

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фармацевтичний

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

073МО621(3,10з)

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Менеджмент

Вікторія ПАВЛЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення
якості у фармації,

к.е.н., доцент Наталія ГЛІБОВА

Рецензент: зав. каф. організації, економіки та

управління фармацією ІПКСФ НФаУ,

д.фарм.н, професор Юлія БРАТІШКО

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні основи та практичні підходи до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі аптечного закладу. Проаналізовано діяльність ТОВ «Аптека Доброго Дня», виявлено основні проблеми, що впливають на психологічну атмосферу в колективі, та оцінено поточний стан мікроклімату. Запропоновано комплекс заходів для покращення командної взаємодії, підвищення емоційного комфорту та мотивації працівників.

Робота містить 77 сторінки, 23 таблиць, 8 рисунків, 40 використаних джерел, а також додатки.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, аптечний заклад, командна взаємодія, емоційне благополуччя, персонал аптеки.

ANNOTATION

The paper examines the theoretical foundations and practical approaches to fostering a favorable socio-psychological climate within a pharmacy team. The activities of LLC «Apteka Dobrogo Dnia» are analyzed to identify key issues affecting the psychological atmosphere in the workplace, and the current state of the team's microclimate is assessed. A set of measures is proposed to enhance team interaction, emotional well-being, and employee motivation.

The paper includes 77 pages, 23 tables, 8 figures, 40 sources, and appendices.

Keywords: socio-psychological climate, pharmacy institution, team interaction, emotional well-being, pharmacy staff.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ	7
1.1 Поняття соціально-психологічного клімату його сутність, структура та компоненти	7
1.2 Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат	11
1.3 Теорія резильєнтності та адаптації в умовах воєнного стану	19
Висновки за розділом 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТОВ «АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ»	31
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Аптека Доброго Дня» та визначення впливу соціально-психологічного клімату на її результативність	31
2.2 Аналіз змін у психологічному стані працівників під час бойових дій ТОВ «Аптека Доброго дня»	43
2.3 Виявлення основних проблем та викликів для керівництва та працівників.	52
Висновки за розділом 2	60
РОЗДІЛ 3 СИСТЕМА ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТОВ «АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ»	61
3.1 Запровадження комплексної системи психологічної підтримки та розвитку стресостійкості персоналу ТОВ « Аптека Доброго дня»	61
3.2 Визначення соціологічного ефекту від наведених пропозицій	66
Висновки за розділом 3	73
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Під час воєнного стану, який переживає Україна з 24 лютого 2022 року, питання забезпечення психологічної стійкості та ефективного управління соціально-психологічним кліматом у колективах стає критично важливим для функціонування підприємств, особливо тих, що належать до сфери критичної інфраструктури. Аптечні мережі, зокрема ТОВ «Аптека Доброго Дня», відіграють суттєву роль у забезпеченні населення життєво необхідними лікарськими засобами в умовах кризи, тому підтримка психологічного благополуччя їхніх працівників є не тільки питанням корпоративної соціальної відповідальності, але й стратегічною необхідністю для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Вплив воєнного стану на психологічний стан працівників проявляється у підвищеному рівні тривожності, стресі, емоційному вигоранні, що неминуче позначається на ефективності роботи, якості обслуговування клієнтів та загальному соціально-психологічному кліматі колективу. Розробка та впровадження системи заходів із підтримки психологічного благополуччя персоналу стає стратегічно важливим завданням, яке визначає актуальність обраної теми дослідження.

Великий внесок у дослідження проблеми соціально-психологічного клімату колективу зробили такі вітчизняні науковці, як Л.М. Карамушка, С.Д. Максименко, О.М. Кокун, Т.М. Титаренко, В.В. Шорохова, З.А. Антонюк, О.І. Зотова, Г.А. Моченов. Серед закордонних дослідників варто відзначити праці Р. Тедескі, Л. Калхауна, Е. Шейна, К. Левіна, М. Селігмана, Дж. Кабат-Зінна, П. Варра та інших. Втім, незважаючи на вагомі наукові здобутки, питання формування й підтримання позитивної соціально-психологічної атмосфери в умовах війни все ще потребує ґрунтовного та системного вивчення.

Метою дослідження є розгляд та розробка ефективних заходів щодо формування та покращення соціально-психологічного клімату в трудовому

колективі з метою підвищення продуктивності праці, згуртованості та психологічного добробуту працівників аптечного закладу.

Завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні засади формування соціально-психологічного клімату, його сутність, структуру та компоненти;
2. Проаналізувати фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат в часи воєнного стану;
3. Вивчити теорію резильєнтності та адаптації як основу для розробки програм психологічної підтримки;
4. Проаналізувати діяльність ТОВ «Аптека Доброго Дня» та визначення соціально-психологічного впливу на її результативність;
5. Проаналізувати зміни у психологічному стані працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» під час бойових дій;
6. Виявити основні проблеми та виклики для керівництва та працівників аптечних закладів;
7. Розробити комплексну систему психологічної підтримки та розвитку стресостійкості персоналу;
8. Оцінити соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес формування та управління соціально-психологічним кліматом в аптечному закладі в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти вдосконалення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Аптека Доброго Дня» шляхом впровадження комплексної системи психологічної підтримки персоналу.

Методи дослідження. У процесі підготовки наукового дослідження було застосовано комплексний підхід, що поєднував загальнонаукові та спеціальні методи. Теоретичне підґрунтя роботи забезпечили аналітико-синтетичне опрацювання наукових джерел, порівняльний аналіз концепцій та систематизація отриманих даних. Емпіричну складову дослідження склали авторський опитувальник «Соціально-психологічний клімат в умовах воєнного

стану», стандартизовані психодіагностичні інструменти (опитувальник Спілбергера-Ханіна для вимірювання тривожності, діагностика емоційного вигорання за В.В. Бойком, оцінка психологічного стресу за шкалою PSM-25), а також якісні методи збору інформації: напівструктуровані інтерв'ю та фокус-групові дискусії.

Наукова новизна досліджень полягає в розробці пропозиції щодо покращення соціально-психологічного клімату колективу, яка враховує індивідуально-психологічні особливості працівників, рівень емоційної зрілості колективу та тип корпоративної культури в організації під час воєнного стану.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій та управлінських рішень щодо покращення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Аптека Доброго Дня», які можуть бути впроваджені в практику управління персоналом як даного аптечного закладу, так і інших фармацевтичних компаній. Запропонована комплексна система психологічної підтримки може стати основою для формування корпоративної політики у сфері забезпечення психологічного благополуччя працівників в умовах кризи.

Результати дослідження апробовані на Youth Pharmacy Science: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2024 р., м. Харків), опубліковано тези «Розробка та впровадження заходів для покращення соціально-психологічного клімату колективу». Та за участь у секційному засіданні кафедри присвяченому V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю отримано диплом III ступеня.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота містить 77 сторінок основного тексту, 23 таблиці, 8 рисунків, список літератури з 40 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

1.1. Поняття соціально-психологічного клімату, його сутність, структура та компоненти

Соціально-психологічний клімат (СПК) є однією з найважливіших характеристик колективу, що впливає на всі аспекти його життєдіяльності. Це невидима, але відчутна «атмосфера» всередині групи, яка визначає якість взаємин між людьми, їхнє самопочуття, готовність до співпраці та продуктивність праці. Особливо гостро значення сприятливого психологічного клімату відчувається в умовах кризових ситуацій, коли колектив стає не просто місцем спільної роботи, а й джерелом підтримки та ресурсів для подолання труднощів.

Соціально-психологічний клімат колективу можна визначити як загальний стан міжособистісного середовища, що характеризується особливою атмосферою взаємин, в якій на чуттєвому рівні проявляються як формальні, так і неформальні зв'язки між учасниками робочого процесу, а також відображаються їх внутрішні установки, етичні переконання, групові цінності та професійні прагнення. Парігін Б.Д. визначає клімат як «домінуючий у колективі відносно стійкий психологічний настрій, який проявляється у всіх різноманітних формах діяльності його учасників». Попри певні відмінності, більшість дослідників погоджуються, що СПК є інтегральним показником, який відображає не окремі елементи, а цілісну характеристику стану колективу.

На формування соціально-психологічного клімату впливає безліч факторів: від макросоціальних (загальної соціально-економічної та політичної ситуації в країні) до мікрофакторів (індивідуальних особливостей кожного члена колективу). В умовах воєнного стану вплив зовнішніх факторів стає особливо відчутним – загрози фізичній безпеці, економічна нестабільність, порушення

звичного способу життя неминуче відбиваються на психологічному стані працівників. Водночас саме в такі періоди зростає значення внутрішніх факторів – лідерства, організаційної культури, згуртованості колективу – як ресурсів для підтримки психологічної стійкості.

Структуру соціально-психологічного клімату можна представити як систему взаємопов'язаних компонентів, які в сукупності створюють цілісну картину психологічної атмосфери в колективі.

Когнітивний компонент відображає спільне бачення та розуміння цілей діяльності, усвідомлення членами колективу своїх ролей та внеску у спільну справу. Він включає уявлення співробітників один про одного, про керівництво, про специфіку організації та її місце у ширшому соціальному контексті. В умовах кризи особливого значення набуває інформованість про ситуацію та розуміння подальших перспектив, що дозволяє знизити рівень невизначеності та пов'язаної з нею тривоги.

Емоційний аспект СПК є, мабуть, найбільш відчутним для членів колективу. Це переважаючий настрій, рівень задоволеності роботою та відносинами, емоційна залученість у спільні справи та проблеми. Позитивний емоційний клімат характеризується оптимізмом, ентузіазмом, відчуттям емоційної безпеки. Негативний – тривожністю, напруженістю, дратівливістю, апатією. Під час війни емоційне навантаження на працівників зростає в рази, і здатність колективу створювати простір для вираження та спільного переживання емоцій стає критично важливою для психологічного виживання.

Поведінковий компонент проявляється у конкретних діях та взаємодіях членів колективу. Це стиль спілкування, способи вирішення конфліктів, готовність до взаємодопомоги, прояви солідарності або, навпаки, конкуренції та індивідуалізму. В екстремальних умовах саме поведінкові прояви найбільш красномовно демонструють реальний стан СПК – наскільки люди готові підтримувати один одного, жертвувати особистими інтересами заради спільної мети, працювати в умовах підвищеного навантаження та обмежених ресурсів.

Нормативний компонент СПК складається з неписаних правил, групових норм та цінностей, які регулюють поведінку членів колективу. Що вважається прийнятним, а що – неприпустимим, які якості та вчинки отримують схвалення, а які – засудження – все це формує нормативне поле, в якому існує колектив. В умовах кризи можуть актуалізуватися нові норми, пов'язані з безпекою, взаємодопомогою, збереженням ресурсів, готовністю до швидких змін та нестандартних рішень.

Комунікативний аспект соціально-психологічного клімату охоплює всю систему обміну інформацією та взаємодії у колективі. Наскільки ефективними є комунікації, чи є вони відкритими та довірливими, чи є простір для висловлення різних думок, чи працює зворотний зв'язок – все це визначає якість інформаційного поля організації. В умовах війни, особливо при переході на дистанційну роботу або при релокації, підтримка ефективних комунікаційних каналів стає одним із ключових завдань менеджменту.

Аксіологічний (ціннісний) компонент виражається у спільності або конфлікті цінностей членів колективу. Наскільки співробітники поділяють ключові цінності організації, чи існує ціннісна єдність щодо місії та сенсу діяльності – це питання набувають особливої гостроти у кризових умовах. Саме спільні цінності можуть стати тим фундаментом, на якому будується стійкість колективу у складних обставинах.

Адаптаційний компонент відображає здатність колективу пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, знаходити нові рішення та можливості у кризових ситуаціях. Це включає механізми колективного подолання стресу, розподілу ресурсів, перебудови робочих процесів відповідно до нових вимог. У воєнних умовах адаптивність стає не просто бажаною якістю, а необхідною умовою виживання організації та збереження її функціональності.

Ідентифікаційний компонент СПК пов'язаний із відчуттям приналежності до колективу, ототожненням себе з організацією, лояльністю та відданістю спільній справі. «Ми-почуття» – важливий психологічний ресурс, який

допомагає долати труднощі, знаходити сенс у продовженні діяльності навіть за несприятливих зовнішніх умов. Під час війни корпоративна ідентичність може трансформуватися, включаючи ширший контекст – ідентифікацію з країною, з боротьбою за її незалежність, з цінностями свободи та людської гідності [9, 34].

Структурні компоненти соціально-психологічного клімату наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структурні компоненти соціально-психологічного клімату

Компонент	Прояви в умовах воєнного стану
Когнітивний	Підвищена потреба в інформації, критичне мислення
Емоційний	Підвищена тривожність, стрес, потреба в підтримці
Поведінковий	Взаємодопомога, адаптація до нових умов роботи
Нормативний	Трансформація норм, зміна пріоритетів
Комунікативний	Нові канали зв'язку, потреба в оперативному інформуванні
Аксіологічний	Актуалізація цінностей патріотизму, солідарності
Адаптаційний	Перебудова робочих процесів, кризовий менеджмент
Ідентифікаційний	Згуртованість перед лицем загрози
Мотиваційний	Домінування мотивів безпеки, служіння суспільству
Управлінський	Централізація управління, швидкість прийняття рішень

Складено автором згідно з [9, 34]

Мотиваційний компонент соціально-психологічного клімату включає систему стимулів та мотивів, які спонукають людей до спільної діяльності. У стабільні часи на перший план можуть виходити мотиви самореалізації, професійного розвитку, матеріальної винагороди. У кризові періоди актуалізуються мотиви безпеки, збереження робочого місця та джерела доходу, а також, парадоксально, мотиви допомоги іншим, служіння суспільству, подолання спільних труднощів. Розуміння цієї динаміки дозволяє керівництву гнучко адаптувати систему мотивації відповідно до актуальних потреб персоналу.

Управлінський аспект відображає вплив стилю керівництва та якості управлінських рішень на психологічну атмосферу в колективі. Лідерство в кризових умовах вимагає особливих якостей: здатності швидко приймати рішення в умовах невизначеності, брати на себе відповідальність, поєднувати вимогливість із емпатією та турботою про людей. Керівник стає не просто

організатором робочого процесу, а й психологічним лідером, який допомагає колективу зберігати оптимізм, віру у майбутнє та волю до подолання труднощів.

Фармацевтична галузь, до якої належить ТОВ «Аптека Доброго дня», має свою специфіку формування соціально-психологічного клімату. Висока соціальна відповідальність, безпосередній контакт з людьми, які часто перебувають у стресовому стані через проблеми зі здоров'ям, необхідність дотримання суворих стандартів якості та безпеки, висока інтенсивність праці – все це створює особливий контекст для роботи фармацевтичних працівників. В умовах війни навантаження на аптечні мережі лише зростає, адже забезпечення населення ліками стає критично важливим завданням. Водночас співробітники аптек самі переживають ті ж труднощі, що й усі громадяни: тривогу за безпеку, розлуку з близькими, матеріальні проблеми, невизначеність щодо майбутнього.

1.2 Фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат

Соціально-психологічний клімат колективу – це складне явище, що формується під впливом багатьох сил, які діють з різною інтенсивністю та у різних напрямках. Подібно до погоди в природі, психологічний клімат у групі людей є результатом взаємодії безлічі факторів, причому деякі з них очевидні та помітні одразу, а інші – приховані та виявляють себе лише за певних умов.

В умовах воєнного стану звична система чинників, що впливають на психологічну атмосферу в колективі, зазнає суттєвих трансформацій. На перший план виходять фактори, пов'язані з безпекою, виживанням, подоланням кризи, а значення інших, таких як комфорт чи престиж, може тимчасово знижуватися. Розуміння цієї динаміки дає можливість керівництву аптечних закладів, зокрема ТОВ «Аптека Доброго дня», більш ефективно управляти колективом у складний період, зберігаючи його функціональність та психологічне благополуччя [2, 30].

Макросоціальні фактори сьогодні впливають на життя кожної організації в Україні з небаченою раніше силою. Війна змінила все: від економічних умов до цінностей та пріоритетів людей. Повітряні тривоги, обстріли, перебої з

електроенергією, водою, інтернетом – все це стало частиною повсякденної реальності для багатьох аптечних закладів. Загроза фізичній безпеці працівників, їхніх сімей та домівок створює постійний фоновий стрес, який впливає на всі аспекти роботи колективу.

Водночас макросоціальні чинники проявляються і у позитивних феноменах: зростанні національної єдності, взаємодопомоги, волонтерства, патріотизму. Ці явища також відображаються на соціально-психологічному кліматі організацій, створюючи основу для підвищеної згуртованості та солідарності у колективах. Особливо це відчутно у сферах, пов'язаних із забезпеченням базових потреб населення, до яких належить і фармацевтична галузь.

Галузева специфіка аптечних закладів в умовах війни набуває особливого значення. Аптеки стають не просто місцем продажу ліків – вони перетворюються на важливі осередки стабільності та підтримки для місцевих громад. Працівники фармацевтичної сфери, як і медики, часто залишаються на своїх робочих місцях навіть у найскладніших умовах, забезпечуючи безперервний доступ населення до життєво необхідних препаратів. Це створює додаткове навантаження на персонал, але водночас надає їхній роботі особливого сенсу та значущості.

Фактори, пов'язані з особливостями аптечної справи, такі як необхідність суворого дотримання нормативних вимог, висока відповідальність за якість препаратів, інтенсивне спілкування з людьми, які часто перебувають у стресовому стані, поєднуються з новими викликами воєнного часу: дефіцитом певних ліків, необхідністю консультувати щодо альтернативних препаратів, роботою в умовах відключень електроенергії, а іноді й під загрозою обстрілів.

Організаційні фактори в умовах війни зазнають суттєвих трансформацій. Звичні структури та процеси можуть виявитися неефективними або взагалі неможливими до реалізації в нових умовах. Багато підприємств змушені швидко перебудовувати свою роботу: змінювати графіки, локації, формати взаємодії, перерозподіляти функції та відповідальність. Гнучкість організаційної структури, її здатність адаптуватися до стрімких змін зовнішнього середовища стає критично важливим фактором виживання та збереження ефективності.

У ТОВ «Аптека Доброго дня» ці зміни могли проявлятися у перегляді годин роботи аптек з урахуванням комендантської години, організації роботи в бомбосховищах під час повітряних тривог, налагодженні нових логістичних маршрутів для забезпечення аптек товарами, впровадженні дистанційних форматів для нарад та навчання персоналу. Від того, наскільки швидко та ефективно керівництво зуміло перебудувати організаційні процеси, значною мірою залежав соціально-психологічний клімат у колективі та сприйняття працівниками нової реальності.

Матеріально-технічні чинники в кризових умовах можуть зазнавати суттєвих обмежень. Проблеми з електропостачанням, опаленням, водою, інтернетом, транспортом створюють додаткові перешкоди для нормальної роботи. Рівень заробітної плати та соціальних гарантій, хоча і залишається важливим фактором мотивації, не завжди може бути підтриманий на докризовому рівні через загальне погіршення економічної ситуації.

Для аптечних закладів особливого значення набуває забезпечення безперервності роботи, зокрема підтримка належних умов зберігання ліків, функціонування касових апаратів та систем обліку навіть за відсутності електроенергії, забезпечення фізичної безпеки приміщень та персоналу. Попри об'єктивні труднощі, більшість аптечних мереж докладають максимум зусиль для створення відносно комфортних умов праці, розуміючи, що від цього залежить не лише самопочуття працівників, але й якість обслуговування клієнтів.

Міжособистісні відносини у колективі під час війни можуть як зміцнюватися, так і зазнавати додаткових випробувань. З одного боку, спільне переживання труднощів, усвідомлення важливості взаємної підтримки часто призводить до підвищення згуртованості, солідарності, готовності допомагати один одному. З іншого боку, підвищений рівень стресу, тривоги, втоми може проявлятися у підвищеній дратівливості, конфліктності, емоційних зривах.

В аптечних колективах особливо важливим стає створення атмосфери підтримки та розуміння, де кожен працівник відчуває, що він не сам на сам зі своїми проблемами, що колеги та керівництво розуміють його ситуацію та готові

підтримати. Регулярні зустрічі, де люди можуть поділитися своїми переживаннями, спільне відзначення навіть невеликих перемог та досягнень, взаємодопомога у вирішенні побутових питань – все це значно покращує міжособистісні стосунки та загальну психологічну атмосферу в колективі.

Професійно-кваліфікаційні фактори в умовах війни набувають нових вимірів. Від фармацевтичних працівників сьогодні вимагається не лише знання асортименту ліків та їх характеристик, але й вміння швидко орієнтуватися у ситуації дефіциту певних препаратів, пропонувати альтернативи, консультувати щодо базових засобів домедичної допомоги, підтримувати паніку клієнтів, які шукають ліки «про запас» на випадок погіршення ситуації.

Підвищені вимоги до професійної гнучкості та стресостійкості можуть стати як джерелом додаткового навантаження, так і стимулом для професійного зростання. Багато працівників фармацевтичної сфери відзначають, що за період війни вони набули цінного досвіду, розширили свої професійні компетенції, навчилися ефективно діяти в нестандартних ситуаціях. Ця «професійна еволюція в умовах кризи» є важливим ресурсом не лише для окремих працівників, але й для колективу в цілому, підвищуючи його адаптивність та життєстійкість.

Інформаційні фактори під час війни набувають критичного значення. Доступ до достовірної, актуальної інформації стає не просто умовою ефективної роботи, але й питанням безпеки. Персонал аптек потребує оперативного інформування про зміни у безпековій ситуації, режим роботи, нові постачання, зміни цін та асортименту. Водночас важливо уникати інформаційного перевантаження та поширення панічних настроїв.

Особливу роль відіграє також інформаційна підтримка працівників щодо способів подолання стресу, психологічної самопомоги, доступних ресурсів соціальної підтримки. У багатьох організаціях запроваджуються спеціальні інформаційні канали для термінових повідомлень, регулярні онлайн-наради для обміну актуальною інформацією, консультації психологів щодо стресостійкості та емоційного самоконтролю.

Лідерство в кризових умовах набуває особливого значення. Від керівника вимагається не просто організація робочого процесу, але й створення відчуття стабільності, впевненості, безпеки у вкрай нестабільному середовищі. Співробітники уважно спостерігають за поведінкою лідера: чи залишається він з колективом у складні часи, чи готовий розділити з ними труднощі, чи здатний приймати швидкі та ефективні рішення в умовах невизначеності.

Ефективний лідер воєнного часу поєднує вимогливість з емпатією, чіткість з гнучкістю, рішучість з відкритістю до діалогу. Він не приховує труднощів, але й не дозволяє панічним настроям підривати моральний дух колективу. Він готовий визнавати свої помилки та вчитися разом з командою долати безпрецедентні виклики. Він піклується про фізичну та психологічну безпеку підлеглих так само, як і про безперервність бізнес-процесів.

Індивідуально-психологічні фактори відіграють важливу роль у формуванні загального клімату в колективі. Кожен працівник по-своєму переживає кризову ситуацію, має свої особливості реагування на стрес, свої ресурси та вразливості. Хтось мобілізується перед лицем загрози та проявляє неймовірну стійкість, хтось відчуває підвищену тривожність та страх, хтось стає більш замкненим, а хтось, навпаки, відчуває потребу у більш інтенсивному спілкуванні та підтримці.

Розуміння цих індивідуальних відмінностей допомагає керівництву та колегам більш толерантно ставитися до проявів стресу у інших людей, знаходити індивідуальний підхід до кожного члена колективу, надавати адресну підтримку там, де вона найбільш потрібна. Водночас важливо зберігати баланс між врахуванням індивідуальних особливостей та підтриманням загальних стандартів роботи, щоб забезпечувати ефективність діяльності організації в цілому.

Соціально-демографічні характеристики працівників також впливають на їхню адаптацію до умов воєнного стану та на загальний клімат у колективі. Вік, стать, сімейний стан, наявність дітей, стан здоров'я – все це визначає специфічні потреби та вразливості кожної людини. Наприклад, працівники з маленькими дітьми можуть потребувати більш гнучкого графіку роботи через порушення

роботи дитячих садків та шкіл. Літні співробітники чи люди з хронічними захворюваннями можуть потребувати особливої уваги щодо забезпечення безпечних умов праці. Жінки, які становлять більшість персоналу в аптечній мережі, часто беруть на себе додаткове навантаження з догляду за дітьми та літніми родичами в умовах, коли звичні системи соціальної підтримки працюють з перебоями [11, 36].

Врахування цих особливостей дозволяє створювати більш інклюзивне робоче середовище, де кожен працівник, незалежно від його життєвої ситуації, отримує необхідну підтримку та розуміння. В аптечних мережах, де переважну більшість персоналу становлять жінки, особливого значення набуває створення умов для поєднання професійних обов'язків з сімейними, забезпечення психологічної підтримки для тих, чий близькі перебувають на фронті або в окупації.

Комунікативні фактори під час війни трансформуються під впливом нових технологічних та безпекових реалій. Звичні формати спілкування можуть бути порушені через перебої зі зв'язком, вимушену релокацію частини персоналу, необхідність дотримання безпекових протоколів. Водночас зростає значення оперативної, прозорої та надійної комунікації як всередині колективу, так і з клієнтами, постачальниками, регуляторними органами.

