

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«16» червня 2026 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота
за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти
на тему: **«Управління соціально-психологічним кліматом
організації в умовах ризиків воєнного стану»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-22 спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»
Євладенко Вероніка Олексіївна
(прізвище, ініціали, підпис)
Керівник докт.екон.наук, проф. Музиченко А.С.
(прізвище, ініціали, підпис)
Рецензент канд.екон.наук, доц. Подплетній В.В.
(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОРАГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Суть та значення соціально-психологічного клімату	8
1.2. Основні фактори соціально-психологічного клімату	13
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ КОЛЕКТИВУ ПРАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»	20
2.1. Організаційна характеристика ПрАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»	20
2.2. Діагностика фінансово-економічних показників ПрАТ «Кіровоградобленерго»	27
2.3. Аналіз діючого механізму управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго» та наявних недоліків	37
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ПРАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»	46
3.1. Заходи для усунення недоліків управління соціально-психологічним кліматом	46
3.2. Адаптація системи управління соціально-психологічним кліматом до ризиків воєнного часу	50
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить не лише від фінансово-економічних показників, технічного оснащення, організаційної структури чи рівня цифровізації, а й від стану соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Саме соціально-психологічний клімат визначає якість взаємовідносин між працівниками, рівень довіри до керівництва, згуртованість колективу, мотивацію персоналу, готовність до співпраці та здатність працівників ефективно виконувати свої обов'язки в умовах підвищеного навантаження.

Особливої актуальності питання управління соціально-психологічним кліматом набуває для підприємств енергетичної галузі, діяльність яких має стратегічне значення для функціонування економіки, соціальної сфери та життєзабезпечення населення. ПрАТ «Кіровоградобленерго» є одним із ключових підприємств енергетичної інфраструктури Кіровоградської області, основна діяльність якого пов'язана з розподілом електричної енергії, експлуатацією та обслуговуванням електромереж, аварійно-відновлювальними роботами, взаємодією зі споживачами та забезпеченням стабільного електропостачання регіону.

В умовах воєнного стану проблема управління соціально-психологічним кліматом колективу набуває ще більшого значення. Працівники енергетичних підприємств працюють в умовах підвищених ризиків, значного психоемоційного навантаження, необхідності оперативного реагування на аварійні ситуації, пошкодження інфраструктури та змін у режимах роботи. Це може призводити до зростання стресу, професійного вигорання, конфліктності, зниження мотивації та погіршення комунікації між підрозділами. Тому формування сприятливого соціально-психологічного клімату є важливою умовою не лише ефективної роботи персоналу, а й стійкості підприємства як об'єкта критичної інфраструктури.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю дослідження теоретичних засад, фактичного стану та практичних механізмів управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго». Аналіз діяльності підприємства свідчить, що воно має розгалужену організаційну структуру, значний кадровий потенціал, систему професійного навчання, мотивації та охорони праці. Водночас існуючі механізми управління соціально-психологічним кліматом мають переважно традиційний характер і потребують удосконалення через розвиток внутрішньої комунікації, системного моніторингу настроїв персоналу, психологічної підтримки, профілактики професійного вигорання та адаптації HR-процесів до умов воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго» з урахуванням особливостей діяльності підприємства в умовах воєнних ризиків.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити сутність і значення соціально-психологічного клімату в організації;
- визначити основні фактори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату колективу;
- охарактеризувати підходи та інструменти оцінювання соціально-психологічного клімату;
- надати організаційну характеристику ПрАТ «Кіровоградобленерго»;
- проаналізувати ключові фінансово-економічні показники підприємства;
- дослідити існуючі механізми управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго»;
- визначити основні недоліки механізму управління соціально-психологічним кліматом підприємства;

- запропонувати заходи щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу;
- обґрунтувати напрями адаптації системи управління соціально-психологічним кліматом до ризиків воєнного часу;
- визначити очікувані позитивні наслідки впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є процес управління соціально-психологічним кліматом колективу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго» в умовах сучасних організаційних, фінансових і воєнних викликів.

Базою дослідження є ПрАТ «Кіровоградобленерго» — регіональне енергетичне підприємство, що здійснює діяльність у сфері розподілення електричної енергії, обслуговування електромереж, приєднання споживачів, організації комерційного обліку, аварійно-відновлювальних робіт і забезпечення стабільного електропостачання населення, підприємств та установ Кіровоградської області.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, економічний аналіз, аналіз фінансових показників, метод коефіцієнтів, структурно-логічний метод, графічний і табличний методи представлення інформації. Для оцінки соціально-психологічного клімату використано підходи, пов'язані з аналізом організаційної структури, кадрової політики, системи комунікацій, мотивації, навчання, охорони праці, згуртованості колективу та ризиків професійного вигорання.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні підходу до управління соціально-психологічним кліматом колективу підприємства енергетичної галузі з урахуванням умов воєнного стану, підвищеного психоемоційного навантаження на персонал, ризиків пошкодження критичної інфраструктури

та необхідності забезпечення безперервності діяльності підприємства. У роботі обґрунтовано доцільність поєднання традиційних кадрових механізмів із сучасними HR-інструментами, зокрема системним моніторингом стану колективу, психологічною підтримкою працівників, розвитком антикризової комунікації та цифровізацією внутрішніх HR-процесів.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» для покращення соціально-психологічного клімату, зниження рівня стресу та конфліктності, профілактики професійного вигорання, підвищення згуртованості персоналу, удосконалення внутрішньої комунікації та посилення стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Запровадження запропонованих заходів може сприяти збереженню кадрового потенціалу, підвищенню мотивації працівників і забезпеченню стабільної роботи підприємства як важливого об'єкта енергетичної інфраструктури регіону.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління соціально-психологічним кліматом організації, визначено його сутність, значення, основні аспекти, фактори формування та інструменти оцінювання.

У другому розділі надано організаційну характеристику ПрАТ «Кіровоградобленерго», проаналізовано його фінансово-економічний стан, досліджено існуючі механізми управління соціально-психологічним кліматом колективу та визначено основні недоліки в цій сфері.

У третьому розділі запропоновано проектно-рекомендаційні заходи щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом ПрАТ «Кіровоградобленерго», обґрунтовано напрями адаптації системи управління персоналом до ризиків воєнного часу та визначено позитивні наслідки впровадження запропонованих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та значення соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат є важливою складовою внутрішнього середовища підприємства, оскільки він відображає характер взаємовідносин між працівниками, рівень довіри в колективі, емоційний стан персоналу, ставлення працівників до роботи, керівництва та підприємства загалом. Він формується під впливом стилю управління, організації праці, системи мотивації, умов роботи, комунікації між працівниками, рівня конфліктності, справедливості управлінських рішень та можливостей професійного розвитку.

У широкому розумінні соціально-психологічний клімат — це сукупність соціальних, емоційних і психологічних умов, які визначають самопочуття працівників у колективі та впливають на їхню поведінку, продуктивність, мотивацію і ставлення до виконання посадових обов'язків. Він показує, наскільки працівникам комфортно працювати разом, чи відчувають вони підтримку, чи довіряють керівництву, чи мають можливість відкрито висловлювати думки та чи сприймають колектив як сприятливе середовище для професійної діяльності.

Соціально-психологічний клімат може бути сприятливим або несприятливим. Сприятливий клімат характеризується взаємоповагою, довірою, відкритою комунікацією, готовністю до співпраці, низьким рівнем конфліктності, підтримкою з боку керівника та позитивним ставленням працівників до роботи. У такому колективі працівники легше адаптуються, активніше навчаються, охочіше беруть участь у вирішенні робочих питань і відповідальніше ставляться до результатів своєї діяльності.

Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється у напружених відносинах, недовірі, конфліктах, байдужості до результатів роботи, низькій мотивації, відсутності підтримки, страху перед помилками або небажанні працівників проявляти ініціативу. Такий клімат негативно впливає на якість роботи, підвищує ризик плинності кадрів, ускладнює адаптацію нових працівників і знижує загальну ефективність підприємства.

Значення соціально-психологічного клімату полягає в тому, що він безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом. Навіть за наявності кваліфікованих працівників, сучасного обладнання та чітких посадових інструкцій підприємство може стикатися з проблемами, якщо в колективі існує напруженість, відсутня взаємодія або працівники не відчують зацікавленості у спільному результаті. Саме тому управління соціально-психологічним кліматом є важливою умовою стабільної роботи підприємства.

Для підприємства соціально-психологічний клімат має кілька важливих значень. По-перше, він впливає на продуктивність праці. Працівники, які почуваються комфортно в колективі, краще концентруються на роботі, швидше виконують завдання та менше відволікаються на внутрішні конфлікти. По-друге, він впливає на якість виконання роботи, оскільки позитивна атмосфера сприяє уважності, відповідальності та готовності допомагати колегам. По-третє, він має значення для мотивації персоналу, адже працівники більш охоче працюють у середовищі, де їх поважають, підтримують і справедливо оцінюють.

Крім того, соціально-психологічний клімат впливає на адаптацію нових працівників. Якщо в колективі сформована доброзичлива атмосфера, новий співробітник швидше входить у робочий процес, краще засвоює правила підприємства та менше боїться ставити запитання. Це особливо важливо для підприємств, де робота потребує точності, відповідальності та дотримання встановлених процедур.

Важливим є також вплив соціально-психологічного клімату на професійний розвиток персоналу. У сприятливому середовищі працівники відкритіші до навчання, легше сприймають зворотний зв'язок, готові визнавати помилки та вдосконалювати свої навички. Якщо ж у колективі переважає напруга або страх критики, працівники можуть уникати ініціативи, приховувати проблеми та не прагнути до професійного зростання.

Соціально-психологічний клімат також впливає на плинність кадрів. Працівники рідше залишають підприємство, якщо відчують стабільність, повагу, підтримку та справедливе ставлення. Навпаки, несприятлива атмосфера може стати причиною звільнення навіть за умови прийняттого рівня оплати праці.

Соціально-психологічний клімат колективу формується під впливом багатьох чинників, які визначають якість взаємодії між працівниками, рівень їхньої задоволеності роботою, мотивацію, емоційний стан і готовність до спільного досягнення цілей підприємства. До ключових аспектів соціально-психологічного клімату належать ті, що представлено на рисунку 1.1.

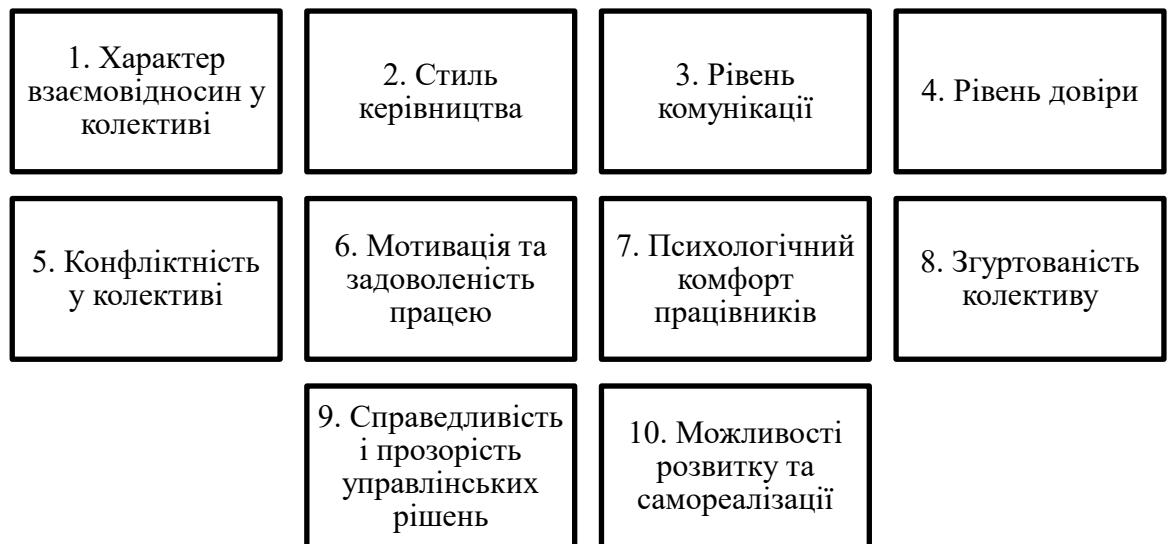


Рисунок 1.1. Ключові аспекти соціально-психологічного клімату

Джерело: узагальнено автором [1,2,3]

Одним із головних аспектів соціально-психологічного клімату є якість відносин між працівниками. Якщо в колективі переважають взаємоповага, підтримка, доброзичливість і готовність до співпраці, це сприяє формуванню позитивної атмосфери. Працівники легше виконують спільні завдання, швидше вирішують робочі питання та менше витрачають часу на конфлікти.

Натомість напружені відносини, недовіра, конкуренція, яка переходить у протистояння, або відсутність взаємодопомоги можуть погіршувати психологічний стан працівників і знижувати ефективність роботи.

Важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє стиль управління. Якщо керівник відкритий до комунікації, справедливо оцінює роботу працівників, надає підтримку, чітко формулює завдання та враховує думку колективу, це позитивно впливає на атмосферу в організації.

Авторитарний, непослідовний або надмірно жорсткий стиль керівництва може викликати напруженість, страх помилок, зниження ініціативності та недовіру до управлінських рішень.

Ефективна комунікація є важливою умовою здорового соціально-психологічного клімату. Працівники повинні розуміти свої завдання, мати доступ до необхідної інформації, отримувати зворотний зв'язок і мати можливість ставити запитання.

