

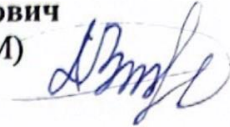
114
21.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ВОРОБЕЙ Анатолій Юрійович
(студент групи ЗМО-22-2М)

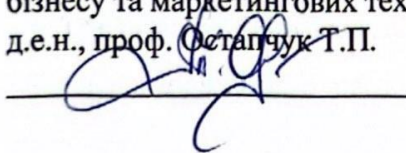


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

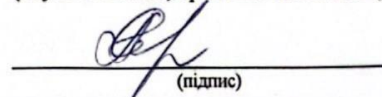
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

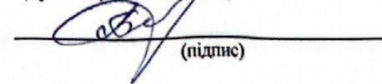
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Воробей А.Ю. Управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві та визначені шляхи його вдосконалення.

Ключові слова: управління, соціально-психологічні фактори, соціально-психологічний клімат, умови праці, продуктивність праці.

Annotation

Vorobey A.Yu. Management of the social and psychological climate at the enterprise. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work examines the peculiarities of managing the social and psychological climate at the enterprise and determined the ways of its improvement.

Keywords: management, socio-psychological factors, socio-psychological climate, working conditions, productivity.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві.....	7
1.1. Соціально-психологічні аспекти управління підприємством та сутність соціально-психологічного клімату.....	7
1.2. Особливості формування соціально-психологічного клімату на підприємстві.....	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності методів управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві.....	28
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві	34
Висновки до розділу 1	40
Розділ 2. Аналітична оцінка управління соціально-психологічним кліматом ДП	
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»	53
2.3. Оцінка соціально-психологічного клімату на ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»	60
Висновки до розділу 2	73
Розділ 3. Напрями удосконалення управління соціально-психологічним кліматом ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»	75
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»	75
3.2. Резерви підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство».	83
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	89
Висновки до розділу 3	95
Висновки	97
Список використаних джерел.....	102
Додатки	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкові відносини диктують нові вимоги до управлінської діяльності та до керівного складу на всіх рівнях управління, незалежно від сфери їх зайнятості. В даний час, щоб займати лідируючі позиції і бути конкурентоспроможним, недостатньо тільки інтелектуального потенціалу керівника. Сприятливий соціально-психологічний клімат створює умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, тобто, дає відчутний соціально-економічний ефект.

Позитивні настрої у сформованому соціально-психологічному кліматі на підприємстві будуть сприяти формуванню довірливих відносин в колективі, що призведе до підвищення продуктивності праці кожного окремого працівника та зростанню якості готової продукції (наданих послуг). Саме тому формування сприятливого соціально-психологічного клімату для сучасних підприємств стає важливим завданням, яким не можна нехтувати. Адже сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат на початку діяльності компанії не складно, проте відкоригувати вже сформований несприятливий соціально-психологічний клімат практично не можливо без повного перезавантаження системи управління в цілому.

В економічній літературі проблемами теорії та практики формування соціально-психологічного клімату займалися такі вчені, як: Беззубко Л. В., Берlach А. І., Герасіна Л. М., Гірник А. М., Клімов Е.А., Козер Л. А., Криса О. Й., Лазор В. В., Лейбович Х.І., Ложкін Г.Д., Маркова А.К., Мороз О. О., Кисельова О. І., Шикун А.Ф., Дараганова Н. В., Паригін Б.Д., Хмурова В. В. та ін. Не зважаючи на велику кількість досліджень, вчені і досі не мають єдиного підходу до формування оптимального соціально-психологічного клімату та механізму оцінки його ефективності. Адже кількісно оцінити психологічний стан працівника або персоналу неможливо, до того ж оцінка соціально-психологічного клімату вимагає індивідуального підходу до

кожного співробітника, визначення особливостей галузі діяльності підприємства, стилю управління, розміру, ефективності, географічного розташування тощо. Тобто на формування такого клімату в колективі буде впливати безліч факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тож розробити універсальний підхід до формування та оцінки соціально-психологічного клімату, який би підійшов для кожного підприємства, просто неможливо. Отже, проблеми управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві залишаються актуальними та мають багато невирішених питань для продовження подальших досліджень.

Наведені вище обставини і стали причиною для вибору теми, постановки мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема цілком відповідає проблемам підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретичних засад управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві а також пошук резервів для його покращення в умовах ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство».

Постановка проблеми обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття «соціально-психологічний клімат»;
- дослідити фактори формування соціально-психологічного клімату на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки методів управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- оцінити соціально-психологічні методи управління діяльністю ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- визначити шляхи удосконалення соціально-психологічного клімату на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління діяльністю підприємства як цілісної та відкритої системи. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв’язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління діяльністю підприємства»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень використання соціально-психологічних методів управління діяльністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові фахові видання, навчальні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, статистична інформація, фінансова та управлінська звітність ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-

методичних засад управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві. Це розкрито, зокрема, у наступному:

- удосконалено підхід до методології визначення поняття «управління підприємством» із врахуванням у трактуванні даного поняття соціально-психологічної складової, як одного з ключових факторів впливу на ефективність прийняття управлінських рішень;

- удосконалено методичні засади оцінки соціально-психологічного клімату на підприємстві, зокрема, враховуючи складність кількісної оцінки психологічних аспектів, було запропоновано використовувати методи психологічного спостереження, психологічного опитування та психологічного експерименту, за умови залучення до такої діяльності експерта-психолога для проведення аналізу отриманих результатів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в пошуку та обґрунтуванні резервів покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві. Визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Воробей А.Ю. Формування ефективної системи управління соціально-психологічним кліматом підприємства Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості» (20 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ).