Багато організацій запроваджують нові канали комунікації – більш захищені, стабільні, доступні з різних пристроїв та локацій. Регулярні онлайн-наради, чати в месенджерах, системи швидкого оповіщення стають невід'ємною частиною робочого процесу. Але не менш важливим залишається і якісний зміст комунікацій – відвертість, актуальність, баланс між оптимізмом та реалізмом, підтримуючий тон спілкування.

Культурно-ціннісні фактори в умовах війни зазнають глибоких трансформацій. Переосмислюються пріоритети, актуалізуються цінності патріотизму, свободи, національної ідентичності, взаємодопомоги, солідарності. Ці ширші суспільні процеси знаходять відображення і в корпоративній культурі організацій, у тому числі аптечних закладів.

Організаційна культура, що базується на таких цінностях як людяність, взаємопідтримка, професіоналізм, відповідальність, стає потужним ресурсом для підтримки морального духу колективу в складні часи. Особливого значення набувають і специфічні цінності фармацевтичної сфери – служіння людям, допомога у збереженні здоров'я, професійна етика. Усвідомлення своєї місії, важливості своєї роботи для суспільства допомагає працівникам долати труднощі та знаходити сенс у продовженні професійної діяльності навіть у найскладніших умовах.

Психофізіологічні чинники впливу на соціально-психологічний клімат особливо загострюються в умовах тривалого стресу. Фізична та емоційна втома, тривожність, порушення сну, погіршення концентрації уваги – ці та інші наслідки хронічного стресу позначаються на ефективності роботи та якості взаємодії в колективі.

Дослідження показують, що тривала дія стресових факторів, пов'язаних з війною, може призводити до емоційного вигорання, депресії, психосоматичних розладів. Особливо вразливими є люди, які вже мали певні психологічні проблеми до початку війни, ті, хто безпосередньо постраждав від бойових дій, втратив близьких, був змушений покинути свій дім.

У контексті аптечної мережі ці фактори набувають додаткової специфіки через необхідність постійної комунікації з клієнтами, багато з яких також перебувають у стресовому стані, мають тривожні розлади, знаходяться в пошуку ліків для подолання психологічних проблем. Працівники аптек, нерідко стають неформальними «першими контактами» для людей з психологічними труднощами, що створює додаткове емоційне навантаження.

Технологічні фактори в умовах війни відіграють подвійну роль. З одного боку, технологічні обмеження (перебої з електроенергією, інтернетом, пошкодження обладнання) створюють додаткові труднощі для нормальної роботи. З іншого – саме технології дозволяють підтримувати функціональність бізнесу навіть у кризових умовах.

Для аптечних закладів критично важливими стають технологічні рішення для безперебійної роботи при відключеннях електроенергії (генератори, джерела

безперебійного живлення), стабільного інтернет-з'єднання (резервні канали, 4G/5G модеми), дистанційного доступу до робочих систем, безпечного зберігання даних (хмарні сервіси), безготівкових розрахунків в умовах нестабільного з'єднання.

Впровадження нових технологічних рішень часто стає каталізатором позитивних змін у колективі, стимулюючи професійний розвиток, підвищуючи ефективність роботи, відкриваючи нові можливості для комунікації та взаємодії. Технологічна гнучкість та адаптивність стають важливими характеристиками не лише організації в цілому, але й кожного окремого працівника.

Історія колективу, його попередній досвід подолання складних ситуацій – це той фундамент, на якому будується стресостійкість організації в умовах війни. Колективи з тривалою історією, усталеними традиціями, позитивним досвідом спільного вирішення проблем зазвичай демонструють вищу згуртованість та ефективність в кризових умовах [13, 40].

В аптечній мережі, яка функціонує не перший рік, такий досвід може включати подолання попередніх економічних криз, епідемій (зокрема, пандемії COVID-19), різких змін у законодавстві, реформування галузі. Пам'ять про успішне подолання цих випробувань, розуміння, що колектив вже не раз доводив свою життєздатність та адаптивність, стає важливим психологічним ресурсом у новій кризовій ситуації.

Особливу роль відіграють і неформальні лідери колективу – «старожили», носії організаційної культури та пам'яті, люди, які своїм прикладом надихають інших, передають досвід, підтримують традиції взаємодопомоги та професійної гідності. В умовах війни їхній вплив на соціально-психологічний клімат часто стає навіть більш значущим, ніж формальне керівництво.

Динаміка всіх цих факторів визначає загальний стан соціально-психологічного клімату в колективі та його зміни з часом. Важливо розуміти, що жоден з факторів не діє ізольовано – всі вони перебувають у складній взаємодії, підсилюючи або послаблюючи вплив один одного.

Так, наприклад, сильне лідерство може частково компенсувати негативний вплив матеріально-технічних труднощів, а висока професійна кваліфікація персоналу дозволяє ефективніше долати організаційні перешкоди. Водночас, навіть при наявності всіх об'єктивних умов для комфортної роботи, проблеми в міжособистісних відносинах можуть серйозно погіршувати загальний психологічний клімат.

Ця комплексність вимагає системного підходу до аналізу та управління соціально-психологічним кліматом, особливо в кризових умовах. Керівництво аптекних закладів має враховувати весь спектр діючих факторів, їхні взаємозв'язки та динаміку, щоб розробляти ефективні стратегії підтримки та розвитку колективу в непростий період війни.

1.3 Теорія резильєнтності та адаптації в умовах воєнного стану

В умовах війни, коли звичний порядок життя докорінно порушений, а рівень невизначеності та загроз зростає в рази, особливої актуальності набуває поняття резильєнтності – здатності ефективно адаптуватися до стресу та відновлюватися після психологічних травм. Цей феномен, який досліджується психологією вже кілька десятиліть, сьогодні переходить з площини теоретичних розробок у вкрай практичну площину виживання та збереження функціональності як окремих людей, так і цілих колективів.

Резильєнтність (від англ. *resilience* – пружність, еластичність, здатність швидко відновлюватися) – це не просто пасивна стійкість до негативних впливів, а активний процес позитивної адаптації людини до складних життєвих обставин, здатність «відбиватися від дна» після падіння. Це поняття прийшло в психологію з фізики, де воно описує властивість матеріалів відновлювати свою форму після деформації. Подібно до цього, психологічна резильєнтність характеризує здатність особистості та групи повертатися до нормального функціонування після впливу серйозних стресорів.

Важливо розуміти, що резильєнтність – це не вроджена, статична характеристика, а динамічний процес, який можна розвивати та зміцнювати.

Вона не означає відсутності психологічного болю чи дистресу – люди з високою резильєнтністю також переживають негативні емоції, тривогу, горе, але вони знаходять способи ефективно долати ці стани та адаптуватися до нової реальності. У цьому полягає принципова відмінність резильєнтності від невразливості – перша передбачає не уникнення травми, а здатність відновлюватися після неї.

Дослідники виділяють кілька ключових компонентів індивідуальної резильєнтності. Перший з них – когнітивна гнучкість, здатність змінювати перспективу, знаходити нові рішення, адаптувати свої ментальні моделі до змінених обставин. Люди з високим рівнем когнітивної гнучкості здатні бачити можливості навіть у кризових ситуаціях, знаходити альтернативні шляхи досягнення цілей, коли звичні маршрути стають недоступними. В умовах війни ця якість дозволяє переосмислювати події, зберігати надію та віру в майбутнє, незважаючи на складні обставини сьогодення.

Другий важливий компонент – емоційна регуляція, здатність керувати своїми емоційними станами, не придушуючи їх, але й не дозволяючи негативним емоціям повністю захопити контроль над поведінкою та мисленням. Люди з розвиненими навичками емоційної саморегуляції краще справляються зі стресом, тривогою, гнівом, які є природними реакціями на травматичні події. Вони здатні визнавати свої емоції, виражати їх у конструктивний спосіб, а потім зосереджуватися на вирішенні практичних завдань, не залишаючись у полоні негативних переживань [31].

Третім компонентом є наявність соціальної підтримки – мережі стосунків, які забезпечують емоційну, інформаційну, матеріальну допомогу в складних ситуаціях. Люди, які відчувають, що вони не самі, що є інші, готові їх вислухати, зрозуміти, підтримати, демонструють вищу психологічну стійкість у кризових умовах. Соціальна підтримка працює як буфер між стресовими подіями та їх психологічним впливом, дозволяючи «розділити» тягар переживань, отримати нову перспективу, практичну допомогу та емоційне розвантаження.

Четвертий компонент резильєнтності – осмисленість, здатність знаходити чи створювати сенс у складних життєвих обставинах. За словами австрійського психіатра Віктора Франкла, який пройшов через жахи концтабору: «Той, хто знає «навіщо», витримає майже будь-яке «як». Ця теза, висловлена людиною, яка на власному досвіді пізнала граничні випробування людської психіки, підтверджується сучасними дослідженнями: люди, які вбачають сенс у своїх стражданнях, мають мету, що виходить за межі їхніх особистих проблем, демонструють вищу психологічну стійкість у кризових ситуаціях [16, 38].

П'ятий компонент – оптимізм і надія, здатність вірити в можливість позитивного розвитку подій, навіть за наявності об'єктивних труднощів та перешкод. Йдеться не про наївний, відірваний від реальності оптимізм, а про так званий «реалістичний оптимізм» – визнання труднощів, але й віру в свою здатність їх подолати, впевненість у тому, що після темних часів настануть світлі. Дослідження показують, що така установка має потужний захисний ефект, підвищуючи стресостійкість, знижуючи ризик розвитку посттравматичних стресових розладів та депресії.

Шостий компонент – активна життєва позиція, готовність діяти, а не пасивно очікувати покращення ситуації. Люди з високою резильєнтністю зазвичай орієнтовані на дії, які вони можуть виконати тут і зараз, на ті аспекти ситуації, які піддаються їхньому контролю, а не на пасивні румінації про те, що могло б бути. В умовах війни це проявляється у волонтерстві, взаємодопомозі, професійній відданості, пошуку нових способів реалізації своїх цілей та цінностей.

Останнім, але не менш важливим компонентом є самоєфективність – переконання людини у своїй здатності успішно виконувати певні дії та досягати бажаних результатів. Люди з високою самоєфективністю вірять, що вони можуть впоратися з викликами, що постають перед ними, і ця віра стає самореалізовуванням пророцтвом, мотивуючи їх докладати більше зусиль, проявляти наполегливість, творчо підходити до вирішення проблем.

Варто підкреслити, що резильєнтність – це не лише індивідуальна, але й групова характеристика. Колективна резильєнтність – це здатність групи спільно

долати труднощі, адаптуватися до змін та відновлюватися після криз, зберігаючи свою функціональність та ідентичність. В умовах воєнного стану саме колективна резильєнтність стає критично важливим ресурсом для організацій, включаючи, аптечні заклади які мають забезпечувати безперервність своєї діяльності навіть у найскладніших обставинах.

Дослідники виділяють кілька ключових факторів, що визначають резильєнтність колективу. Першим і, мабуть, найважливішим є групова згуртованість – відчуття єдності, приналежності до спільноти, взаємної відповідальності та підтримки. Згуртовані колективи демонструють вищу психологічну стійкість у кризових ситуаціях, оскільки кожен їх член відчуває, що він не сам, що є інші, готові розділити з ним труднощі та надати підтримку. В умовах війни саме колективна підтримка часто стає тим рятувним колом, яке допомагає людям зберігати психологічну рівновагу та працездатність.

Другим фактором є ефективне лідерство, здатність керівників приймати зважені рішення в умовах невизначеності, забезпечувати чітку комунікацію, підтримувати моральний дух колективу. Лідер, який демонструє впевненість, компетентність, турботу про підлеглих, стає моделлю резильєнтної поведінки, на яку орієнтуються інші члени колективу. В екстремальних умовах особливого значення набуває здатність лідера поєднувати директивність (швидке прийняття рішень, чіткі інструкції) з підтримкою автономії та ініціативи працівників.

Третім фактором колективної резильєнтності є адаптивність – здатність групи швидко пристосовуватися до змін, перебудовувати робочі процеси відповідно до нових вимог, впроваджувати інновації. Це включає як технологічну гнучкість (використання альтернативних засобів комунікації, джерел енергії, способів виконання завдань), так і психологічну готовність до змін, відкритість до нового досвіду, толерантність до невизначеності. Колективи, здатні швидко адаптуватися до змінених умов, не лише виживають у кризових ситуаціях, але й можуть знаходити нові можливості для розвитку.

Четвертим фактором є ефективні комунікації – наявність надійних каналів обміну інформацією, атмосфера довіри та відкритості, що дозволяє висловлювати

різні думки, обговорювати проблеми, ділитися емоціями. В умовах кризи якість комунікацій стає критично важливою, оскільки від доступу до достовірної інформації, можливості координувати дії, отримувати зворотний зв'язок часто залежить не лише ефективність роботи, але й фізична безпека працівників.

П'ятим фактором є колективна самоефективність – спільна віра членів групи в їхню здатність успішно виконувати завдання та досягати цілей. Колективи з високим рівнем самоефективності демонструють більшу наполегливість перед лицем труднощів, вищу мотивацію, креативність у вирішенні проблем. Ця спільна віра у власні сили формується на основі попереднього досвіду успішного подолання викликів, спостереження за успіхами інших подібних колективів, вербального переконання з боку лідерів та позитивного емоційного стану групи.

Останнім ключовим фактором колективної резильєнтності є спільна система цінностей та смислів, що забезпечує відчуття мети та напрямку навіть у найскладніших обставинах. Колективи, об'єднані спільними цінностями, баченням майбутнього, відчуттям соціальної значущості своєї діяльності, демонструють вищу психологічну стійкість у кризових ситуаціях. Для фармацевтичних працівників такими об'єднавчими цінностями можуть бути турбота про здоров'я людей, професійна відповідальність, служіння суспільству в складні часи.

Теорії резильєнтності знаходять своє конкретне застосування в концепції адаптації до умов воєнного стану. Адаптація – це процес пристосування системи (у нашому випадку – окремої людини або колективу) до змінених умов середовища. В умовах війни адаптація відбувається на кількох рівнях одночасно: фізіологічному, психологічному, соціальному, організаційному.

На фізіологічному рівні організм пристосовується до підвищеного рівня стресу, змін у режимі сну, харчування, фізичної активності. Такі реакції, як підвищений рівень адреналіну та кортизолу, прискорене серцебиття, підвищений м'язовий тонус, є природними відповідями на загрозу, що дозволяють мобілізувати ресурси для виживання. Проте тривала активація стресової системи може призводити до виснаження адаптаційних ресурсів організму, розвитку психосоматичних розладів.

На психологічному рівні адаптація передбачає перебудову когнітивних схем, емоційних реакцій, поведінкових стратегій відповідно до нових вимог реальності. Це включає переоцінку пріоритетів, розвиток нових навичок подолання стресу, зміну часової перспективи (фокус на «тут і зараз» замість довгострокового планування). У контексті фармацевтичної діяльності це може проявлятися у розвитку нових професійних компетенцій, пов'язаних з роботою в умовах обмежених ресурсів, підвищеного попиту на певні категорії ліків, необхідності консультування клієнтів щодо альтернативних препаратів [1, 35].

На соціальному рівні адаптація означає перебудову системи стосунків, способів взаємодії з іншими людьми, джерел соціальної підтримки. В умовах війни соціальні зв'язки зазнають серйозних випробувань – розлука з близькими, втрата звичних контактів, необхідність будувати нові стосунки, часто в незнайомому середовищі. Водночас саме соціальна підтримка є одним із найпотужніших ресурсів для подолання стресу та травми. Для багатьох людей робочий колектив стає важливим джерелом такої підтримки, місцем, де можна відчувати себе частиною спільноти, отримати розуміння та допомогу.

На організаційному рівні адаптація передбачає перебудову всієї системи діяльності аптеки відповідно до нових умов та викликів. Це включає зміни в структурі організації, перерозподіл функцій та повноважень, впровадження нових форматів роботи, перегляд пріоритетів та стратегій. Для аптечних закладів такі адаптаційні зміни можуть охоплювати широкий спектр аспектів: від перебудови логістичних ланцюгів постачання в умовах порушення транспортної інфраструктури до запровадження нових протоколів безпеки для персоналу та клієнтів.

Процес адаптації до умов воєнного стану не є лінійним та одноразовим. Психологи виділяють кілька стадій, через які проходять люди та колективи, пристосовуючись до травматичної реальності війни.

Перша стадія – шок та заперечення. На цьому етапі людина відчуває розгубленість, дезорієнтацію, часто відмовляється вірити в реальність того, що відбувається. Для багатьох українців ця стадія тривала перші години та дні повномасштабного вторгнення, коли попри очевидність подій, розум

відмовлявся їх приймати. На організаційному рівні ця стадія часто супроводжується тимчасовим «заціпенінням», нездатністю продовжувати звичну діяльність, відсутністю чітких планів та рішень.

Друга стадія – гнів та протест. На цьому етапі приходиться усвідомлення реальності того, що відбувається, але людина відчуває обурення, гнів, протест проти несправедливості ситуації. Ці емоції можуть бути спрямовані на ворога, на владу, на обставини, іноді – на самого себе або близьких. В організаційному контексті ця стадія може проявлятися у гострих конфліктах, взаємних звинуваченнях, імпульсивних рішеннях.

Третя стадія – торг та пошук компромісів. На цьому етапі людина намагається «домовитися» з реальністю, знайти способи мінімізувати втрати, зберегти хоча б частину попереднього способу життя. На індивідуальному рівні це може проявлятися у спробах «виторгувати» певні гарантії безпеки для себе та близьких, у пошуку «магічних» ритуалів, які ніби захищають від небезпеки. На організаційному рівні – у спробах зберегти попередні формати роботи з мінімальними змінами, у фокусі на короткострокових рішеннях замість стратегічної перебудови.

Четверта стадія – депресія та відчай. Коли стає зрозуміло, що швидкого повернення до попереднього життя не буде, що втрати та зміни неминучі, людина може впасти у відчай, апатію, втратити мотивацію та сенс. На колективному рівні ця стадія проявляється у зниженні продуктивності, песимістичних настроях, втраті ініціативності, формальному виконанні обов'язків без емоційної залученості.

Остання, п'ята стадія – прийняття та адаптація. На цьому етапі приходиться усвідомлення та прийняття нової реальності, готовність будувати життя в змінених умовах, знаходити нові можливості та ресурси. Це не означає, що людина перестає відчувати біль, страх чи гнів – ці емоції залишаються, але вже не домінують над свідомістю, дозволяючи зосередитися на конструктивних діях, пошуку нових смислів та цілей. На організаційному рівні ця стадія характеризується стабілізацією робочих процесів, формуванням нових стратегій

та практик, адекватних зміненню умов, відновленням або навіть підвищенням ефективності діяльності [7, 16].

Важливо розуміти, що ці стадії не є строго послідовними – людина може переходити від однієї до іншої, повертатися на попередні етапи, особливо при зіткненні з новими стресорами чи втратами. Також різні члени одного колективу можуть перебувати на різних стадіях адаптації, що створює додаткові виклики для управління та комунікації.

Концепція посттравматичного зростання відкриває ще один важливий аспект адаптації до екстремальних умов. Цей термін, введений американськими психологами Річардом Тедескі та Лоуренсом Калхауном, описує позитивні психологічні зміни, які можуть відбуватися внаслідок боротьби з високо травматичними життєвими кризами. Парадоксально, але саме через досвід травми та страждання людина може досягти особистісного зростання, яке було б неможливим у звичайних умовах.

Дослідники виділяють п'ять основних сфер посттравматичного зростання. Перша – це відкриття нових можливостей, усвідомлення нових шляхів та перспектив, які раніше не розглядалися. Друга – поглиблення міжособистісних стосунків, сильніше відчуття близькості та інтимності з іншими людьми, особливо з тими, хто пройшов через подібні випробування. Третя – зростання відчуття особистої сили, усвідомлення своєї здатності долати серйозні труднощі, виживати та розвиватися навіть у екстремальних умовах. Четверта – більша цінність життя, переоцінка пріоритетів, фокус на тому, що дійсно важливо, відмова від дрібних уподобань та суєти. П'ята – духовний розвиток, глибше розуміння сенсу життя, свого місця у світі, зв'язку з іншими людьми та вищими цінностями.

Посттравматичне зростання не є автоматичним наслідком травматичного досвіду – багато людей, на жаль, залишаються психологічно пошкодженими пережитими стражданнями. Воно також не означає відсутності психологічного болю, тривоги чи депресії – ці негативні переживання можуть співіснувати з досвідом зростання. Ключовим фактором, що сприяє посттравматичному зростанню, є здатність знаходити сенс у стражданні, інтегрувати травматичний

досвід у свою життєву історію, використовувати його як каталізатор для переоцінки цінностей та особистісних змін.

У контексті діяльності аптечних закладів в умовах воєнного стану, концепція посттравматичного зростання може застосовуватися на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Парадоксально, але саме через досвід роботи в екстремальних умовах війни колектив може досягти нового рівня згуртованості, професіоналізму, інноваційності, якого було б важко досягти у звичайних обставинах.

Практичне застосування теорій резильєнтності та адаптації у фармацевтичній сфері в умовах воєнного стану може охоплювати широкий спектр заходів та стратегій. На індивідуальному рівні це включає розвиток навичок емоційної саморегуляції, стресостійкості, когнітивної гнучкості, пошуку смислу. Персонал аптек може бути навчений базовим технікам управління стресом, таким як діафрагмальне дихання, прогресивна м'язова релаксація, майндфулнес, когнітивне переформулювання негативних думок. Також важливим є розвиток навичок психологічної першої допомоги – здатності розпізнавати ознаки гострого стресу та панічних станів у колег та клієнтів, надавати базову психологічну підтримку, направляти до фахових психологів у разі необхідності.

На колективному рівні практичне застосування теорій резильєнтності передбачає створення атмосфери психологічної безпеки, взаємної підтримки, відкритої комунікації. Це може включати регулярні зустрічі колективу не лише для обговорення робочих питань, але й для психологічної підтримки, обміну досвідом подолання труднощів, спільного осмислення ситуації. Важливим є формування спільної системи цінностей та смислів, що надає роботі в умовах війни особливого значення та мотивації – усвідомлення своєї ролі у забезпеченні доступу населення до життєво необхідних ліків, у підтримці здоров'я та якості життя людей у складних умовах.

На організаційному рівні практичні аспекти адаптації включають розробку кризових планів та протоколів, забезпечення гнучкості робочих процесів, створення резервних систем та ресурсів. Для аптечних закладів це означає

наявність альтернативних джерел постачання, резервних каналів комунікації, підготовку персоналу до роботи в різних сценаріях (відключення електроенергії, обмежений доступ до цифрових комунікацій та потреба у зміні місця) розташування створюють додаткові виклики в організації роботи. Суттєве значення має створення механізмів систематичного моніторингу перших проявів професійного виснаження та стресових станів у колективі, а також розробка й імплементація заходів психологічної допомоги та превентивних дій щодо запобігання наслідкам тривалої дії стресових факторів.

Одним із ключових елементів адаптації до умов воєнного стану є забезпечення фізичної безпеки персоналу та клієнтів. Для аптечних мереж це включає обладнання укриттів, розробку чітких інструкцій щодо дій під час повітряних тривог, забезпечення засобами індивідуального захисту, навчання навичкам базової домедичної допомоги. Також важливим є забезпечення інформаційної безпеки – захист конфіденційних даних, протидія дезінформації, критичне оцінювання джерел інформації.

Окремим напрямом практичного застосування теорій резильєнтності є розробка та впровадження програм посттравматичного відновлення та зростання. Це включає створення можливостей для осмислення та інтеграції травматичного досвіду, трансформації його в ресурс для особистісного та професійного розвитку (табл. 1.2). В організаційному контексті це може реалізовуватися через проведення спеціальних тренінгів, груп підтримки, індивідуальних консультацій з психологами, а також через створення культури, що цінує та визнає не лише професійні досягнення, але й особистісну стійкість, взаємодопомогу, емоційну підтримку [4, 43].

Важливо підкреслити, що резильєнтність та адаптація – це не лише індивідуальні якості та процеси, але й соціальні та системні феномени. Вони значною мірою залежать від наявності підтримуючого середовища, відповідних ресурсів, соціальних та інституційних структур, що сприяють відновленню та розвитку після травматичних подій. Тому стратегії підвищення резильєнтності мають охоплювати не лише індивідуальний та організаційний рівні, але й

ширший соціальний контекст – взаємодію з місцевими громадами, державними структурами, громадськими організаціями, професійними асоціаціями.