Недостатня комунікація може спричиняти непорозуміння, дублювання роботи, помилки, конфлікти та відчуття невизначеності. Тому важливо, щоб на підприємстві були зрозумілі канали обміну інформацією між керівником і працівниками, а також між самими членами колективу. Довіра є основою стабільної роботи колективу. Вона проявляється у впевненості працівників у справедливості керівництва, чесності колег, прозорості рішень і передбачуваності робочих процесів.

Якщо працівники довіряють керівнику та одне одному, вони легше приймають зміни, відкритіше обговорюють проблеми, не бояться повідомляти про помилки та активніше долучаються до покращення роботи підприємства.

Наявність або відсутність конфліктів також є важливим показником соціально-психологічного клімату. Конфлікти можуть виникати через нерівномірний розподіл обов'язків, нечіткі правила роботи, несправедливе ставлення, особисті непорозуміння або конкуренцію між працівниками.

Сприятливий клімат не означає повну відсутність суперечностей, але передбачає здатність колективу конструктивно їх вирішувати. Якщо конфлікти замовчуються або загострюються, це негативно впливає на продуктивність, мотивацію та психологічний стан персоналу.

Соціально-психологічний клімат тісно пов'язаний із мотивацією працівників. Якщо люди відчують, що їхня робота має значення, їхні зусилля помічають, а результати справедливо оцінюють, вони більш зацікавлені у якісному виконанні завдань.

Задоволеність працею залежить не лише від заробітної плати, а й від ставлення керівництва, атмосфери в колективі, можливостей розвитку, стабільності роботи та відчуття власної значущості для підприємства.

Психологічний комфорт означає, що працівники не відчують постійного страху, тиску, приниження або невпевненості. Вони можуть спокійно виконувати свої обов'язки, звертатися по допомогу, висловлювати думки та брати участь у робочих обговореннях.

Якщо працівник перебуває у постійній напрузі, це може призводити до емоційного виснаження, помилок у роботі, зниження продуктивності та бажання змінити місце роботи. Згуртованість характеризує здатність працівників діяти як команда. Вона проявляється у взаємодопомозі, спільній відповідальності за результат, готовності підтримувати одне одного та працювати на досягнення загальних цілей. Згуртований колектив легше долає труднощі, швидше адаптується до змін і краще справляється з підвищеним навантаженням.

Працівники позитивніше сприймають керівництво, якщо правила роботи, оцінювання, преміювання, розподіл завдань і відповідальності є зрозумілими та справедливими. Прозорість управлінських рішень зменшує

чутки, образи, конфлікти та недовіру. Несправедливе або вибіркове ставлення до працівників може швидко погіршити соціально-психологічний клімат навіть у професійному колективі.

Важливим аспектом соціально-психологічного клімату є наявність умов для професійного розвитку. Якщо працівники бачать можливість навчатися, розширювати компетенції, отримувати нові завдання або просуватися професійно, це підвищує їхню мотивацію та лояльність.

Відсутність перспектив розвитку може спричиняти байдужість, зниження ініціативності та формальне ставлення до роботи.

Ключові аспекти соціально-психологічного клімату охоплюють взаємовідносини в колективі, стиль керівництва, комунікацію, довіру, рівень конфліктності, мотивацію, психологічний комфорт, згуртованість, справедливість управлінських рішень і можливості розвитку. Саме поєднання цих чинників визначає, наскільки сприятливою є атмосфера в колективі та наскільки ефективно працівники можуть реалізовувати свій професійний потенціал.

Отже, соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою колективу, яка відображає якість внутрішніх відносин на підприємстві та впливає на ефективність праці, мотивацію, адаптацію, професійний розвиток і стабільність персоналу. Його формування потребує уваги з боку керівництва, оскільки позитивна атмосфера в колективі є не лише соціальним, а й управлінським ресурсом, що сприяє досягненню цілей підприємства.

1.2. Основні фактори соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат у колективі формується під впливом багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. Вони визначають, наскільки комфортно працівникам працювати разом, чи є в колективі довіра,

взаємоповага, підтримка, мотивація та готовність до спільного досягнення цілей підприємства.

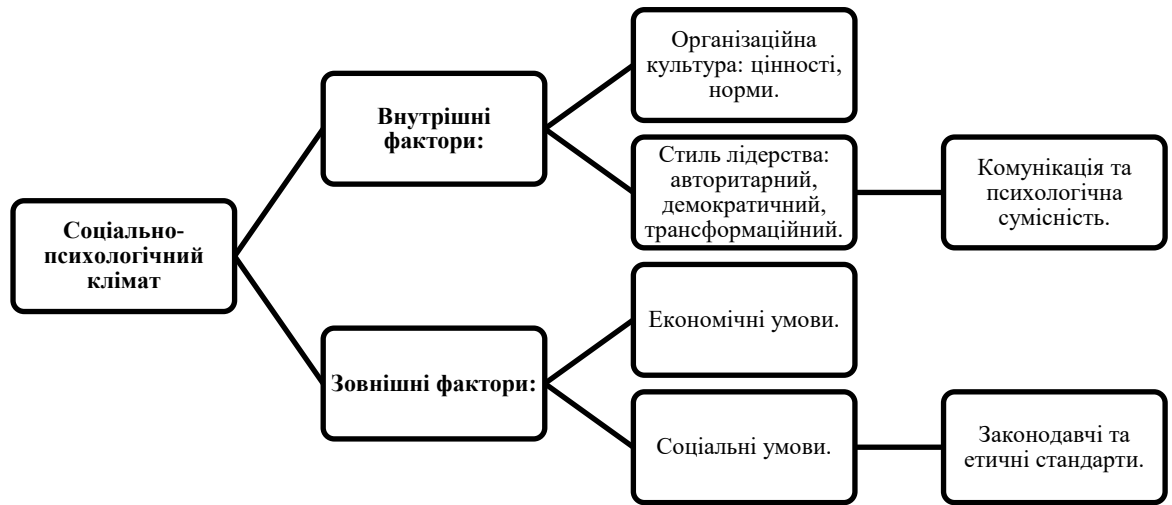


Рисунок 1.2. Фактори формування соціально-психологічного клімату

Джерело: узагальнено автором [12]

Одним із головних факторів є стиль керівництва. Саме керівник значною мірою задає тон взаємодії в колективі. Якщо управління ґрунтується на повазі, справедливості, відкритій комунікації та підтримці працівників, це сприяє формуванню позитивного клімату. Натомість надмірний контроль, авторитарність, непослідовність у рішеннях або несправедливе ставлення можуть викликати напруження, недовіру, страх помилок і зниження ініціативності.

Важливим фактором є характер взаємовідносин між працівниками. Дружні, доброзичливі та партнерські стосунки сприяють згуртованості колективу, взаємодопомозі та кращому виконанню спільних завдань. Якщо ж у колективі переважають конфлікти, заздрість, конкуренція, плітки або байдужість, соціально-психологічний клімат погіршується, а ефективність роботи знижується.

Суттєво впливає на клімат рівень комунікації в колективі. Працівники повинні своєчасно отримувати інформацію про завдання, зміни, вимоги

керівництва та результати своєї роботи. Відкрита й зрозуміла комунікація знижує ризик непорозумінь, конфліктів і помилок. Натомість нестача інформації, нечіткі доручення або відсутність зворотного зв'язку створюють невизначеність і напруження.

До важливих факторів належить справедливість управлінських рішень. Працівники позитивніше сприймають робоче середовище, якщо бачать, що розподіл обов'язків, оцінювання результатів, преміювання, дисциплінарні заходи та кар'єрні можливості є прозорими й однаковими для всіх. Якщо ж рішення керівництва здаються необ'єктивними або вибірковими, це може викликати образи, недовіру й конфлікти.

Велике значення мають умови праці. До них належать безпечне робоче місце, зручний графік, забезпечення необхідними ресурсами, справне обладнання, нормальне навантаження та комфортна організація робочого процесу. Якщо працівники постійно стикаються з перевантаженням, нестачею інструментів, незручним графіком або небезпечними умовами, це негативно впливає на їхній емоційний стан і ставлення до роботи.

На соціально-психологічний клімат впливає також система мотивації та стимулювання персоналу. Працівники мають відчувати, що їхня праця цінується, а результати роботи помічаються. Мотивація може бути матеріальною — заробітна плата, премії, доплати, бонуси, а також нематеріальною — подяка, визнання, повага, довіра, участь у прийнятті рішень. Якщо система мотивації є слабкою або несправедливою, це знижує зацікавленість працівників у якісній роботі.

Окремим фактором є можливості професійного розвитку. Якщо працівники мають змогу навчатися, підвищувати кваліфікацію, опановувати нові функції та бачити перспективу кар'єрного або професійного зростання, це позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність. Відсутність розвитку може спричиняти байдужість, професійне вигорання та бажання змінити місце роботи.

Важливу роль відіграє рівень згуртованості колективу. Згуртований колектив здатний ефективніше долати труднощі, підтримувати нових працівників, швидше вирішувати робочі питання та працювати на спільний результат. Якщо працівники не відчують себе частиною команди, це знижує взаємодію та послаблює внутрішню єдність підприємства.

На клімат впливає і наявність або відсутність конфліктів. Конфлікти можуть виникати через нечіткий розподіл обов'язків, нерівномірне навантаження, особисті непорозуміння, конкуренцію або несправедливе ставлення. Важливо не лише уникати конфліктів, а й уміти конструктивно їх вирішувати. Якщо конфлікти замовчуються або накопичуються, вони руйнують довіру в колективі.

Також значення має корпоративна культура підприємства. Вона визначає загальні правила поведінки, стиль спілкування, ставлення до клієнтів, колег, керівництва, помилок і професійного розвитку. Якщо на підприємстві сформована культура поваги, відповідальності та взаємодопомоги, соціально-психологічний клімат буде більш сприятливим.

Основними факторами, що впливають на соціально-психологічний клімат, є стиль керівництва, взаємовідносини між працівниками, рівень комунікації, справедливість управлінських рішень, умови праці, система мотивації, можливості розвитку, згуртованість колективу, рівень конфліктності та корпоративна культура. Сукупність цих факторів визначає, наскільки комфортним, продуктивним і стабільним є робоче середовище на підприємстві.

Оцінювання соціально-психологічного клімату потрібне для того, щоб керівництво підприємства розуміло реальний стан внутрішньої атмосфери в колективі, рівень задоволеності працівників, якість взаємодії між ними та наявність прихованих проблем, які можуть впливати на ефективність роботи.

Передусім така оцінка дозволяє вчасно виявити напруження в колективі. Не всі проблеми одразу проявляються відкрито. Працівники можуть мовчати про конфлікти, перевантаження, несправедливе ставлення

або незадоволення умовами праці. Оцінювання допомагає побачити ці проблеми до того, як вони призведуть до звільнень, зниження продуктивності чи відкритих конфліктів.

Також оцінка клімату потрібна для підвищення ефективності управління персоналом. Якщо керівник розуміє, що саме впливає на настрій і мотивацію працівників, він може приймати більш обґрунтовані управлінські рішення: змінювати стиль комунікації, переглядати розподіл обов'язків, покращувати мотивацію, організовувати навчання або посилювати командну взаємодію.

Важливе значення оцінювання має для зниження плинності кадрів. Працівники частіше залишають підприємство не лише через рівень оплати, а й через погану атмосферу, конфлікти, відсутність підтримки, несправедливість або недостатню увагу з боку керівництва. Регулярна оцінка соціально-психологічного клімату дозволяє виявити такі причини та вчасно на них вплинути.

Оцінювання також допомагає підвищити мотивацію працівників. Коли персонал бачить, що його думку враховують, а керівництво цікавиться умовами праці та внутрішньою атмосферою, це формує довіру й залученість. Працівники починають відчувати себе важливою частиною підприємства.

Крім того, оцінка клімату потрібна для покращення комунікації в колективі. Вона дозволяє визначити, чи достатньо працівники отримують інформації, чи зрозумілі їм завдання, чи є зворотний зв'язок від керівництва, чи не виникають непорозуміння між підрозділами або окремими працівниками.

Ще однією важливою причиною є попередження конфліктів. Оцінювання дає змогу виявити джерела напруження: нерівномірний розподіл роботи, нечіткі обов'язки, конкуренцію, особисті непорозуміння або недовіру до керівництва. Завдяки цьому конфлікти можна вирішувати на ранньому етапі.

Оцінка соціально-психологічного клімату також впливає на якість роботи підприємства. У сприятливому кліматі працівники уважніші, відповідальніші, краще співпрацюють між собою та швидше реагують на проблеми. У несприятливому кліматі зростає кількість помилок, знижується ініціативність і погіршується ставлення до роботи. Оцінка стану соціально-психологічного клімату — це процес визначення того, наскільки комфортною, стабільною та продуктивною є психологічна атмосфера в трудовому колективі. Вона дозволяє з'ясувати, як працівники сприймають умови праці, керівництво, колег, систему комунікації, рівень справедливості, мотивацію, можливості розвитку та загальну атмосферу на підприємстві.