Апробація результатів дослідження. Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості» (20 листопада 2023 р., м. Івано-Франківськ).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 98 сторінках друкованого тексту. Робота містить 21 таблицю та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 96 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Соціально-психологічні аспекти управління підприємством та сутність соціально-психологічного клімату

Підприємство може успішно працювати в ринковому середовищі лише через вплив керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей, тобто методи управління, що являють собою способи впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення поставлених цілей підприємства. Слід зазначити, що методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена. Цим методи управління відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються у ході вирішення комплексних виробничо-господарських завдань.

Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють організаційні, соціально-психологічні та економічні методи управління діяльністю підприємств [96].

Будь-яке підприємство, це, перш за все, колектив людей, соціальна організація. Така організація є основою всіх інших процесів, а соціально-психологічні аспекти присутні на всіх стадіях виробничого процесу, впливають на всі його сторони. Розуміння місця і ролі соціально-психологічних аспектів у трудовій діяльності та управлінні нею, знайшло відображення в теорії «людських відносин», однією з широко поширених в

управлінській думці та практиці Заходу, особливо, в США в 30-50-х роках ХХ століття. Соціалістична, в тому числі, і радянська управлінська система, в силу тоталітарного характеру, не просто недооцінювала, а, взагалі, ігнорувала соціально-психологічну сторону управлінської діяльності, хоча і декларувала її наявність.

Соціально-психологічні відносини своєрідно проявляються і діють на різних рівнях колективу [21, с. 157-160]. Вони виникають і відіграють важливу роль на рівнях первинного (контактного) колективу, де має місце безпосередня взаємодія працівників, прямі міжособистісні контакти між ними. На рівні вторинних і, тим більше, великих колективів і соціальних груп, соціально-психологічні зв'язки та відносини проявляються у вигляді масовидності явищ: суспільного настрою, думки, свідомості і т.д.; і, будучи результатом перетину безлічі змінних, представляють особливу складність для управлінської діяльності [17, с. 16]. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань керівників, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тією обставиною, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу, приблизно, в півтора рази [28, С. 97].

Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна, в деякій мірі, формувати і корегувати. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей, місце здійснення задумів, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим вимогам і порядкам. Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишнього оточення й більш активне залучення людей до діяльності, відчуття ними

особистої безпеки. До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу [7, с. 22].

З кожним роком з'являється багато різних технологій управління людськими ресурсами, але незмінним залишається той факт, що кожен працівник – це, перш за все, людина з різними соціальними, психологічними й фізіологічними особливостями [42]. Серед методів управління трудовою діяльністю колективу величезну роль відіграють соціально-психологічні методи управління. Вони впливають, переважно, на свідомість працівників, на соціальні, етичні, релігійні та інші інтереси людей, а також моральне стимулювання трудової діяльності.

Соціально-психологічні методи спрямовані на управління соціально-психологічними процесами в колективі. Ці методи здійснюються у формі соціального планування, переконання, навіювання; особистого прикладу, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення й підтримки морального клімату в колективі [7]. На даний час усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом.

Зауважимо, що завдяки соціально-психологічному управлінню вдається досягти відповідальності працівників за робочим процесом, стійкості, стабільності, підтримувати основні параметри, забезпечувати якісний цілеспрямований розвиток підприємства. Важливим є те, що застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджерів, розуміння ними внутрішнього світу людини і особливостей її психології. Соціально-психологічні методи управління за своїм складом і змістом це єдність соціального і психологічного впливу на трудові колективи

в цілому та окремих працівників зокрема. Зазначимо, що дані методи сприяють створенню позитивних взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, підвищують активність та ініціативу працівників, формуючи сприятливий соціально- психологічний клімат в колективі. Відомо, що роль соціально-психологічних методів постійно зростає і буде зростати. Як стверджують соціологи, що залежно від настрою, бажання людини працювати і від морально-психологічного клімату в колективі продуктивність праці може суттєво зростати, або знижуватися. Слід зауважити, що використання соціально-психологічних методів управління можливе за умов творчої ініціативи менеджерів та усвідомлення ними особливостей психології людини. Встановлено, що успішне використання соціально-психологічних методів вимагає знання менеджером психологічних особливостей особистості, її поведінки і взаємовідносин в трудовому колективі.

