсолютно не відчуваю, а 5 – повністю відчуваю)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

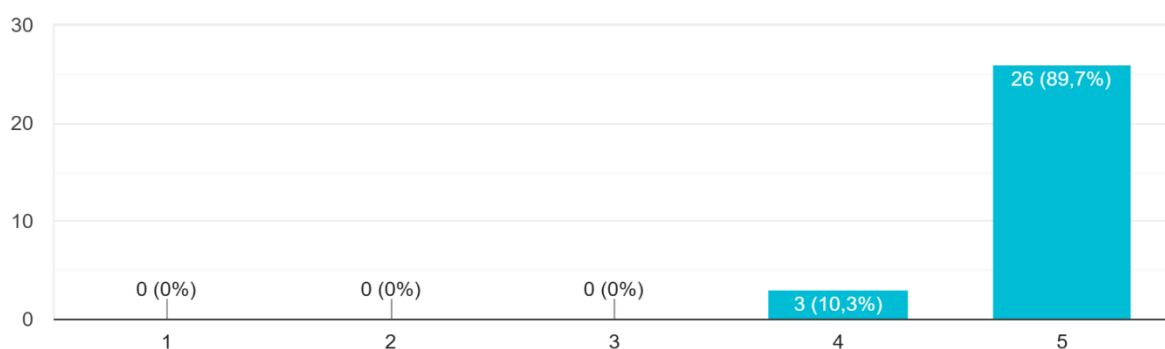


Рис. Д.16. Відповіді на питання «Наскільки Ви зацікавлені у професійному зростанні своїх підлеглих та підтримуєте їх ініціативи? (де 1 – абсолютно не зацікавлений, а 5 – повністю зацікавлений)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

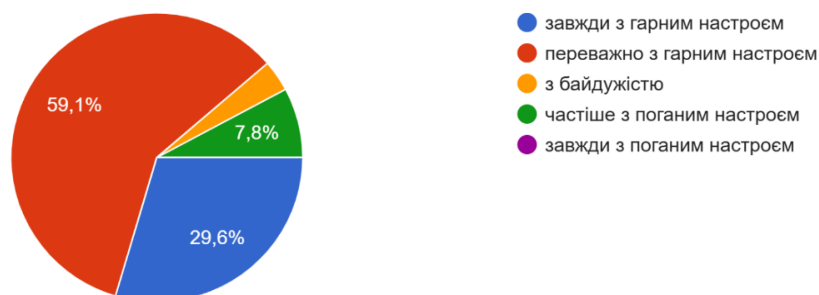


Рис. Д.17. Відповіді на питання «З яким настроєм Ви зазвичай ідете на зміну/робочий день?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

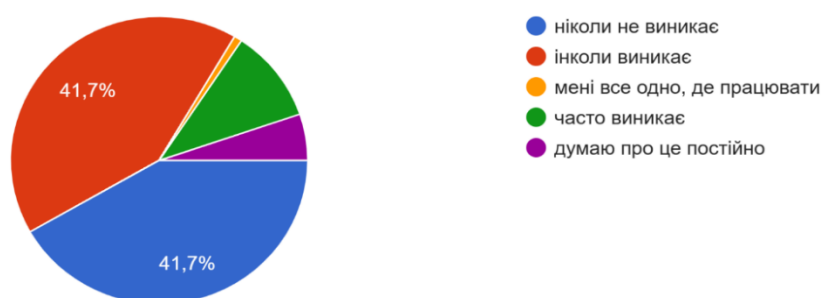


Рис. Д.18. Відповіді на питання «Чи виникає у Вас бажання перейти в інший підрозділ або змінити місце роботи?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

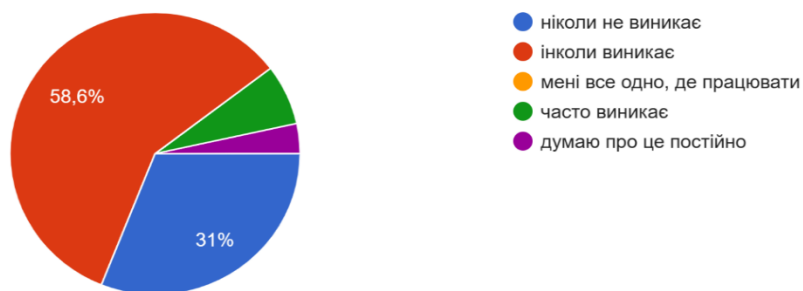


Рис. Д.19. Відповіді на питання «Чи виникає у Вас бажання змінити посаду або місце роботи?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]