Оцінювання стану соціально-психологічного клімату доцільно проводити поетапно (рисунок 1.) та слід використовувати запропоновані інструменти (рисунок 1.3)

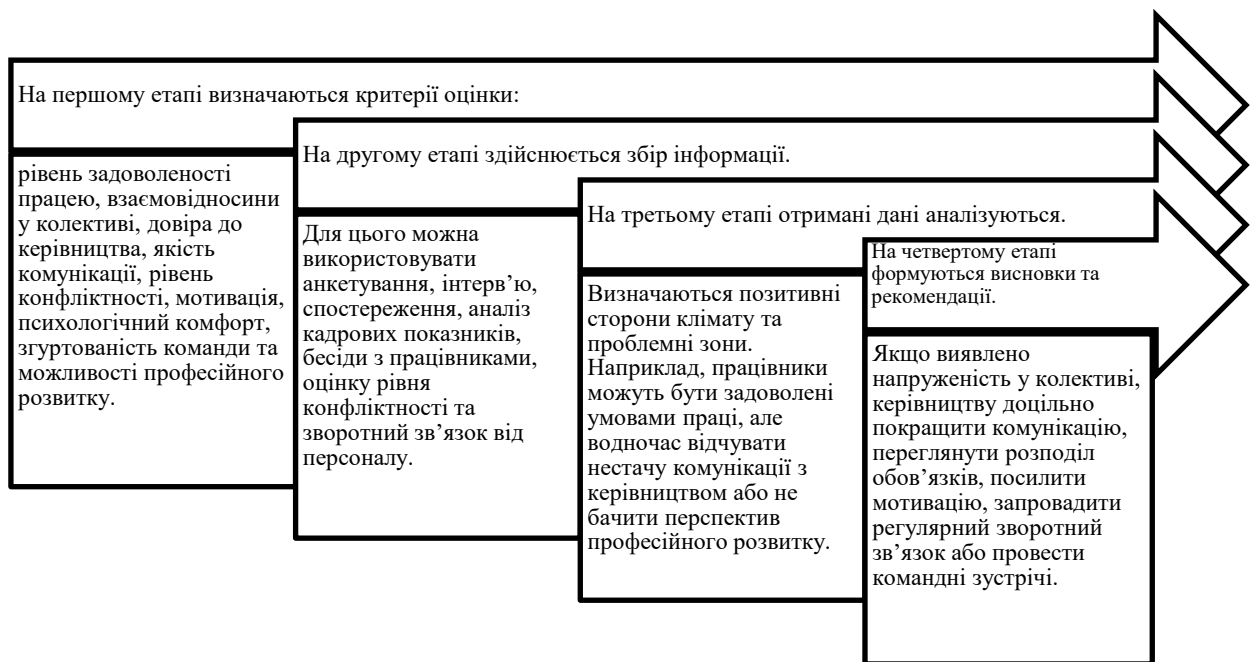


Рисунок 1.3. Етапи оцінки соціально-психологічного клімату

Джерело: узагальнено автором [12,18]

Анкетування працівників.

- Це один із найзручніших способів оцінки клімату. Працівникам пропонують відповісти на запитання щодо задоволеності роботою, ставлення до керівництва, взаємодії з колегами, рівня стресу, справедливості оцінювання та мотивації.

Індивідуальні інтерв'ю.

- Цей інструмент дозволяє глибше зрозуміти думку працівників, виявити приховані проблеми, причини невдоволення або конфліктів. Інтерв'ю можуть проводитися керівником, HR-фахівцем або зовнішнім консультантом.

Спостереження за колективом.

- Дає можливість оцінити реальну поведінку працівників: як вони спілкуються, чи допомагають одне одному, чи виникають конфлікти, чи є напруження під час виконання завдань.

Соціометрія.

- Це метод вивчення взаємовідносин у колективі. Він дозволяє визначити, хто з працівників має авторитет, хто є неформальним лідером, які групи сформувалися в колективі, чи є ізольовані працівники та наскільки згуртованою є команда.

Аналіз кадрових показників.

- До таких показників належать плинність кадрів, кількість лікарняних, рівень прогулів, кількість конфліктних ситуацій, дисциплінарних порушень, скарг або звільнень. Погіршення цих показників може свідчити про проблеми в соціально-психологічному кліматі.

Оцінка рівня задоволеності працею.

- Вона дозволяє визначити, наскільки працівники задоволені умовами роботи, оплатою праці, навантаженням, ставленням керівництва, можливостями розвитку та атмосферою в колективі.

Зворотний зв'язок від працівників.

- Це можуть бути регулярні короткі опитування, скринька пропозицій, командні обговорення або анонімні форми для висловлення думок. Такий інструмент допомагає працівникам відкрито повідомляти про проблеми.

Рисунок 1.4. Основними інструментами оцінки соціально-психологічного клімату

Джерело: узагальнено автором [12,18,20]

РОЗДІЛ 2.

СТАН ТА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ
КЛІМАТОМ КОЛЕКТИВУ ПРАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»**2.1. Організаційна характеристика ПрАТ
«КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»**

Приватне акціонерне товариство «Кіровоградобленерго» є одним із ключових підприємств енергетичної інфраструктури Кіровоградської області. Основна діяльність товариства пов'язана з розподіленням електричної енергії, забезпеченням функціонування електричних мереж, обслуговуванням споживачів, організацією приєднань до електромереж і підтриманням надійності електропостачання на території регіону.

За даними державного реєстру, повне найменування підприємства — Приватне акціонерне товариство «Кіровоградобленерго», скорочена назва — ПрАТ «Кіровоградобленерго». Код ЄДРПОУ підприємства — 23226362. Товариство зареєстроване 24.05.1995, юридична адреса: Україна, 25015, Кіровоградська обл., м. Кропивницький, Студентський бульвар, будинок 15. Керівником підприємства зазначений Чернявський Володимир Олександрович. Основний вид економічної діяльності підприємства — 35.13 “Розподілення електроенергії”.

ПрАТ «Кіровоградобленерго» належить до підприємств енергетичного сектору, діяльність яких має стратегічне значення для економіки регіону та життєзабезпечення населення. Підприємство забезпечує передачу та розподіл електричної енергії до побутових, комерційних, бюджетних і промислових споживачів. Від стабільності його роботи залежить функціонування підприємств, установ, організацій, об'єктів соціальної інфраструктури та домогосподарств Кіровоградської області.

Організаційно-правова форма підприємства — приватне акціонерне товариство. Це означає, що статутний капітал товариства поділений на акції, а діяльність підприємства здійснюється відповідно до законодавства України, статуту товариства та вимог, які регулюють функціонування ринку електричної енергії. За даними SMIDA, ПрАТ «Кіровоградобленерго» також має статус емітента на фондовому ринку.

Основним напрямом діяльності підприємства є експлуатація, технічне обслуговування, ремонт і розвиток електричних мереж. Крім основного КВЕД 35.13, у відкритих реєстрових даних також зазначені додаткові види діяльності, серед яких виробництво електроенергії, торгівля електроенергією, діяльність у сфері інжинірингу та технічного консультування, професійно-технічна освіта, неспеціалізована оптова торгівля та будівництво житлових і нежитлових будівель.

Важливою особливістю діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» є безпосередня взаємодія зі споживачами електричної енергії. Підприємство забезпечує роботу сервісів для населення та бізнесу, зокрема особистого кабінету споживача, сервісів передачі показників лічильника, подання звернень, отримання інформації про відключення електроенергії та контактів кол-центру.

Організаційна структура ПрАТ «Кіровоградобленерго» має ієрархічний характер.

На найвищому рівні управління знаходяться Загальні збори акціонерів. Вони є вищим органом управління товариства, приймають стратегічні рішення щодо діяльності підприємства, визначають основні напрями розвитку та контролюють ключові питання функціонування акціонерного товариства.

Наступною ланкою є Наглядова рада. Вона здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів підприємства, представляє інтереси акціонерів між загальними зборами та контролює виконання стратегічних рішень.

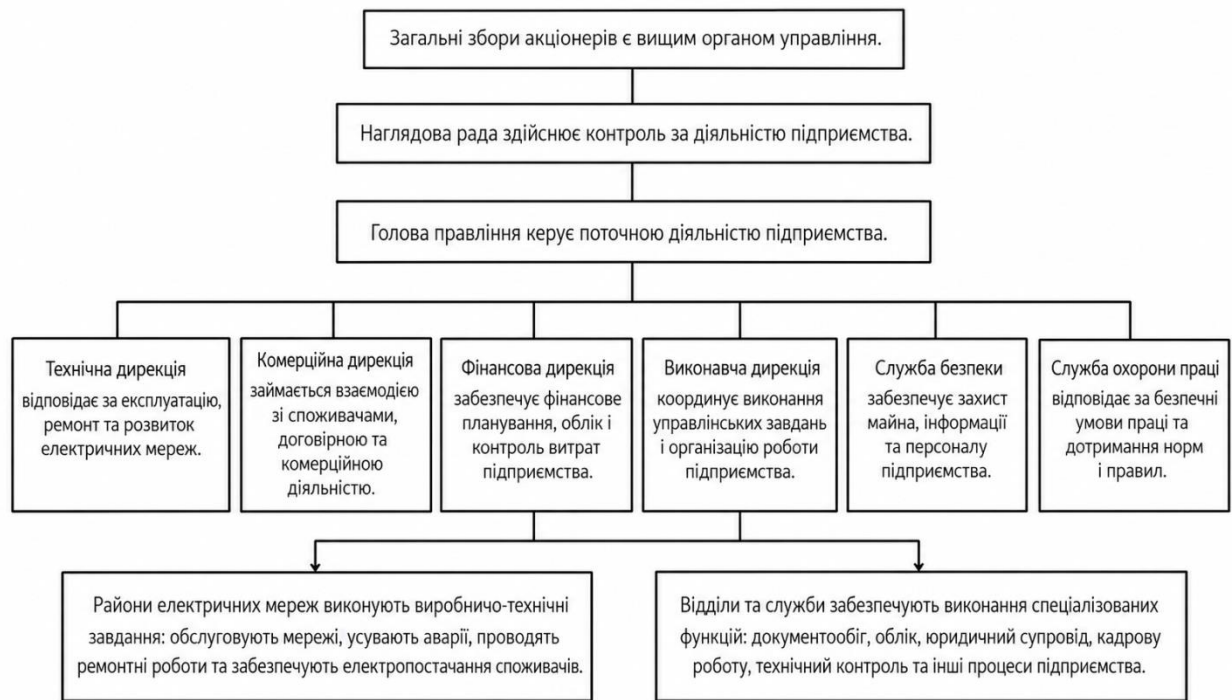


Рисунок 2.1. Організаційна характеристика ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Безпосереднє керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює Голова правління. Він координує роботу основних напрямів діяльності підприємства, організовує виконання управлінських рішень і забезпечує функціонування всіх структурних підрозділів.

У підпорядкуванні голови правління перебувають основні функціональні підрозділи:

Технічна дирекція відповідає за технічну експлуатацію, ремонт, обслуговування та розвиток електричних мереж.

Комерційна дирекція займається питаннями взаємодії зі споживачами, обліку електроенергії, договірної роботи та комерційної діяльності підприємства.

Фінансова дирекція забезпечує фінансове планування, облік, контроль витрат, формування бюджетів і фінансову стабільність підприємства.

Виконавча дирекція відповідає за організаційне забезпечення діяльності підприємства, виконання поточних управлінських завдань і координацію окремих адміністративних процесів.

Служба безпеки забезпечує захист майна, інформації, персоналу та контроль за дотриманням внутрішньої безпеки підприємства.

Служба охорони праці відповідає за безпечні умови праці, дотримання норм техніки безпеки, профілактику виробничого травматизму та контроль за виконанням вимог охорони праці.

На нижчому рівні структури розміщені райони електричних мереж, які безпосередньо виконують виробничо-технічні завдання на місцях: обслуговують електромережі, усувають аварії, проводять ремонтні роботи та забезпечують електропостачання споживачів.

Також у структурі функціонують відділи та служби, які забезпечують виконання спеціалізованих завдань підприємства: документообіг, облік, юридичний супровід, кадрову роботу, технічний контроль, інформаційне забезпечення та інші допоміжні функції.

Структура управління ПрАТ «Кіровоградобленерго» є багаторівневою та функціонально розподіленою. Вона поєднує стратегічне управління з боку акціонерів і наглядової ради, поточне керівництво голови правління та роботу спеціалізованих дирекцій, служб і районів електричних мереж.

Основні види діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго»:

- розподіл електричної енергії споживачам кіровоградської області.
- експлуатація, технічне обслуговування, ремонт і розвиток електричних мереж.
- забезпечення стабільного та безперебійного електропостачання населення, підприємств, установ і організацій.
- приєднання нових споживачів до електричних мереж.
- організація комерційного обліку електричної енергії.
- приймання та обробка показників лічильників електроенергії.
- обслуговування побутових і юридичних споживачів.

- надання інформаційної підтримки через особистий кабінет, кол-центр, сайт та інші електронні сервіси.
- організація аварійно-відновлювальних робіт у разі пошкодження електромереж.
- проведення планових і ремонтних робіт на електромережах.
- забезпечення електробезпеки та інформування споживачів про правила безпечного користування електроенергією.
- договірна робота зі споживачами, постачальниками та виробниками електричної енергії.
- виконання вимог законодавства у сфері енергетики та ринку електричної енергії.
- реалізація інвестиційних програм, спрямованих на модернізацію та розвиток електромереж.
- впровадження цифрових сервісів для покращення взаємодії зі споживачами.

Основним напрямом діяльності ПрАТ «Кіровоградобленерго» є забезпечення розподілу електроенергії до споживачів через електричні мережі. Підприємство виконує функції оператора системи розподілу, забезпечує доставку електроенергії побутовим, бюджетним, комерційним і промисловим споживачам. Саме ця діяльність є базовою для підприємства та визначає його стратегічне значення для регіону.

Підприємство забезпечує технічне функціонування електричних мереж, їх обслуговування, ремонт, модернізацію та підтримання у працездатному стані. На сайті окремо виділено розділи, пов'язані з електричними мережами, ремонтною програмою, планом розвитку, інвестиціями та енергоефективністю. Це свідчить про важливість технічного напрямку в діяльності товариства.