До соціальних методів управління відносяться: методи управління соціально-масовими процесами; групами; груповими явищами; соціального регулювання; рольових змін; соціальної профілактики. До психологічних методів управління відносяться: методи професійного відбору; гуманізації праці; формування емоційно-естетичного фону діяльності колективу [67, с. 278]. Більш детально це представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність та характеристика соціально-психологічних методів
управління трудовою діяльністю колективу

Методи	Сутність	Характеристика
1	2	3
Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів усередині установи		
Методи соціального регулювання	критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом	Методи ґрунтуються на врахуванні особливостей колективу, культурних норм і цінностей та форм спілкування. З їх допомогою здійснюється управління відносинами в
Методи соціального нормування	правила внутрішнього розпорядку, статuti, правила етики й етикету, кодекси честі, форми	

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	дисциплінарного впливу	колективах і між колективами.
Методи морального стимулювання	оголошення подяк, нагородження орденами й медалями, присвоєння почесних звань	Соціальні методи забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою персоналу через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо
Психологічні методи управління (психологічний вплив) являють собою методи регулювання відносин між усіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату		
Методи гуманізації праці	методи, спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо	За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча атмосфера, що сприяє найкращому виконанню обов'язків та досягненню високих результатів роботи, забезпечує підвищення ефективності функціонування господарської діяльності
Методи комплектування трудових колективів	спрямовані на використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, статус його членів, згуртованості колективу, психологічну сумлінність тощо	
Методи психологічного спонукання	спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості	
Методи професійного відбору і навчання	включають відбір персоналу, який має психологічні характеристики, що найбільшою мірою відповідають поставленим вимогам	

Джерело: узагальнено авторами на основі [43]

На основі сутності соціально-психологічних методів управління персоналом, можемо сформулювати соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві рис. 1.1.

Соціально-психологічні фактори виступають у вигляді матеріальних умов праці й організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі

можуть бути досягнуті за допомогою одного з найважливіших критеріїв ефективності й якості роботи, а саме людського фактору [87].



Рис. 1.1. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві

Джерело: [43]

Найчастіше поняття «соціально-психологічне управління» використовують для визначення сукупності реально існуючих управлінських відносин, які визначають сутність управління як суспільного феномена [43].

Управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві має чітко виражену соціально-психологічну сутність, що виявляє себе у наступному:

- колектив як соціально-психологічна організація – складна самокерована система, що самоуправляється і постійно перебуває у русі, не може існувати без наявності безперервного управління.

- управління є особливою соціально-психологічною функцією, що виникає з потреби самого колективу як самокерованої системи і супроводжує

усю історію суспільства.

– кожному типу соціально-психологічного колективу притаманні свій зміст, специфічні процеси, форми й методи управління. Тому зміст управління не можна відривати від середовища його функціонування.

– соціально-психологічне управління – елемент системи суспільних відносин, його характер і зміст залежать від їх сутності. У свою чергу, соціально-психологічне управління зводиться до впорядкування та розвитку трудових відносин у колективі.

– організаційний зміст управління найбільш чітко виражається у плануванні колективних зусиль та розподілі обов'язків їх учасників у досягненні конкретних цілей, у регулюванні повсякденної діяльності колективів, у контролі за ходом здійснення поставленої мети, в організаційному забезпеченні всіх стадій управлінського процесу [43].

Зауважимо, що соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці і організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи, а саме людського фактору.

Також можна виділити ряд соціально-психологічних параметрів, на які має вплив керівництво підприємства. До таких параметрів належать: згуртованість та колективний дух працівників; сумісність співробітників в колективі між собою, психологічний клімат та рівень стресу на робочому місці; колективна думка; традиції в колективі; настрій персоналу [7, с. 22].

Психологічний клімат на підприємстві – це сукупність факторів, що формують неофіційну атмосферу у колективі підприємства. При здоровому психологічному кліматі на підприємстві працівники вільно спілкуються між собою, та загалом в компанії панує атмосфера взаємопідтримки та

взаєморозуміння. За таких умов спілкування в компанії характеризується позитивністю і доброзичливістю, та дозволяє підвищувати ефективність вирішення будь-яких робочих завдань [46, с. 190]. Залежно від того, які цінності в колективі домінують, так і буде формуватися моральний клімат в середині колективу. Базовими такими цінностями можуть бути: товариськість, взаємодопомога, взаємопідтримка, принциповість, висока свідомість, патріотизм, або ж навпаки заздрість, наклепи, користолобство, брехня тощо. Проте процес створення працездатного та згуртованого колективу – це тривалий та складний процес, що передбачає його становлення та поступовий розвиток. Існує дві основні умови формування такого колективу: перша – чіткі, якісні та зрозумілі цілі роботи колективу; друга – наявність досягнень в процесі спільної діяльності працівників (при цьому такі досягнення можуть бути як значними та масштабними, так і незначними). Для досягнення успіхів у господарській діяльності підприємства у формальному колективі має бути сильний керівник, а у неформальному – людина з лідерськими якостями, що веде за собою людей [44, с. 143].

Поняття «соціально-психологічний клімат на підприємстві» дуже складне на багатофакторне. Дослідженням цього явища займалися багато вчених-економістів, проте і наразі відсутній єдиний підхід до формування такого визначення. У табл. 1.3 наведені дефініції поняття «соціально-психологічний клімат» з різних джерел.