Таблиця 1.2

Компоненти резильєнтності в умовах воєнного стану

Компонент резильєнтності	Прояви у фармацевтичній сфері під час війни
Когнітивна гнучкість	Пошук альтернативних постачальників ліків, нових маршрутів
Емоційна регуляція	Збереження професійності в стресі, запобігання вигоранню
Соціальна підтримка	Взаємодопомога в колективі, групи підтримки, волонтерство
Осмысленість	Усвідомлення важливості забезпечення ліками, професійна гордість
Оптимізм і надія	Зосередження на позитивних аспектах, віра в перемогу
Активна життєва позиція	Ініціативність у вирішенні проблем, пошук нових можливостей
Самоефективність	Впевненість у своїй компетентності, здатності долати труднощі
Згуртованість	Командна робота, солідарність, спільне подолання труднощів
Ефективне лідерство	Чіткі вказівки в кризі, забезпечення безпеки, особистий приклад
Адаптивність	Нові формати роботи, пристосування до обмежень, нові технології
Ефективні комунікації	Альтернативні канали зв'язку, регулярні наради, інформування
Спільні цінності	Професійні цінності, патріотизм, віра в перемогу, гуманізм

Складено автором згідно з [4, 43]

Розуміння теорій резильєнтності та адаптації, їх практичне застосування в контексті діяльності аптечних закладів в умовах воєнного стану дає можливість не лише мінімізувати негативні психологічні наслідки травматичного досвіду, але й використати його як каталізатор для особистісного та організаційного розвитку. Війна, при всій її жахливості та деструктивності, може стати тим викликом, який змушує людей та колективи мобілізувати приховані ресурси, відкрити нові можливості, переосмислити цінності та пріоритети, досягти нового рівня згуртованості та ефективності. І хоча ніхто не обирає такий шлях розвитку добровільно, розуміння механізмів формування резильєнтності дозволяє максимально ефективно адаптуватися до цих екстремальних умов і, можливо, вийти з них сильнішими, мудрішими, більш людяними.

Висновки за розділом 1

Досліджуючи теоретичні основи соціально-психологічного клімату, ми побачили, наскільки це складне і багатогранне явище, яке охоплює різні аспекти життя колективу – від того, як люди сприймають і розуміють одне одного, до їхніх емоцій, поведінки та спільних цінностей. В умовах війни значення сприятливої психологічної атмосфери суттєво зростає, адже колектив стає не просто місцем роботи, а справжньою опорою та джерелом підтримки для кожного працівника. Особливо це відчувається в аптечних мережах, де персонал не тільки сам переживає всі труднощі воєнного часу, але й щодня взаємодіє з клієнтами, які також перебувають у стресовому стані.

Ми виявили, що на психологічний клімат в колективі під час війни впливає безліч факторів – від загальної ситуації в країні до особистісних особливостей кожного працівника. Критично важливими стають безпекові аспекти, якість комунікації, стиль керівництва та наявність психологічної підтримки. Для фармацевтичних працівників додатковим навантаженням стають професійні виклики: необхідність зберігати спокій і професіоналізм в умовах дефіциту ліків, перебоїв з електропостачанням, підвищеної тривожності клієнтів. І тут велике значення має не тільки індивідуальна стійкість кожного співробітника, але й загальна атмосфера взаємодопомоги та підтримки у колективі.

Особливу цінність у ці складні часи набуває розвиток резильєнтності – здатності не просто протистояти стресу, а й відновлюватися і навіть зростати через складний досвід. Ми з'ясували, що цю якість можна розвивати як на індивідуальному, так і на колективному рівні, працюючи над гнучкістю мислення, навичками емоційної саморегуляції, пошуком смислу у складних обставинах, розбудовою соціальних зв'язків та вірою у власні сили. У кризових умовах саме колективна резильєнтність стає тим ресурсом, який допомагає організації не просто виживати, а продовжувати розвиватись і виконувати свою соціально важливу місію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТОВ «АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ»

2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Аптека Доброго Дня» та визначення впливу соціально-психологічного клімату на її результативність

Серед сучасних національних фармацевтичних мереж ТОВ «Аптека Доброго Дня» впевнено утримує позицію одного з лідерів роздрібного аптечного бізнесу в Україні. Свою історію компанія розпочала ще у 2006 році, і з того часу суттєво розширила масштаб діяльності, об'єднавши понад 700 аптечних закладів у більш ніж сотні міст, охоплюючи 15 адміністративних регіонів країни. Географія представництв охоплює як густонаселені мегаполіси, так і невеликі містечка. Центральний офіс, у якому розміщуються ключові управлінські та сервісні відділи, включно з аналітичним, фінансовим, маркетинговим та адміністративним, розташований у м. Київ.

Координацію діяльності мережі здійснює юридична особа – ТОВ «Фармастор», яка оперує низкою брендів, зокрема «Експрес Фарм» та «Перша соціальна аптека», що входять до єдиної корпоративної структури. Контроль над компанією реалізується через акціонерний механізм, де понад 69% частки належать Ігорю Червоненку – бенефіціарному власнику, що реалізує управлінський вплив через пов'язані структури.

Компанія може похвалитися колективом, чисельність якого перевищує 4 тисячі кваліфікованих працівників. Упродовж одного дня об'єкти мережі обслуговують близько 60 тисяч споживачів, а популярність онлайн-магазину, який працює на базі платформи add.ua, підтверджується понад мільйоном візитів щомісяця.

Структура управління побудована відповідно до ієрархічного принципу. Очолює компанію генеральний директор, який відповідає за формування загальної стратегії розвитку, зовнішнє представництво, партнерську взаємодію

та прийняття ключових рішень. Йому підпорядковується виконавчий директор, що контролює внутрішню операційну діяльність та координацію функціональних блоків.

До числа основних управлінських відділів входять:

- Фінансовий – відповідає за підготовку бухгалтерської звітності, планування бюджету, контроль витрат та оцінку фінансових ризиків;
- HR-відділ – забезпечує процеси добору персоналу, організації навчання та адаптації, а також координує заходи з психологічної підтримки працівників;
- Маркетингова служба – займається просуванням бренду, аналізом клієнтських потреб, розробкою програм лояльності та позиціонуванням мережі;
- Юридичний департамент – контролює правомірність діяльності відповідно до чинного законодавства, включно з регуляцією обігу фармпрепаратів і дотриманням умов ліцензування;
- IT-відділ – забезпечує технічну підтримку цифрових сервісів, кібербезпеку, а також функціонування сайту та мобільного додатку.

На регіональному рівні діяльність аптек координується менеджерами областей, які здійснюють планування, контролюють виконання показників, а також забезпечують пряму комунікацію з персоналом на місцях.

Філософія компанії передбачає перехід від традиційної моделі аптеки до інноваційного формату «простору здоров'я», де окрім стандартного фармацевтичного обслуговування, клієнтам пропонується змога скористатися зонами для вимірювання артеріального тиску, перевірки рівня кисню у крові, контролю температури тіла. Додатково доступні послуги для комфорту – гарячі напої, можливість підзарядити мобільні пристрої.

Компанія позиціонує себе як активного учасника втілення Цілей сталого розвитку ООН, зокрема напряму «Здоров'я і благополуччя». У межах реалізації цієї місії функціонує освітній відеопроєкт «Академія Сталого Здоров'я», у рамках якого фахівці публікують інформаційні лекції з тем профілактики та ведення здорового способу життя.

Асортимент аптечної мережі становить понад 20 тисяч товарів, включно з медикаментами, БАДами, косметикою для догляду, товарами для немовлят, виробами медичного призначення. Особливу увагу компанія приділяє розвитку продукції власного бренду – понад тисяча найменувань виробляються під замовлення на українських і європейських підприємствах.

Крім фізичних точок продажу, компанія надає повноцінний онлайн-сервіс: оформлення замовлення через сайт, доставка препаратів поштою або кур'єром. Важливою складовою соціальної місії є участь у державній програмі реімбурсації «Доступні ліки», а також безперебійне забезпечення препаратами інсуліну.

Функціонування аптечної мережі регламентується низкою нормативно-правових актів, включаючи Закон України «Про лікарські засоби», положення МОЗ щодо ліцензування, а також міжнародні стандарти належної дистриб'юторської практики. Працівники аптек зобов'язані проходити атестацію та підвищення кваліфікації, що забезпечує відповідність стандартам якості.

Компанія активно долучається до волонтерських ініціатив. Вона фінансово підтримує благодійні фонди, надає медичну допомогу цивільним на деокупованих територіях, допомагає військовослужбовцям, а також реалізує спеціалізовані проєкти для жінок-військових у партнерстві з громадськими організаціями.

Узагальнюючи, можна відзначити, що ТОВ «Аптека Доброго Дня» – це сучасна структура, яка динамічно поєднує класичну аптечну функцію з інноваційними підходами до розвитку, клієнтського сервісу та соціальної відповідальності. Це дозволяє компанії не лише утримувати лідерство на фармацевтичному ринку, а й бути прикладом адаптивного, соціально-орієнтованого бізнесу у кризовий період.

В табл. 2.1 наведено аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Аптека Доброго Дня».

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Аптека Доброго Дня» за 2022-2024рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022-2023 рр.		2023-2024 рр.	
				Абс. відх. +/-	Відн. відх.	Абс. відх. +/-	Відн. відх.
1	2	3	4	5	6	7	8
Основні засоби, млн.грн.	17 772	15 545	11 425	-2 227	-12,53%	-4 120	-26,50%
Первісна вартість, млн.грн.	53 548	56 409	55 992	2 861	5,34%	-417	-0,74%
Знос, млн. грн.	35 776	40 864	44 567	5 088	14,22%	3 703	9,06%
Ін. фінансові інвестиції, млн. грн.	8 126	8 126	12 630	0	0,00%	4 504	55,43%
Запаси, млн. грн.	115 736	168 793	204 543	53 057	45,84%	35 750	21,18%
Товари, млн. грн.	158 860	167 036	203 994	8 176	5,15%	36 958	22,13%
Дебіторська заборгованість, млн.грн.	21 192	45 664	67 988	24 472	115,48%	22 324	48,89%
Гроші та їх еквіваленти, млн.грн.	9 340	13 716	6 711	4 376	46,85%	-7 005	-51,07%
Зареєстрований капітал, млн.грн.	1 000	1 000	1 000	0	0,00%	0	0,00%
Нерозподілений прибуток, млн.грн.	-22 472	-25 255	-38 275	-2 783	12,38%	-13 020	51,55%
Короткострокові кредити банків, млн.грн.	38 155	37 871	37 871	-284	-0,74%	0	0,00%
Товари, роботи, послуги, млн.грн.	226 744	280 956	384 593	54 212	23,91%	103 637	36,89%
Розрахунки з бюджетом, млн.грн.	4 458	5 872	6 188	1 414	31,72%	316	5,38%
Податок на прибуток, млн.грн.	1 489	1 916	1 924	427	28,68%	8	0,42%
Страхування, млн.грн.	423	669	783	246	58,16%	114	17,04%
Оплата праці, млн.грн.	1 527	2 478	2 601	951	62,28%	123	4,96%
Аванси отримані, млн.грн.	5 645	178	234	-5 467	-96,85%	56	31,46%
Ін. поточні зобов'язання, млн. грн.	1 088	1 315	7 136	227	20,86%	5 821	442,66%
Середня ЗП (фармацевт), тис.грн.	15 500	17 000	21 000	1 500	9,68%	4 000	23,53%
Середня ЗП (завідувач аптеки), тис.грн.	20 000	26 500	32 000	6 500	32,50%	5 500	20,75%
Кількість працівників	620	570	593	-50	-8,06%	+23	4,04%

Проаналізувавши фінансово-економічні показники з табл.2.1 у період 2022–2024 років діяльності ТОВ «Аптека Доброго Дня» можемо побачити, що вони демонструють суперечливу динаміку. Це може свідчити про активні внутрішні процеси адаптації до ринкових умов та зовнішніх викликів. Загальна картина формує змішану оцінку: з одного боку – розширення операційної діяльності, з іншого – поглиблення фінансових ризиків, що комплексно впливають і на ефективність компанії, і на соціально-психологічну атмосферу в колективі.

Один із важливих показників – вартість основних засобів – упродовж трьох років скоротилася з 17,8 млрд грн у 2022 році до 11,4 млрд грн у 2024 році. Одночасно рівень зносу зріс на майже 9 млрд грн, що вказує на істотне зношення матеріально-технічної бази. Це потенційно знижує ефективність роботи, а також створює додаткове навантаження на персонал, особливо у сфері аптечного обслуговування, де фізична інфраструктура відіграє ключову роль.

Натомість позитивною є динаміка зростання обсягів товарів і запасів. Лише за два роки обсяг запасів зріс майже на 90 млрд грн, що свідчить про зростання обігового капіталу та збільшення масштабів діяльності. Подібні зміни можуть бути результатом розширення аптечної мережі, активізації попиту на продукцію або оптимізації логістичних процесів. Разом з тим значне зростання дебіторської заборгованості – з 21,2 млрд грн у 2022 році до 68 млрд грн у 2024 році – свідчить про підвищені ризики несвоєчасних оплат з боку клієнтів або дистриб'юторів. Це безпосередньо впливає на платоспроможність компанії та вимагає постійного контролю за грошовими потоками.

Особливу увагу привертає стан ліквідності. У 2023 році грошові залишки сягнули 13,7 млрд грн, але вже у 2024 році впали до 6,7 млрд, тобто скоротилися майже на 51%. У поєднанні з різким збільшенням кредиторської заборгованості за товари та послуги – з 226,7 до 384,6 млрд грн – це свідчить про наростання фінансового навантаження. Такий тиск може створювати атмосферу невизначеності та тривоги серед працівників, особливо в управлінських структурах, відповідальних за закупівлі, розрахунки та поставки.

Важливо зазначити, що компанія зберігає соціальну відповідальність у сфері кадрової політики. Незважаючи на складні фінансові умови, заробітна плата фармацевтів зросла з 15,5 до 21 тис. грн, а завідувачів аптек – із 20 до 32 тис. грн. Це важливий чинник, який дозволяє підтримувати мотивацію персоналу, зменшити плинність кадрів і сприяє формуванню позитивного ставлення до роботодавця. Зростання витрат на страхування також вказує на прагнення компанії забезпечити працівникам соціальні гарантії навіть в умовах високої фінансової напруги.

Коливання у чисельності персоналу також є показовими: у 2023 році відбулося скорочення на 50 осіб, однак у 2024 році кількість працівників знову зросла. Це може бути результатом тимчасової оптимізації штату, за якою пішов період відновлення. Подібні кадрові рухи, якщо не супроводжуються належною комунікацією, можуть викликати у працівників тривожність, відчуття нестабільності та втрату довіри до керівництва.

Водночас зростання податкових зобов'язань і розрахунків з бюджетом свідчить про легальність ведення діяльності та дотримання законодавчих вимог, що є позитивним фактором як для держави, так і для самих працівників, які отримують офіційну зарплату з відповідними соціальними гарантіями.

Узагальнюючи, можемо підсумувати, що компанія «Аптека Доброго Дня» упродовж аналізованого періоду проходила через етап структурної трансформації. Збільшення масштабів операцій, підвищення витрат на персонал і розширення асортименту поєднувалося з наростанням фінансових ризиків, зокрема у сфері ліквідності та кредиторських зобов'язань. Ці процеси безпосередньо впливають на соціально-психологічний клімат у колективі: зростає інтенсивність праці, ускладнюється комунікація між рівнями управління, посилюється потреба в емоційній підтримці персоналу. Для стабілізації внутрішнього середовища підприємству доцільно посилити прозорість управлінських рішень, зберігати баланс між фінансовими цілями та людськими ресурсами, а також впровадити інструменти підтримки працівників у складних умовах змін.

У табл. 2.2 можемо спостерігати узагальнені показники фінансового стану ТОВ «АптекаДоброго Дня».

Таблиця 2.2

Узагальнені показники фінансового стану ТОВ «АптекаДоброго Дня»

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	2.76 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.83
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-10.86
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-11.86
	Поточна платоспроможність	-433 379 ₴
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	24.85 %

Фінансові показники наведені у табл. 2.2 відображають не лише економічний стан аптечного закладу, а й суттєво впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Вони визначають рівень стабільності, впевненість працівників у майбутньому, мотивацію та загальну атмосферу в трудовому середовищі.

Частка основних засобів в активах становить лише 2.76 %, що свідчить про відсутність достатніх інвестицій у матеріально-технічну базу. Це знижує якість робочих умов, формує у працівників відчуття занепаду та відсутності перспектив, що негативно впливає на мотивацію та лояльність.

Коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 0.83, що нижче нормативного рівня (1.0). Це може свідчити про труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань, затримки заробітної плати, скорочення бонусів та соціальних програм. У результаті формується атмосфера напруження, невпевненості, знижується довіра до керівництва.

Негативні значення коефіцієнта фінансової залежності (-10.86) та співвідношення позикових і власних коштів (-11.86) вказують на від'ємний

власний капітал. Це сигналізує про серйозну фінансову нестабільність, що викликає тривогу в колективі, страх скорочень, втрату заробітку та нестачу ресурсів для розвитку.

Поточна платоспроможність підприємства також є від'ємною (-433 379 грн), що лише підсилює ризики фінансових збоїв та затримок у розрахунках. У таких умовах працівники втрачають впевненість у стабільності роботи, що призводить до зростання напруженості та плинності кадрів.

Позитивним моментом є рентабельність продукції на рівні 24.85 %, що свідчить про прибутковість основної діяльності. Це може створити потенціал для фінансового оздоровлення, за умови ефективного управління й комунікації з персоналом.

Таким чином, фінансові труднощі підприємства безпосередньо впливають на психологічний стан працівників, знижують рівень мотивації та погіршують загальний клімат у колективі. Для збереження продуктивності та згуртованості необхідно не лише стабілізувати фінансові показники, а й підтримувати відкриту комунікацію та створювати умови психологічної безпеки на робочому місці.

Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Аптека Доброго Дня» вимагає системного підходу та комплексного застосування різноманітних методів і інструментів, які дозволять отримати об'єктивні та репрезентативні результати. Попередньо проведений аналіз наукової літератури став підґрунтям для визначення оптимальної методології, що найбільш відповідає меті та завданням дослідження. З урахуванням специфіки фармацевтичної сфери та особливостей роботи аптечної мережі, було розроблено план дослідження, який включає кількісні та якісні методи збору й аналізу даних (табл. 2.3).

Головним критерієм вибору методів дослідження стала їх здатність забезпечити всебічний аналіз соціально-психологічного клімату в умовах воєнного стану та виявити зміни, що відбулися у психоемоційному стані працівників. При цьому особлива увага приділялася надійності та валідності

інструментів вимірювання, а також можливості порівняння отриманих даних із результатами попередніх досліджень та нормативними показниками.

Таблиця 2.3

Основні методи та інструменти дослідження соціально-психологічного клімату

Метод дослідження	Інструментарій	Мета застосування	Обсяг вибірки
Анкетування	Авторський опитувальник «Соціально-психологічний клімат в умовах воєнного стану»	Визначення основних характеристик соціально-психологічного клімату	52 особи
Психологічне тестування	Тест Спілбергера-Ханіна, методика діагностики рівня емоційного вигорання В. В. Бойка, шкала психологічного стресу PSM-25	Оцінка психоемоційного стану працівників	60 осіб
Напівструктуровані інтерв'ю	Гайд інтерв'ю з відкритими запитаннями	Поглиблене вивчення проблем міжособистісної взаємодії	18 осіб
Фокус-групи	Сценарій проведення фокус-групи	Виявлення колективної думки щодо проблем соціально-психологічного клімату	5 груп по 8-10 осіб
SWOT-аналіз	Матриця SWOT-аналізу	Систематизація зібраної інформації та визначення перспектив розвитку	-
Метод експертних оцінок	Експертна анкета	Оцінка ефективності існуючих практик управління соціально-психологічним кліматом	7 експертів

Складено автором

Центральне місце у дослідженні посідало анкетування працівників аптечної мережі, для чого було розроблено авторський опитувальник «Соціально-психологічний клімат в умовах воєнного стану», що складається із 42 запитань, об'єднаних у 5 тематичних блоків (табл. 2.4).

Анкетування проводилося у форматі онлайн з використанням платформи Google Forms, що дозволило охопити всі структурні підрозділи компанії та забезпечити анонімність відповідей респондентів. Для забезпечення комплексного підходу до аналізу соціально-психологічного клімату колективу аптечної мережі, дослідження проводилося у три послідовні етапи: підготовчий, основний та аналітичний.

Таблиця 2.4

Структура авторського опитувальника «Соціально-психологічний клімат в умовах воєнного стану»

Тематичний блок	Кількість запитань	Зміст блоку
1. Загальні характеристики соціально-психологічного клімату	8	Оцінка загального стану міжособистісних відносин у колективі
2. Професійна мотивація та задоволеність працею	9	Визначення рівня задоволеності роботою та мотиваційних факторів
3. Психоемоційний стан працівників	12	Самооцінка психологічного стану та емоційного самопочуття
4. Корпоративна культура та організаційна підтримка	8	Оцінка ефективності корпоративних заходів підтримки
5. Лідерство та управління	5	Оцінка якості управлінських рішень та стилю керівництва

Складено автором

На підготовчому етапі було сформовано вибірку, розроблено інструментарій дослідження та проведено пілотне тестування анкет. Основний етап передбачав безпосереднє проведення опитувань, інтерв'ю та психологічного тестування співробітників фармацевтичної компанії. На аналітичному етапі здійснювалась обробка та інтерпретація отриманих даних, формулювання висновків та розробка практичних рекомендацій.

Для оцінки психоемоційного стану працівників використовувалися стандартизовані психодіагностичні методики: тест Спілбергера-Ханіна для визначення рівня ситуативної та особистісної тривожності, методика діагностики рівня емоційного вигорання В. В. Бойка та шкала психологічного стресу PSM-25. Застосування цих методик дозволило отримати кількісні показники психологічного стану співробітників та прослідкувати їх динаміку протягом досліджуваного періоду (рис. 2.1).

Також для поглибленого вивчення особливостей соціально-психологічного клімату було проведено серію напівструктурованих інтерв'ю з керівниками середньої ланки та фокус-групи з рядовими співробітниками. Такий підхід дозволив отримати якісну інформацію щодо проблем міжособистісної взаємодії, корпоративної культури та організаційних процесів у компанії, що не могла бути виявлена за допомогою кількісних методів.

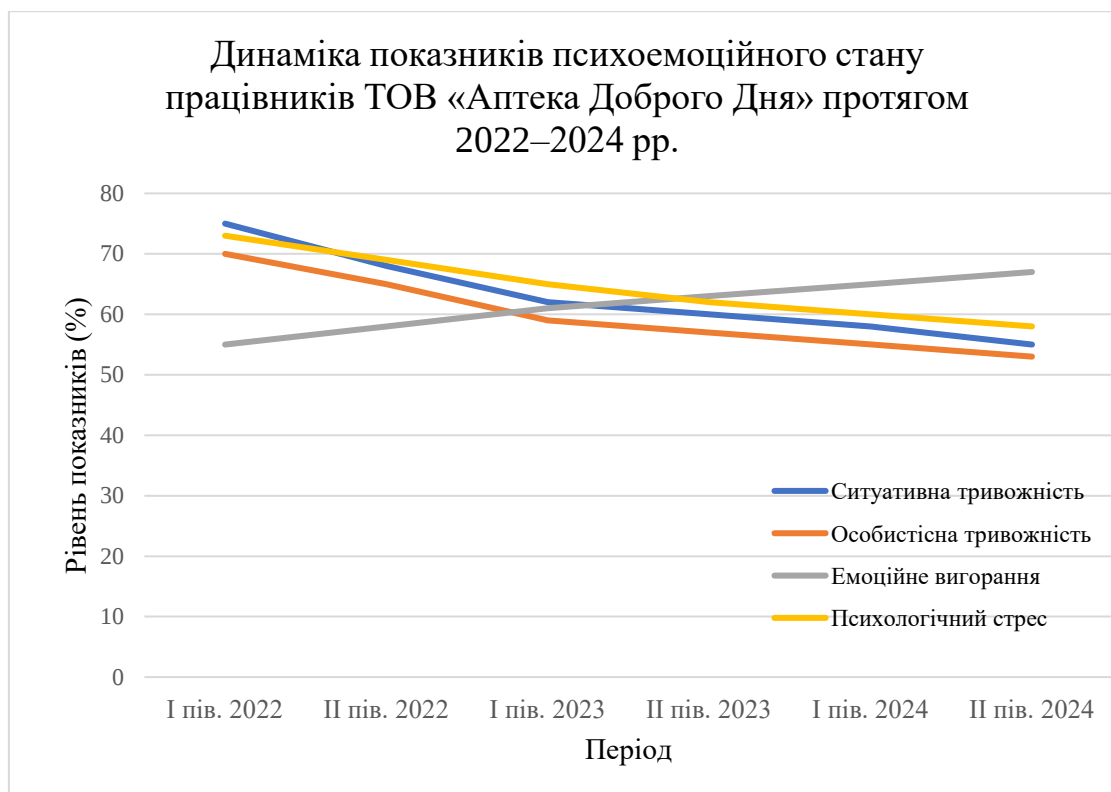


Рис. 2.1 Динаміка показників психоемоційного стану працівників (складено автором)

Обробка та аналіз отриманих даних здійснювалися з використанням програмного пакету IBM SPSS Statistics 25, що дозволило застосувати комплексний набір методів статистичного аналізу. Було використано методи описової статистики для визначення загальних тенденцій та характеристик вибірки, включаючи обчислення середніх значень, медіан, мод та стандартних відхилень. Кореляційний аналіз дозволив встановити взаємозв'язки між різними показниками та їхню силу, а регресійний аналіз допоміг визначити вплив незалежних змінних на залежні. Факторний аналіз був застосований для виявлення прихованих структур та зменшення розмірності даних. Також було використано метод контент-аналізу для обробки результатів інтерв'ю та фокус-груп, що допомогло систематизувати якісні дані та виділити ключові тематичні категорії.