Окремим видом діяльності є надання послуг із приєднання електроустановок замовників до електричних мереж. На сайті підприємства є спеціальний розділ «Приєднання», де розміщено опис процедури отримання

послуги, порядок розрахунку вартості, форми заяв і договорів, особистий кабінет замовника, онлайн-калькулятор та нормативно-правові акти.

Підприємство забезпечує приймання та обробку показників лічильників, організовує роботу з даними обліку електроенергії, надає сервіси передачі показників і пояснює споживачам порядок коректного розрахунку обсягів споживання. На сайті доступні сервіси передачі показників лічильника та особистий кабінет для побутових і юридичних споживачів.

ПрАТ «Кіровоградобленерго» забезпечує взаємодію зі споживачами через особисті кабінети, кол-центр, електронну пошту, центр обслуговування споживачів, Telegram-канали та онлайн-сервіси. На сайті зазначено, що кол-центр працює цілодобово та без вихідних, а для звернень доступні телефони, електронна пошта та онлайн-підтримка.

На сайті розміщено інформацію про графіки обмежень, аварійні та погодинні відключення, а також розділ з електробезпеки. Це свідчить, що підприємство виконує важливу функцію оперативного реагування на порушення електропостачання, організації ремонтно-відновлювальних робіт і попередження споживачів про безпечне користування електроенергією. В умовах воєнного стану підприємство обмежує розміщення інформації про конкретні місця, дати та час запланованих ремонтних і відновлювальних робіт з міркувань енергобезпеки.

Підприємство забезпечує укладання договорів про надання послуг з розподілу електричної енергії зі споживачами, постачальниками та виробниками електроенергії. На сайті оприлюднено публічні договори, реєстр постачальників, нормативну базу, права споживачів і порядок розгляду звернень. Це підтверджує значну роль правового й документального супроводу в діяльності підприємства.

Окрім основного виду діяльності — розподілення електроенергії, у відкритому профілі підприємства зазначені додаткові види діяльності: виробництво електроенергії, торгівля електроенергією, будівництво

житлових і нежитлових будівель, діяльність у сфері інжинірингу та технічного консультування, неспеціалізована оптова торгівля та професійно-технічна освіта.

ПрАТ «Кіровоградобленерго» можна охарактеризувати як велике регіональне інфраструктурне підприємство, діяльність якого має стратегічне значення для функціонування економіки та соціальної сфери Кіровоградської області. Підприємство має складну багаторівневу систему діяльності. З одного боку, воно виконує технічні функції — експлуатацію, ремонт, розвиток і модернізацію електромереж. З іншого боку, значну частину роботи становить сервісна взаємодія зі споживачами: приймання показників, консультації, укладання договорів, розгляд звернень, надання інформації про тарифи, відключення та приєднання до мереж. Також підприємство має розвинену цифрову інфраструктуру обслуговування. На сайті представлені особисті кабінети для споживачів і замовників, сервіси передачі показників, онлайн-калькулятор приєднання, контактні канали, Telegram-боти та Telegram-канали районів електричних мереж. Це свідчить про орієнтацію підприємства на цифровізацію клієнтської

ПрАТ «Кіровоградобленерго» є енергетичним підприємством регіонального значення, основною функцією якого є розподіл електричної енергії та забезпечення роботи електричних мереж. Діяльність підприємства охоплює технічне обслуговування мереж, приєднання нових споживачів, комерційний облік, клієнтське обслуговування, роботу з аварійними ситуаціями, електробезпеку, договірний супровід і виконання нормативних вимог. За своїми характеристиками ПрАТ «Кіровоградобленерго» є великим, соціально важливим, технічно складним і регульованим підприємством, від стабільної роботи якого залежить якість електропостачання населення, бізнесу та установ Кіровоградської області.

2.2. Діагностика фінансово-економічних показників ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Аналіз фінансових результатів підприємства — це процес дослідження доходів, витрат, прибутку або збитку підприємства за певний період з метою оцінки ефективності його діяльності, виявлення причин змін фінансового стану та визначення напрямів подальшого розвитку.

Простими словами, цей аналіз показує, чи заробляє підприємство, за рахунок чого формується його прибуток, які витрати найбільше впливають на результат і чи є діяльність підприємства економічно ефективною.

Підприємству необхідно проводити аналіз фінансових результатів для того, щоб зрозуміти, наскільки ефективно воно працює та чи здатне забезпечувати прибутковість у майбутньому.

По-перше, такий аналіз дозволяє оцінити прибутковість діяльності. Якщо дохід підприємства зростає, але водночас швидше зростає собівартість або витрати, це може свідчити про зниження ефективності роботи. У такому випадку підприємству потрібно переглядати витрати, цінову політику, організацію праці або виробничі процеси.

По-друге, аналіз фінансових результатів допомагає виявити причини прибутку або збитку. Наприклад, збитковість може бути спричинена зростанням витрат, падінням обсягів реалізації, неефективним управлінням ресурсами, високою заборгованістю, інфляцією, зміною тарифів або іншими зовнішніми й внутрішніми чинниками.

По-третє, він є основою для прийняття управлінських рішень. На основі результатів аналізу керівництво може вирішити, чи потрібно скорочувати витрати, змінювати ціни, оптимізувати персонал, переглядати постачальників, оновлювати обладнання, залучати інвестиції або змінювати стратегію розвитку.

По-четверте, аналіз фінансових результатів потрібен для планування майбутньої діяльності. Підприємство може прогнозувати очікувані доходи,

витрати, прибуток, потребу в ресурсах і можливі ризики. Це дозволяє діяти не хаотично, а на основі реальних фінансових даних.

По-п'яте, такий аналіз допомагає контролювати фінансову стійкість підприємства. Якщо підприємство тривалий час отримує збитки або має нестабільні результати, це може створювати ризики для його платоспроможності, інвестиційної привабливості та подальшого функціонування.

Проведення аналізу фінансових результатів має важливі практичні наслідки. Воно дозволяє підприємству своєчасно побачити проблеми, які можуть негативно вплинути на його діяльність, і вчасно вжити заходів для їх усунення. Позитивними наслідками такого аналізу є підвищення обґрунтованості управлінських рішень, скорочення зайвих витрат, покращення контролю за собівартістю, підвищення прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Якщо ж підприємство не проводить аналіз фінансових результатів, воно може не помітити погіршення фінансового стану. Це може призвести до накопичення збитків, зростання боргів, втрати платоспроможності, зниження інвестиційної привабливості та погіршення загальної ефективності діяльності.

Розпочнемо з аналізу активів та пасивів підприємства за минулі 3 роки (табл. 2.1.). Аналіз зведеної таблиці структури активів і пасивів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. свідчить про відносну стабільність загального обсягу майна підприємства, однак водночас показує певне погіршення структури джерел фінансування. У 2025 році загальна вартість активів підприємства становила 2 841 541 тис. грн, що на 16 790 тис. грн, або на 0,59 %, більше порівняно з 2023 роком. Таке незначне зростання балансу свідчить про те, що загальний майновий потенціал підприємства протягом досліджуваного періоду майже не змінився. Тобто підприємство не демонструє активного нарощування активів, а його майнова база залишається відносно сталою.

Таблиця 2.1 — Зведена таблиця структури активів і пасивів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2023, тис. грн	Відносне відхилення, %
Основні засоби (первісна вартість)	4 205 023	4 553 498	4 553 498	+348 475	+8,29
Знос основних засобів	1 690 947	2 097 473	2 097 473	+406 526	+24,04
Необоротні активи (усього)	2 553 383	2 525 127	2 525 127	–28 256	–1,11
Оборотні активи (усього)	271 368	316 414	316 414	+45 046	+16,60
Грошові кошти та їх еквіваленти	23 825	86 958	86 958	+63 133	+264,96
Дебіторська заборгованість за продукцію	115 684	64 099	64 099	–51 585	–44,58
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 980	18 753	18 753	+13 773	+276,57
Інші оборотні активи	59 532	67 567	67 567	+8 035	+13,50
Баланс / усього активів	2 824 751	2 841 541	2 841 541	+16 790	+0,59
Власний капітал	2 008 335	1 679 852	1 635 634	–372 701	–18,56
Довгострокові зобов'язання	178 346	174 239	174 999	–3 347	–1,88
Поточні зобов'язання	638 070	898 099	1 030 908	+392 838	+61,57
Баланс	2 824 751	2 752 190	2 841 541	+16 790	+0,59

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Первісна вартість основних засобів зросла з 4 205 023 тис. грн у 2023 році до 4 553 498 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становить 348 475 тис. грн, або 8,29 %. Це може свідчити про оновлення, модернізацію або дооцінку основних засобів підприємства. Для енергетичного підприємства основні засоби мають особливо важливе значення, оскільки саме вони

забезпечують основну діяльність, пов'язану з передачею та розподілом електроенергії.

Водночас знос основних засобів зріс значно швидше — на 406 526 тис. грн, або на 24,04 %. Це є негативною тенденцією, оскільки темп зростання зносу перевищує темп зростання первісної вартості основних засобів. Така ситуація може свідчити про старіння матеріально-технічної бази підприємства та потребу в подальшому оновленні обладнання, мереж і технічної інфраструктури. Якщо підприємство не буде достатньо інвестувати в модернізацію основних засобів, це може призвести до зростання витрат на ремонт, аварійності, технічних втрат і зниження якості послуг.

Необоротні активи зменшилися з 2 553 383 тис. грн у 2023 році до 2 525 127 тис. грн у 2025 році, тобто на 28 256 тис. грн, або на 1,11 %. Зменшення є незначним, однак у поєднанні зі зростанням зносу основних засобів воно може вказувати на поступове скорочення залишкової вартості довгострокових активів. Це означає, що частина активів втрачає свою вартість швидше, ніж підприємство її відновлює.

Оборотні активи, навпаки, зросли на 45 046 тис. грн, або на 16,60 %. Їх обсяг збільшився з 271 368 тис. грн у 2023 році до 316 414 тис. грн у 2025 році. Це позитивна тенденція, оскільки оборотні активи забезпечують поточну діяльність підприємства та впливають на його платоспроможність. Зростання оборотних активів може свідчити про покращення забезпеченості підприємства короткостроковими ресурсами.

Найбільше зростання серед оборотних активів спостерігається за статтею грошові кошти та їх еквіваленти. Їх обсяг зріс із 23 825 тис. грн до 86 958 тис. грн, тобто на 63 133 тис. грн, або на 264,96 %. Це є позитивним фактором, оскільки збільшення грошових коштів підвищує можливості підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання, оплачувати витрати та реагувати на фінансові потреби. Разом із тим, незважаючи на значне відносне зростання, абсолютний обсяг грошових коштів залишається порівняно невеликим щодо суми поточних зобов'язань.

Позитивною тенденцією є зменшення дебіторської заборгованості за продукцію. Вона скоротилася зі 115 684 тис. грн у 2023 році до 64 099 тис. грн у 2025 році, тобто на 51 585 тис. грн, або на 44,58 %. Це може свідчити про покращення роботи підприємства з боржниками, прискорення розрахунків із клієнтами або посилення контролю за оплатою наданих послуг. Зменшення дебіторської заборгованості позитивно впливає на ліквідність, оскільки менше коштів підприємства «заморожено» у боргах споживачів.

Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зросла з 4 980 тис. грн до 18 753 тис. грн, тобто на 13 773 тис. грн, або на 276,57 %. Таке зростання потребує додаткового контролю, оскільки може свідчити про накопичення інших боргів перед підприємством. Хоча в абсолютному вимірі ця сума не є критичною, її швидке зростання може створювати ризики для поточної фінансової дисципліни.

Інші оборотні активи збільшилися на 8 035 тис. грн, або на 13,50 %. Це свідчить про помірне зростання інших складових поточних активів, однак їх вплив на загальну структуру активів не є визначальним. Аналіз пасивів показує більш проблемну ситуацію. Власний капітал підприємства зменшився з 2 008 335 тис. грн у 2023 році до 1 635 634 тис. грн у 2025 році. Абсолютне скорочення становить 372 701 тис. грн, або 18,56 %. Це негативна тенденція, оскільки власний капітал є основою фінансової стійкості підприємства. Його зменшення може свідчити про отримання збитків, покриття втрат за рахунок власних ресурсів або інші процеси, що послаблюють фінансову незалежність підприємства.

Довгострокові зобов'язання залишалися майже незмінними. У 2025 році вони становили 174 999 тис. грн, що на 3 347 тис. грн, або на 1,88 %, менше порівняно з 2023 роком. Це означає, що підприємство незначно скоротило довгострокову заборгованість, однак цей показник не має суттєвого впливу на загальну зміну пасивів.

Найбільш помітною негативною тенденцією є зростання поточних зобов'язань. Їх обсяг збільшився з 638 070 тис. грн у 2023 році до 1 030 908 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання становить 392 838 тис. грн, або 61,57 %. Це означає, що підприємство стало значно більше залежати від короткострокових зобов'язань. Така ситуація може створювати ризики для ліквідності, оскільки підприємству необхідно мати достатньо оборотних активів і грошових коштів для своєчасного погашення поточних боргів.

Особливо важливо, що поточні зобов'язання у 2025 році значно перевищують оборотні активи: 1 030 908 тис. грн проти 316 414 тис. грн. Це свідчить про недостатній рівень покриття короткострокових боргів поточними активами. Така структура може негативно впливати на платоспроможність підприємства та підвищувати ризик фінансової напруги.