Таблиця 1.2

Дефініції визначення поняття «соціально-психологічний клімат»

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Великий економічний словник [45]	Соціально-психологічний клімат характер міжособових відносин на індивідуальному, груповому або іншому рівнях, що впливають на якість спільної діяльності і співіснування»
2	Ф. Лютенс, Е. Шейн [82]	Організаційний клімат – це те загальне відчуття, яке створюється фізичної організацією простору, стилем спілкування співробітників між собою і формою поведінки співробітників по відношенню до клієнтів та іншим стороннім особам

3	Б.Д. Паригін [4]	Соціально-психологічний клімат розглядається як характер взаємовідносин між людьми, переважаючий тон суспільного
---	------------------	--

Продовження табл. 1.2

1	2	3
		настрою в колективі, пов'язаний із задоволенням умовами життєдіяльності, стилем і рівнем управління й іншими факторами
4	К. Платонов [74]	Визначає соціально-психологічний клімат як суспільно-психологічний феномен, як стан колективної свідомості. Клімат розуміється як відображення в свідомості людей комплексу явищ, пов'язаних з їх взаємовідносинами, умовами праці, методами його стимулювання
5	В. Покровський [74]	Соціально-психологічний клімат аналізується за допомогою стилю взаємовідносин людей, що знаходяться в безпосередньому контакті один з одним. У процесі формування клімату складається система міжособистісних відносин, що визначають соціальне та психологічне самопочуття кожного члена групи.
6	Н. Черепкова [6]	Соціально-психологічний клімат – це стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності даної групи, своєрідний сплав емоційного та інтелектуального факторів – установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи
7	Р. Х. Шакуров [8]	Психологічна форма клімату розкривається в емоційних, вольових та інтелектуальних станах і властивостях групи (так, можна говорити про атмосферу оптимізму, страху, цілеспрямованості або вольової розслабленості, творчого пошуку та інтелектуальної активності людини тощо)
8	В. Шепель [82]	Соціально-психологічний клімат – це емоційне забарвлення особливих психологічних зв'язків всіх членів колективу, що виникає на основі їх загальної симпатії, збігу характерів, схильностей і інтересів

Джерело: [4; 6; 8; 45; 74; 82]

Отже, соціально-психологічний клімат – це складне та багатофакторне явище, що об'єднує у собі визначену систему взаємовідносин між членами колективу підприємства, що під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей кожного працівника, а також внутрішньогрупових традицій та стандартів формують особливу колективну свідомість, спільний настрій, а також комплекс ментальних умов, які будуть сприяти або перешкоджати продуктивній колективній діяльності і усебічному розвитку особистості в групі з метою досягнення цілей кожного окремого індивіда групи, усього колективу та підприємства в цілому [54, с. 115].

В економічній літературі прийнято визначати три основні аспекти соціально-психологічного клімату на підприємстві, серед яких:

1. Психологічний аспект характеризує емоційний, вольовий та інтелектуальний стан працівників, а також відображає психологічну готовність особи виконувати поставлені завдання. Визначає творчий пошук працівників, цілеспрямованість, інтелектуальні особливості, ментальний стан тощо;

2. Соціальний аспект відображає рівень репрезентації в колективі соціальних вимог суспільства (наприклад моральні, етичні, естетичні, політичні і т. д.);

3. Соціально-психологічний аспект визначає значущі показники для формування колективу як соціального об'єкта. До таких показників відносять: згуртованість, єдність, задоволеність умовами праці, вмотивованість, взаємодопомога та ін.

Одним з ключових показників соціально-психологічного клімату в колективі є рівень соціальної взаємодії. Відносини між працівниками в різних сферах наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сфери реалізації взаємовідносин між працівниками на підприємстві

№	Сфера реалізації	Характеристика сфери
1	Міжособистісні взаємовідносини	Спілкування між усіма членами колектив, самоствердження особистості, що забезпечує базову потребу в спілкуванні, виявлення та сприйняття емоцій, досягти бажаних результатів та цілей у професійній діяльності, реалізувати власну потреби у взаємодії з іншими співробітниками.
2	Професійна	Взаємовідносини між членами колективу в процесі здійснення професійної діяльності, посадових обов'язків, забезпечення роботи підприємства на різних рівнях: керівник-керівник, керівник-працівник, працівник-працівник.
3	Ціннісно-світоглядна	Світогляд, ціннісні орієнтири, моральні установки та норми, інтереси та вподобання, традиції, що об'єднують всіх учасників колективу.

Джерело: [75, с. 3]

Колектив кожного підприємства має свій власний стиль, принципи та інтереси. Розвиток професійного колективу проходить характерні етапи становлення – від початкових та ще не сформованих, до зрілих та організованих форм. Для різних етапів розвитку колективу відповідають визначені особливості та прийоми управління ним. В економічній науці визначено три основні рівні розвитку колективу підприємства: нижчий, середній та вищий. Відповідно, від рівня розвитку колективу будуть також залежати характеристики соціально-психологічного клімату, включаючи формування колективного самоврядування, колективної свідомості, морально-етичні норми, що прийнятні для персоналу [4, с. 57].

Основними принципами управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві є [75, с. 5]:

- оптимальності та врахування особистісних якостей працівників;
- системності та комплексності;
- планованості та послідовності;
- неперервності та ритмічності;
- законності й узгодження;
- демократизму та соціального партнерства;
- корпоративності та комфортності;
- прозорості та простоти;
- стійкості та гнучкості;
- справедливості, рівності, відсутності упереджень і дискримінації;
- професіоналізму і компетентності;
- оптимізації та оперативності;
- стимулювання та мотивування працівників;
- перспективності і забезпечення можливостей для розвитку;
- економічної ефективності та зацікавленості.

Загалом характер соціально-психологічного клімату буде залежати від рівня групового розвитку персоналу підприємства. Існує зв'язок між станом соціально-психологічного клімату в колективі та результативністю праці

трудових ресурсів. Проте управління трудовими ресурсами підприємства вимагає спеціальних навичок та знань від керівництва для формування сприятливого соціального клімату [4, с. 57].