Важливим компонентом методології дослідження став SWOT-аналіз (табл. 2.5), який дозволив систематизувати зібрану інформацію та визначити сильні і слабкі сторони управління соціально-психологічним кліматом у компанії, а також виявити можливості для його покращення та потенційні загрози. Цей

метод був адаптований до специфіки досліджуваної проблематики та включав оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на психоемоційний стан персоналу в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека
Доброго Дня»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- сформована корпоративна культура;	- підвищений рівень стресу та тривожності персоналу;
- високий рівень професіоналізму співробітників;	- випадки емоційного вигорання у співробітників;
- розвинена система матеріальної мотивації;	- недостатня психологічна підтримка персоналу;
- чіткі організаційні процеси та процедури;	- зниження рівня довіри до керівництва;
- соціальна захищеність працівників.	- комунікаційні бар'єри між підрозділами.
- офіційне працевлаштування;	- брак персоналу через воєнний стан;
- впізнаваність бренду;	- обмежений асортимент у деяких регіонах;
- велика географічна присутність.	- низький рівень автоматизації деяких процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- розвиток онлайн-аптек та цифрових сервісів;	- погіршення соціально-економічної ситуації в країні;
- розвиток дистанційних форматів роботи;	- загострення воєнних дій та їх психологічний вплив;
- підвищення кваліфікації керівників у сфері управління персоналом;	- зростання конкуренції на фармацевтичному ринку;
- впровадження інноваційних методів командоутворення;	- відтік кваліфікованих кадрів за кордон;
- залучення зовнішніх консультантів з організаційної психології.	- посилення професійного вигорання внаслідок довготривалого стресу.
- партнерство з міжнародними постачальниками.	- зміни у законодавстві.

У процесі дослідження було також застосовано метод експертних оцінок, для чого було залучено 7 незалежних експертів у галузі організаційної психології та кадрового менеджменту. Експерти оцінювали ефективність існуючих у компанії практик управління соціально-психологічним кліматом, а також вносили пропозиції щодо впровадження нових підходів і методів. Узгодженість експертних оцінок визначалася за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла, значення якого ($W=0,78$) свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів.

2.2 Аналіз змін у психологічному стані працівників під час бойових ТОВ «Аптека Доброго дня»

Діяльність аптечних закладів в умовах воєнного стану набуває особливого соціального значення, оскільки забезпечення населення лікарськими засобами стає критично важливим завданням. Водночас, працівники аптечних мереж самі зазнають значного психологічного навантаження, що впливає на їхній емоційний стан та працездатність. Проведене дослідження дозволило зафіксувати та проаналізувати суттєві зміни у психологічному стані працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» протягом 2022-2024 років, тобто в період активних бойових дій на території України.

Аналіз демографічних характеристик вибірки дослідження представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Демографічні характеристики вибірки дослідження

Характеристика	Кількість осіб	Частка у вибірці, %
Стать		
Жінки	45	85,5
Чоловіки	7	14,5
Вік		
До 25 років	8	15,2
25-35 років	22	42,8
36-50 років	16	32,2
Понад 50 років	6	9,8
Освіта		
Вища фармацевтична	35	68,1
Середня фармацевтична	11	20,3
Інша вища	6	11,6
Посада		
Провізор	18	35,5
Фармацевт	16	30,8
Завідувач аптеки	7	13,8
Адміністративний персонал	7	12,7
Логістичний відділ	4	7,2
Стаж роботи в компанії		
До 1 року	8	15,6
1-3 роки	16	30,4
3-5 років	14	27,5
Понад 5 років	14	26,5
Усього	52	100,0

Загальна чисельність респондентів склала 52 особи, серед яких переважали жінки (85,5%), що відповідає гендерному складу працівників фармацевтичної галузі загалом. Більшість опитаних (68,1%) мали вищу фармацевтичну освіту, а середній стаж роботи в компанії склав 4,7 роки. В опитуванні взяли участь представники різних категорій персоналу: провізори, фармацевти, завідувачі аптек, адміністративний персонал та працівники логістичного відділу.

Результати психодіагностики за тестом Спілбергера-Ханіна показали помітне зростання рівня ситуативної та особистісної тривожності серед працівників у порівнянні з доепідемічним та довоєнним періодом (табл. 2.7). У 2021 році високий рівень ситуативної тривожності спостерігався у 23,8% співробітників, тоді як у першій половині 2022 року цей показник підскочив до 68,3%. У 2023–2024 роках він знизився, але залишався на високому рівні 54,7%.

Таблиця 2.7

Динаміка рівнів ситуативної та особистісної тривожності у працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» (за тестом Спілбергера-Ханіна)

Рівень тривожності	2021 р.	I півріччя 2022 р.	II півріччя 2022р.	2023р.	I півріччя 2024р.
Ситуативна тривожність					
Низький (до 30 балів)	28,6%	5,2%	8,9%	10,2%	12,5%
Помірний (31-45 балів)	47,6%	26,5%	31,8%	33,4%	32,8%
Високий (понад 45 балів)	23,8%	68,3%	59,3%	56,4%	54,7%
Особистісна тривожність					
Низький (до 30 балів)	25,1%	9,8%	10,2%	12,3%	13,6%
Помірний (31-45 балів)	51,3%	34,6%	35,4%	36,8%	38,2%
Високий (понад 45 балів)	23,6%	55,6%	54,4%	50,9%	48,2%

Дослідження рівня емоційного вигорання за методикою В.В. Бойка виявило прогресування цього синдрому серед працівників аптечної мережі (див. рис. 2.2 «Динаміка симптомів емоційного вигорання у працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» за методикою В.В. Бойка»). Станом на початок 2024 року 42,6%

респондентів мали сформовану фазу «напруження», 37,9% – фазу «резистенція» і 18,3% – фазу «виснаження».

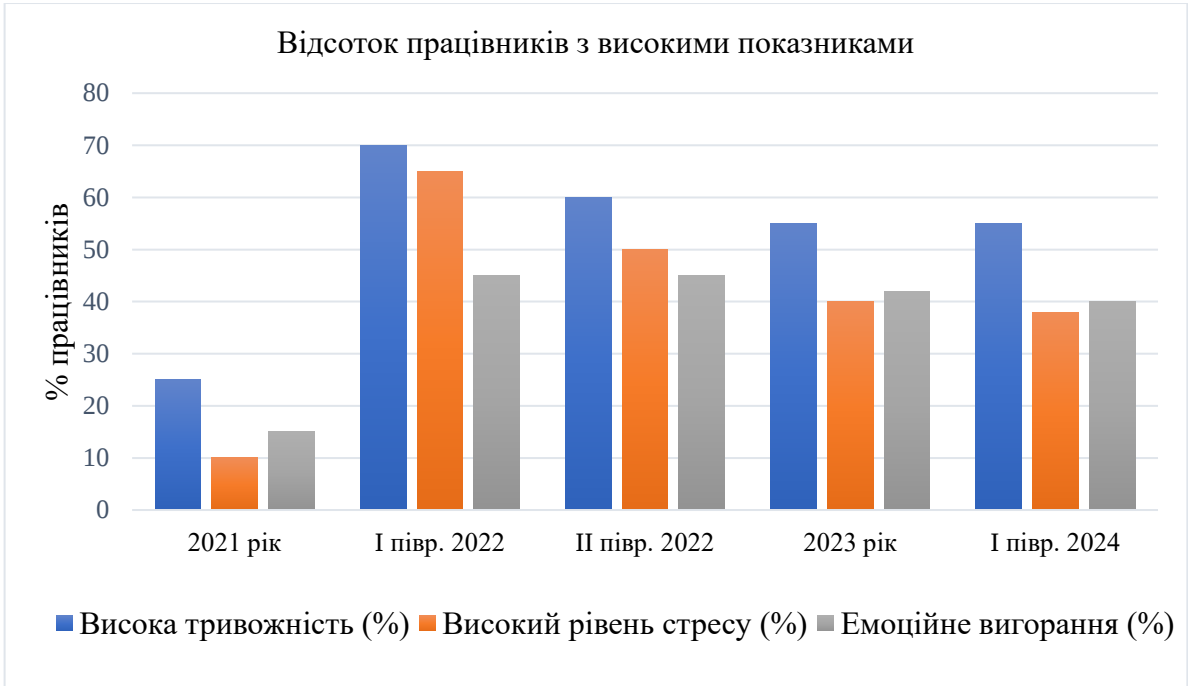


Рис 2.2 Динаміка психоемоційного стану працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» (2021-2024) вигарання

Період дослідження що аналізувався – 2021-2024 рр., загальна кількість опитаних – 276 осіб.

При цьому було використано наступні методики дослідження: тест Спілбергера-Ханіна (тривожність), шкала PSM-25 (стрес), методика В.В. Бойка (емоційне вигорання).

На рис. 2.3 наведено динаміку симптомів емоційного вигорання у працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» визначену за методикою В.В. Бойка.

Аналіз результатів за шкалою психологічного стресу PSM-25 показав, що середній рівень стресу у колективі ТОВ «Аптека Доброго Дня» протягом 2022–2024 років стабільно перевищував нормативні показники на 35,6%, що свідчить про значне емоційне навантаження на працівників у кризовий період, результати аналізу наведено у табл. 2.8.

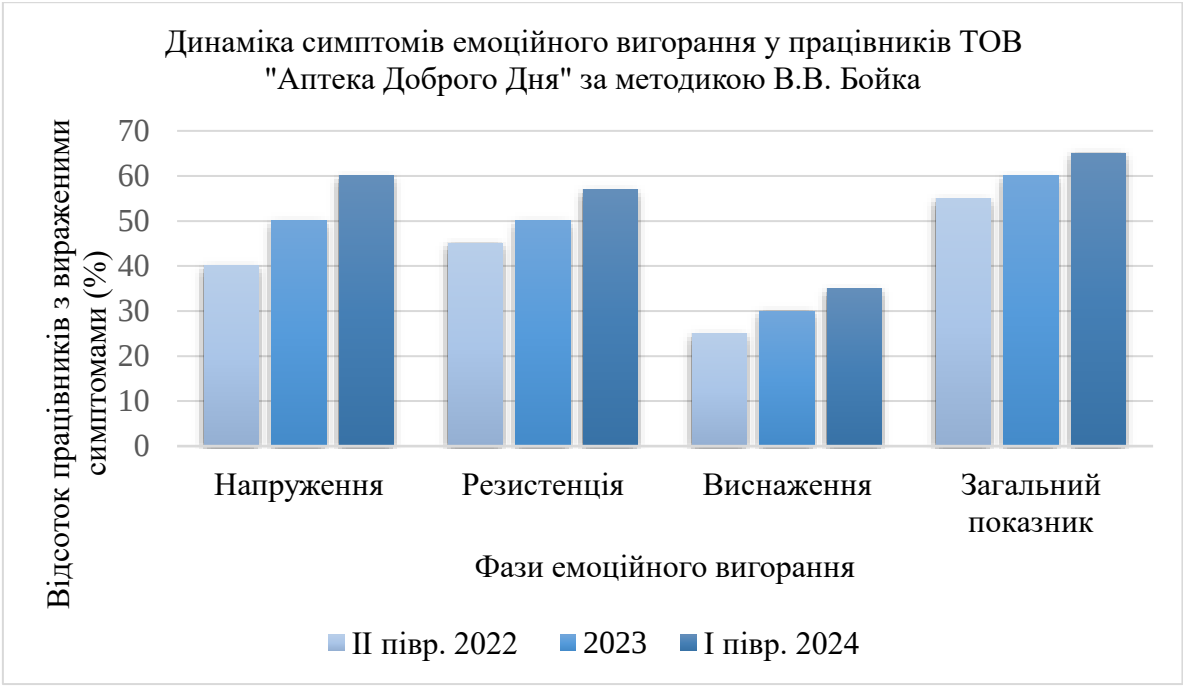


Рис 2.3 Динаміка симптомів емоційного вигорання (складено автором)

Таблиця 2.8

Рівень психологічного стресу у працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» за шкалою PSM-25

Період	Середній бал	Розподіл за рівнями стресу, %		
		Низький (до 100 балів)	Середній (100-154 бали)	Високий (понад 154 бали)
I півріччя 2022	158,7	8,5	29,8	61,7
II півріччя 2022	142,3	15,2	38,6	46,2
I півріччя 2023	136,8	19,6	40,3	40,1
II півріччя 2023	129,4	22,8	41,7	35,5
I півріччя 2024	125,6	24,2	37,5	38,3
Нормативний показник	92,7	68,3	24,5	7,2

Як видно із представлених даних табл. 2.8 найвищі значення були зафіксовані у перші місяці повномасштабної війни, коли рівень психологічного напруження досяг критичних показників. Аналіз даних показує тенденцію до поетапного спаду рівня стресового навантаження в подальші періоди, що можна пояснити розвитком компенсаторних механізмів колективу в умовах тривалого воєнного стану. Це відображає природні процеси пристосування співробітників до викликів нової реальності, перебудову робочих алгоритмів та активізацію

особистісних захисних механізмів у відповідь на тривалий стрес. Водночас, навіть у 2024 році високий рівень психологічного стресу спостерігався у 38,3% співробітників, що свідчить про наявність хронічної напруги у значної частини колективу.

Особливу увагу в дослідженні було приділено аналізу регіональних відмінностей у психоемоційному стані працівників аптечної мережі (табл. 2.9). Найвищі показники тривожності, стресу та емоційного вигорання спостерігалися у співробітників аптек, розташованих у прифронтових регіонах та місцевостях, що зазнали обстрілів, зокрема у Харківській, Запорізькій та Дніпропетровській областях. Натомість, працівники західних регіонів демонстрували відносно нижчі показники психологічної напруженості.

Таблиця 2.9

Регіональні відмінності у психоемоційному стані працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» (середні показники за період 2022-2024 рр.)

Регіон	Ситуативна тривожність (бали)	Особистісна тривожність (бали)	Рівень стресу (PSM-25, бали)	Емоційне вигорання (фаза напруження, %)
Східні області (прифронтові)	53,2	49,4	168,3	64,8
Центральні області	48,7	46,2	142,6	41,3
Північні області	47,9	45,8	138,4	38,7
Південні області	49,3	47,5	147,2	42,6
Західні області	42,6	41,3	115,8	29,4

Контент-аналіз результатів інтерв'ю та фокус-груп дозволив виявити спектр психологічних проблем, з якими стикаються працівники аптечної мережі в умовах воєнного стану (див. рис. 2.4) представлені регіональні відмінності психоемоційного стану працівників, а на рис. 2.5 – спектр психологічних проблем працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» в умовах воєнного стану»). Найчастіше респонденти згадували почуття невизначеності щодо майбутнього (82,3%), страх за життя і здоров'я близьких (78,6%), труднощі зосередження уваги (60,9%), порушення сну (55,2%) та відчуття безпорадності (48,7%).

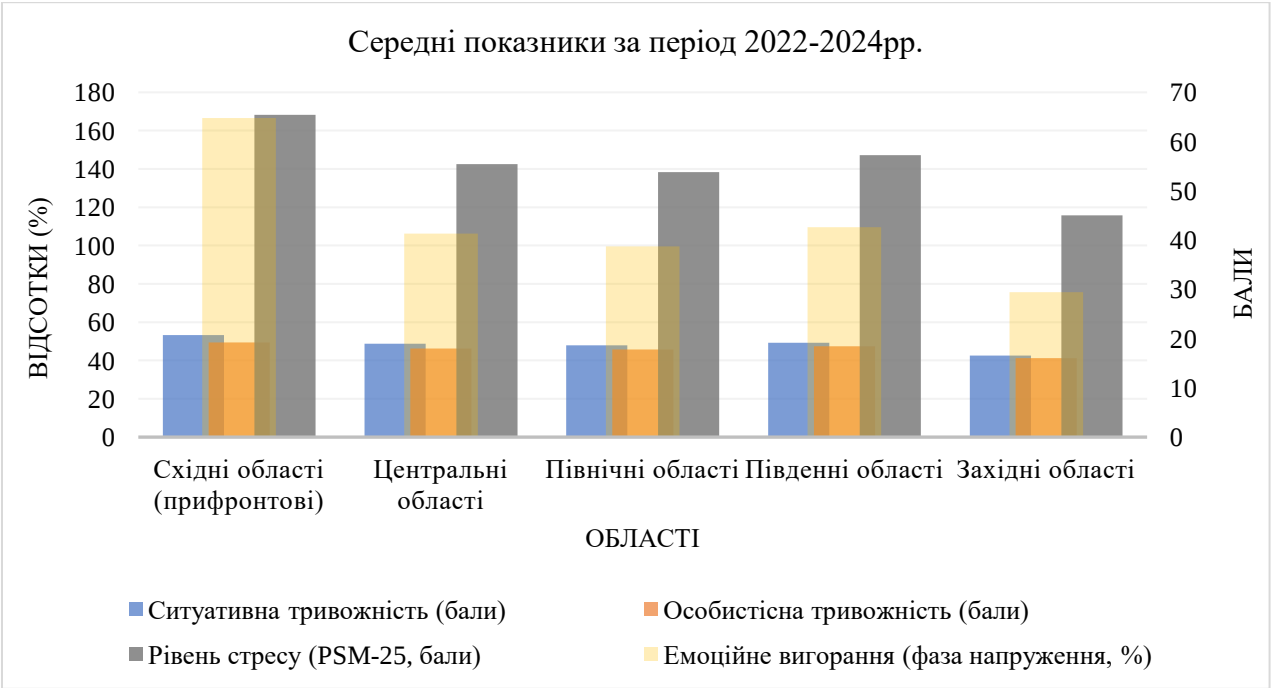


Рис. 2.4 Регіональні відмінності психоемоційного стану працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» 2022-2024

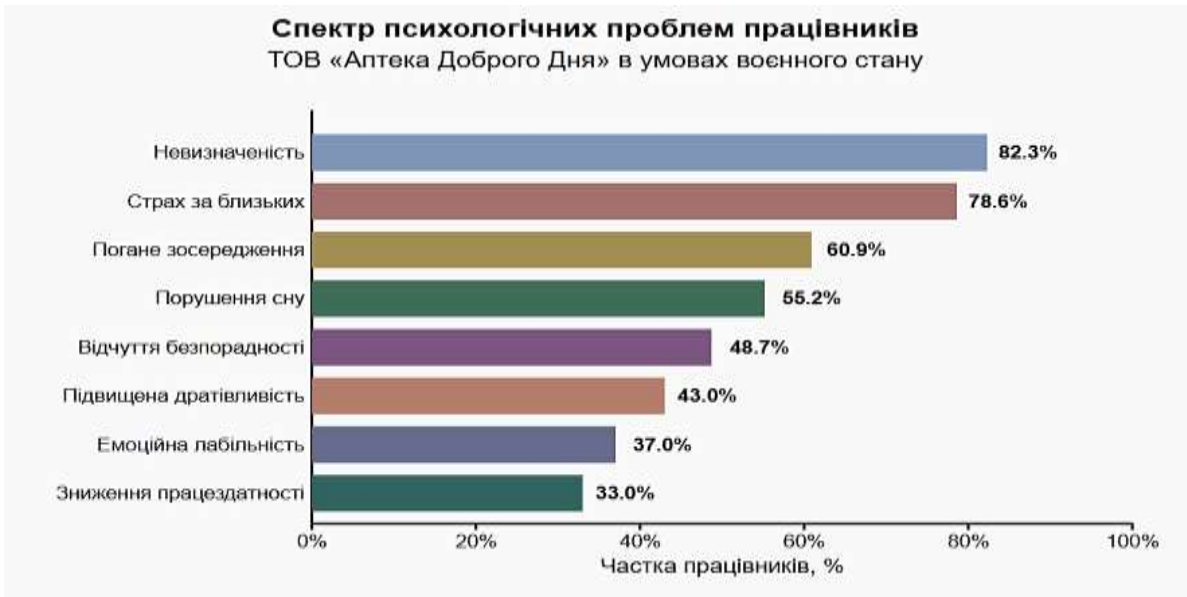


Рис 2.5 Спектр психологічних проблем працівників

Примітка: На діаграмі показані середні значення показників психоемоційного стану працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» у різних регіонах України. Найвищі показники тривожності, стресу та емоційного вигорання спостерігаються у східних областях, а найнижчі – у західних регіонах України.

Динаміка змін психологічного стану персоналу ТОВ «Аптека Доброго Дня» за період 2022-2024 рр. засвідчила кілька етапів психологічної адаптації до умов воєнного стану. Перший етап (лютий-травень 2022 р.) характеризувався гострою стресовою реакцією з максимальними показниками тривожності та мінімальною ефективністю копінг-стратегій. Другий етап (червень-грудень 2022 р.) відзначався поступовою стабілізацією психоемоційного стану на тлі розвитку захисних психологічних механізмів. Третій етап (2023 р.) характеризувався формуванням адаптивних копінг-стратегій у більшості працівників при збереженні підвищеного рівня тривожності. Четвертий етап (2024 р.) демонструє ознаки поступової нормалізації психологічного стану із помірним зниженням показників стресу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Етапи психологічної адаптації персоналу ТОВ «Аптека Доброго Дня» до умов воєнного стану

Етап	Період	Психологічні характеристики	Домінуючі копінг-стратегії	Управлінські заходи
I	Лютий-травень 2022	Гостра стресова реакція, максимальні показники тривожності, паніка, дезорганізація	Уникнення, заперечення, відсторонення	Екстрені заходи безпеки, забезпечення базових потреб, системи оповіщення
II	Червень-грудень 2022	Поступова стабілізація психоемоційного стану, формування захисних механізмів	Пошук соціальної підтримки, раціоналізація	Налагодження систем комунікації, перші програми психологічної підтримки
III	2023 рік	Формування адаптивних механізмів, стабілізація на підвищеному рівні тривожності	Планування, вирішення проблем, пошук смислів	Комплексні програми психологічної підтримки, тренінги стресостійкості
IV	2024 рік	Поступова нормалізація психологічного стану з ризиками хронічного стресу	Самоконтроль, позитивна переоцінка	Превентивні заходи проти професійного вигорання, моніторинг психологічного стану

Факторний аналіз даних опитування дозволив виділити п'ять основних факторів, що впливають на психологічний стан працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» в умовах воєнного стану (табл. 2.11). Найбільш значущими виявилися: безпекова ситуація в регіоні (вага фактора 0,82), наявність дієвої

системи підтримки від керівництва (0,76), особисті обставини життя працівника (0,71), інтенсивність робочого навантаження (0,68) та якість комунікації в колективі (0,65). При цьому регресійний аналіз показав, що найсильніший позитивний вплив на психологічний стан персоналу здійснюють заходи корпоративної підтримки та командування, що підкреслює важливість цілеспрямованої організаційної політики щодо забезпечення психологічного благополуччя співробітників.

Таблиця 2.11

**Фактори впливу на психологічний стан працівників ТОВ «Аптека
Доброго Дня» в умовах воєнного стану**

Фактор	Вага фактора	Характеристика впливу	Управлінська стратегія
Безпекова ситуація в регіоні	0,82	Безпосередньо впливає на рівень стресу та тривожності	Розробка протоколів безпеки, організація укриттів, регулярні навчання
Наявність дієвої системи підтримки від керівництва	0,76	Знижує рівень стресу, підвищує відчуття захищеності	Впровадження програм психологічної підтримки, гнучкий графік, матеріальна допомога
Особисті обставини життя працівника	0,71	Впливає на загальний рівень тривожності та емоційну стабільність	Індивідуальний підхід до співробітників, урахування сімейних обставин
Інтенсивність робочого навантаження	0,68	Підвищує ризик емоційного вигорання	Оптимізація робочих процесів, перерозподіл навантаження
Якість комунікації в колективі	0,65	Впливає на соціально-психологічний клімат та підтримку	Розвиток корпоративної культури, командуванняючі заходи
Рівень матеріальної компенсації	0,59	Впливає на відчуття стабільності та захищеності	Перегляд системи оплати праці, додаткові бонуси за роботу в складних умовах
Наявність можливостей для професійного розвитку	0,48	Підвищує мотивацію та відчуття перспективи	Організація навчальних програм, кар'єрного зростання
Фізичне середовище праці	0,43	Впливає на фізичний комфорт та безпеку	Покращення умов праці, ергономіка робочих місць

На рис. 2.6 представлені показники психологічного благополуччя працівників за регіонами, 2022-2024 рр. Дослідження проведено на основі опитування 52 працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня».