Отже, загалом активи ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2023–2025 рр. залишалися майже стабільними, однак у їхній структурі відбулися певні зміни: зросли оборотні активи, грошові кошти та первісна вартість основних засобів, але водночас збільшився знос основних засобів. Це свідчить про необхідність подальшої модернізації матеріально-технічної бази підприємства.

З боку пасивів ситуація є менш сприятливою, оскільки спостерігається скорочення власного капіталу та значне зростання поточних зобов'язань. Це може свідчити про послаблення фінансової стійкості підприємства та зростання залежності від короткострокового фінансування.

ПрАТ «Кіровоградобленерго» зберігає стабільний обсяг активів, однак має ознаки погіршення фінансової структури. Основними ризиками є високий рівень зносу основних засобів, зменшення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань. Для покращення фінансового стану підприємству доцільно посилити контроль за короткостроковими боргами, підтримувати достатній рівень ліквідності, продовжувати роботу зі зменшення дебіторської заборгованості та спрямовувати ресурси на оновлення основних засобів.

Аналіз динаміки фінансових результатів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2025 рр. свідчить про зростання обсягів діяльності підприємства, однак водночас вказує на проблеми з прибутковістю та контролем витрат (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 — Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2023/2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Чистий дохід, тис. грн	1 998 186	2 165 986	2 539 330	3 330 913	+167 800	+373 344	+791 583
Собівартість, тис. грн	1 874 169	2 280 576	2 800 563	3 224 730	+406 407	+519 987	+424 167
Валовий результат, тис. грн	+124 017	–114 590	–261 233	+106 183	–238 607	–146 643	+367 416
Операційний результат, тис. грн	+39 195	–263 636	–333 892	–48 318	–302 831	–70 256	+285 574
Чистий фінансовий результат, тис. грн	+30 866	–258 227	–328 483	–43 333	–289 093	–70 256	+285 150

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Упродовж досліджуваного періоду чистий дохід підприємства стабільно зростає. У 2022 році він становив 1 998 186 тис. грн, у 2023 році збільшився до 2 165 986 тис. грн, у 2024 році — до 2 539 330 тис. грн, а у 2025 році досяг 3 330 913 тис. грн. Найбільше зростання відбулося у 2025 році порівняно з 2024 роком — на 791 583 тис. грн. Це свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства, збільшення доходів від основної діяльності або зміну тарифів на послуги.

Водночас собівартість також зростала протягом усього періоду. У 2022 році вона становила 1 874 169 тис. грн, у 2023 році — 2 280 576 тис. грн, у 2024 році — 2 800 563 тис. грн, а у 2025 році — 3 224 730 тис. грн. Особливо важливо, що у 2023 та 2024 роках темпи зростання собівартості

перевищували приріст чистого доходу. Наприклад, у 2023 році дохід зріс на 167 800 тис. грн, тоді як собівартість — на 406 407 тис. грн. Це негативно вплинуло на фінансовий результат підприємства.

Валовий результат демонструє нестабільну динаміку. У 2022 році підприємство мало валовий прибуток у розмірі 124 017 тис. грн, однак у 2023 році вже отримало валовий збиток 114 590 тис. грн. У 2024 році ситуація ще більше погіршилася, оскільки валовий збиток зріс до 261 233 тис. грн. Лише у 2025 році підприємство знову вийшло на позитивний валовий результат — 106 183 тис. грн. Це означає, що у 2025 році зростання доходу вже перевищило приріст собівартості, що дозволило частково відновити прибутковість на валовому рівні.

Операційний результат також свідчить про складну фінансову ситуацію. У 2022 році підприємство мало операційний прибуток 39 195 тис. грн, проте у 2023 році отримало операційний збиток 263 636 тис. грн. У 2024 році збиток збільшився до 333 892 тис. грн, що є найгіршим показником за досліджуваний період. У 2025 році операційний результат покращився, але залишився від'ємним і становив –48 318 тис. грн. Це означає, що навіть за умов відновлення валового прибутку підприємство все ще не змогло повністю покрити операційні витрати.

Чистий фінансовий результат має схожу динаміку. У 2022 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 30 866 тис. грн. Проте у 2023 році результат став від'ємним і становив –258 227 тис. грн. У 2024 році збиток поглибився до –328 483 тис. грн. У 2025 році ситуація покращилася: чистий збиток скоротився до –43 333 тис. грн. Хоча підприємство ще не повернулося до чистої прибутковості, зменшення збитку у 2025 році на 285 150 тис. грн порівняно з 2024 роком є позитивною тенденцією.

Основною проблемою підприємства у 2023–2024 роках було те, що собівартість зростала швидше, ніж чистий дохід. Це призвело до формування валового, операційного та чистого збитку. Найбільш складним для

підприємства був 2024 рік, коли зафіксовано найбільший чистий збиток — 328 483 тис. грн.

У 2025 році фінансові результати помітно покращилися. Чистий дохід суттєво зріс, валовий результат знову став позитивним, а операційний і чистий збитки значно скоротилися. Це може свідчити про часткове відновлення фінансової ефективності підприємства, покращення доходної бази або посилення контролю за витратами.

Загалом фінансові результати ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2022–2025 рр. можна оцінити як нестабільні. Підприємство демонструє зростання доходів, однак має проблеми з прибутковістю через високий рівень собівартості та операційних витрат. Для покращення фінансового стану підприємству доцільно посилити контроль за витратами, оптимізувати собівартість, підвищувати операційну ефективність і забезпечити стабільне перевищення доходів над витратами.

Аналіз динаміки показників ліквідності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр. (табл. 2.3) свідчить про недостатній рівень платоспроможності підприємства та наявність проблем із покриттям поточних зобов'язань оборотними активами.

Таблиця 2.3 — Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Кіровоградобленерго» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Абсолютне відхилення 2025/2023
Коефіцієнт покриття	0,43	0,26	0,31	–0,17	+0,05	–0,12
Швидка ліквідність	0,34	0,20	0,25	–0,14	+0,05	–0,09
Абсолютна ліквідність	0,04	0,04	0,08	0,00	+0,04	+0,04

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт покриття у 2023 році становив 0,43, у 2024 році знизився до 0,26, а у 2025 році дещо зріс до 0,31. Нормативне значення цього показника

має бути більше 1, тобто оборотні активи підприємства повинні повністю покривати його поточні зобов'язання. У випадку ПрАТ «Кіровоградобленерго» показник протягом усього періоду є значно нижчим за норму. Це означає, що підприємство не має достатнього обсягу оборотних активів для погашення короткострокових боргів. Особливо негативною була ситуація у 2024 році, коли коефіцієнт зменшився на 0,17 порівняно з 2023 роком. У 2025 році відбулося незначне покращення на 0,05, однак загалом порівняно з 2023 роком показник усе ще нижчий на 0,12.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також перебуває нижче нормативного рівня. У 2023 році він становив 0,34, у 2024 році знизився до 0,20, а у 2025 році зріс до 0,25. Нормативне значення швидкої ліквідності становить 0,7–1. Це означає, що підприємство має недостатній обсяг найбільш ліквідних оборотних активів, таких як грошові кошти та дебіторська заборгованість, для швидкого погашення поточних зобов'язань. Зниження показника у 2024 році на 0,14 свідчить про погіршення короткострокової платоспроможності. У 2025 році ситуація частково покращилася, оскільки показник зріс на 0,05, проте він усе одно залишається значно нижчим за рекомендовану норму.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становив 0,04, у 2024 році залишився на тому самому рівні — 0,04, а у 2025 році зріс до 0,08. Нормативне значення цього показника становить 0,2–0,3. Отже, підприємство має низький рівень грошових коштів для негайного погашення поточних зобов'язань. Позитивним є те, що у 2025 році коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,04, що свідчить про збільшення обсягу грошових коштів. Однак навіть після покращення показник залишається більш ніж удвічі нижчим за мінімальну норму.

Загалом у 2024 році спостерігалось погіршення ліквідності підприємства: коефіцієнт покриття та швидкої ліквідності знизилися, а абсолютна ліквідність залишилася на низькому рівні. У 2025 році відбулося часткове покращення всіх показників: коефіцієнт покриття зріс до 0,31, швидка ліквідність — до 0,25, абсолютна ліквідність — до 0,08. Проте це

покращення не є достатнім, оскільки всі показники залишаються нижчими за нормативні значення.

Основною причиною низької ліквідності є те, що поточні зобов'язання підприємства значно перевищують обсяг оборотних активів. Це означає, що підприємство має обмежену здатність швидко розраховуватися за короткостроковими боргами за рахунок наявних поточних ресурсів.

Отже, ліквідність ПрАТ «Кіровоградобленерго» у 2023–2025 рр. можна оцінити як незадовільну. Незважаючи на певне покращення у 2025 році, підприємство залишається фінансово вразливим у короткостроковому періоді. Для покращення ситуації доцільно збільшувати обсяг оборотних активів, нарощувати грошові кошти, контролювати поточні зобов'язання, прискорювати погашення дебіторської заборгованості та оптимізувати структуру короткострокових боргів.

2.3. Аналіз діючого механізму управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго» та наявних недоліків

Управління соціально-психологічним кліматом колективу є важливою складовою загальної системи управління персоналом підприємства. Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» це питання має особливе значення, оскільки підприємство належить до енергетичної галузі, виконує функції оператора системи розподілу електроенергії та забезпечує стабільне функціонування електромереж регіону. Його діяльність пов'язана з високим рівнем відповідальності, безперервністю виробничих процесів, технічною складністю робіт, необхідністю оперативного реагування на аварійні ситуації та підвищеними вимогами до дисципліни й професійної взаємодії працівників.

З огляду на це, соціально-психологічний клімат у колективі ПрАТ «Кіровоградобленерго» формується не лише через міжособистісні відносини працівників, а й через організацію праці, систему управління, мотивацію,

навчання, охорону праці, комунікацію між підрозділами та стабільність кадрової політики.

Одним із ключових механізмів управління соціально-психологічним кліматом є чітка організаційна структура підприємства. У наданих матеріалах зазначено, що організаційна структура ПрАТ «Кіровоградобленерго» має ієрархічний і функціональний характер, а до її складу входять керівництво, адміністративні підрозділи, виробничі підрозділи, технічні служби та допоміжні підрозділи. Така структура дозволяє забезпечити координацію діяльності підрозділів, безперервність виробничого процесу, оперативне реагування на аварійні ситуації та ефективне управління ресурсами підприємства. Для соціально-психологічного клімату це важливо, оскільки чіткий розподіл функцій, відповідальності та підпорядкування зменшує організаційну невизначеність, конфлікти між підрозділами та дублювання завдань.

Важливим механізмом є також територіальна організація роботи через районні електричні мережі. У документах зазначено, що діяльність підприємства базується на поєднанні централізованого управління та територіального розподілу виробничих функцій, а ключову роль відіграють районні електричні мережі, які відповідають за експлуатацію, ремонт і обслуговування електромереж на визначених територіях. Такий підхід сприяє формуванню робочих колективів на місцях, де працівники мають чітко визначені завдання, спільну відповідальність за результат і можливість оперативної взаємодії. Це позитивно впливає на командну згуртованість, взаємодопомогу та рівень відповідальності працівників.

Окремим елементом управління соціально-психологічним кліматом виступає кадрова політика підприємства. За даними одного з наданих файлів, кадрова політика ПрАТ «Кіровоградобленерго» спрямована на формування професійного та стабільного колективу, здатного забезпечувати надійне функціонування електромереж регіону. Чисельність персоналу у 2025 році становила близько 2,9 тис. працівників, що свідчить про значний трудовий

ресурс, необхідний для обслуговування енергетичної інфраструктури. При цьому динаміка чисельності персоналу показує скорочення у 2022–2023 рр. і подальше поступове відновлення у 2024–2025 рр. . Це може свідчити про прагнення підприємства стабілізувати кадровий склад, що є важливою умовою підтримання здорового соціально-психологічного клімату.

Наступним механізмом є конкурсний відбір і дотримання кваліфікаційних вимог до персоналу. У матеріалах зазначено, що комплектування персоналу здійснюється на конкурсній основі шляхом відбору кандидатів відповідно до встановлених кваліфікаційних вимог . Такий підхід сприяє залученню компетентних працівників, знижує ризик професійної невідповідності посаді та створює передумови для формування професійного середовища. Для колективу це важливо, оскільки працівники, які мають необхідний рівень підготовки, краще виконують завдання, менше створюють помилок і напружених ситуацій, а також легше інтегруються у робочі команди.

Значну роль у підтриманні позитивного соціально-психологічного клімату відіграє система стимулювання працівників. У документах зазначено, що система стимулювання передбачає як матеріальні, так і моральні форми заохочення. За високі результати у роботі, впровадження нових технологічних рішень і тривалу сумлінну працю працівники можуть відзначатися подяками, почесними грамотами та грошовими преміями, а окремі працівники — представлятися до нагородження на рівні органів державної влади . Така система сприяє формуванню відчуття визнання, підвищує мотивацію працівників, зміцнює їхню лояльність до підприємства та підтримує позитивне ставлення до роботи.

Важливим механізмом управління кліматом є навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У наданих матеріалах зазначено, що на базі навчально-тренувального центру ПрАТ «Кіровоградобленерго» функціонують спеціалізовані навчальні класи та полігон, де проводяться практичні заняття для працівників різних професій. Підготовка оперативного

персоналу здійснюється із застосуванням сучасних тренажерів, які моделюють роботу обладнання підстанцій та дозволяють відпрацьовувати дії в умовах, максимально наближених до реальних. Це має не лише професійне, а й соціально-психологічне значення, оскільки навчання підвищує впевненість працівників у власних діях, знижує рівень тривожності під час аварійних ситуацій і формує культуру безпечної командної роботи.