1.2. Особливості формування соціально-психологічного клімату на підприємстві

Соціально-психологічний клімат підприємства можна трактувати як настрій, що формується на основі психо-емоційної реакції на умови життя та професійної діяльності у міжособистісній взаємодії між усіма членами колективу [53, с. 99].

Саме психологічні чинники мають значний вплив на соціально-психологічний клімат в колективі, до них належать також і особистісні якості кожного з працівників підприємства. Особистісні якості кожного працівника в колективі підприємства будуть впливати на відносини між персоналом, характер психологічної атмосфери, а також визначають соціально-психологічний клімат [53, с. 99].

Формування соціально-психологічного клімату керівництвом підприємства є інструментом, що формує не лише безпосереднє ставлення до тієї чи іншої особи в колективі, але також слугує механізмом зворотного зв'язку, що через психологічну атмосферу формує ставлення кожного працівника до підприємства та його топ-менеджменту. Моральний клімат має значний вплив на розвиток різних видів відносин в колективі, які, в результаті, стануть причиною морально-психологічних змін у стані кожного учасника колективу [53, с. 99].

Залежно від сформованого соціально-психологічного клімату, буде відрізнятися вплив на особистість кожного окремого працівника. Це може бути і підвищення продуктивності праці, впевненість у собі та підвищення якості виконуваної роботи, або ж зниження активності, та пригнічення настрою, що призведе до збільшення втрат і зниження продуктивності [53, с. 99].

Формування соціально-психологічного клімату в колективі включає такі аспекти [16, с. 164]:

1. Ступінь довіри, тобто щирість спілкування та готовність ділитися інформацією один з одним, працювати злагоджено в команді, виконувати спільні завдання;
2. Міжособистісні відносини, або ж оцінка стосунків між працівниками. Негативні відносини викликають невдоволення в колективі, конфлікти, опір змінам. Позитивні ж відносини навпаки сприяють підтримці один одного, синергетичному ефекті від злагодженої співпраці;
3. Лідерство та організаційна культура. Організаційна структура буде також впливати на встановлення зв'язків між працівниками, а структура лідерства визначатиме особливості виконання управлінських рішень. Стиль керівництва може сприяти, або ж навпаки, заважати формуванню довірливих відносин;
4. Сприйняття справедливості. Якщо керівництво, на думку працівників, справедливо здійснює розподіл ресурсів та винагороди, то і продуктивність їх буде вищою;
5. Відкритість і комунікація. Можливість вільно обмінюватися інформацією та спілкуватися в колективі буде позитивно впливати на соціально-психологічний клімат в колективі. Проте, якщо працівники відчують, що їх не чують, та не отримують зворотного зв'язку, то якість їх роботи знизиться.

Соціально-психологічний клімат на підприємстві формується в результаті взаємодії різних особистостей, що спілкуються між собою в межах діяльності одного підприємства, що відображається на результатах роботи [16, с. 164]. За таких умов постає питання актуальності класифікації факторів впливу на побудову соціально-психологічного клімату в колективі підприємства (рис. 1.2).