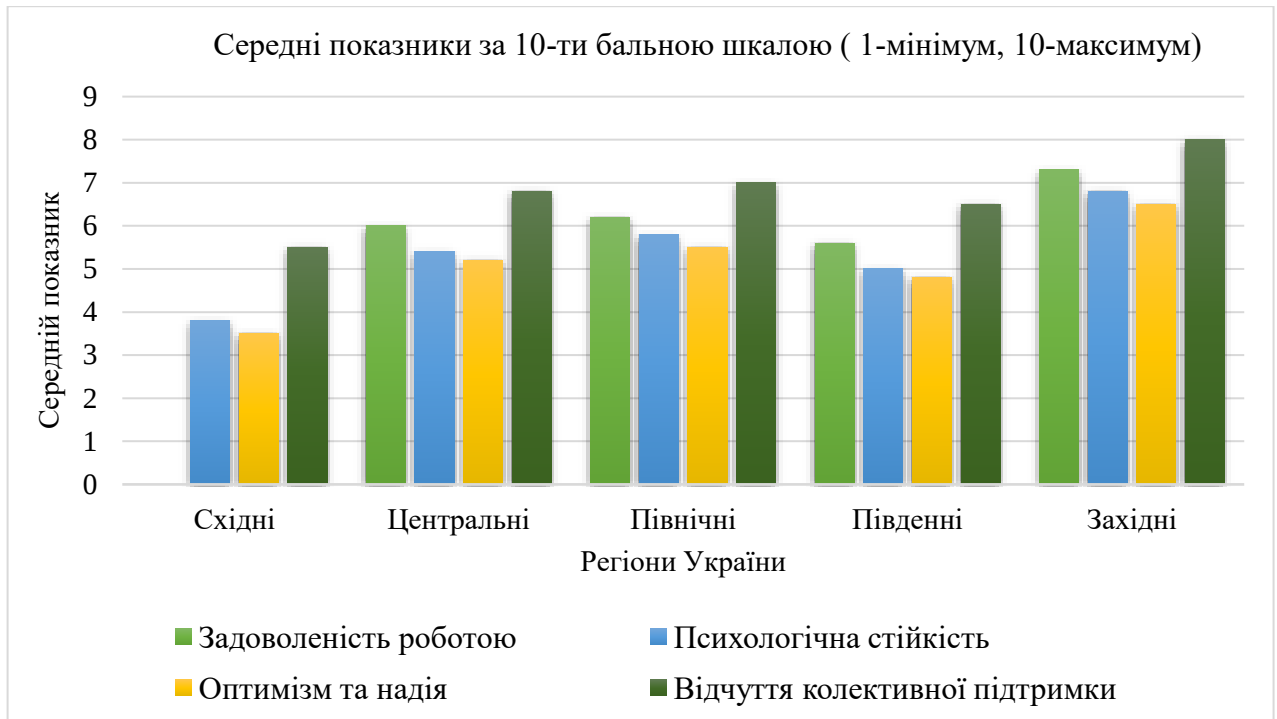


Рис. 2.6 Показники психологічного благополуччя працівників за регіонами, 2022-2024 рр. (складено автором)

Порівняльний аналіз психологічного стану працівників різних вікових груп виявив, що найбільш вразливими до психологічного стресу виявилися співробітники віком 25-35 років, особливо ті, хто має малолітніх дітей. Ця категорія персоналу демонструвала найвищі показники тривожності та найнижчі – стресостійкості. Найбільш стійкими до психологічних навантажень виявилися працівники старшої вікової групи (понад 50 років), які частіше використовували конструктивні копінг-стратегії та мали нижчі показники емоційного вигорання.

Результати проведеного дослідження демонструють, що зміни у психологічному стані працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» під час бойових дій мають системний характер і охоплюють усі рівні психічної організації особистості – від психофізіологічного до соціально-психологічного. При цьому спостерігається поступова адаптація персоналу до роботи в умовах підвищеного стресу, проте ця адаптація часто відбувається за рахунок виснаження психологічних ресурсів особистості, що створює ризики для психічного і фізичного здоров'я співробітників у довгостроковій перспективі.

2.3 Виявлення основних проблем та викликів для керівництва та працівників

Проведене комплексне дослідження соціально-психологічного клімату у ТОВ «Аптека Доброго Дня» дозволило виявити ряд суттєвих проблем та викликів, які постають перед керівництвом та працівниками аптечної мережі в умовах воєнного стану. Їх систематизація та аналіз є важливим кроком для розробки ефективної стратегії управління соціально-психологічним кліматом організації та забезпечення її сталого функціонування в кризових умовах.

На основі отриманих даних було проведено PEST-аналіз, який дозволив структурувати зовнішні фактори впливу на соціально-психологічний клімат у ТОВ «Аптека Доброго Дня» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на соціально-психологічний клімат у ТОВ «Аптека Доброго Дня»

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
- Продовження воєнного стану та правового режиму	- Висока інфляція та зниження купівельної спроможності
- Зміни у законодавстві щодо регулювання фармацевтичного ринку	- Нестабільність національної валюти та валютні обмеження
- Вплив державної політики на доступність ліків	- Підвищення цін на енергоносії та комунальні послуги
- Трансформація державного регулювання оплати праці	- Зміни у структурі споживання лікарських засобів
- Зміна пріоритетів державної політики у сфері охорони здоров'я	- Ускладнення логістичних ланцюгів постачання ліків
Соціальні фактори (Social)	Технологічні фактори (Technological)
- Вимушена міграція населення та зміна демографічної структури	- Діджиталізація фармацевтичного ринку та впровадження телемедицини
- Зміни у структурі захворюваності населення	- Розвиток систем електронних рецептів та онлайн-замовлень
- Посилення соціальної напруженості та тривожності	- Впровадження нових логістичних рішень та автоматизація процесів
- Трансформація споживчих очікувань та поведінки	- Розвиток дистанційних форматів роботи та комунікації
- Зміни у соціальних цінностях та пріоритетах	- Технологічні інновації у сфері фармацевтичного виробництва

Складено автором

Політичні фактори, зокрема продовження воєнного стану та відповідні законодавчі зміни, створюють високий рівень непевності щодо майбутнього та

ускладнюють стратегічне планування. Економічні фактори, такі як інфляція та зниження купівельної спроможності населення, призводять до фінансової нестабільності та негативно впливають на оплату праці, що є важливим чинником психологічного благополуччя співробітників. Соціальні фактори, особливо вимушена міграція та зміна структури споживання лікарських засобів, створюють додаткове навантаження на персонал. Технологічні фактори, зокрема діджиталізація фармацевтичного ринку та впровадження нових логістичних рішень, вимагають від працівників постійного навчання та адаптації до нових умов праці.

Поглиблений аналіз даних дослідження дозволив виявити ключові проблеми соціально-психологічного характеру, з якими стикаються працівники ТОВ «Аптека Доброго Дня» у своїй професійній діяльності (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Ключові проблеми соціально-психологічного характеру у ТОВ
«Аптека Доброго Дня»**

Проблема	Прояви	Наслідки	Поширеність серед персоналу, %
Хронічний психологічний стрес	Тривожність, напруження, дратівливість, порушення сну	Зниження працездатності, підвищення кількості помилок, погіршення фізичного здоров'я	67,8
Емоційне вигорання	Емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція професійних досягнень	Зниження якості обслуговування, конфлікти з клієнтами, прогули	42,6
Порушення корпоративних комунікацій	Інформаційний вакуум, поширення чуток, викривлення інформації	Дезорганізація робочих процесів, зниження довіри до керівництва	38,3
Зниження мотивації персоналу	Формальне виконання обов'язків, відсутність ініціативи, апатія	Зниження продуктивності праці, підвищення плинності кадрів	34,2
Конфлікти в колективі	Міжособистісні сутички, формування угруповань, зниження командної роботи	Погіршення соціально-психологічного клімату, зниження ефективності взаємодії	29,7
Труднощі адаптації до змін	Опір новим процедурам та вимогам, ностальгія за минулим	Гальмування інноваційних процесів, зниження конкурентоспроможності	26,4
Погіршення балансу робота-життя	Перепрацювання, нехтування особистими потребами, сімейні конфлікти	Професійне вигорання, звільнення, погіршення здоров'я	23,8

Найгострішою проблемою є хронічний психологічний стрес, зумовлений тривалим впливом негативних факторів воєнного часу, про що свідчать високі

показники тривожності у 54,7% співробітників. Другою за значущістю проблемою є емоційне вигорання, симптоми якого спостерігаються у 42,6% працівників. Серйозними викликами також є порушення корпоративних комунікацій, зниження мотивації персоналу та конфлікти в колективі, що загострюються в умовах підвищеного стресу.

На рис. 2.7 наведені ключові проблеми соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго Дня» серед робітників, а на рис. 2.8 – найбільш запитувані заходи психологічної підтримки.



Рис. 2.7 Ключові проблеми соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго Дня» серед робітників «складено автором»



Рис 2.8 Найбільш запитувані заходи психологічної підтримки серед працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» 2024 року

Примітка: Один працівник міг обрати кілька заходів підтримки

Рейтинг проблем соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго Дня», складений за результатами експертних оцінок, представлений у табл. 2.14. Експерти оцінювали проблеми за трьома критеріями: поширеність, інтенсивність та вплив на діяльність організації. Найвищі сумарні оцінки отримали такі проблеми, як підвищена тривожність персоналу (8,7 балів), зниження стресостійкості (8,3 бали) та погіршення професійної комунікації (7,9 балів). Це свідчить про необхідність першочергового вирішення саме цих проблем.

Таблиця 2.14

**Рейтинг проблем соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека
Доброго Дня» за оцінками експертів**

Проблема	Поширеність (1-3 бали)	Інтенсивність (1-3 бали)	Вплив на діяль- ність організації (1-3 бали)	Сумарна оцінка (макс. 9 балів)
Підвищена тривожність персоналу	3,0	2,8	2,9	8,7
Зниження стресостійкості	2,9	2,7	2,7	8,3
Погіршення професійної комунікації	2,6	2,5	2,8	7,9
Емоційне вигорання	2,5	2,7	2,6	7,8
Конфліктність у колективі	2,1	2,4	2,8	7,3
Зниження мотивації	2,3	2,2	2,7	7,2
Порушення командної роботи	2,1	2,3	2,6	7,0
Підвищена плинність кадрів	2,0	2,2	2,7	6,9
Труднощі адаптації до змін	2,2	2,0	2,4	6,6
Зниження лояльності до компанії	1,8	1,9	2,5	6,2

Методика дослідження: було проведено комплексне опитування 52 працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня», у першому півріччі 2024 року.

Висновок: Найпоширенішими проблемами соціально-психологічного клімату є хронічний психологічний стрес (67,8% працівників), емоційне

вигорання (42,6%) та порушення корпоративних комунікацій (38,3%), що вимагає системного підходу до їх вирішення.

Важливим аспектом дослідження стало виявлення ключових викликів, що постають перед керівництвом ТОВ «Аптека Доброго Дня» в умовах воєнного стану. Узагальнення результатів інтерв'ю з представниками управлінської ланки та аналіз експертних оцінок дозволили структурувати ці виклики за кількома напрямками (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Ключові виклики для керівництва ТОВ «Аптека Доброго Дня» в умовах воєнного стану

Сфера управління	Виклики	Можливі наслідки	Пріоритетність вирішення (1-10)
Управління персоналом	Забезпечення психологічної підтримки співробітників	Емоційне вигорання, зниження працездатності	9
	Утримання кваліфікованих кадрів	Втрата ключових співробітників, зниження якості обслуговування	8
	Підтримка мотивації в умовах невизначеності	Формальне виконання обов'язків, зниження ініціативності	7
	Адаптація нових співробітників	Тривалий період входження в посаду, низька ефективність	6
Організація робочих процесів	Забезпечення безперебійного функціонування аптек	Порушення графіків роботи, втрата клієнтів	10
	Оптимізація логістики в умовах обмежень	Затримки поставок, додаткові витрати	8
	Запобігання дефіциту лікарських засобів	Незадоволеність клієнтів, репутаційні втрати	9
	Впровадження нових форматів обслуговування	Опір змінам, технічні складнощі	7
Корпоративна культура	Збереження командного духу	Розпад колективу на угруповання, конфлікти	8
	Розвиток дистанційних форматів взаємодії	Комунікаційні бар'єри, втрата контакту	7
	Адаптація корпоративних цінностей до нових реалій	Ціннісний дисонанс, зниження лояльності	6
	Підтримка позитивного іміджу компанії	Репутаційні втрати, зниження привабливості як роботодавця	7

Складено автором

У сфері управління персоналом основними викликами є забезпечення психологічної підтримки співробітників, утримання кваліфікованих кадрів та

підтримка їх мотивації в умовах невизначеності. У сфері організації робочих процесів – забезпечення безперебійного функціонування аптек, оптимізація логістики та запобігання дефіциту лікарських засобів. У сфері корпоративної культури – збереження командного духу, розвиток дистанційних форматів взаємодії та адаптація корпоративних цінностей до нових реалій.

Аналіз заходів, що вже реалізуються у ТОВ «Аптека Доброго Дня» для подолання виявлених проблем, показав, що керівництво закладу усвідомлює важливість психологічного благополуччя співробітників та впроваджує певні ініціативи у цьому напрямку (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз заходів ТОВ «Аптека Доброго Дня» з управління соціально-психологічним кліматом

Тип заходів	Зміст заходів	Оцінка ефективності співробітниками (1-10 балів)	Частка охоплених співробітників, %
Психологічна підтримка	Індивідуальні консультації психолога	7,8	32,6
	Тренінги з управління стресом	6,5	47,8
	Групи психологічної підтримки	5,9	21,3
Організаційні заходи	Гнучкий графік роботи	8,4	63,2
	Можливість дистанційної роботи для адміністративного персоналу	8,2	42,1
	Оптимізація робочого навантаження	5,7	52,6
Корпоративна культура	Регулярні онлайн-зустрічі колективу	6,8	78,3
	Корпоративні заходи та святкування	7,2	83,5
	Програми визнання досягнень та заохочення	6,3	61,4
Матеріальна підтримка	Фінансова допомога співробітникам у складних ситуаціях	8,6	22,7
	Медичне страхування	7,9	94,2
	Додаткові виплати за роботу в умовах підвищеного ризику	8,1	45,3

Аптечний заклад запровадив комплексний підхід до психологічної підтримки працівників, що охоплює індивідуальні зустрічі зі спеціалістами та

групові заняття із саморегуляції емоційних станів. Особливу увагу приділено пристосуванню режиму роботи для персоналу з територій підвищеного ризику, забезпечуючи можливість варіювати час початку та завершення робочого дня відповідно до безпекової ситуації. Реалізуються заходи з командоутворення та підтримки корпоративної культури. Проте, як свідчать результати опитування, ефективність цих заходів оцінюється співробітниками неоднозначно – 42,8% респондентів вважають їх недостатніми або малоефективними.

Порівняльний аналіз практик управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «Аптека Доброго Дня» та інших аптечних закладах України та світу виявив певне відставання досліджуваної аптеки від кращих галузевих стандартів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Порівняльний аналіз практик управління соціально-психологічним кліматом

Напрямок	ТОВ «Аптека Доброго Дня»	Провідні українські аптечні заклади	Міжнародні аптечні заклади
Програми підтримки психічного здоров'я	Базові консультації психолога та тренінги	Комплексні програми з елементами профілактики	Інтегровані системи підтримки з цифровими рішеннями
Виявлення емоційного вигорання	Реактивний підхід, втручання при явних симптомах	Періодичний моніторинг стану співробітників	Системи раннього виявлення та запобігання вигоранню
Корпоративна культура	Традиційні корпоративні заходи	Розвинена корпоративна культура з елементами адаптації до кризових умов	Інноваційна культура з фокусом на резильєнтність
Баланс робота-життя	Базові заходи підтримки	Розвинені програми забезпечення балансу	Комплексні програми з індивідуальним підходом
Матеріальна підтримка	Досить розвинена система	Середній рівень розвитку	Високорозвинені системи з різноманітними опціями
Професійний розвиток	Обмежені можливості	Систематичні програми розвитку	Інтегровані системи кар'єрного зростання

Зокрема, у порівнянні з провідними міжнародними аптечними закладами, ТОВ «Аптека Доброго Дня» недостатньо розвиває такі напрямки, як комплексні

програми підтримки психічного здоров'я, системи раннього виявлення емоційного вигорання та програми розвитку резильєнтності (психологічної стійкості) персоналу. У порівнянні з іншими українськими аптечними закладами, досліджуваний аптечний заклад має кращі показники у сфері матеріальної підтримки та забезпечення базових потреб персоналу, але відстає у розвитку корпоративної культури та програм підтримки професійного зростання.

Оцінка готовності керівництва ТОВ «Аптека Доброго Дня» до впровадження інновацій у сфері управління соціально-психологічним кліматом показала середній рівень (6,2 бали з 10 можливих). Основними бар'єрами для впровадження інновацій є обмеженість фінансових ресурсів (зазначили 68,3% опитаних керівників), недостатня обізнаність про сучасні методи (54,2%) та відсутність системного підходу до управління соціально-психологічним кліматом (47,8%). Водночас, більшість керівників (82,6%) усвідомлюють важливість цього напрямку роботи та виявляють готовність до впровадження нових підходів за умови їх доведеної ефективності.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє стверджувати, що основні проблеми соціально-психологічного клімату у ТОВ «Аптека Доброго Дня» має системний характер і потребують комплексного підходу до їх вирішення. Критичний аналіз ситуації, що склалася, свідчить про необхідність розробки та впровадження цілісної стратегії управління соціально-психологічним кліматом, яка враховуватиме специфіку діяльності закладу в умовах воєнного стану та забезпечуватиме психологічне благополуччя співробітників як важливу умову його ефективної роботи.

Результати дослідження проблем та викликів для керівництва та працівників ТОВ «Аптека Доброго Дня» стали основою для розробки системи практичних рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату в колективі, які будуть представлені у наступному розділі.

Висновки до другого розділу

Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі «Аптеки Доброго дня» виявило глибокі зміни, які відбулися під впливом війни. Ми використали різноманітні методи – від анкетування і психологічних тестів до глибинних інтерв'ю та групових обговорень – щоб якнайкраще зрозуміти, що відчують працівники і з якими викликами вони стикаються. Цей комплексний підхід дозволив нам побачити не лише поверхневі симптоми, але й глибинні причини проблем, що виникли у колективі.

Результати дослідження показали тривожну картину: більше половини працівників відчують підвищену тривогу, майже 40% перебувають у стані високого стресу, а ознаки емоційного вигорання проявляються у значної частини персоналу. Особливо складна ситуація спостерігається у працівників прифронтових регіонів та молодих співробітників, які мають малих дітей. За два роки війни люди поступово адаптувалися до нових умов життя, але ця адаптація часто відбувається ціною виснаження внутрішніх ресурсів. Багато працівників скаржаться на почуття невизначеності щодо майбутнього, страх за життя і здоров'я близьких, труднощі зосередження уваги, порушення сну – все це позначається на якості роботи і загальній атмосфері в колективі.

Ми виявили цілу низку проблем, які потребують вирішення: хронічний стрес, емоційне вигорання, порушення комунікації, зниження мотивації, конфлікти в колективі. Керівництву доводиться балансувати між забезпеченням безперебійної роботи аптек в складних умовах і турботою про психологічне благополуччя персоналу. Заходи, які вже впроваджуються в аптечному закладі – індивідуальні консультації психолога, тренінги з управління стресом, гнучкий графік роботи – оцінюються співробітниками неоднозначно. Майже половина опитаних вважає їх недостатніми, що підкреслює необхідність розробки більш комплексного підходу до підтримки персоналу в умовах тривалої кризи.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТОВ «АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ»

3.1 Запровадження комплексної системи психологічної підтримки та розвитку стресостійкості персоналу ТОВ « Аптека Доброго дня»

За результатами проведеного дослідження соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго Дня» було виявлено комплекс проблем, пов'язаних із психоемоційним станом працівників в умовах воєнного стану. Підвищений рівень тривожності, симптоми емоційного вигорання, порушення комунікації та зниження мотивації персоналу вимагають системного підходу до їх вирішення. Відтак, нами розроблено комплексну систему покращення соціально-психологічного клімату підприємства, яка включає низку взаємопов'язаних заходів організаційного, психологічного та соціального характеру.

Основою запропонованої програми є впровадження комплексної системи психологічної підтримки та розвитку стресостійкості персоналу, що має на меті не лише мінімізацію наслідків стресу, але й розвиток адаптивних механізмів психіки працівників, формування навичок психологічної самодопомоги та взаємодопомоги в колективі. Реалізація цієї системи передбачає дотримання кількох ключових принципів, зокрема: доступність психологічної допомоги для всіх категорій працівників, систематичність та послідовність її надання, поєднання індивідуальних і групових форм роботи, інтеграція психологічних заходів у загальну систему управління персоналом.

Запропонована нами система психологічної підтримки включає три взаємопов'язані рівні: організаційний, груповий та індивідуальний. На організаційному рівні передбачається створення інституційного середовища, що підтримує психологічне благополуччя працівників: впровадження політики психологічної безпеки, оптимізація робочих процесів, створення кризових

протоколів та планів дій у надзвичайних ситуаціях. На груповому рівні – заходи, спрямовані на розвиток командної взаємодії, покращення соціальних зв'язків та формування культури взаємопідтримки в колективі. Індивідуальний рівень включає персоналізовані програми психологічного супроводу та консультування, навчання технікам саморегуляції та розвитку стресостійкості.

Особливу увагу в запропонованій системі приділено регіональній специфіці психологічної підтримки. Враховуючи, що працівники аптек у різних регіонах України відчують різний рівень психологічного навантаження залежно від безпекової ситуації, ми пропонуємо диференційований підхід до психологічної підтримки. Для аптек, розташованих у прифронтових регіонах, доцільно запровадити більш інтенсивні програми психологічної допомоги, передбачити можливість постійного доступу до психолога та розробити спеціальні протоколи дій під час обстрілів.

Ключовим елементом системи психологічної підтримки має стати впровадження посади штатного психолога або укладання договору з психологічною службою. На початковому етапі рекомендуємо залучити зовнішніх консультантів з кризової психології для проведення первинного психологічного скринінгу персоналу та розробки індивідуальних рекомендацій. Надалі функції психологічного супроводу можуть виконувати як штатні психологи, так і залучені спеціалісти, що працюватимуть за запитом.

Для забезпечення ефективності запропонованої системи психологічної підтримки нами розроблено програму психологічних інтервенцій, що включає три основні блоки: діагностичний, корекційний та профілактичний (табл. 3.1). Діагностичний блок передбачає систематичний моніторинг психоемоційного стану працівників, виявлення осіб з підвищеним ризиком розвитку психологічних проблем та оцінку ефективності впроваджених заходів. Корекційний блок включає індивідуальні та групові заходи з подолання наслідків стресу та відновлення психологічних ресурсів. Профілактичний блок спрямований на розвиток стресостійкості та формування навичок психологічної самопомоги [14].

Таблиця 3.1

**Програма психологічних інтервенцій для працівників
ТОВ «Аптека Доброго Дня»**

Блок	Заходи	Періодичність
Діагностичний	Психологічний скринінг	Щоквартально
	Оцінка рівня стресу та вигорання	Раз на півроку
	Діагностика соціально-психологічного клімату	Раз на півроку
Корекційний	Індивідуальні консультації	За потребою
	Групові тренінги з управління стресом	Щомісяця
	Сесії психологічної розрядки	Щотижня
Профілактичний	Навчальні семінари	Щоквартально
	Тренінги з розвитку емоційного інтелекту	Раз на півроку
	Онлайн-курси самодопомоги	Постійний доступ

Враховуючи, що психологічний стан працівників значною мірою залежить від ефективності організації робочих процесів, ми пропонуємо низку заходів з удосконалення організаційних процедур та практик. Серед них – оптимізація робочого навантаження, впровадження гнучкого графіку роботи, налагодження системи ротації кадрів між аптеками з різним рівнем навантаження, розробка чітких протоколів дій у кризових ситуаціях. Особливу увагу слід приділити інтеграції цифрових технологій в робочі процеси, що дозволить зменшити кількість рутинних операцій та знизити рівень стресу.

Важливим напрямком покращення соціально-психологічного клімату є підвищення ефективності комунікації на всіх рівнях організації. Для цього ми рекомендуємо впровадження регулярних брифінгів та інформаційних розсилок, організацію спеціальних комунікаційних сесій для обговорення складних ситуацій, розвиток цифрових каналів комунікації. Крім того, важливим аспектом є навчання керівників середньої ланки навичкам кризової комунікації та підтримуючого лідерства.

Для підвищення мотивації персоналу та формування відчуття стабільності в умовах невизначеності нами запропоновано переглянути систему матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Зокрема, доцільно передбачити додаткові виплати за роботу в умовах підвищеного ризику, запровадити систему короткострокових бонусів за досягнення конкретних цілей, розширити

соціальний пакет, включивши до нього компенсацію витрат на психологічну допомогу та реабілітацію.

Значну увагу в розробленій нами стратегії приділено розвитку корпоративної культури, орієнтованої на підтримку психологічного благополуччя працівників. Для цього пропонується запровадити регулярні заходи з командоутворення, розробити корпоративний етичний кодекс, що міститиме принципи взаємодії в колективі, організувати простір для неформального спілкування між співробітниками.

Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів базується на оцінці їх потенційного впливу на ключові показники діяльності підприємства: продуктивність праці, плинність кадрів, рівень абсентеїзму, задоволеність клієнтів. За нашими розрахунками, впровадження комплексної системи психологічної підтримки може призвести до зниження плинності кадрів на 15-20%, скорочення кількості днів непрацездатності на 10-12% та підвищення продуктивності праці на 5-8%. У фінансовому вимірі економічний ефект від впровадження запропонованих заходів може скласти від 3,5 до 4,2 млн грн на рік (за умови фінансування програми на рівні 1,2-1,5 млн грн). Тому коефіцієнт рентабельності інвестицій у психологічне благополуччя працівників складе 2,9-2,8, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Для забезпечення успішної реалізації запропонованої стратегії покращення соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго Дня» нами розроблено поетапний план її впровадження, якій наведено у табл. 3.2. План передбачає поступове розгортання системи психологічної підтримки, починаючи з пілотного проекту в кількох аптеках та поступового масштабування успішних практик на всю мережу.