Окрему роль відіграє охорона праці та турбота про безпеку працівників. У файлах зазначено, що підприємство забезпечує працівників засобами індивідуального та колективного захисту, організовує проведення медичних оглядів і реалізує комплекс заходів, спрямованих на запобігання виробничому травматизму та збереження здоров'я працівників. Для соціально-психологічного клімату це є принципово важливим, оскільки відчуття захищеності на робочому місці безпосередньо впливає на довіру до роботодавця, рівень стресу, задоволеність роботою та готовність працівників виконувати складні виробничі завдання.

Ще одним механізмом є оперативна комунікація та координація між підрозділами. У матеріалах зазначено, що до складу організаційної структури входять спеціалізовані служби технічного забезпечення, диспетчерського управління, контролю якості електропостачання та обліку електроенергії. Такий розподіл функцій дозволяє забезпечити безперервність виробничих процесів і оперативне реагування на зміни у функціонуванні енергосистеми. У соціально-психологічному аспекті це означає, що ефективна взаємодія служб знижує рівень хаосу в роботі, підвищує організованість колективу та сприяє формуванню робочої дисципліни.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває антикризова згуртованість колективу. ПрАТ «Кіровоградобленерго» виконує функції з відновлення пошкоджених електромереж і забезпечення стабільності енергосистеми регіону. Це означає, що працівники підприємства працюють у складних і напружених умовах, де важливими є взаємопідтримка, дисципліна, довіра до керівництва та готовність до оперативного виконання

завдань. У таких умовах соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає не лише на продуктивність праці, а й на безпеку, швидкість реагування та якість відновлювальних робіт.

Отже, існуючі механізми управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго» можна охарактеризувати як такі, що формуються через систему організаційного управління, кадрової політики, навчання, мотивації, охорони праці та координації діяльності підрозділів. Підприємство має значний кадровий потенціал, розгалужену організаційну структуру, систему професійного навчання, матеріального й морального стимулювання, а також заходи щодо забезпечення безпеки працівників.

Водночас наявні дані дають змогу зробити висновок, що соціально-психологічний клімат підприємства формується переважно через традиційні управлінські механізми: дисципліну, професійну підготовку, мотивацію, охорону праці та організацію роботи. Для подальшого удосконалення цього напрямку підприємству доцільно посилити інструменти внутрішньої комунікації, регулярного оцінювання задоволеності персоналу, профілактики професійного вигорання, психологічної підтримки працівників аварійних і оперативних служб, а також розвитку корпоративної культури. Це дозволить не лише покращити морально-психологічний стан колективу, а й підвищити стійкість підприємства в умовах кризових викликів.

Недоліки механізму управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго» можемо виокремити з різних сторін (рисунок).



Рисунок 2.2. Недоліки механізму управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго»

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства

У наявних з підприємствах матеріалах простежуються окремі елементи роботи з персоналом: кадрова політика, стимулювання, навчання, охорона праці, організаційна структура. Проте не простежується цілісна система саме управління соціально-психологічним кліматом: із визначеними цілями, відповідальними особами, інструментами оцінювання, показниками ефективності та регулярним моніторингом.

Організаційна структура підприємства має ієрархічний і функціональний характер, включає керівництво, адміністративні, виробничі, технічні та допоміжні підрозділи, що забезпечує координацію роботи й оперативне реагування на аварійні ситуації. Однак така структура може посилювати вертикальність управління, коли основна увага приділяється дисципліні, підпорядкуванню та виконанню виробничих завдань, а не горизонтальній комунікації, участі працівників у прийнятті рішень і розвитку командної взаємодії.

У документах детально описані охорона праці, навчання, підвищення кваліфікації, забезпечення засобами захисту та медичні огляди . Водночас не зазначено наявності системної психологічної підтримки працівників, програм профілактики стресу, професійного вигорання або психологічного супроводу персоналу, який працює в умовах підвищеної небезпеки.

ПрАТ «Кіровоградобленерго» є оператором системи розподілу електроенергії, а його діяльність пов'язана з безперервністю електропостачання, експлуатацією мереж, ремонтно-відновлювальними роботами та реагуванням на аварійні ситуації . В умовах воєнного стану підприємство також виконує функції з відновлення пошкоджених електромереж і забезпечення стабільності енергосистеми регіону . Це підвищує ризик стресу, перевтоми, емоційного виснаження та конфліктності в колективі.

Чисельність персоналу зменшувалася з 2924 осіб у 2021 році до 2663 осіб у 2023 році, після чого поступово відновилася до 2776 осіб у 2025 році . Така динаміка може негативно впливати на соціально-психологічний клімат, оскільки скорочення персоналу часто супроводжується зростанням навантаження на працівників, невизначеністю, напруженням у колективі та ризиком втрати досвідчених кадрів.

Система стимулювання передбачає матеріальні й моральні форми заохочення: подяки, почесні грамоти, грошові премії та представлення до нагородження . Проте такі інструменти є переважно загальними. Вони не завжди враховують індивідуальні потреби працівників, рівень стресового навантаження, специфіку роботи аварійних служб, різницю між адміністративним і виробничим персоналом.

У наданих матеріалах немає ознак регулярного опитування персоналу щодо задоволеності роботою, рівня довіри до керівництва, психологічної напруги, конфліктності або якості внутрішньої комунікації. Це означає, що керівництво може отримувати неповну інформацію про реальний стан колективу.

Через велику чисельність персоналу, розгалужену структуру та територіальний принцип роботи через районні електричні мережі можуть виникати конфлікти між підрозділами, змінами, керівниками й виконавцями. Проте у матеріалах не простежується окремий механізм профілактики, діагностики та врегулювання конфліктів.

Організація роботи підприємства базується на поєднанні централізованого управління та територіального розподілу виробничих функцій; ключову роль відіграють районні електричні мережі, які відповідають за експлуатацію, ремонт та обслуговування електромереж на визначених територіях. Така модель є ефективною для технічної роботи, але може створювати складнощі у внутрішній комунікації, єдності корпоративної культури та донесенні управлінських рішень до всіх працівників.

У підприємства є навчально-тренувальний центр, спеціалізовані класи, полігон і тренажери для підготовки оперативного персоналу. Однак наявні матеріали більше акцентують увагу на професійно-технічній підготовці, тоді як розвиток комунікаційних навичок, командної взаємодії, емоційної стійкості, лідерства та управління конфліктами не виділений як окремий напрям.

Підприємство має чітку організаційну структуру, кадрову політику, систему стимулювання та навчання, однак у наданих матеріалах не простежується окрема система розвитку корпоративної культури: внутрішні цінності, традиції, корпоративні заходи, програми залученості, комунікація місії підприємства для персоналу.

Через розгалужену структуру та наявність районних електричних мереж соціально-психологічний клімат у кожному підрозділі значною мірою залежить від стилю управління конкретного керівника. За відсутності єдиних стандартів управлінської комунікації це може призводити до нерівномірного клімату в різних підрозділах.

Робота в енергетичній галузі, особливо в умовах воєнного стану та аварійно-відновлювальних робіт, пов'язана з високою відповідальністю і

стресом. Проте в матеріалах не зазначено інструментів оцінки професійного вигорання, психоемоційної втоми чи рівня навантаження персоналу.

З урахуванням раніше проаналізованих фінансових результатів підприємство має проблеми з прибутковістю, ліквідністю та зростанням поточних зобов'язань. Це може обмежувати можливості фінансування програм розвитку персоналу, психологічної підтримки, корпоративних заходів і сучасних HR-інструментів.

У матеріалах зазначається впровадження сучасних систем обліку та управління електроенергією, а також інформаційних сервісів для взаємодії зі споживачами. Водночас не простежується використання цифрових HR-інструментів для внутрішніх комунікацій, опитувань персоналу, оцінювання настроїв колективу чи управління залученістю працівників.

Основними недоліками механізму управління соціально-психологічним кліматом ПрАТ «Кіровоградобленерго» є фрагментарність підходу, переважання адміністративного управління, недостатній розвиток психологічної підтримки, слабка формалізація зворотного зв'язку, ризик комунікаційних розривів між підрозділами та недостатня увага до soft skills і корпоративної культури. Наявні механізми переважно спрямовані на забезпечення професійності, дисципліни, безпеки та безперервності роботи, однак потребують доповнення сучасними HR-інструментами, орієнтованими на емоційний стан, залученість, командну взаємодію та профілактику професійного вигорання.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ПРАТ «КІРОВОГРАДОБЛЕНЕРГО»

3.1. Заходи для усунення недоліків управління соціально-психологічним кліматом

Заходи для усунення недоліків механізму управління соціально-психологічним кліматом ПрАТ «Кіровоградобленерго» мають бути в усіх окреслених у розділі 2 сферах.

Доцільно створити окремий напрям у системі управління персоналом, який буде відповідати саме за моніторинг і покращення соціально-психологічного клімату. Для цього можна розробити внутрішнє положення про управління соціально-психологічним кліматом, визначити відповідальних осіб у кадровій службі та закріпити основні показники контролю: рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, кількість конфліктів, рівень залученості, кількість скарг і пропозицій. Це дозволить перевести роботу з кліматом із несистемного рівня в керований процес.

Для згладжування цього недоліку (переважання адміністративно-організаційного підходу) варто доповнити адміністративне управління елементами *participative management*, тобто залученням працівників до обговорення робочих питань. Наприклад, можна запровадити регулярні зустрічі керівників із працівниками підрозділів, робочі групи з покращення процесів, внутрішні опитування перед прийняттям важливих управлінських рішень. Це допоможе зменшити дистанцію між керівництвом і персоналом, підвищити довіру та відчуття причетності працівників до розвитку підприємства.

Підприємству доцільно запровадити елементи психологічної підтримки персоналу. Це можуть бути консультації психолога, гаряча лінія підтримки, тренінги зі стресостійкості, короткі інформаційні матеріали щодо

профілактики емоційного виснаження. Особливо важливо передбачити таку підтримку для працівників аварійних, оперативних і ремонтних служб, які працюють в умовах підвищеної небезпеки та відповідальності.

Для зменшення психоемоційного навантаження необхідно контролювати графіки роботи, тривалість змін, кількість понаднормових годин і рівень фактичного навантаження на працівників. Доцільно запровадити систему ротації працівників після складних аварійно-відновлювальних робіт, додаткові дні відпочинку або компенсаційні механізми після періодів підвищеного навантаження. Також варто проводити короткі післяаварійні розбори не лише з технічної, а й з організаційно-психологічної точки зору: що було складно, де виникало напруження, як покращити взаємодію команди.

Для зменшення негативного впливу кадрових коливань підприємству варто посилити заходи утримання персоналу. Доцільно розробити програму адаптації нових працівників, систему наставництва, кар'єрні маршрути для технічного та адміністративного персоналу, а також регулярний аналіз причин звільнення. Окремо варто проводити exit-інтерв'ю з працівниками, які звільняються, щоб виявляти реальні причини плинності кадрів і своєчасно реагувати на проблеми в колективі.

Систему мотивації доцільно зробити більш гнучкою. Окрім загальних премій, грамот і подяк, варто враховувати специфіку різних категорій персоналу. Наприклад, для аварійних бригад — додаткове визнання за роботу в складних умовах; для молодих спеціалістів — навчання та кар'єрний розвиток; для досвідчених працівників — статус наставника, доплати за передачу досвіду, участь у професійних комісіях. Це дозволить зробити мотивацію не формальною, а більш адресною і справедливою для різних груп працівників.

Необхідно запровадити регулярний збір зворотного зв'язку від персоналу. Це можуть бути щоквартальні анонімні опитування, електронна форма для пропозицій, скриньки довіри у підрозділах, короткі опитування

після навчання або складних робочих періодів. Питання можуть стосуватися задоволеності умовами праці, комунікації з керівником, рівня навантаження, наявності конфліктів, довіри до керівництва та пропозицій щодо покращення роботи.

Підприємству варто розробити внутрішній алгоритм вирішення конфліктних ситуацій. У ньому потрібно визначити, до кого працівник може звернутися, як фіксується конфлікт, хто бере участь у його розгляді, які строки реагування та які можливі способи врегулювання. Також доцільно навчати керівників підрозділів базовим навичкам медіації, конструктивного зворотного зв'язку та попередження конфліктів у командах.

Для зменшення ризику комунікаційних розривів між центральним апаратом і РЕМ варто створити єдину систему внутрішньої комунікації між центральним апаратом і районними електричними мережами. Це може бути корпоративний портал, внутрішній Telegram/Viber-канал, щомісячний електронний бюлетень, регулярні онлайн-наради з керівниками РЕМ. Важливо, щоб інформація не передавалася лише зверху вниз, а щоб районні підрозділи також мали можливість повідомляти про проблеми, потреби, пропозиції та успішні практики.

До системи навчання варто додати програми розвитку м'яких навичок. Для керівників це можуть бути тренінги з лідерства, управління командою, комунікації, мотивації працівників і роботи з конфліктами. Для виробничого персоналу — тренінги з командної взаємодії, стресостійкості, безпечної комунікації під час аварійних ситуацій. Це допоможе підвищити якість взаємодії в колективі та зменшити ризик конфліктів через неправильну комунікацію.

Підприємству доцільно сформувати та комунікувати спільні корпоративні цінності: відповідальність, безпека, професійність, взаємодопомога, надійність, служіння громаді. Також варто розвивати корпоративні традиції: День енергетика, відзначення кращих працівників, історії успіху бригад, внутрішні конкурси професійної майстерності.