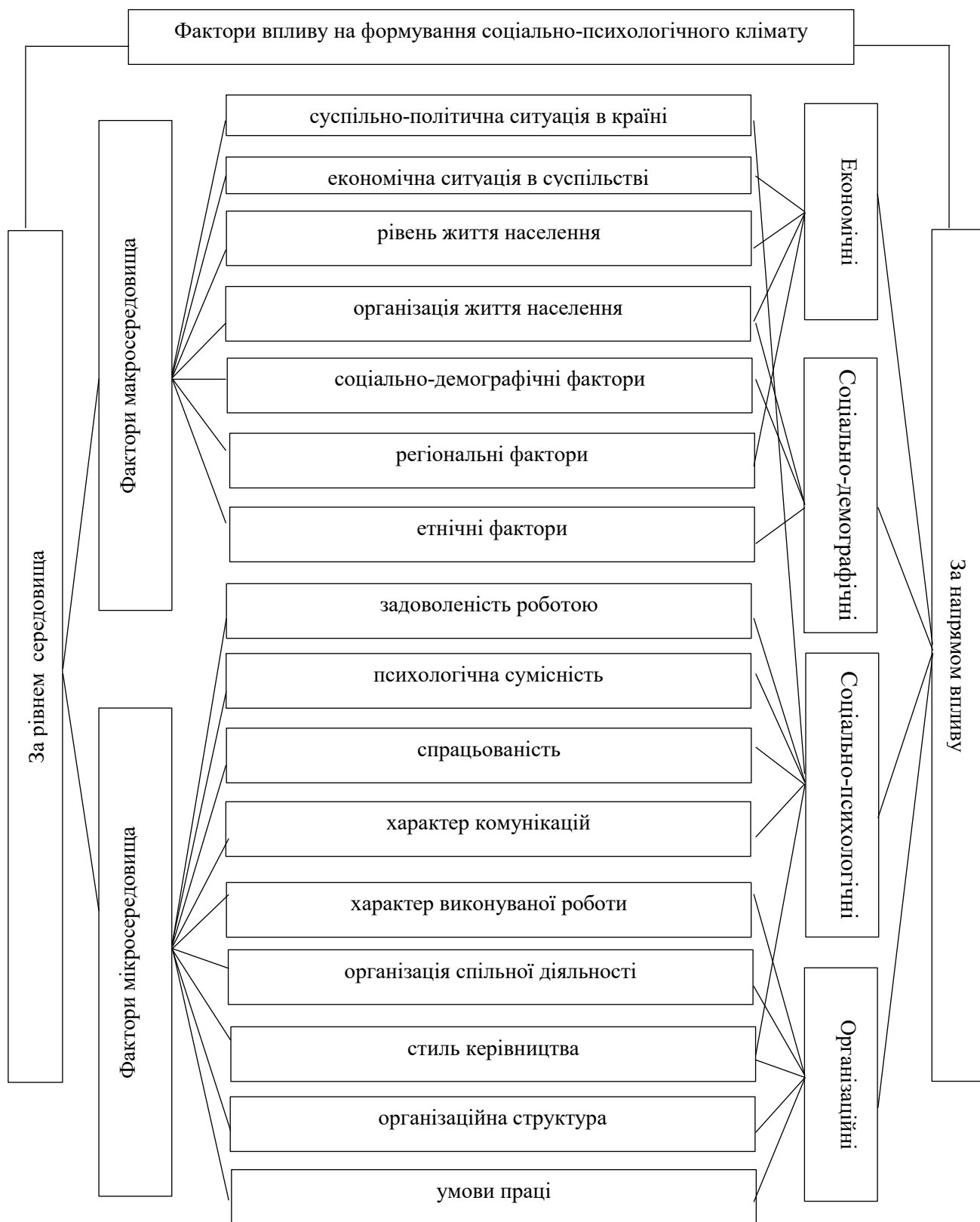


Рис. 1.2. Фактори формування соціально-психологічного клімату у колективі

Джерело: [22, с.74]

Злагоджене та ефективне управління персоналом підприємства передбачає знання топ-менеджерами не лише ділового етикету, але й неформального стилю спілкування. Психологічний клімат може позитивно чи негативно впливати на продуктивність праці. При цьому, так само сформовані цілі та завдання підприємства впливають на поточний психологічний клімат.

Головною ознакою соціально-психологічного клімату підприємства є наявність чітко вираженого синергетичного ефекту від співпраці всіх співробітників одного колективу. Відповідно до умов роботи на підприємстві та факторів впливу мікро- та макросередовища такий психологічний клімат можна характеризувати як сприятливий або несприятливий [90, с.175].

Повна відсутність комунікації між працівниками, або ж напружені та неприязні стосунки в колективі характеризують несприятливий соціально-психологічний клімат. Це завжди буде негативно впливати на ефективність діяльності компанії. За таких умов між працівниками підприємства будуть постійно виникати конфліктні ситуації, що псуватимуть стосунки між співробітниками, а отже, психологічний клімат в колективі за таких умов буде лише погіршуватись. Проведені психологічні дослідження підтверджують, що від частих конфліктів та пов'язаних з цим стресом втрата робочого часу знаходяться на рівні 15%, при цьому продуктивність праці може знизитись до 20% [57].

І, відповідно, навпаки, сприятливий соціально-психологічний клімат буде допомагати максимальному залученню працівників у життя підприємства. Результатами формування позитивного психологічного клімату стане зростання продуктивності праці, творча та інтелектуальна реалізованість кожного співробітника, активний соціальний розвиток підприємства тощо. Також це буде однією з основних умов для виробництва продукції або надання послуг високої якості [49]. Сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві може бути сформований лише за

умови постійної уваги керівника до соціальних процесів в колективі та психологічного стану кожного працівника (або групи працівників), а також вміло організованого управлінського процесу [75, с. 4].

На формування соціально-психологічного клімату на підприємстві мають вплив фактори макро- та мікросередовища. Жодна група людей, на якому би підприємстві вони не працювали, не можуть функціонувати без зовнішнього впливу на їх психологічний та ментальний стан. Це і буде факторами макросередовища діяльності, до яких належать [53, с. 100]:

- науково-технічний прогрес та його психологічний аспект;
- етап розвитку суспільства;
- діяльність органів управління різних рівнів;
- соціально-психологічні особливості регіону, в якому здійснює господарську діяльність підприємство.

Проте, соціально-психологічний клімат формується здебільшого на мікрорівні, безпосередньо на підприємстві. До таких факторів належать:

- технологічні та організаційні умови праці, та рівень задоволення працівників такими умовами;
- співвідношення формальної та неформальної структур на підприємстві;
- стиль управління, який притаманний для керівництва;
- психологічна культура керівника в спілкуванні зі співробітниками і навпаки [53, с. 100].

В економічній науці визначені три основні «кліматичні зони» відносин між співробітниками в колективі [63, с. 132]:

- перша зона – соціальний клімат (буде залежати від того, на скільки гарантовано дотримання прав і посадових обов’язків кожного співробітника в колективі, на скільки чітко формуються цілі та завдання, що поставлені перед працівниками, усвідомлення персоналом актуальності спільних завдань);

– друга зона – моральний клімат (формується на базі загальноприйнятих в компанії моральних цінностей колективу);

– третя зона – психологічний клімат (мікроклімат між співробітниками підприємства. Тут враховуються не лише формальні відносини, але й неформальні стосунки між працівниками, які виникають в ході повсякденного спілкування на робочому місці та поза ним. Вплив цієї кліматичної зони на роботу кожного співробітника буде більш відчутним, ніж обох попередніх).