Такий підхід дозволить оптимізувати витрати на впровадження програми та адаптувати її зміст відповідно до специфіки різних підрозділів аптечного закладу [24].

У табл. 3.3 наведено основні заходи згідно етапів плану впровадження системи.

Таблиця 3.2

План впровадження системи психологічної підтримки

Етап	Ключові заходи	Термін	Бюджет (тис. грн)
I. Підготовчий	Первинний психологічний скринінг	1 місяць	150-180
	Розробка програми підтримки	1 місяць	80-100
	Навчання керівників	2 тижні	60-70
II. Пілотний	Впровадження в 5-7 аптеках	3 місяці	300-350
	Моніторинг ефективності	Щомісяця	20-30
III. Масштабування	Поетапне впровадження у всій мережі	6 місяців	500-600
	Створення інфраструктури підтримки	3 місяці	200-250
IV. Підтримка	Регулярний моніторинг	Щоквартально	60-80 на квартал
	Оновлення програми	За потреби	50-70 на півроку

Таблиця 3.2

Основні заходи згідно етапів плану впровадження системи

Етап	Основні заходи	Термін	Відповідальні	Бюджет (тис. грн)
I. Підготовчий	Психологічний скринінг персоналу Розробка програми підтримки Навчання керівників	2 місяці	HR-департамент, зовнішні консультанти	330-400
II. Пілотний	Тестування в 5-7 аптеках Моніторинг та коригування	3 місяці	HR-департамент, керівники аптек	360-430
III. Масштабування	Впровадження у всій мережі Створення інфраструктури Інтеграція онлайн-ресурсів	6 місяців	HR, IT та регіональні керівники	800-970
IV. Підтримка	Регулярний моніторинг Супервізії Оновлення програми	Постійно	HR-департамент, головний психолог	300-380 на рік

Важливим аспектом успішної реалізації запропонованої системи є залучення до її розробки та впровадження всіх ключових стейкхолдерів: керівництва компанії, HR-департаменту, керівників аптек, представників профспілки, зовнішніх експертів з організаційної психології. Для цього

пропонується створити спеціальну робочу групу, яка координуватиме впровадження системи та забезпечуватиме моніторинг її ефективності[39].

Моніторинг та оцінка ефективності запропонованої системи будуть здійснюватися за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI), що включають як об'єктивні (плинність кадрів, продуктивність праці, кількість днів непрацездатності), так і суб'єктивні (рівень задоволеності роботою, оцінка соціально-психологічного клімату, рівень тривожності та стресу) параметри. Оцінювання ефективності буде проводитися на регулярній основі (щो 3-6 місяців) з використанням анкетування, фокус-груп та аналізу HR-показників.

Запропонована система покращення соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго Дня» має комплексний характер і спрямована на системне вирішення виявлених проблем. Її впровадження дозволить не лише підвищити психологічне благополуччя працівників в умовах воєнного стану, але й сприятиме формуванню стійкої організаційної культури, орієнтованої на турботу про людей, що в довгостроковій перспективі посилить конкурентоспроможність компанії на фармацевтичному ринку України.

3.2 Соціальний ефект від впровадження комплексної системи психологічної підтримки як частини процесу адаптаційної програми

Впровадження комплексної системи психологічної підтримки персоналу ТОВ «Аптека Доброго Дня» матиме не лише економічний, але й значний соціальний ефект, який проявиться у покращенні психологічного благополуччя працівників, оптимізації міжособистісних стосунків у колективі та посиленні соціальної стійкості компанії в цілому. Соціальні наслідки запропонованих заходів мають багатовимірний характер і впливатимуть як на внутрішнє середовище організації, так і на її взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами.

Перш за все, впровадження системи психологічної підтримки сприятиме суттєвому покращенню психоемоційного стану працівників. Як показали результати нашого дослідження, значна частина персоналу аптечної мережі

демонструє підвищений рівень тривожності, симптоми емоційного вигорання та стресу, що негативно впливає на їхнє здоров'я, працездатність та якість життя в цілому. Запропоновані заходи, зокрема індивідуальні психологічні консультації, групові тренінги з управління стресом, навчання технікам саморегуляції, дозволять знизити інтенсивність цих симптомів та сформувати у працівників навички психологічної самодопомоги. За оцінками експертів, систематичне застосування технік управління стресом може зменшити рівень тривожності на 30-40%, а ризик розвитку синдрому емоційного вигорання – на 25-30%[30].

Не менш важливим соціальним ефектом стане формування культури психологічного благополуччя в організації. На сьогодні в українському суспільстві все ще існує певна стигматизація психологічних проблем, що перешкоджає своєчасному зверненню за професійною допомогою. Впровадження корпоративної програми психологічної підтримки сприятиме нормалізації ставлення до психічного здоров'я, подоланню упереджень щодо психологічної допомоги та формуванню відкритого діалогу з цих питань. В результаті, працівники не лише активніше звертатимуться за професійною підтримкою, але й зможуть надавати психологічну першу допомогу своїм колегам та близьким [37].

Особливе значення має потенційний вплив запропонованої системи на сімейне благополуччя працівників. В умовах воєнного стану психологічний стрес, який відчувають працівники, часто переноситься на сімейні стосунки, призводячи до конфліктів, погіршення комунікації та емоційного дистанціювання. Як свідчать результати досліджень, проведених Інститутом соціальної та політичної психології НАПН України, близько 68% громадян відзначають негативний вплив війни на їхні сімейні стосунки. Запропоновані нами заходи з розвитку емоційного інтелекту, управління стресом та комунікативних навичок дозволять працівникам більш ефективно справлятися з емоційним напруженням, що позитивно позначиться на якості їхніх сімейних стосунків. Крім того, в рамках програми підтримки доцільно передбачити

спеціальні сесії, присвячені питанням сімейної психології та виховання дітей в умовах війни, що розширить позитивний вплив програми за межі організації.

Впровадження комплексної системи психологічної підтримки також позитивно вплине на соціально-психологічний клімат у колективі. Зниження рівня стресу та тривожності сприятиме покращенню міжособистісних стосунків, зменшенню кількості конфліктів, формуванню атмосфери взаємопідтримки та довіри. Це, в свою чергу, посилить соціальну згуртованість колективу та його стійкість до зовнішніх викликів. Як показує досвід інших організацій, покращення соціально-психологічного клімату призводить до зростання задоволеності роботою на 15-20% та посилення організаційної лояльності на 10-15% [16].

Важливим соціальним ефектом запропонованої системи стане формування спільноти взаємопідтримки всередині організації. В умовах, коли державні системи соціальної та психологічної допомоги працюють з перевантаженням, організації беруть на себе все більшу відповідальність за підтримку своїх співробітників. Створення мережі психологічної взаємодопомоги, що включатиме спеціально підготовлених працівників – «ментальних менторів», зможе забезпечити оперативну психологічну підтримку у випадках гострого стресу чи кризових ситуацій. Ця мережа функціонуватиме не лише під час робочого процесу, але й поза його межами, створюючи середовище психологічної безпеки для працівників.

Розвиток навичок психологічної стійкості та самодопомоги у працівників матиме мультиплікативний ефект, поширюючись на їхнє соціальне оточення – родини, друзів, сусідів. Ці навички є особливо цінними в контексті колективної травми, яку переживає українське суспільство внаслідок війни. Фактично, інвестуючи в психологічне благополуччя своїх працівників, компанія робить внесок у психологічну стійкість громади в цілому [20].

Не можна недооцінювати і вплив запропонованої системи на якість обслуговування клієнтів аптечної мережі. Працівники з нижчим рівнем стресу та вищою емоційною стабільністю демонструють більшу емпатію та уважність до

потреб клієнтів, що особливо важливо в контексті фармацевтичного бізнесу, де якість консультування безпосередньо впливає на здоров'я споживачів. Покращення емоційного стану працівників аптек може сприяти підвищенню задоволеності клієнтів на 10-15% та зміцненню довіри до бренду.

Важливим компонентом соціального ефекту є посилення соціальної відповідальності компанії. В умовах воєнного стану український бізнес демонструє високий рівень громадянської свідомості та соціальної відповідальності, підтримуючи не лише своїх працівників, але й ширшу спільноту. Впровадження системи психологічної підтримки в ТОВ «Аптека Доброго Дня» може стати прикладом відповідальної корпоративної практики та стимулювати інші заклади до аналогічних ініціатив. Це особливо важливо для фармацевтичної галузі, яка відіграє критичну роль у забезпеченні здоров'я населення під час війни.

Потенційний соціальний ефект від впровадження комплексної системи психологічної підтримки може бути оцінений і в контексті національної стійкості. Психологічне благополуччя працівників критичної інфраструктури, до якої належать і аптеки, є важливим фактором загальної стійкості держави в умовах війни. Підвищуючи психологічну стійкість своїх працівників, ТОВ «Аптека Доброго Дня» робить внесок у національну резильєнтність та здатність суспільства протистояти викликам воєнного часу.

Адаптаційний аспект запропонованої системи психологічної підтримки заслуговує на особливу увагу. В умовах стрімких змін зовнішнього середовища та високої невизначеності здатність працівників адаптуватися до нових умов стає критично важливою. Запропонована нами система включає компоненти, спрямовані на розвиток адаптивності та гнучкості: тренінги з управління змінами, практики резильєнтності, техніки когнітивної гнучкості. Ці інструменти дозволять працівникам не лише ефективніше справлятися з поточними викликами, але й бути краще підготовленими до майбутніх змін, що є важливим елементом довгострокової адаптації.

Для посилення адаптаційного ефекту психологічної підтримки ми рекомендуємо інтегрувати її в загальну адаптаційну програму компанії. Така інтеграція передбачає включення елементів психологічної підтримки в процеси адаптації нових співробітників, супроводу працівників при зміні посади чи підрозділу, підготовки до впровадження організаційних змін. Це дозволить створити цілісну систему, що забезпечує психологічну підтримку працівників на всіх етапах їхнього професійного шляху в компанії.

Ефективна адаптаційна програма, що включає компоненти психологічної підтримки, матиме низку позитивних соціальних наслідків: прискорення входження нових працівників у колектив, зменшення психологічного стресу при організаційних змінах, формування культури постійного навчання та розвитку. За оцінками експертів, інтеграція психологічної підтримки в адаптаційні процеси може скоротити період адаптації нових працівників на 20-30% та знизити рівень стресу при організаційних змінах на 15-25% [29].

Водночас, необхідно враховувати потенційні ризики та обмеження, пов'язані з впровадженням системи психологічної підтримки. Серед них – можливий опір з боку частини працівників, скептичне ставлення до психологічної допомоги, складнощі в оцінці ефективності програми. Для мінімізації цих ризиків рекомендується поступове впровадження програми, активне інформування працівників про її цілі та переваги, залучення авторитетних лідерів думок до її просування.

Для забезпечення сталості соціального ефекту важливим є формування внутрішнього потенціалу компанії у сфері психологічної підтримки. Це передбачає не лише залучення зовнішніх фахівців, але й розвиток компетенцій власних співробітників: підготовку внутрішніх тренерів з психологічної самопомоги, навчання керівників базовим навичкам психологічної підтримки, створення команди «ментальних менторів», які зможуть надавати первинну психологічну допомогу колегам. Такий підхід дозволить забезпечити стійкість програми та її незалежність від зовнішніх ресурсів у довгостроковій перспективі.

Для моніторингу та оцінки соціального ефекту від впровадження комплексної системи психологічної підтримки нами розроблено методику, що поєднує кількісні та якісні методи дослідження. Кількісна оцінка базується на регулярних опитуваннях працівників щодо їхнього психоемоційного стану, задоволеності роботою, якості міжособистісних стосунків у колективі. Якісна оцінка передбачає проведення фокус-груп, індивідуальних інтерв'ю, аналіз зворотного зв'язку від учасників програми. Поєднання цих методів дозволить отримати комплексне уявлення про соціальний ефект програми та своєчасно вносити необхідні корективи.

Підсумовуючи аналіз соціального ефекту від впровадження комплексної системи психологічної підтримки в ТОВ «Аптека Доброго Дня» (табл.3.4), можна стверджувати, що запропоновані заходи матимуть значний позитивний вплив на психологічне благополуччя працівників, соціально-психологічний клімат у колективі та загальну соціальну стійкість організації. Цей ефект проявиться у зниженні рівня стресу та тривожності, покращенні міжособистісних стосунків, підвищенні організаційної лояльності та залученості персоналу. Більш того, позитивний вплив програми поширюватиметься за межі організації, сприяючи покращенню сімейних стосунків працівників, підвищенню якості обслуговування клієнтів та загальній психологічній стійкості громади [28].

Таблиця 3.4

**Показники соціального ефекту від впровадження системи
психологічної підтримки**

Категорія	Показник	Очікувана динаміка	Період оцінки
Психологічне благополуччя	Рівень тривожності	-30%	6 місяців
	Емоційне вигорання	-25%	9 місяців
	Рівень стресу	-35%	6 місяців
Соціально-психологічний клімат	Задоволеність стосунками	+25%	6 місяців
	Кількість конфліктів	-30%	12 місяців
	Рівень довіри до керівництва	+15%	9 місяців
Ставлення до роботи	Задоволеність роботою	+20%	6 місяців
	Організаційна лояльність	+15%	12 місяців
	Рівень залученості	+25%	9 місяців
Взаємодія з клієнтами	Якість обслуговування	+15%	6 місяців
	Кількість скарг	-20%	9 місяців
	Лояльність клієнтів	+10%	12 місяців

Ефективна адаптаційна програма, що включає компоненти психологічної підтримки, матиме низку позитивних соціальних наслідків: прискорення входження нових працівників у колектив, зменшення психологічного стресу при організаційних змінах, формування культури постійного навчання та розвитку. За оцінками експертів, інтеграція психологічної підтримки в адаптаційні процеси може скоротити період адаптації нових працівників на 20-30% та знизити рівень стресу при організаційних змінах на 15-25% [38].

Водночас, необхідно враховувати потенційні ризики та обмеження, пов'язані з впровадженням системи психологічної підтримки. Серед них – можливий опір з боку частини працівників, скептичне ставлення до психологічної допомоги, складнощі в оцінці ефективності програми. Для мінімізації цих ризиків рекомендується поступове впровадження програми, активне інформування працівників про її цілі та переваги, залучення авторитетних лідерів думок до її просування.

Для забезпечення сталості соціального ефекту важливим є формування внутрішнього потенціалу компанії у сфері психологічної підтримки. Це передбачає не лише залучення зовнішніх фахівців, але й розвиток компетенцій власних співробітників: підготовку внутрішніх тренерів з психологічної самопомоги, навчання керівників базовим навичкам психологічної підтримки, створення команди «ментальних менторів», які зможуть надавати первинну психологічну допомогу колегам. Такий підхід дозволить забезпечити стійкість програми та її незалежність від зовнішніх ресурсів у довгостроковій перспективі.

Для моніторингу та оцінки соціального ефекту від впровадження комплексної системи психологічної підтримки нами розроблено методику, що поєднує кількісні та якісні методи дослідження. Кількісна оцінка базується на регулярних опитуваннях працівників щодо їхнього психоемоційного стану, задоволеності роботою, якості міжособистісних стосунків у колективі. Якісна оцінка передбачає проведення фокус-груп, індивідуальних інтерв'ю, аналіз зворотного зв'язку від учасників програми. Поєднання цих методів дозволить

отримати комплексне уявлення про соціальний ефект програми та своєчасно вносити необхідні корективи.

Підсумовуючи аналіз соціального ефекту від впровадження комплексної системи психологічної підтримки в ТОВ «Аптека Доброго Дня», можна стверджувати, що запропоновані заходи матимуть значний позитивний вплив на психологічне благополуччя працівників, соціально-психологічний клімат у колективі та загальну соціальну стійкість організації. Цей ефект проявиться у зниженні рівня стресу та тривожності, покращенні міжособистісних стосунків, підвищенні організаційної лояльності та залученості персоналу. Більш того, позитивний вплив програми поширюватиметься за межі організації, сприяючи покращенню сімейних стосунків працівників, підвищенню якості обслуговування клієнтів та загальній психологічній стійкості громади.

Інвестуючи в психологічне благополуччя своїх працівників, ТОВ «Аптека Доброго Дня» не лише забезпечує власну сталість та конкурентоспроможність, але й робить вагомий внесок у соціальну стійкість та психологічну адаптацію українського суспільства в умовах війни, що є проявом справжньої соціальної відповідальності бізнесу.

Висновки до розділу 3

На основі виявлених проблем ми розробили комплексну с покращення соціально-психологічного клімату в «Аптеці Доброго дня». Було запропоновано цілісну систему психологічної підтримки, яка працює на трьох рівнях: організаційному, груповому та індивідуальному. Така багаторівнева підтримка допоможе не тільки зняти симптоми стресу, але й розвинути стійкість персоналу до майбутніх викликів. Особливу увагу було приділено регіональним відмінностям – адже працівники в різних частинах України переживають війну по-різному і потребують індивідуального підходу до психологічної підтримки.

Проведені розрахунки показують, що запропоновані заходи не лише покращать самопочуття співробітників, але й принесуть закладу конкретну

економічну користь. Зниження плинності кадрів, зменшення днів лікарняних, підвищення продуктивності праці – все це може принести компанії додатковий дохід, який значно перевищить витрати на впровадження програми підтримки.

Розроблений поетапний план впровадження – від пілотного проекту в кількох аптеках до поступового охоплення всієї мережі. Такий обережний підхід дозволить протестувати ефективність заходів, внести необхідні корективи і оптимізувати витрати на їх реалізацію.

Найважливіше, що впровадження цієї системи матиме глибокий соціальний ефект – не тільки для самих працівників, але й для їхніх родин та спільнот. Зниження рівня тривоги і стресу, покращення стосунків в колективі, підвищення задоволеності роботою – все це позитивно вплине на якість життя кожного співробітника. Більш спокійні та врівноважені фармацевти зможуть надавати кращу допомогу своїм клієнтам, які також переживають складні часи. Навички саморегуляції та взаємопідтримки, які люди отримують на роботі, вони перенесуть у свої родини та громади, створюючи ефект кіл на воді. Особливо цінним буде формування культури психологічного здоров'я – коли турбота про свій психоемоційний стан стає такою ж нормальною, як і турбота про фізичне здоров'я.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження соціально-психологічного клімату в ТОВ «Аптека Доброго дня» в умовах воєнного стану дозволило досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання, що дає підстави для формулювання наступних висновків.

На основі системного аналізу наукової літератури встановлено, що соціально-психологічний клімат є багатовимірним феноменом, який включає когнітивний, емоційний, поведінковий, нормативний, комунікативний, аксіологічний, адаптаційний та інші компоненти. В умовах війни ключового значення набувають адаптаційні механізми та здатність колективу до мобілізації внутрішніх ресурсів для підтримки психологічного благополуччя співробітників.

Досліджено фактори впливу на соціально-психологічний клімат та виявлено їх різнорівневий характер – від макросоціальних (війна, економічна криза) до індивідуально-психологічних (особистісні особливості реагування на стрес, попередній досвід подолання кризових ситуацій). В умовах воєнного стану особливої ваги набувають фактори безпеки, інформаційної підтримки, ефективного лідерства та комунікації. Специфіка фармацевтичної галузі з її високою соціальною відповідальністю, інтенсивним спілкуванням з клієнтами, що перебувають у стресовому стані, суворими регуляторними вимогами створює додаткове навантаження на персонал аптекних мереж.

Вивчення теорії резильєнтності та адаптації показало їх ключове значення для розвитку психологічної стійкості працівників в умовах воєнного стану. Визначено, що резильєнтність є не вродженою, а динамічною характеристикою, яку можна розвивати через формування когнітивної гнучкості, навичок емоційної регуляції, пошуку смислів, соціальної підтримки та самоефективності. Резильєнтність колективу визначається такими факторами як групова згуртованість, ефективне лідерство, адаптивність та ефективні комунікації.

На основі розробленої методології проведено комплексне дослідження соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго дня», яке включало анкетування, психологічне тестування, напівструктуровані інтерв'ю, фокус-групи, SWOT-аналіз та метод експертних оцінок. Використання цих методів дозволило отримати достовірні дані про стан соціально-психологічного клімату та психоемоційний стан працівників.

Проведений емпіричний аналіз психоемоційного стану працівників ТОВ «Аптека Доброго дня» виявив суттєві зміни, зумовлені впливом воєнного стану: підвищення рівня ситуативної тривожності (з 23,8% до 54,7%), зростання показників емоційного вигорання (42,6% співробітників мають сформовану фазу напруження), високий рівень психологічного стресу (38,3% працівників). Найбільш вразливими виявилися співробітники віком 25-35 років, особливо ті, хто має малолітніх дітей, а також працівники прифронтових регіонів. Регіональна специфіка психоемоційного стану персоналу вказує на необхідність диференційованого підходу до психологічної підтримки.

Виявлено ключові проблеми соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго дня»: хронічний психологічний стрес, емоційне вигорання, порушення корпоративних комунікацій, зниження мотивації персоналу, конфлікти в колективі, труднощі адаптації до змін. Визначено основні виклики для керівництва: забезпечення психологічної підтримки співробітників, утримання кваліфікованих кадрів, підтримка їх мотивації в умовах невизначеності, забезпечення безперебійного функціонування аптек, оптимізація логістики та запобігання дефіциту лікарських засобів.

Розроблено стратегію покращення соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго дня», яка базується на комплексній системі психологічної підтримки та розвитку стресостійкості персоналу. Вона включає три взаємопов'язані рівні: організаційний (створення інституційного середовища підтримки), груповий (розвиток командної взаємодії) та індивідуальний (персоналізовані програми психологічного супроводу). Ключовими елементами системи є психологічний скринінг, індивідуальні та групові інтервенції,

навчальні тренінги, оптимізація робочих процесів, підвищення ефективності комунікації, удосконалення системи мотивації.

Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів, яка підтверджується прогнозованим зниженням плинності кадрів на 15-20%, скороченням кількості днів непрацездатності на 10-12%, підвищенням продуктивності праці на 5-8%. Розрахований коефіцієнт рентабельності інвестицій у психологічне благополуччя працівників (2,9-2,8) свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Оцінка соціального ефекту від впровадження комплексної системи психологічної підтримки дозволила спрогнозувати значні позитивні зміни: зниження рівня тривожності персоналу на 30%, зменшення симптомів емоційного вигорання на 25%, покращення міжособистісних стосунків у колективі на 25%, підвищення задоволеності роботою на 20%. Особливо важливим є мультиплікативний ефект, коли покращення психологічного стану працівників позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів, сімейні стосунки співробітників та формування культури психологічного благополуччя в організації.

Отже, запропонована система покращення соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго дня» в умовах воєнного стану є науково обґрунтованою, економічно доцільною та соціально значущою. Її впровадження сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, але й зробить внесок у формування психологічної стійкості українського суспільства, демонструючи соціальну відповідальність бізнесу в часи національного випробування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк З. А., Зотова О. І., Моченов Г. А., Шорохова В. В. Соціально-психологічний клімат колективу: теорія та методика дослідження. Київ : Наукова думка, 2021. 280 с.
2. Водянка Л. Д., Кобеля З. І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. Чернівці : ЧНУ, 2023. 186 с.
3. Ісаченко В. Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу в умовах війни. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. № 2 (11). С. 50-57.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2022. 344 с.
5. Максименко С. Д., Кокун О. М., Тополов Є. В. Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. 412 с.
6. Мартиненко Є. О. Важливість формування резильєнтності для майбутніх психологів. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених* : зб. тез доп. 16-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 14–16 груд. 2022 р. / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. С. 349–350.
7. Рябушка Л. Б., Шамота Г. М. Регулювання соціально-економічного розвитку регіонів у контексті міжбюджетних відносин. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства* : монографія / за ред. М. О. Кизима. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 122-156.
8. Тарабріна Н. В. Практикум з психології посттравматичного стресу / пер. з англ. Київ : Освіта, 2019. 240 с.
9. Титаренко Т. М. Психологічна профілактика порушень адаптації молоді до повсякденного стресу : монографія. Київ : Міленіум, 2023. 278 с.
10. Антонюк З. А., Зотова О. І., Моченов Г. А., Шорохова В. В. Соціально-психологічний клімат колективу: теорія та методика дослідження. Київ : Наукова думка, 2021. 280 с.