Корпоративна культура має працювати не лише як формальний набір правил, а як інструмент об'єднання працівників навколо спільної місії підприємства.

Потрібно запровадити єдині стандарти управлінської поведінки для керівників. Наприклад, стандарти проведення нарад, надання зворотного зв'язку, постановки завдань, реагування на помилки, вирішення конфліктів. Також доцільно проводити оцінювання керівників не лише за виробничими результатами, а й за станом команди: плинність кадрів, кількість скарг, задоволеність працівників, дисципліна, залученість персоналу.

Для профілактики вигорання варто запровадити регулярну діагностику психоемоційного стану працівників. Це можуть бути короткі анонімні опитування щодо рівня втоми, стресу, емоційного виснаження, ставлення до роботи та відчуття підтримки з боку керівництва. За результатами таких опитувань можна визначати підрозділи з підвищеним ризиком вигорання та впроваджувати точкові заходи: перегляд навантаження, додаткове навчання керівників, психологічні консультації, ротацію завдань.

Оскільки підприємство може мати обмежені фінансові можливості, заходи варто впроваджувати поетапно і з мінімальними витратами. Наприклад, почати з внутрішніх опитувань, електронних каналів комунікації, навчання керівників силами внутрішніх фахівців, наставництва, морального визнання працівників. Більш витратні заходи, такі як залучення психологів, корпоративні програми чи цифрові HR-платформи, можна впроваджувати поступово, після оцінки ефективності базових інструментів.

Підприємству доцільно впровадити цифрові інструменти для управління персоналом і внутрішньої комунікації. Це може бути HR-модуль у корпоративній системі, електронні анкети для опитувань, база навчальних матеріалів, онлайн-кабінет працівника, система подання пропозицій або повідомлення про проблеми. Цифровізація HR-процесів дозволить швидше збирати інформацію про стан колективу, бачити проблемні підрозділи, контролювати навчання персоналу та підвищити прозорість комунікації.

Для покращення соціально-психологічного клімату ПрАТ «Кіровоградобленерго» необхідно перейти від окремих кадрових і організаційних заходів до комплексної системи управління кліматом. Основними напрямками мають стати регулярна діагностика стану колективу, розвиток внутрішньої комунікації, психологічна підтримка працівників, профілактика вигорання, навчання керівників, розвиток корпоративної культури та впровадження цифрових HR-інструментів. Це дозволить знизити рівень напруження в колективі, підвищити залученість працівників і зміцнити стійкість підприємства в умовах кризових викликів.

3.2. Адаптація системи управління соціально-психологічним кліматом до ризиків воєнного часу

Додатково до загальних заходів управління соціально-психологічним кліматом, для ПрАТ «Кіровоградобленерго» в умовах воєнного стану варто зробити акцент саме на антикризовій психологічній стійкості персоналу (рисунок 3.1). Це важливо, оскільки підприємство є об'єктом критичної інфраструктури, забезпечує безперервність енергопостачання, а в умовах воєнного стану також виконує функції відновлення пошкоджених електромереж і підтримання стабільності енергосистеми регіону.

Доцільно запровадити окрему програму психологічної підтримки для працівників, які працюють в умовах підвищеного ризику: аварійні бригади, оперативний персонал, диспетчерські служби, працівники районних електричних мереж. Програма може включати консультації психолога, короткі групові зустрічі після складних змін, анонімні звернення, інформаційні матеріали щодо подолання стресу та профілактики емоційного виснаження. Основна мета — не допустити накопичення психологічної напруги, яка може призвести до конфліктів, зниження уважності, помилок у роботі та професійного вигорання.



Рисунок 3.1. Заходи з адаптація системи управління соціально-психологічним кліматом до ризиків воєнного часу

Джерело: узагальнено автором [11,19]

В умовах воєнного стану працівники повинні швидко отримувати перевірену інформацію: про зміни графіків, небезпеки, аварійні ситуації, правила дій під час тривоги, евакуації або пошкодження об'єктів. Для цього варто створити єдиний канал кризової комунікації: корпоративний месенджер, закритий Telegram/Viber-канал, SMS-сповіщення або внутрішню платформу. Важливо, щоб інформація надходила не через чутки, а від відповідальних осіб. Це зменшить паніку, невизначеність і напруження в колективі.

Через пошкодження енергетичних об'єктів внаслідок ракетних і дронів атак зростає навантаження на персонал, який виконує аварійно-відновлювальні роботи. У документах зазначено, що руйнування елементів електромереж і трансформаторних підстанцій підвищує навантаження на інфраструктуру та зумовлює потребу в оперативному відновленні пошкоджених об'єктів. Тому для таких працівників доцільно передбачити додаткові заходи підтримки: ротацію після складних робіт, обов'язковий

відпочинок після аварійних виїздів, гаряче харчування під час тривалих змін, транспортну підтримку, додаткове страхування, матеріальне заохочення та публічне визнання внеску бригад.

Після аварійних робіт, обстрілів, пошкодження об'єктів або роботи в небезпечних умовах варто проводити короткі зустрічі з командою. Їх мета — не пошук винних, а фіксація того, що відбулося, які труднощі виникли, що потрібно покращити в організації роботи та як підтримати людей. Такий підхід допомагає знизити внутрішнє напруження, попередити конфлікти між працівниками та керівниками, а також підвищити довіру в колективі.

У воєнних умовах керівник підрозділу впливає не лише на організацію роботи, а й на психологічний стан команди. Тому керівників РЕМ, служб експлуатації, диспетчерських і ремонтних підрозділів доцільно навчати антикризовій комунікації. Вони мають вміти спокійно пояснювати ситуацію, давати чіткі інструкції, підтримувати працівників після складних змін, помічати ознаки перевтоми та не допускати конфліктної або хаотичної комунікації.

Доцільно проводити короткі регулярні опитування працівників щодо рівня втоми, стресу, відчуття безпеки, довіри до керівництва, задоволеності комунікацією та навантаженням. Особливо важливо окремо аналізувати стан працівників, які працюють у підрозділах із підвищеним ризиком. Це дозволить виявляти проблеми до того, як вони переростуть у конфлікти, масові звільнення, вигорання або зниження якості роботи.

В умовах воєнного стану психологічний стан працівника залежить не лише від роботи, а й від ситуації в родині. Тому підприємству варто розглянути можливість підтримки сімей працівників, особливо тих, хто залучений до аварійно-відновлювальних робіт. Це можуть бути інформаційні консультації, допомога в складних життєвих ситуаціях, підтримка родин працівників, які постраждали внаслідок воєнних дій, допомога з евакуацією або тимчасовим розміщенням у разі небезпеки.

Воєнний стан створює ризики раптової відсутності працівників через мобілізацію, евакуацію, хворобу, небезпеку пересування або сімейні обставини. Тому важливо розвивати систему взаємозаміни персоналу. Для цього потрібно визначити критично важливі посади, підготувати дублерів, сформувати резервні бригади та навчити працівників суміжним функціям. Це знижує навантаження на окремих людей і зменшує стрес у колективі, коли частина персоналу тимчасово вибуває з роботи.

Підприємство вже приділяє увагу охороні праці, забезпеченню засобами індивідуального та колективного захисту, медичним оглядам і заходам із запобігання виробничому травматизму. В умовах воєнного стану цю систему варто доповнити правилами безпечної поведінки під час повітряної тривоги, пересування до об'єктів, роботи після пошкоджень інфраструктури та взаємодії в аварійних ситуаціях. Коли працівники відчують, що підприємство реально дбає про їхню безпеку, це підвищує довіру до керівництва та знижує психологічну напругу.

Для посилення згуртованості можна створити внутрішню програму підтримки колективу в умовах воєнного стану. Вона може включати взаємодопомогу між підрозділами, відзначення бригад, які працювали в складних умовах, історії працівників, які відновлювали мережі після пошкоджень, внутрішні подяки та комунікацію важливості роботи кожного. Це дозволить працівникам відчувати не лише навантаження, а й значущість своєї роботи для регіону, населення, соціальної сфери та економіки.

Підприємству варто мати окремий HR-план дій на випадок посилення воєнних ризиків. У ньому доцільно передбачити порядок комунікації з персоналом, резервування ключових посад, підтримку працівників у разі переміщення, порядок організації роботи під час перебоїв зв'язку або транспорту, а також алгоритм підтримки працівників після небезпечних подій. Такий план дозволить уникнути хаотичних дій, зменшити тривожність персоналу та забезпечити керованість колективу в кризових умовах.

В умовах воєнного стану управління соціально-психологічним кліматом ПрАТ «Кіровоградобленерго» має бути спрямоване не лише на мотивацію та комунікацію, а й на психологічну стійкість, безпеку, підтримку аварійних бригад, швидке інформування, профілактику вигорання та готовність персоналу до кризових ситуацій. Це дозволить зменшити рівень напруження в колективі, підвищити довіру до керівництва, зберегти працездатність персоналу та забезпечити стабільність роботи підприємства як об'єкта критичної інфраструктури (рисунок 3.2).

Запровадження запропонованих рекомендацій дозволить ПрАТ «Кіровоградобленерго» посилити не лише кадрову стабільність, а й загальну стійкість підприємства в умовах воєнних ризиків. Оскільки підприємство належить до енергетичної інфраструктури та забезпечує розподіл електроенергії для населення, підприємств і установ регіону, стан колективу безпосередньо впливає на безперервність роботи підприємства та швидкість реагування на аварійні ситуації.

Передусім впровадження програми психологічної підтримки сприятиме зниженню рівня стресу та емоційного виснаження працівників. Це особливо важливо для аварійних, ремонтних і диспетчерських служб, які працюють в умовах підвищеної відповідальності та небезпеки. Регулярна психологічна підтримка, консультації та короткі командні обговорення після складних ситуацій допоможуть працівникам краще справлятися з напруженням, зберігати працездатність і не допускати накопичення конфліктів у колективі.

Другим позитивним наслідком стане підвищення згуртованості колективу. Коли працівники бачать, що підприємство не лише вимагає результату, а й підтримує їх у складних умовах, зростає довіра до керівництва. Це сприяє формуванню командної взаємодії, взаємодопомоги та відповідальності за спільний результат.

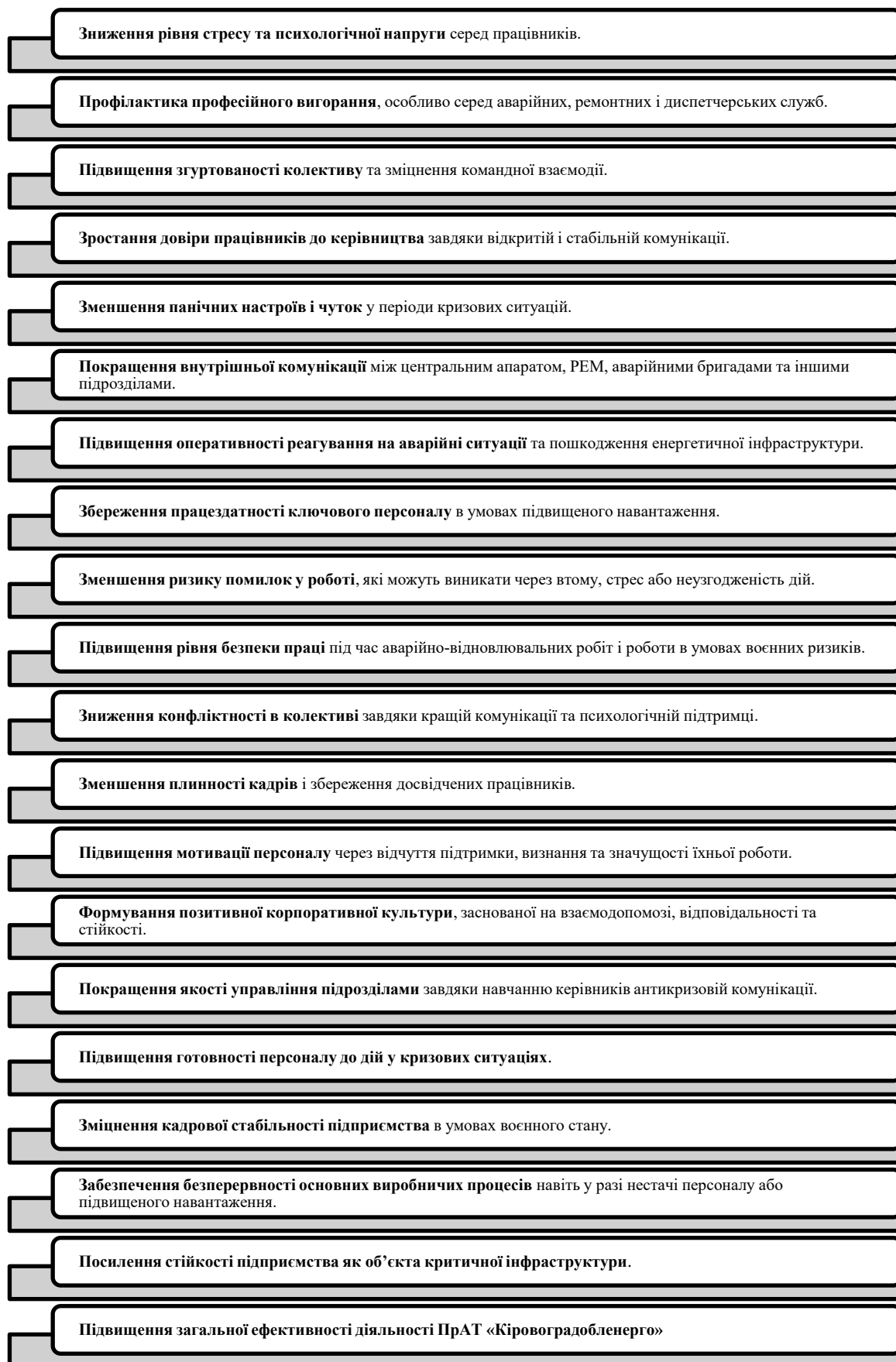


Рисунок 3.1. Наслідки запропонованих рекомендацій

Джерело: узагальнено автором [11,19]

Запровадження кризових протоколів внутрішньої комунікації дозволить зменшити інформаційну невизначеність і панічні настрої серед персоналу. В умовах повітряних тривог, аварій, пошкоджень інфраструктури або змін у графіках роботи працівники повинні швидко отримувати чітку й перевірену інформацію. Це зменшить кількість чуток, непорозумінь і хаотичних дій, а також підвищить керованість персоналу в кризових ситуаціях.