Отже, однією з основних задач кожного керівника стає побудова такого соціально-психологічного клімату в колективі, що відповідатиме сучасним морально-етичним нормам суспільства. Тому, що за таких умов, співробітникам буде краще працювати і продуктивність праці зростатиме. Але сприятливий соціально-психологічний клімат не виникає сам по собі, до його створення потрібно докласти чималих зусиль [54, с. 115].

Складні економічні та політичні умови, повномасштабне вторгнення росії в Україну, світова криза, міграційні процеси – все це негативно впливає на формування соціально-психологічного клімату на вітчизняних підприємствах. За таких умов дуже важливим стає ефективне управління підприємством з боку безпосередньо топ-менеджменту.

Для керівника підприємства основним завданням у формуванні соціально-психологічного клімату є мінімізація рівень конфліктності серед персоналу. Для забезпечення виконання такого завдання керівник має володіти наступними особистісними характеристиками: усвідомленість, адаптивність, тактовність, визначеність, критичність, цілеспрямованість, відповідальність, критичність, дієвість, вибірковість, гнучкість. Обравши найкращий для себе стиль керівництва, керівник, завдяки цим характеристикам, може ефективно впливати на трудові ресурси підприємства, забезпечуючи їх продуктивність [26, с. 376-377].

Існує три основні стилі управління, які можуть бути застосовані керівництвом підприємства. До них належать: авторитарний, ліберальний та демократичний [26, с.377].

Авторитарне, або директивне управління полягає в тому, що керівник сам одноосібно визначає загальні цілі для діяльності підприємства, групові цілі та завдання, ставить задачі. При цьому рішення може приймати лише керівник, без участі інших співробітників. Розпорядження управлінця не підлягають обговоренню чи оскарженню [26, с. 377]. Часто такий стиль характеризується значним тиском на працівників з боку керівництва.

Ліберальне, або пасивне управління передбачає низький рівень вимог до персоналу підприємства з боку керівництва. Головними інструментами впливу на працівників є прохання або інформаційні повідомлення. Керівник уникає прийняття рішень та відповідальності, надаючи повну свободу для всіх учасників колективу для самостійних рішень. Дуже часто ліберальний стиль може призводити до безладдя, зниження продуктивності, відсутності відповідальності, а отже і виправлення помилок [26, с. 377].

Демократичний стиль управління або ж колективне управління полягає у тому, що керівник залучає групу або окремих осіб для колективного обговорення та розробки рішень, а також передбачає колективну реалізацію цих рішень. Для демократичного стилю управління притаманні: систематичний обмін думками між працівниками. На підлеглих у такому випадку діють переконання, аргументи та поради. Також керівник охоче делегує власні повноваження компетентним співробітникам, тож за таких умов при відсутності керівника діяльність колективу не припиняється, а продуктивність не знижується [26, с. 377].

Керівникові підприємства важливо визначитися зі стилем управління, при цьому найчастіше на практиці ці стилі будуть поєднуватися у різних пропорціях, залежно від особистісних якостей усіх працівників підприємства. Менеджер, при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату повинен обов'язково враховувати ряд психологічних факторів [94, с. 130]:

1) офіційний керівник повинен мати лідерські якості для ефективного управління;

2) наявність фахівців різного рівня компетенції в колективі. Це дасть змогу новачкам усвідомлювати перспективи для розвитку;

3) наявність групової сумісності, без якої побудова сприятливого соціально-психологічного клімату просто неможлива. Її наявність забезпечує згуртованість групи, кращі міжособистісні стосунки, взаємопідтримку та взаємодопомогу;

4) висування чітких та зрозумілих вимог до працівників;

5) підтримка у учасників колективу відчуття власної гідності та самоповаги.

Отже, формування сприятливого соціально психологічного клімату дуже важливе для керівництва підприємства. Тож необхідно усвідомлювати: що саме розуміють під позитивним та негативним соціально-психологічним кліматом, та які особливості персоналу впливатимуть на його формування [79, с. 246]. Вплив цінностей персоналу на основні ознаки, що притаманні сприятливому соціально-психологічному клімату наведені на рис. 1.3.

Позитивні цінності працівників	Ознаки сприятливості соціально-психологічного клімату	Негативні цінності працівників
Успіх компанії – це мій власний успіх	Висока вимогливість і довіра членів колективу один до одного	Начальству довіряти не можна, довіряти можна лише друзям
Непримиренність до недоліків у собі та інших	Доброзичлива та ділова критика	«Ти начальник, я дурень, я начальник, ти дурень» (працівник боїться висловлювати незгоду з керівництвом)
Сміливість у відстоюванні власної думки	Вільне вираження власної думки членами колективу	
Високі вимоги до життя та високі прагнення	Задоволеність приналежністю до організації	
Широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, традиції, звичаї)	Високий ступінь взаємодопомоги	Низька готовність до компромісу з опонентами
Суспільне визнання	Наявність умов для самореалізації й самоствердження особистості	Гарно працювати – це не найголовніше
Ефективність у виконанні справ (працелюбність, продуктивність в роботі)	Задоволення від професійної діяльності	Ініціатива може бути покарана
Матеріальне забезпечення життя	Висока вмотивованість та продуктивність праці	«Всю роботу не переробити»

 позитивний вплив
  негативний вплив

Рис. 1.3. Вплив цінностей персоналу на формування ознак сприятливого соціально-психологічного клімату

Джерело: [79, с. 167]

Основними умовами, що дозволяють забезпечити формування сприятливого соціально-психологічного клімату в сформованому колективі на підприємстві в ході його господарської діяльності є [5, с. 27]:

- 1) організація спілкування між персоналом: працівники відвідують місця відпочинку, культурно-масові заходи тощо;
- 2) організація інформаційних потоків: інформування персоналу щодо виконання плану, поставлених завдань, досягнення цілей, концентрація уваги на успіхах працівників та підрозділів;
- 3) організація системи самоуправління: делегування деяких обов'язків керівника підлеглим, винесення проблемних рішень на обговорення.