11. Водянка Л. Д., Кобеля З. І. Особливості формування та удосконалення соціально-психологічного клімату у підприємницьких структурах. Чернівці : ЧНУ, 2023. 186 с.
12. Ісаченко В. Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу в умовах війни. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. № 2 (11). С. 50-57.
13. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2022. 344 с.
14. Максименко С. Д., Кокун О. М., Тополов Є. В. Військова психологія у вимірах війни і миру: проблеми, досвід, перспективи. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2016. 412 с.
15. Мартиненко Є. О. Важливість формування резильєнтності для майбутніх психологів. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 16-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 14-16 груд. 2022 р. / ред. Є. І. Сокол*. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. С. 349-350.
16. Рябушка Л. Б., Шамота Г. М. Регулювання соціально-економічного розвитку регіонів у контексті міжбюджетних відносин. *Соціально-економічні аспекти розвитку суспільства : монографія / за ред. М. О. Кизима*. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. С. 122-156.
17. Тарабріна Н. В. Практикум з психології посттравматичного стресу / пер. з англ. Київ : Освіта, 2019. 240 с.
18. Титаренко Т. М. Психологічна профілактика порушень адаптації молоді до повсякденного стресу : монографія. Київ : Міленіум, 2023. 278 с.
19. Бойко О. М., Щукіна К. О. Психосоціальна підтримка персоналу медичних установ в умовах воєнного стану в Україні. *Український вісник психоневрології*. 2022. № 3. С. 42-47.
20. Гірник А. М., Саржевська Є. О. Техніки емоційної регуляції для менеджерів кризових ситуацій. *Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць*. Київ, 2023. Вип. 52. С. 78-89.

21. Дворник М. С. Електронні засоби психологічної допомоги постраждалим внаслідок воєнних дій. *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2022. Вип. 48. С. 27-36.
22. Лазоренко Б. П. Реінтеграція особистості в умовах подолання наслідків психотравматизації. Київ : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 160 с.
23. Панок В. Г., Марухина І. В. Психологічна служба закладів освіти в умовах воєнного стану. Київ : УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2022. 68 с.
24. Павленко В. А., Глебова Н. В. Розробка та впровадження заходів для покращення соціально-психологічного клімату колективу. *Youth Pharmacy Science: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (10-11 грудня 2024 р., м. Харків)*, 2025. С. 377-378.
25. Рашковська І. В. Психологічні особливості організаційної лояльності в умовах дистанційної роботи. *Організаційна психологія*. 2023. № 2. С. 82-95.
26. Стеценко С. О., Дем'яненко Ю. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Науковий вісник НАВС*. 2023. № 1. С. 157-169.
27. Чабан О. С., Хаустова О. О., Безшейко В. Г. Стрес і тривога в умовах пандемії та війни. *Психіатрія, неврологія та медична психологія*. 2022. № 18. С. 4-16.
28. Baumeister R. F., Leary M. R. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. 2017. Vol. 117(3). P. 497-529.
29. Bonanno G. A. The other side of sadness: What the new science of bereavement tells us about life after loss. London : Basic Books, 2021. 240 p.
30. Frankl V. E. Yes to Life: In Spite of Everything. London : Beacon Press, 2020. 136 p.
31. Greenberg N., Tracy D. Mental health and wellbeing of healthcare workers during the COVID-19 pandemic and war conflict: A review. *World Psychiatry*. 2023. Vol. 21(2). P. 75-87.

32. Hobfoll S. E., Watson P., Bell C. C., Bryant R. A. Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: *Empirical evidence. Psychiatry*. 2019. Vol. 70(4). P. 283-315.
33. Joseph S., Murphy D. Trauma, recovery, and growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress. London : Routledge, 2022. 388 p.
34. Kabat-Zinn J. Mindfulness for All: The Wisdom to Transform the World. London : Hachette Books, 2023. 184 p.
35. Keyes C. L. M. Mental health as a complete state: How the salutogenic perspective completes the picture. Bauer G. F., O. Hämmig (Eds.). Bridging occupational, organizational and public health. Springer, 2018. pp. 179-192.
36. Meredith L. S., Sherbourne C. D., Gaillot S. Promoting psychological resilience in the U.S. military. *Rand Health Quarterly*. 2021. Vol. 1(2). P. 12-24.
37. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2019. Vol. 41(1-2). P. 127-150.
38. Schein E. H., Schein P. A. Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust. London : Berrett-Koehler Publishers, 2022. 192 p.
39. Tedeschi R. G., Calhoun L. G. Trauma and transformation: Growing in the aftermath of suffering. London : SAGE Publications, 2018. 176 p.
40. Wagnild G. M., Young H. M. Development and psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*. 2021. Vol. 1(2). P. 165-178.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ Територія: КИЇВСЬКА Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в Середня кількість працівників (2): 570 Адреса, телефон: бульвар НЕЗАЛЕЖНОСТІ, буд. 17, корп. 2,	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
	за ЄДРПОУ	31.12.2023
	за за КАТОТГП(1)	39196410
	за КОПФГ	UA3206005001 0081797
	за КВЕД	240
		47.73

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма №
1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10.00	0
первісна вартість	1001	1,014.00	1,014.00
накопичена амортизація	1002	1,004.00	1,014.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,140.00	22.00
Основні засоби	1010	17,772.00	15,545.00
первісна вартість	1011	53,548.00	56,409.00
знос	1012	35,776.00	40,864.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	8,126.00	8,126.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1,889.00	1,889.00
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	28,937.00	25,582.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	115,736.00	168,793.00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21,192.00	45,664.00

Продовження додатку А

Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6,970.00	8,120.00
з бюджетом	1135	27.00	24.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	62,859.00	41,492.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	9,340.00	13,716.00
Витрати майбутніх періодів	1170	10,218.00	8,071.00
Інші оборотні активи	1190	433.00	242.00
Усього за розділом II	1195	226,775.00	286,127.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	255,712.00	311,709.00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1,000.00	1,000.00
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-22,472.00	-25,255.00
Неоплачений капітал	1425	900.00	900.00
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-22,372.00	-25,155.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	38,155.00	37,871.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	226,744.00	280,956.00
розрахунками з бюджетом	1620	4,458.00	5,872.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,489.00	1,916.00
розрахунками зі страхування	1625	423.00	669.00
розрахунками з оплати праці	1630	1,527.00	2,478.00
Поточні забезпечення	1660	5,645.00	7,525.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-

Інші поточні зобов'язання	1690	1,088.00	1,315.00
Усього за розділом III	1695	278,084.00	336,864.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700	0	-
Баланс	1900	255,712.00	311,709.00

Керівник

Горніцький Сергій Леонідович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Горніцький Сергій Леонідович
(ініціали, прізвище)

1. Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує

Додаток Б

Підприємство: ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Територія: КИЇВСЬКА

Організаційно-правова форма
господарювання: Товариство з обмеженою
Вид економічної діяльності: Роздрібна
торгівля фармацевтичними товарами в
Середня кількість працівників (2): 570

Адреса, телефон: вулиця Петлюри Симона,
буд. 21, м. БРОВАРИ, БРОВАРСЬКИЙ
РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07406, УКРАЇНА,

за ЄДРПОУ

за за
КАТОТТГ(1)

за КОПФГ

за КВЕД

39196410
UA3206005001008 1797
240
47.73

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма №
1

Код за ДКУД

1801001

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	на початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	13,208.00
первісна вартість	1001	1,014.00	16,014.00
накопичена амортизація	1002	1,014.00	2,806.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22.00	6.00
Основні засоби	1010	15,545.00	11,425.00
первісна вартість	1011	56,409.00	55,992.00
знос	1012	40,864.00	44,567.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	8,126.00	12,630.00
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-

Продовження додатку Б

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1,889.00	1,889.00
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	25,582.00	39,158.00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	168,793.00	204,543.00
виробничі запаси	1101	1,756.00	549.00
незавершене будівництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	167,036.00	203,994.00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	45,664.00	67,988.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8,120.00	17,697.00
з бюджетом	1135	24.00	17.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	5.00	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41,492.00	61,179.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13,716.00	6,711.00
готівка	1166	2,996.00	2,049.00
рахунки в банках	1167	6,263.00	1,354.00
Витрати майбутніх періодів	1170	8,071.00	11,511.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	242.00	5,741.00
Усього за розділом II	1195	286,127.00	375,387.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	311,709.00	414,545.00

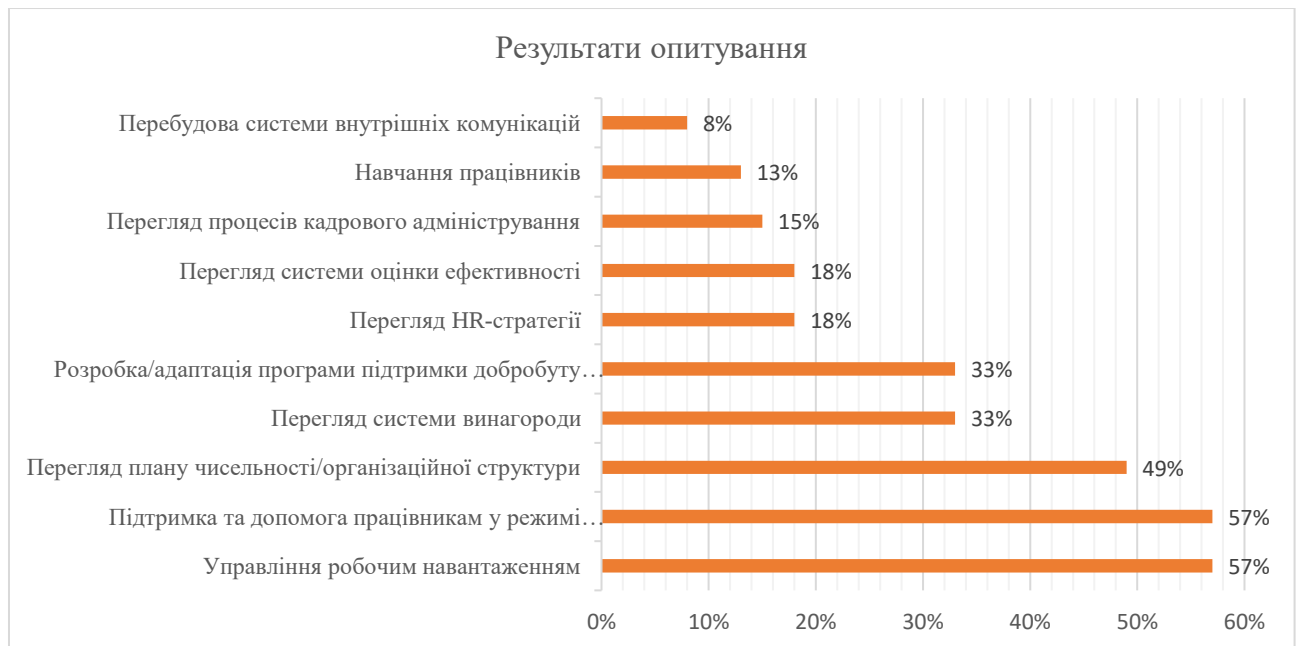
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4

I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1,000.00	1,000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25,255.00	-38,275.00
Неоплачений капітал	1425	900.00	900.00
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	-25,155.00	-38,175.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	37,871.00	37,871.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	280,956.00	384,593.00
розрахунками з бюджетом	1620	5,872.00	6,188.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,916.00	1,924.00
розрахунками зі страхування	1625	669.00	783.00
розрахунками з оплати праці	1630	2,478.00	2,601.00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	178.00	234.00
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-

ДОДАТОК В



Додаток Г



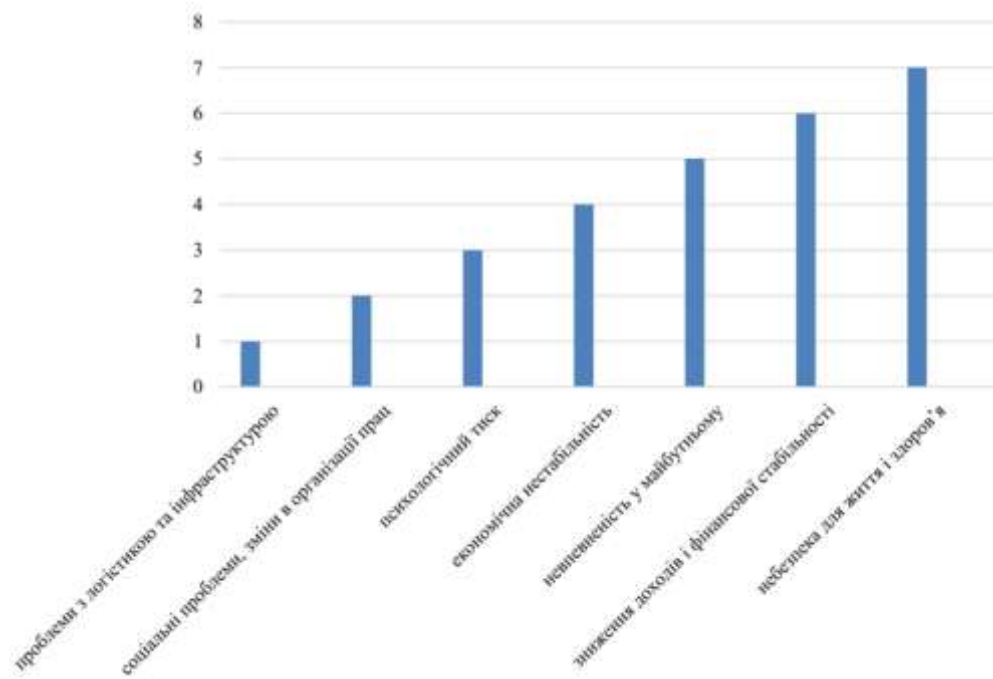
Втрати підприємств через війну, що впливає на психоемоційне здоров'я



Основні фактори робочого стресу в Україні під час війни



Визначені фактори, які впливають як на фізичне і психічне здоров'я працівників



Додаток Д

Авторський опитувальник «Соціально-психологічний клімат в умовах воєнного стану»

Шановний(-а) колего!

Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні соціально-психологічного клімату у нашій компанії в умовах воєнного стану. Опитування є анонімним, всі дані будуть використані лише в узагальненому вигляді для розробки заходів з покращення умов праці та психологічної підтримки працівників.

Дякуємо за Вашу щирість та відвертість!

Блок 1. Загальні характеристики соціально-психологічного клімату

1. Оцініть загальну атмосферу у Вашому колективі за 10-бальною шкалою (де 1 – вкрай негативна, 10 – дуже позитивна): _____
2. Як змінилися взаємини у Вашому колективі з початку повномасштабної війни?
 - Значно погіршилися
 - Дещо погіршилися
 - Не змінилися
 - Дещо покращилися
 - Значно покращилися
3. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку колег в умовах воєнного стану?
 - Так, постійно
 - Так, час від часу
 - Рідко
 - Ні, не відчуваю
4. Як Ви оцінюєте рівень згуртованості колективу в даний час?
 - Дуже високий
 - Високий
 - Середній
 - Низький
 - Дуже низький
5. Чи можете Ви відверто висловлювати свої думки та переживання в колективі?
 - Так, завжди
 - Здебільшого так
 - Інколи
 - Рідко
 - Ні, ніколи
6. Як часто у Вашому колективі виникають конфлікти?
 - Дуже часто
 - Часто
 - Інколи
 - Рідко
 - Дуже рідко
7. Чи змінилася частота конфліктних ситуацій з початку війни?
 - Значно збільшилася
 - Дещо збільшилася
 - Не змінилася
 - Дещо зменшилася

- Значно зменшилася
8. Чи відчуваєте Ви спільність цінностей та поглядів з колегами в умовах воєнного стану?
- Так, повністю
 - Скоріше так
 - Частково
 - Скоріше ні
 - Ні, зовсім не відчуваю

Блок 2. Професійна мотивація та задоволеність працею

9. Оцініть рівень Вашої задоволеності роботою в даний час (1-10): _____

10. Як змінився рівень Вашої мотивації з початку війни?

- Значно знизився
 - Дещо знизився
 - Не змінився
 - Дещо підвищився
 - Значно підвищився
11. Що зараз найбільше мотивує Вас працювати? (можна обрати до 3-х варіантів)

- Матеріальна винагорода
- Стабільність та соціальні гарантії
- Почуття професійного обов'язку
- Можливість допомагати людям
- Відчуття потрібності та корисності
- Підтримка колективу та спілкування
- Можливість відволіктись від новин та тривог
- Професійний розвиток
- Інше (вказіть): _____

12. Чи відчуваєте Ви, що Ваша робота має особливе значення в умовах воєнного стану?

- Так, значно більше ніж раніше
 - Так, дещо більше
 - Так само як і раніше
 - Менше ніж раніше
 - Ні, не відчуваю
13. Наскільки справедливою Ви вважаєте оплату Вашої праці в поточних умовах?
- Цілком справедливою
 - Скоріше справедливою
 - Скоріше несправедливою
 - Абсолютно несправедливою

14. Чи плануєте Ви продовжувати роботу в компанії найближчий рік?

- Так, однозначно
 - Скоріше так
 - Важко відповісти
 - Скоріше ні
 - Ні, планую звільнитися
15. Що могло б підвищити Вашу мотивацію до роботи? (відкрите питання)
- _____

16. Як змінилося Ваше професійне навантаження з початку війни?

- Значно збільшилося
- Дещо збільшилося
- Не змінилося
- Дещо зменшилося

- Значно зменшилося
- 17. Чи відчуваєте Ви можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання зараз?
 - Так, навіть більше ніж раніше
 - Так, на тому ж рівні
 - Частково
 - Ні, можливості обмежені
 - Ні, можливості відсутні

Блок 3. Психоемоційний стан працівників

18. Оцініть рівень свого психологічного комфорту на робочому місці (1-10): _____
19. Як часто Ви відчуваєте наступні стани під час роботи? (ніколи / рідко / іноді / часто / постійно)
- Тривога
 - Страх
 - Роздратування
 - Втома
 - Безпорадність
 - Апатія
 - Надмірна емоційність
 - Труднощі з концентрацією уваги
 - Проблеми з прийняттям рішень
 - Оптимізм
 - Ентузіазм
 - Відчуття наповненості енергією
20. Чи помічаєте Ви у себе погіршення фізичного самопочуття, пов'язане з психологічним напруженням?
- Так, значне
 - Так, незначне
 - Іноді
 - Ні, не помічаю
21. Як часто у Вас виникають проблеми зі сном?
- Щодня
 - Кілька разів на тиждень
 - Кілька разів на місяць
 - Рідко
 - Ніколи
22. Чи відчуваєте Ви емоційне виснаження після робочого дня?
- Так, майже завжди
 - Часто
 - Іноколи
 - Рідко
 - Ні, ніколи
23. Чи стали Ви більш дратівливими у спілкуванні з клієнтами?
- Так, значно
 - Так, трохи
 - Ні, не змінилося
 - Навпаки, став(-ла) більш терплячим(-ою)
24. Як Ви оцінюєте свою здатність впоратися зі стресом на роботі?
- Дуже добре справляюся
 - Добре справляюся

- Посередньо
 - Погано справляюся
 - Дуже погано справляюся
25. Які способи боротьби зі стресом Ви використовуєте? (можна обрати кілька)
- Фізична активність, спорт
 - Хобі, творчість
 - Спілкування з близькими
 - Медитація, дихальні практики
 - Професійна психологічна допомога
 - Вживання заспокійливих засобів
 - Алкоголь
 - Ігнорування проблеми
 - Інше (вказіть): _____
26. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва щодо Вашого психологічного стану?
- Так, повну підтримку
 - Часткову підтримку
 - Ні, не відчуваю
 - Важко відповісти
27. Чи виникало у Вас бажання звернутися за професійною психологічною допомогою?
- Так, вже звертався(-лась)
 - Так, думав(-ла) про це
 - Ні, не виникало
 - Складно відповісти
28. Чи використовуєте Ви професійну діяльність як спосіб відволіктися від тривожних думок?
- Так, часто
 - Так, іноді
 - Рідко
 - Ні, ніколи
29. Що допомагає Вам підтримувати психологічну рівновагу під час роботи? (відкрите питання)

Блок 4. Корпоративна культура та організаційна підтримка

30. Оцініть ефективність комунікації з керівництвом в умовах воєнного стану (1-10):

31. Чи своєчасно Ви отримуєте необхідну інформацію для роботи?
- Так, завжди
 - Часто
 - Іноколи
 - Рідко
 - Ні, ніколи
32. Чи проводяться у Вашому колективі заходи для психологічної підтримки працівників?
- Так, регулярно
 - Так, іноколи
 - Рідко
 - Ні, не проводяться
33. Оцініть ефективність цих заходів (якщо вони проводяться):
- Високоєфективні
 - Скоріше ефективні

- Мало ефективні
 - Неефективні
 - Важко оцінити
34. Яких заходів підтримки з боку компанії Вам не вистачає в поточних умовах? (можна обрати кілька)
- Психологічні консультації
 - Тренінги з управління стресом
 - Гнучкий графік роботи
 - Додаткова матеріальна допомога
 - Командоутворюючі заходи
 - Додаткове медичне страхування
 - Поліпшення умов праці
 - Прозоре інформування про ситуацію в компанії
 - Інше (вказіть): _____
35. Чи змінилося Ваше ставлення до корпоративних цінностей компанії з початку війни?
- Так, став(-ла) більше цінувати
 - Не змінилося
 - Так, став(-ла) менше цінувати
 - Важко відповісти
36. Якою мірою існуючі корпоративні заходи враховують реалії воєнного стану?
- Повністю враховують
 - Частково враховують
 - Не враховують
 - Важко оцінити
37. Чи відчуваєте Ви, що компанія піклується про безпеку співробітників?
- Так, повністю
 - Скоріше так
 - Скоріше ні
 - Ні, зовсім не піклується

Блок 5. Лідерство та управління

38. Як Ви оцінюєте якість управлінських рішень керівництва в умовах воєнного стану?
- Дуже добре
 - Добре
 - Задовільно
 - Погано
 - Дуже погано
39. Чи змінився стиль керівництва Вашого безпосереднього керівника з початку війни?
- Так, став більш жорстким
 - Так, став більш гнучким
 - Не змінився
 - Важко оцінити
40. Чи враховує керівництво Ваші індивідуальні обставини в умовах воєнного стану (наприклад, необхідність евакуації, догляд за родичами тощо)?
- Так, повністю
 - Частково
 - Ні, не враховує
 - У мене не було таких обставин
41. Які якості керівника, на Ваш погляд, є найбільш важливими в поточній ситуації? (оберіть до 3-х варіантів)

- Емпатія та розуміння
- Рішучість та вимогливість
- Чіткість у постановці завдань
- Здатність мотивувати
- Вміння знаходити рішення в кризових ситуаціях
- Підтримка ініціативи
- Справедливість
- Відкритість до діалогу
- Інше (вкажіть): _____

42. Які додаткові коментарі, пропозиції чи зауваження щодо покращення соціально-психологічного клімату у колективі Ви хотіли б висловити? (відкрите питання)

Демографічний блок

43. Ваша стать:

- Жіноча
- Чоловіча

44. Ваш вік:

- До 25 років
- 25-35 років
- 36-50 років
- Понад 50 років

45. Ваша освіта:

- Вища фармацевтична
- Середня фармацевтична
- Інша вища

46. Ваша посада:

- Провізор
- Фармацевт
- Завідувач аптеки
- Адміністративний персонал
- Логістичний відділ

47. Стаж роботи в компанії:

- До 1 року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- Понад 5 років

48. Регіон розташування Вашої аптеки:

- Східні області
- Центральні області
- Північні області
- Південні області
- Західні області

2. Гайд напівструктурованого інтерв'ю для керівників

Вступна частина

Добрий день! Дякую, що погодились взяти участь у дослідженні соціально-психологічного клімату нашої компанії в умовах воєнного стану. Це інтерв'ю є частиною комплексного дослідження, спрямованого на розробку стратегії покращення психологічного благополуччя працівників та підвищення ефективності роботи компанії в складних умовах.

Інтерв'ю триватиме близько 60 хвилин. З Вашого дозволу, розмова буде записана для подальшого аналізу. Вся інформація використовуватиметься в узагальненому вигляді, без зазначення імен та посад. Ваші щирі відповіді дуже важливі для нас.

Блок 1. Зміни у соціально-психологічному кліматі з початку воєнного стану

1. Як би Ви охарактеризували загальну атмосферу у Вашому колективі до початку повномасштабної війни?
2. Які найсуттєвіші зміни в психологічному кліматі колективу Ви спостерігаєте з 24 лютого 2022 року?
3. З якими новими викликами у сфері управління персоналом Ви зіткнулись під час воєнного стану?
4. Чи змінилися взаємовідносини між співробітниками? Якщо так, то як саме?
5. Як трансформувалося ставлення співробітників до своїх професійних обов'язків?

Блок 2. Психоемоційний стан працівників

6. Які зміни у психоемоційному стані працівників Ви помічаєте найчастіше?
7. З якими психологічними проблемами співробітники звертаються до Вас особисто?
8. Як часто Ви спостерігаєте прояви емоційного вигорання у працівників? На підставі яких ознак Ви робите такі висновки?
9. Чи є відмінності у психологічній адаптації різних категорій персоналу (за віком, статтю, посадою, сімейним статусом тощо)?
10. Які категорії співробітників, на Вашу думку, найбільш вразливі до стресу в умовах воєнного стану?

Блок 3. Управлінські практики та стратегії підтримки

11. Як змінилися Ваші управлінські підходи з початку воєнного стану?
12. Які методи та інструменти Ви використовуєте для підтримки психологічного благополуччя співробітників?
13. Розкажіть про найбільш успішні ініціативи з підтримки персоналу, які Ви впровадили.
14. З якими труднощами Ви стикаєтесь при впровадженні заходів психологічної підтримки?
15. Як Ви оцінюєте ефективність наявних у компанії програм підтримки працівників?