Рис. Д.20. Відповіді на питання «Які у Вас відносини з колегами?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

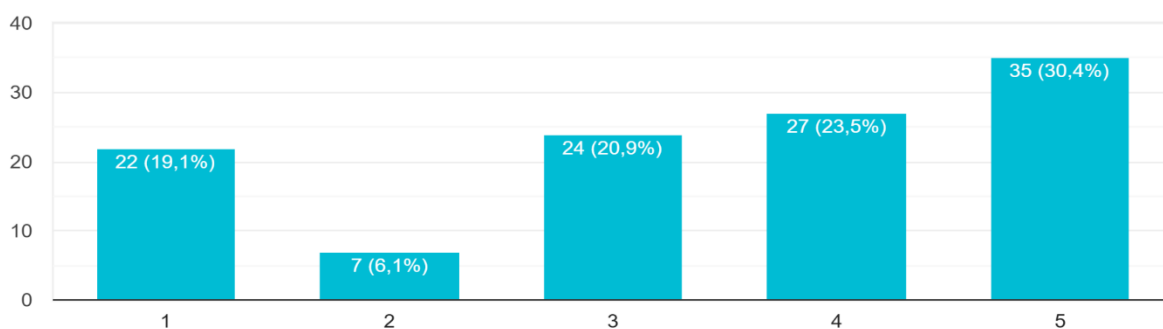


Рис. Д.21. Відповіді на питання «Чи поширене у Вашому колективі обговорення особистого життя співробітників за їх спиною, плітки? (де 1 – так, це відбувається постійно, а 5 – ні, це не прийнято)»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

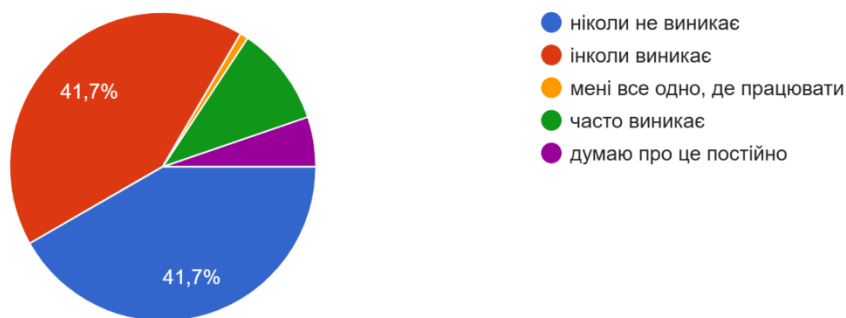


Рис. Д.22. Відповіді на питання «Чи виникає у Вас бажання перейти в інший підрозділ або змінити місце роботи?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]

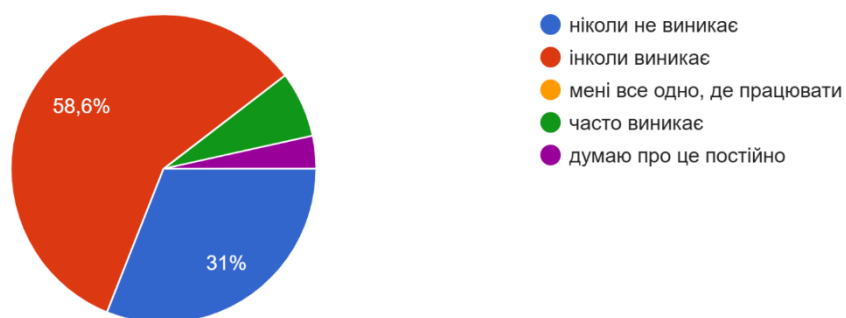


Рис. Д.23. Відповіді на питання «Чи виникає у Вас бажання змінити посаду або місце роботи?»

Примітка. Сформовано за результатами опитування [50; 51]