Окремим позитивним результатом буде підвищення безпеки праці. Якщо працівники матимуть чіткі інструкції щодо дій під час воєнних загроз, аварійних виїздів, роботи на пошкоджених об'єктах і повітряних тривог, це знизить ризик помилок, травматизму та небезпечної поведінки. У наданих матеріалах уже зазначено, що підприємство приділяє увагу охороні праці, забезпеченню працівників засобами захисту, медичним оглядам і профілактиці виробничого травматизму. Запропоновані заходи дозволять доповнити цю систему саме воєнно-кризовим компонентом.

Підтримка аварійно-відновлювальних бригад сприятиме збереженню працездатності ключового персоналу. У періоди пошкодження енергетичної інфраструктури саме ці працівники забезпечують оперативне відновлення електропостачання. Додатковий відпочинок після складних змін, ротація, матеріальне заохочення, гаряче харчування, транспортна підтримка та публічне визнання допоможуть зменшити перевтому й підвищити мотивацію працівників. Це позитивно вплине на швидкість і якість аварійно-відновлювальних робіт.

Важливим наслідком стане профілактика професійного вигорання. Регулярний моніторинг психоемоційного стану персоналу дозволить виявляти підрозділи з підвищеним рівнем втоми, стресу або конфліктності. Це дасть змогу керівництву своєчасно реагувати: переглядати навантаження, посилювати підтримку, змінювати графіки або проводити додаткове навчання керівників. У результаті підприємство зможе попереджати

проблему до того, як вона призведе до звільнень, помилок у роботі або зниження дисципліни.

Навчання керівників антикризовій комунікації матиме наслідком покращення якості управління в підрозділах. У кризових умовах працівники особливо уважно сприймають поведінку безпосереднього керівника. Якщо керівник уміє давати чіткі інструкції, спокійно пояснювати ситуацію, підтримувати команду й конструктивно вирішувати конфлікти, це знижує напруження в колективі та підвищує довіру до управлінських рішень.

Створення резервних команд і системи взаємозаміни дозволить зменшити ризик збоїв у роботі через нестачу персоналу. Воєнний стан може спричиняти раптову відсутність працівників через мобілізацію, хворобу, евакуацію, транспортні обмеження або сімейні обставини. Якщо підприємство заздалегідь підготує дублерів на критично важливі посади, це зменшить навантаження на окремих працівників і забезпечить безперервність виконання основних функцій.

Додатково запропоновані заходи сприятимуть зниженню плинності кадрів. Працівники, які відчують підтримку, захищеність, визнання та зрозумілу комунікацію з боку підприємства, мають вищу лояльність до організації. Це особливо важливо з огляду на те, що чисельність персоналу підприємства у попередні роки скорочувалася, а потім поступово відновлювалася. Підтримка соціально-психологічного клімату допоможе закріпити працівників і зберегти професійний досвід усередині підприємства.

Ще одним позитивним наслідком буде покращення корпоративної культури. Програма «Підтримка команди в кризі», внутрішні подяки, історії працівників, відзначення аварійних бригад і комунікація важливості роботи енергетиків допоможуть формувати відчуття спільної місії. Працівники краще усвідомлюватимуть, що їхня робота має суспільне значення, адже від неї залежить життєдіяльність населення, підприємств, лікарень, шкіл та інших установ.

Також очікуваним результатом є підвищення стійкості підприємства як об'єкта критичної інфраструктури. Соціально-психологічний клімат впливає не лише на настрій працівників, а й на здатність підприємства діяти організовано під час криз. Згуртований, підготовлений і психологічно стійкий колектив швидше реагує на загрози, краще дотримується інструкцій, ефективніше взаємодіє між підрозділами та менше піддається паніці.

Отже, впровадження запропонованих рекомендацій матиме комплексний позитивний ефект: зменшить рівень стресу й вигорання, підвищить довіру до керівництва, посилить згуртованість колективу, покращить внутрішню комунікацію, знизить ризики конфліктів і плинності кадрів, а також забезпечить вищу готовність персоналу до роботи в умовах воєнного стану. Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» це означатиме не лише покращення соціально-психологічного клімату, а й підвищення загальної надійності, керованості та безперервності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи була поставлена мета — теоретично обґрунтувати, проаналізувати стан та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго» з урахуванням особливостей діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Відповідно до сформульованих у вступі завдань було досліджено теоретичні основи соціально-психологічного клімату, проаналізовано організаційно-економічний стан підприємства, визначено існуючі механізми управління кліматом у колективі та запропоновано проектно-рекомендаційні заходи щодо їх удосконалення.

У першому розділі було розкрито сутність і значення соціально-психологічного клімату організації. Встановлено, що соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою внутрішнього середовища підприємства, яка відображає характер взаємовідносин між працівниками, рівень довіри, емоційний стан персоналу, ставлення до роботи, керівництва та організації загалом. Сприятливий клімат сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань, мотивації, адаптації нових працівників, професійному розвитку та зниженню плинності кадрів. Натомість несприятливий клімат може призводити до конфліктів, демотивації, емоційного виснаження, зниження ініціативності та погіршення результатів діяльності підприємства.

Окрему увагу в теоретичному розділі приділено оцінюванню соціально-психологічного клімату. Доведено, що його діагностика необхідна для своєчасного виявлення напруження в колективі, прихованих конфліктів, проблем у комунікації, зниження мотивації або довіри до керівництва. Оцінювання клімату дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, попереджати плинність кадрів, підвищувати залученість працівників і покращувати внутрішню атмосферу в організації.

У другому розділі було надано організаційну характеристику ПрАТ «Кіровоградобленерго». Встановлено, що підприємство є одним із ключових суб'єктів енергетичної інфраструктури Кіровоградської області, основна діяльність якого пов'язана з розподіленням електричної енергії, експлуатацією, ремонтом і розвитком електричних мереж, приєднанням споживачів, організацією комерційного обліку, аварійно-відновлювальними роботами та обслуговуванням побутових і юридичних споживачів. За своїми характеристиками підприємство є великим, технічно складним, соціально важливим і регульованим суб'єктом господарювання, від стабільної роботи якого залежить якість електропостачання населення, бізнесу та установ регіону. У другому розділі також було проведено аналіз фінансово-економічного стану підприємства. Дослідження структури активів і пасивів за 2023–2025 рр. показало, що загальний обсяг активів ПрАТ «Кіровоградобленерго» залишався відносно стабільним. Водночас виявлено низку проблемних тенденцій: зростання зносу основних засобів, скорочення власного капіталу та значне збільшення поточних зобов'язань. Це свідчить про погіршення фінансової структури підприємства та посилення ризиків для його фінансової стійкості.

У межах аналізу існуючих механізмів управління соціально-психологічним кліматом було встановлено, що на підприємстві вже функціонують окремі елементи, які позитивно впливають на стан колективу. До них належать чітка організаційна структура, кадрова політика, конкурсний відбір персоналу, система матеріального й морального стимулювання, навчання та підвищення кваліфікації, охорона праці, координація між підрозділами та територіальна організація роботи через райони електричних мереж. Ці механізми сприяють професійності, дисципліні, відповідальності та стабільності роботи колективу.

Разом із тим було виявлено низку недоліків у механізмі управління соціально-психологічним кліматом ПрАТ «Кіровоградобленерго». Основними з них є відсутність окремо виділеної системи управління

кліматом, переважання адміністративно-організаційного підходу, недостатня увага до психологічного стану працівників, високий рівень психоемоційного навантаження, обмеженість інструментів зворотного зв'язку, недостатньо формалізована робота з конфліктами, ризик комунікаційних розривів між центральним апаратом і РЕМ, слабкий розвиток soft skills, недостатня увага до корпоративної культури та відсутність системної діагностики професійного вигорання.

У третьому розділі було запропоновано комплекс проектно-рекомендаційних заходів щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу ПрАТ «Кіровоградобленерго». Основна ідея запропонованих змін полягає у переході від окремих кадрових і організаційних заходів до цілісної системи управління соціально-психологічним кліматом. Для цього запропоновано створити окремий напрям у системі управління персоналом, розробити внутрішнє положення про управління соціально-психологічним кліматом, визначити відповідальних осіб і запровадити показники моніторингу: рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, кількість конфліктів, рівень залученості, скарги та пропозиції.

Окремим напрямом третього розділу стала адаптація системи управління соціально-психологічним кліматом до ризиків воєнного часу. Було запропоновано створити програму антикризової психологічної підтримки, запровадити кризові протоколи внутрішньої комунікації, посилити підтримку аварійно-відновлювальних бригад, проводити короткі командні обговорення після складних подій, розвивати систему взаємозаміни персоналу та резервних команд, а також мати окремий HR-план дій на випадок посилення воєнних ризиків.

Очікуваними позитивними наслідками впровадження запропонованих рекомендацій є зниження рівня стресу та психологічної напруги, профілактика професійного вигорання, підвищення згуртованості колективу, зростання довіри до керівництва, покращення внутрішньої комунікації,

зменшення конфліктності, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації персоналу, формування позитивної корпоративної культури та посилення стійкості підприємства як об'єкта критичної інфраструктури.

Таким чином, у кваліфікаційній роботі було реалізовано всі поставлені завдання: розкрито сутність і значення соціально-психологічного клімату, визначено фактори його формування, охарактеризовано інструменти оцінювання, проаналізовано організаційний і фінансово-економічний стан ПрАТ «Кіровоградобленерго», досліджено існуючі механізми управління кліматом, виявлено їхні недоліки та розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього напрямку.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані заходи адаптовані до специфіки ПрАТ «Кіровоградобленерго» як великого енергетичного підприємства регіонального значення, діяльність якого пов'язана з високою відповідальністю, технічною складністю, безперервністю виробничих процесів і ризиками воєнного стану. Реалізація рекомендацій дозволить підприємству покращити соціально-психологічний клімат, підвищити кадрову стабільність, зменшити ризики професійного вигорання та забезпечити більш ефективну роботу персоналу в умовах невизначеності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що соціально-психологічний клімат є важливим управлінським ресурсом підприємства. Для ПрАТ «Кіровоградобленерго» його значення посилюється тим, що від згуртованості, психологічної стійкості, мотивації та організованості персоналу залежить не лише ефективність внутрішніх процесів, а й стабільність електропостачання регіону. Саме тому формування цілісної системи управління соціально-психологічним кліматом є необхідною умовою підвищення стійкості, безпеки та результативності діяльності підприємства в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.
2. Білушчак Т. Н. Дослідження соціально-психологічного клімату та мотивації викладацького колективу вищого навчального закладу // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Режим доступу: <https://nv.nltu.edu.ua>
3. Вечоркіна Л. Д. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом соціальних служб // Наука онлайн. – 2020. – Режим доступу: <https://nauka-online.com>
4. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
5. Воронка О.З. Комунікативний менеджмент та основи керівництва: навчальний посібник / Воронка О., Леськів Г. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. - 240 с.
6. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.
7. Гетьман О.О., Білодід А.О. (2019). Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. (17). 556-561.
8. Гонtareва І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
9. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : LIII наук.,наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.
10. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та

підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5

11. Кличковський С. О. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період : дис. канд. психол. наук. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2020. – Режим доступу: <https://scc.knu.ua>

12. Коптева, Г.М. (2020) Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ". (2). 119-124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119.

13. Кузьмін О.Є., Пирог О.В., Чернобай Л.І., Станасюк Н.С., Пасінович І.І. (2021). Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики: навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор». 244 с.

14. Леськів Г. Управління якістю: навчальний посібник / Галина Леськів, Володимир Гобела. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. - 256 с.

15. Мамиченко С.А. (2020) Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 71, 156-161. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>

16. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». № 1 (2016). С. 1–12. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення 26.11.2025)

17. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.

18. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.

19. Піддяча Є. В. Соціально-психологічний клімат у колективі та шляхи його вдосконалення (на матеріалах державної служби) // Науковий репозиторій КНЕУ. – 2024. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua>

20. Роговська О. О. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом організацій в сучасних умовах // Фахові видання України. – 2023–2024. – Режим доступу: Журнали України.

21. Роговська О., Хаджинова М. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як ефективні інструменти управління персоналом соціальних служб в Україні // Журнали України. – 2024.

22. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

23. Сімоненко О. А. Роль соціально-психологічного клімату в структурах організацій: теоретико-методологічний аналіз // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2022. – Режим доступу: <https://orgpsy-journal.in.ua>

24. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.

25. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>

26. Сушик О., Сушик О. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2021. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua>

27. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

28. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. №4(32). С. 7-16.

29. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019, 250 с.

30. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

ДОДАТКИ