Блок 4. Організаційні аспекти та робочі процеси

16. Які зміни у робочих процесах було впроваджено у Вашому підрозділі у зв'язку з воєнним станом?
17. Як організована робота в умовах можливих повітряних тривог, відключень електроенергії тощо?
18. Яким чином забезпечується комунікація всередині колективу? Чи змінились її канали та інтенсивність?
19. Як війна вплинула на показники продуктивності праці, плинності кадрів та абсентеїзму у Вашому підрозділі?
20. Наскільки гнучкими є нинішні робочі графіки та умови праці? Як це впливає на психологічний стан колективу?

Блок 5. Мотивація та лояльність персоналу

21. Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на мотивацію працівників у поточних умовах?
22. Як змінилися пріоритети працівників щодо матеріальної та нематеріальної мотивації?
23. Які методи мотивації Ви використовуєте зараз? Наскільки вони ефективні?
24. Як змінився рівень відданості та лояльності працівників до компанії?
25. Що, на Вашу думку, може підвищити рівень залученості та мотивації персоналу в умовах воєнного стану?

Блок 6. Виклики та стратегічні рішення

26. З якими найбільшими викликами Ваш підрозділ стикається зараз у сфері управління персоналом?
27. Які стратегічні рішення у сфері управління персоналом та організаційної культури, на Вашу думку, необхідно прийняти на рівні компанії?
28. Які ресурси та підтримка необхідні Вам як керівнику для більш ефективного управління колективом у поточних умовах?

29. Які заходи могли б суттєво покращити соціально-психологічний клімат у Вашому підрозділі?

30. Як Ви бачите розвиток корпоративної культури компанії після війни?

Блок 7. Особистий досвід керівника

31. Як змінились Ваші відчуття та емоції щодо керівної посади з початку воєнного стану?

32. З якими особистими психологічними труднощами Ви стикаєтесь як керівник?

33. Які ресурси допомагають Вам підтримувати власну психологічну стійкість?

34. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку вищого керівництва?

35. Що допомагає Вам залишатися ефективним керівником у цих складних умовах?

Завершальна частина

36. Які ще аспекти психологічного клімату чи управління персоналом в умовах воєнного стану, на Вашу думку, важливо врахувати у нашому дослідженні?

37. Які рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату Ви могли б дати (для топ-менеджменту, HR-департаменту, зовнішніх консультантів)?

38. Чи є у Вас додаткові коментарі або питання щодо дослідження?

Дякую за Вашу відвертість та час! Ваші відповіді дуже цінні для нашого дослідження та розробки ефективної стратегії покращення соціально-психологічного клімату в компанії.

Е.3. Сценарій проведення фокус-групи з працівниками ТОВ «Аптека Доброго Дня»

Організаційні аспекти

Тривалість: 1,5-2 години

Кількість учасників: 8-10 осіб

Склад учасників: рівномірне представництво різних посад, вікових груп та стажу роботи

Обладнання: диктофон, фліпчарт, папір, маркери, стікери

ВСТУПНА ЧАСТИНА (10-15 ХВИЛИН)

- Привітання учасників
- Представлення модератора та асистента
- Пояснення мети дослідження
- Роз'яснення правил проведення фокус-групи:
- Конфіденційність
- Відсутність правильних та неправильних відповідей
- Важливість думки кожного учасника
- Можливість вільно висловлюватись
- Повага до думки інших
- Знайомство учасників (коротке представлення)
- Розминка: асоціації з поняттям «психологічний клімат»

ОСНОВНА ЧАСТИНА (70-90 ХВИЛИН)

Блок 1: Сприйняття змін в соціально-психологічному кліматі (15-20 хвилин)

- Як би ви описали атмосферу у вашому колективі до початку війни? А зараз?
- Які найбільш помітні зміни у взаємовідносинах між колегами ви спостерігаєте?
- Які неформальні норми та правила з'явилися у колективі після початку війни?
- Вправа: учасникам пропонується на стікерах написати по 3 позитивні та 3 негативні зміни у колективі та наклеїти їх на фліпчарт

Блок 2: Психоемоційні проблеми та стресові фактори (20-25 хвилин)

- З якими емоційними труднощами ви найчастіше стикаєтесь на робочому місці зараз?
- Які робочі ситуації викликають найбільший стрес в умовах воєнного стану?
- Як змінилася ваша взаємодія з клієнтами за останній рік?
- Як ви справляєтесь з емоційним навантаженням? Які стратегії використовуєте?

- Вправа: групове обговорення «психологічна аптечка» – які інструменти допомагають впоратися зі стресом на роботі

Блок 3: Організаційна підтримка та комунікація (15-20 хвилин)

- Як ви оцінюєте підтримку з боку компанії в умовах воєнного стану?
- Наскільки ефективно працює система інформування та комунікації в компанії зараз?
- Які заходи підтримки з боку керівництва є найбільш цінними для вас?
- Яких форм підтримки, на вашу думку, не вистачає?

Блок 4: Очікування та пропозиції (20-25 хвилин)

- Що, на вашу думку, могло б покращити психологічний клімат у колективі?
- Які заходи для підвищення стресостійкості ви хотіли б бачити у компанії?
- Як ви бачите оптимальний формат психологічної підтримки працівників?
- Вправа: мозковий штурм «Ідеальна програма психологічної підтримки в компанії»

Завершальна частина (10-15 хвилин)

- Узагальнення основних ідей, висловлених у процесі обговорення
- Можливість для учасників доповнити обговорення
- Запитання: «Що найважливіше ви хотіли б донести до керівництва компанії щодо соціально-психологічного клімату?»
- Подяка учасникам за участь
- Інформування про наступні кроки дослідження

Після фокус-групи

- Обговорення результатів модератором та асистентом
- Підготовка транскрипту
- Аналіз зібраної інформації

Е.4. Опис стандартизованих психодіагностичних методик

1. Тест Спілбергера-Ханіна для вимірювання тривожності

Призначення: Визначення рівнів ситуативної (реактивної) та особистісної тривожності.

Структура: Методика складається з 40 тверджень, з яких 20 призначені для оцінки рівня ситуативної тривожності (СТ) і 20 – для оцінки рівня особистісної тривожності (ОТ).

Шкала оцінювання: 4-бальна шкала Лікерта:

- Для СТ: 1 – ні, це не так; 2 – мабуть, так; 3 – вірно; 4 – цілком вірно
- Для ОТ: 1 – майже ніколи; 2 – іноді; 3 – часто; 4 – майже завжди

Інтерпретація:

- До 30 балів – низький рівень тривожності
- 31-45 балів – помірний рівень тривожності
- 46 і більше балів – високий рівень тривожності

Надійність та валідність: Адаптація методики на російську мову виконана Ю.Л. Ханіним. Надійність методики підтверджена численними дослідженнями. Коефіцієнт надійності (α -Кронбаха) для шкали СТ становить 0,90-0,92, для шкали ОТ – 0,88-0,90.

2. Діагностика рівня емоційного вигорання (за В.В. Бойком)

Призначення: Виявлення синдрому емоційного вигорання та його фаз у професійній діяльності.

Структура: Методика складається з 84 тверджень, об'єднаних у 12 симптомів, які входять до 3 фаз емоційного вигорання:

- Фаза «Напруження» (симптоми: переживання психотравмуючих обставин, незадоволеність собою, «загнаність у клітку», тривога і депресія)
- Фаза «Резистенція» (симптоми: неадекватне вибіркове емоційне реагування, емоційно-моральна дезорієнтація, розширення сфери економії емоцій, редукція професійних обов'язків)

- Фаза «Виснаження» (симптоми: емоційний дефіцит, емоційна відстороненість, особистісна відстороненість/деперсоналізація, психосоматичні та психовегетативні порушення)

Шкала оцінювання: Бінарна шкала відповідей (так/ні). Кожна відповідь оцінюється певною кількістю балів (від 1 до 10) відповідно до ключа.

Інтерпретація:

Для окремих симптомів:

- 0-9 балів – симптом не сформований
- 10-15 балів – симптом на стадії формування
- 16 і більше балів – сформований симптом

Для фаз:

- 0-36 балів – фаза не сформована
- 37-60 балів – фаза на стадії формування
- 61 і більше балів – сформована фаза

Загальний показник: сума балів за всіма симптомами

Надійність та валідність: Методика пройшла психометричну перевірку. Коефіцієнт надійності (α -Кронбаха) становить 0,84. Конструктна валідність підтверджена кореляцією з іншими методиками вимірювання професійного вигорання.

3. Шкала психологічного стресу PSM-25 (Лемур-Тесьє-Філліон)

Призначення: Вимірювання феноменологічної структури переживань стресу, оцінка рівня стресових відчуттів у соматичних, поведінкових і емоційних показниках.

Структура: Методика складається з 25 тверджень, які відображають різні про психологічного стресу.

Шкала оцінювання: 8-бальна шкала Лікерта (від 1 – «ніколи» до 8 – «постійно»).

Інтерпретація:

- Менше 100 балів – низький рівень стресу
- 100-154 бали – середній рівень стресу
- Більше 154 балів – високий рівень стресу

Надійність та валідність: Методика адаптована Н.Є. Водоп'яноюю. Коефіцієнт надійності (α -Кронбаха) становить 0,87. Валідність підтверджується кореляцією з іншими методиками діагностики стресу та стресостійкості.

5. Матриця SWOT-аналізу соціально-психологічного клімату ТОВ «Аптека Доброго Дня»

Інструкція для експертів: Будь ласка, проаналізуйте та визначте основні сильні та слабкі сторони соціально-психологічного клімату компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, які можуть вплинути на психологічне благополуччя персоналу.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
Можливості (O)	Загрози (T)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Стратегічні висновки (заповнюється після проведення SWOT-аналізу):

- SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):
- WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей):
- ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз):
- WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та уникнення загроз):

6. Експертна анкета оцінки управління соціально-психологічним кліматом

Шановний експерте!

Просимо Вас оцінити ефективність наявних практик управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «Аптека Доброго Дня» за наведеними нижче параметрами. Ваша експертна оцінка допоможе розробити комплексну стратегію вдосконалення системи психологічної підтримки персоналу.

Оцініть кожен параметр за 10-бальною шкалою, де: 1 – вкрай низька ефективність 10 – надзвичайно висока ефективність

Параметр	Оцінка (1-10)	Коментар
1. Загальна ефективність наявної системи психологічної підтримки персоналу		
2. Відповідність заходів психологічної підтримки реальним потребам працівників		
3. Доступність психологічної допомоги для всіх категорій персоналу		
4. Своєчасність впровадження заходів підтримки		
5. Системність та комплексність підходу		
6. Компетентність керівників у питаннях управління психологічним кліматом		
7. Якість інформування працівників про доступні ресурси підтримки		
8. Ефективність програм профілактики емоційного вигорання		
9. Врахування регіональних особливостей при впровадженні заходів		
10. Інтеграція психологічної підтримки в загальну систему управління персоналом		

Відкриті питання:

1. Які найбільш успішні практики управління соціально-психологічним кліматом, на Вашу думку, вже впроваджені в компанії?
2. Які основні недоліки та прогалини існують у поточній системі психологічної підтримки персоналу?
3. Які три першочергові заходи Ви б рекомендували впровадити для покращення психологічного благополуччя працівників?
4. Які інноваційні підходи до управління соціально-психологічним кліматом, що застосовуються у провідних компаніях галузі, могли б бути адаптовані для ТОВ «Аптека Доброго Дня»?
5. Які ресурси (фінансові, людські, технологічні) необхідні для суттєвого вдосконалення системи психологічної підтримки?

Інформація про експерта:

Прізвище, ім'я, по батькові: _____ Посада/організація:

_____ Досвід у сфері організаційної психології/управління персоналом:

_____ років Дата заповнення: _____

Дякуємо за Вашу експертну оцінку та цінні рекомендації!

Додаток Е

КОМПЛЕКСНА ПРОГРАМА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АПТЕКА ДОБРОГО ДНЯ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1. Принципи та цілі програми

Основні принципи:

- **Доступність:** забезпечення психологічної підтримки для всіх категорій персоналу незалежно від посади та локації
- **Конфіденційність:** гарантування приватності та захисту персональних даних учасників
- **Систематичність:** регулярне проведення заходів та їх інтеграція в робочі процеси
- **Диференційований підхід:** врахування регіональної специфіки та індивідуальних потреб
- **Науковість:** використання доказових методик та підходів до психологічної допомоги
- **Практична спрямованість:** формування конкретних навичок самодопомоги та стресостійкості

Цілі програми:

1. Зниження рівня психологічного стресу та тривожності у працівників на 25-30%
2. Запобігання розвитку синдрому емоційного вигорання у персоналу
3. Формування навичок психологічної самодопомоги та регуляції емоційних станів
4. Розвиток резильєнтності (психологічної стійкості) персоналу
5. Покращення міжособистісних стосунків та згуртованості колективу
6. Створення системи раннього виявлення психологічних проблем

2. Структура програми

Рівень 1: Базова психологічна підтримка (для всього персоналу)

Регулярні заходи:

- Щотижневі онлайн-групи психологічної підтримки (60 хв)
- Щомісячні вебінари з управління стресом (90 хв)
- Доступ до онлайн-платформи з навчальними матеріалами та практиками
- Telegram-канал з регулярними психологічними рекомендаціями та вправами

Інформаційні ресурси:

- Електронні посібники з самодопомоги
- Інфографіки з техніками управління стресом
- Відеокурси з розвитку стресостійкості
- Мобільний додаток для відстеження психоемоційного стану

Рівень 2: Цільова підтримка (для працівників з підвищеним ризиком)

Додаткові заходи:

- Індивідуальні консультації психолога (до 5 сесій)
- Групи інтенсивної підтримки (малі групи до 6 осіб)
- Спеціалізовані тренінги з управління тривогою та емоційним вигоранням
- Сесії психофізіологічної регуляції (дихальні практики, прогресивна м'яка релаксація)

Цільові групи:

- Працівники прифронтових регіонів
- Співробітники з високими показниками тривожності та стресу
- Працівники, які пережили травматичні події
- Керівники середньої ланки з високим рівнем відповідальності

Рівень 3: Кризова інтервенція (за потреби)

Екстрені заходи:

- Кризові психологічні консультації (протягом 24 годин після запиту)
- Групові дебрифінги після критичних інцидентів
- Швидка психологічна допомога при гострих стресових станах
- Координація з зовнішніми спеціалізованими службами

Ситуації застосування:

- Обстріли та бойові дії в регіоні розташування аптеки
- Травматичні події з персоналом або їхніми близькими
- Гострі стресові реакції у співробітників
- Ситуації підвищеної конфліктності в колективі

3. Календарний план впровадження програми

Етап	Заходи	Термін виконання	Відповідальні
Підготовчий	• Розробка детального плану програми • Відбір психологів та тренерів • Підготовка інформаційних матеріалів • Налаштування онлайн-платформи	1-2 місяці	HR-директор, зовнішні консультанти
Діагностичний	• Комплексна оцінка психоемоційного стану персоналу • Виявлення груп ризику • Дослідження потреб в психологічній підтримці • Оцінка рівня резильєнтності	1 місяць	HR-відділ, залучені психологи
Пілотний	• Запуск програми в 5-7 аптеках різних регіонів • Тестування різних форматів підтримки • Збір зворотного зв'язку • Коригування програми	3 місяці	HR-відділ, регіональні менеджери
Основний	• Масштабування програми на всю мережу • Повноцінний запуск усіх рівнів підтримки • Регулярний моніторинг ефективності • Щомісячні звіти про результати	6-9 місяців	HR-відділ, керівники аптек
Підтримуючий	• Закріплення досягнутих результатів • Розвиток програми відповідно до нових потреб • Підготовка внутрішніх ментальних менторів • Інтеграція програми в загальну систему управління персоналом	Постійно	HR-відділ, психологи

4. Методики та інструменти програми

Психодіагностичні методики:

- Опитувальник Спілбергера-Ханіна (визначення рівня тривожності)
- Методика діагностики рівня емоційного вигорання В.В. Бойка
- Шкала психологічного стресу PSM-25

- Опитувальник резильєнтності Коннор-Девідсона (CD-RISC)
- Шкала депресії, тривоги і стресу (DASS-21)
- Копінг-тест Лазаруса (визначення стратегій подолання стресу)

Інструменти індивідуальної роботи:

- Когнітивно-поведінкова терапія (КПТ)
- Техніки майндфулнес та усвідомленості
- Дихальні практики та прогресивна м'язова релаксація
- Методи біологічного зворотного зв'язку
- Техніки емоційної свободи (EFT)
- Екзистенційні методики пошуку сенсу

Інструменти групової роботи:

- Групова психоедукація
- Балінтовські групи для фармацевтів
- Тренінги з розвитку емоційного інтелекту
- Групові дебріфінги
- Методи позитивної психології
- Практики взаємної підтримки та фасилітовані дискусії

Цифрові інструменти:

- Мобільний додаток для відстеження психоемоційного стану
- Платформа для онлайн-консультацій
- Бібліотека аудіо- та відеоматеріалів
- Інтерактивні тренінги та курси
- Чат-бот психологічної підтримки
- Система оповіщення для кризових ситуацій

5. Показники ефективності програми

Кількісні показники:

1. Зниження рівня тривожності (за тестом Спілбергера-Ханіна) на 25-30%
2. Зменшення симптомів емоційного вигорання (за методикою В.В. Бойка) на 20-25%
3. Зниження рівня психологічного стресу (за шкалою PSM-25) на 30-35%
4. Підвищення показників резильєнтності на 20-25%
5. Зменшення кількості днів непрацездатності на 10-15%
6. Зниження плинності кадрів на 15-20%

Якісні показники:

1. Покращення суб'єктивного відчуття благополуччя у працівників
2. Підвищення задоволеності роботою
3. Покращення якості міжособистісних стосунків у колективі
4. Розвиток навичок самопомоги та саморегуляції
5. Формування культури психологічного благополуччя
6. Підвищення лояльності до компанії

Методи оцінки ефективності:

- Регулярне психологічне тестування (1 раз на 3 місяці)
- Опитування щодо задоволеності програмою
- Фокус-групи з учасниками програми
- Аналіз HR-показників (плинність кадрів, абсентеїзм)
- Оцінка продуктивності праці
- Зворотний зв'язок від клієнтів

6. Приклади практичних вправ програми

1. «Техніка 5-4-3-2-1» для зниження гострої тривоги

Інструкція: Ця вправа допомагає повернутися в «тут і зараз» при підвищеній тривозі або панічній атаці.

1. Назвіть 5 речей, які ви БАЧИТЕ навколо себе
2. Назвіть 4 речі, які ви можете ВІДЧУТИ на дотик
3. Назвіть 3 речі, які ви ЧУЄТЕ зараз
4. Назвіть 2 речі, які ви ВІДЧУВАЄТЕ ЗАПАХОМ
5. Назвіть 1 річ, яку ви ВІДЧУВАЄТЕ НА СМАК

Рекомендований час виконання: 3-5 хвилин Частота: щоразу при підвищеній тривозі

2. «Контейнування» – техніка для роботи з сильними емоціями

Інструкція:

1. Уявіть контейнер (скриньку, сейф, коробку) – який завгодно, але достатньо міцний
2. Уявно помістіть туди всі тривожні думки, емоції, переживання
3. Візуалізуйте, як ви закриваєте контейнер на замок
4. Уявіть, що ви відкладаєте його в безпечне місце до того часу, коли зможете приділити цим думкам/емоціям спеціальний час

Рекомендований час виконання: 5-7 хвилин Частота: щоденно та/або при необхідності

3. «Техніка м'язової прогресивної релаксації Джекобсона» (скорочений варіант)

Інструкція:

1. Прийміть зручне положення, сидячи або лежачи
2. Послідовно напружуйте і розслабляйте основні групи м'язів:
 - Руки: стисніть кулаки на 5-7 секунд, потім розслабте
 - Плечі: підніміть плечі до вух на 5-7 секунд, потім розслабте
 - Шия: обережно відхиліть голову назад на 5-7 секунд, потім розслабте
 - Обличчя: напружте всі м'язи обличчя на 5-7 секунд, потім розслабте
 - Спина: прогніться в спині на 5-7 секунд, потім розслабте
 - Живіт: напружте м'язи живота на 5-7 секунд, потім розслабте
 - Ноги: напружте м'язи ніг на 5-7 секунд, потім розслабте
3. Відчуйте різницю між напруженням і розслабленням
4. Після завершення залишіться в стані розслаблення на 1-2 хвилини

Рекомендований час виконання: 10-15 хвилин Частота: щоденно, бажано увечері

4. «Техніка усвідомленого дихання»

Інструкція:

1. Сядьте у зручному положенні, спина пряма
2. Покладіть одну руку на грудну клітку, іншу – на живіт
3. Повільно вдихніть через ніс на рахунок 4, відчуваючи, як піднімається живіт
4. Затримайте дихання на рахунок 2
5. Повільно видихніть через рот на рахунок 6
6. Зробіть паузу на рахунок 2
7. Повторіть цикл 10 разів

Рекомендований час виконання: 5-7 хвилин Частота: 2-3 рази на день

5. «Техніка позитивного переформулювання» (рефреймінг)

Інструкція:

1. Запишіть негативну думку або переконання, яке вас турбує
2. Проаналізуйте, наскільки ця думка відповідає реальності
3. Знайдіть альтернативний, більш збалансований погляд на ситуацію
4. Сформулюйте нову, більш корисну думку
5. Запишіть цю нову думку та регулярно повторюйте її

Приклад: Негативна думка: «Я не впораюся з цими викликами.» Позитивне переформулювання: «Ситуація складна, але я вже долав(-ла) труднощі раніше і маю навички та підтримку, щоб впоратися і з цими викликами.»

Рекомендований час виконання: 10-15 хвилин Частота: щоденно або при виникненні негативних думок

7. Рекомендації для керівників аптек

Основні напрямки роботи керівника з підтримки психологічного благополуччя персоналу:

1. Інформаційна підтримка:
 - Регулярно проводити інформаційні зустрічі щодо поточної ситуації
 - Забезпечувати доступ до достовірної інформації
 - Своєчасно повідомляти про зміни в робочих процесах
 - Пояснювати причини прийнятих рішень
2. Емоційна підтримка:
 - Практикувати активне слухання
 - Нормалізувати емоційні реакції співробітників
 - Виділяти час для індивідуальних розмов
 - Демонструвати емпатію та розуміння
3. Організація робочого процесу:
 - Забезпечувати чіткість завдань та інструкцій
 - Встановлювати реалістичні очікування та дедлайни
 - Враховувати індивідуальні обставини працівників
 - Сприяти балансу роботи та відпочинку
4. Безпека:
 - Забезпечувати фізичну безпеку на робочому місці
 - Розробити та відпрацювати протоколи дій у надзвичайних ситуаціях
 - Регулярно проводити тренування з безпеки
 - Забезпечити наявність необхідних засобів захисту
5. Розвиток команди:
 - Організовувати заходи для зміцнення командного духу
 - Сприяти взаємопідтримці між співробітниками
 - Відзначати досягнення та успіхи команди
 - Створювати простір для неформального спілкування

Рекомендовані дії керівника в кризових ситуаціях:

1. При повітряній тривозі:
 - Забезпечити організований перехід персоналу та клієнтів у безпечне місце
 - Зберігати спокій та демонструвати впевненість
 - Після відбою провести коротку зустріч для емоційної розрядки
 - Відзначити злагоджені дії та підтримати тих, хто потребує допомоги
2. При ознаках емоційного вигорання у співробітника:
 - Провести приватну розмову в спокійній обстановці
 - Висловити підтримку та запропонувати допомогу
 - Направити до психолога програми
 - Розглянути можливість тимчасового перерозподілу обов'язків
3. При конфліктах у колективі:
 - Провести індивідуальні розмови з учасниками конфлікту
 - Організувати спільну зустріч для конструктивного вирішення
 - Зосередитись на пошуку рішення, а не на звинуваченнях
 - За необхідності залучити HR-спеціаліста або психолога

4. При повідомленні співробітника про травматичну подію:

- Забезпечити приватність розмови
- Висловити співчуття та запропонувати підтримку
- Надати інформацію про доступні ресурси допомоги
- Обговорити можливі зміни в робочому графіку або навантаженні

Рекомендовані фрази підтримки для використання керівниками:

- «Я розумію, що зараз складний час. Що я можу зробити, щоб підтримати вас?»
- «Ваша безпека та благополуччя - пріоритет для нас»
- «Дякую за вашу роботу в цих складних умовах»
- «Нормально відчувати тривогу та стрес у такій ситуації»
- «Ми разом впораємося з цими викликами»
- «Я ціную ваш внесок та зусилля»
- «Якщо вам потрібен час, щоб відновитися, давайте обговоримо це»
- «Які інструменти підтримки були б найбільш корисними для вас зараз?»

Чого слід уникати керівникам:

- Знецінення емоцій співробітників («Не перебільшуйте проблему»)
- Порівняння страждань («Іншим ще гірше»)
- Нав'язування «позитивного мислення» («Просто думайте про хороше»)
- Надмірна увага до негативних новин
- Робота без перерв та вихідних
- Ігнорування власних потреб у відпочинку та підтримці
- Приховування важливої інформації від співробітників
- Вимога «залишати емоції вдома»