Для оптимізації соціально-психологічного клімату на підприємстві керівникові необхідно дотримуватися виконання наступних завдань [5, с. 27]:

- формування спільних поглядів та узгодженості щодо норм, прийнятних для підприємства та трудового колективу;
- створення умов в середині підприємства, які дозволять визначати та формувати актуальні для підприємства та суспільства ціннісні орієнтири кожного окремого індивіда;
- стимулювання відчуття впевненості та професіоналізму кожного окремого учасника трудового колективу, а також формування впевненості, що підприємство здатне забезпечити краще майбутнє, професійне зростання, розвиток, фінансову стабільність;
- розвиток навичок цілеспрямованого впливу на вмотивованість працівників, для того, щоб, не обмежуючи первинних мотивів, сформувати додаткові або альтернативні цілі у кожного індивіда, які будуть більш прийнятними для підприємства в цілому;

- дотримання принципу справедливості та рівності, що передбачає забезпечення розподілу винагороди відповідно до виконаних робіт, відсутність дискримінації, формування атмосфери, що стимулює прояви підтримки, обміну досвідом, дискусії;

- забезпечення гнучкості у прийнятті рішень та здійсненні контролю. Надання певної автономності персоналу для виконання виробничих завдань. Уникнення надмірного контролю, який пригнічує працівників;

- наслідування стилю комунікації, коли підхід керівника вищої ланки до керівників середньої ланки унаслідкується останніми при спілкуванні з підлеглими [5, с. 27].

Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі доцільним буде проведення тренінгів з психологами, на яких відбуватиметься навчання персоналу та керівників особливостям культури взаємодії та екологічного спілкування в робочих умовах. Такі психологічні тренінги – один з найбільш дієвих методів оптимізації соціально-психологічного клімату підприємства. Він сприяє розкриттю особливостей та потенціалу учасників, створенню дружньої та довірливої атмосфери в колективі, налагодженню та збільшенню неформальних зв'язків, виявленню лідерів неформальних груп, визначенню та обговоренню психологічних проблем в колективі тощо. Соціально-психологічний тренінг сприятиме розкриттю кожного індивіда та пошуку його здібностей і сильних сторін. Зазвичай, при постійній практиці роботи персоналу з психологом, більшість людей знімає «маску» та дізнається, що на роботі можна не просто «грати роль» працівника, а залишатися самим собою. Зазвичай, після цього усвідомлення задоволеність роботою та продуктивність праці працівника підвищується, адже у нього з'являється внутрішня мотивація реалізувати свої здібності [5, с. 27].

Важливим є те, що завдяки сприятливому соціально-психологічному клімату керівництву вдається досягати відповідальності персоналу за робочий процес, стабільності господарської діяльності, забезпечувати

якісний цілеспрямований розвиток підприємства. Тож, застосування соціально-психологічних методів (за умови розуміння керівництвом психологічних особливостей людини) сприяє розвитку підприємства [5, с. 29-30].

1.3. Методичні засади оцінки ефективності методів управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві

Сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві – це запорука успішної господарської діяльності підприємства, адже він позитивно впливає на отримані результати та продуктивність праці, настрій та роботу працівників, їх прагнення зробити вклад у загальну справу компанії. Отже зрозуміло, що ігнорувати конфлікти або проблеми в колективі не правильно, адже вони здатні впливати на настрій та комфорт в середині формальних і неформальних груп колективу, тобто безпосередньо впливати на соціально-психологічний клімат. Також не потрібно розраховувати, що соціально-психологічний клімат в колективі сформується самостійно, адже це має відбуватися свідомо. Саме тому одним з основних завдань сучасного менеджменту стає саме формування соціально-психологічного клімату на підприємстві [35, с. 116-117].

Соціально-психологічний клімат – це багатоаспектна категорія, що визначає певну колективну свідомість, яка залежить від індивідуальних особливостей кожного працівника, взаємодії співробітників між собою, групових звичок та традицій. І у кожного конкретного колективу формується окрема, ні на що не схожа, колективна свідомість. Саме тому процес оцінки соціально-психологічного клімату такий складний, адже кожне підприємство вимагає окремого індивідуального підходу. Проте існуючий клімат в середині колективу буде або сприяти діяльності підприємства і підвищувати продуктивність праці, якщо він позитивний, і зменшувати успішність навіть найвдаліших управлінських рішень, заважати досягненню цілей підприємства, якщо він не сприятливий [54, с. 115].

Стає очевидно, що для вищої ефективності роботи підприємства, більшої віддачі працівників важливо формувати саме сприятливий соціально-психологічний клімат. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату умовно поділяються на три основні групи: загальні, суб'єктивні та об'єктивні. Детальніше вони розглянуті на рис. 1.4.

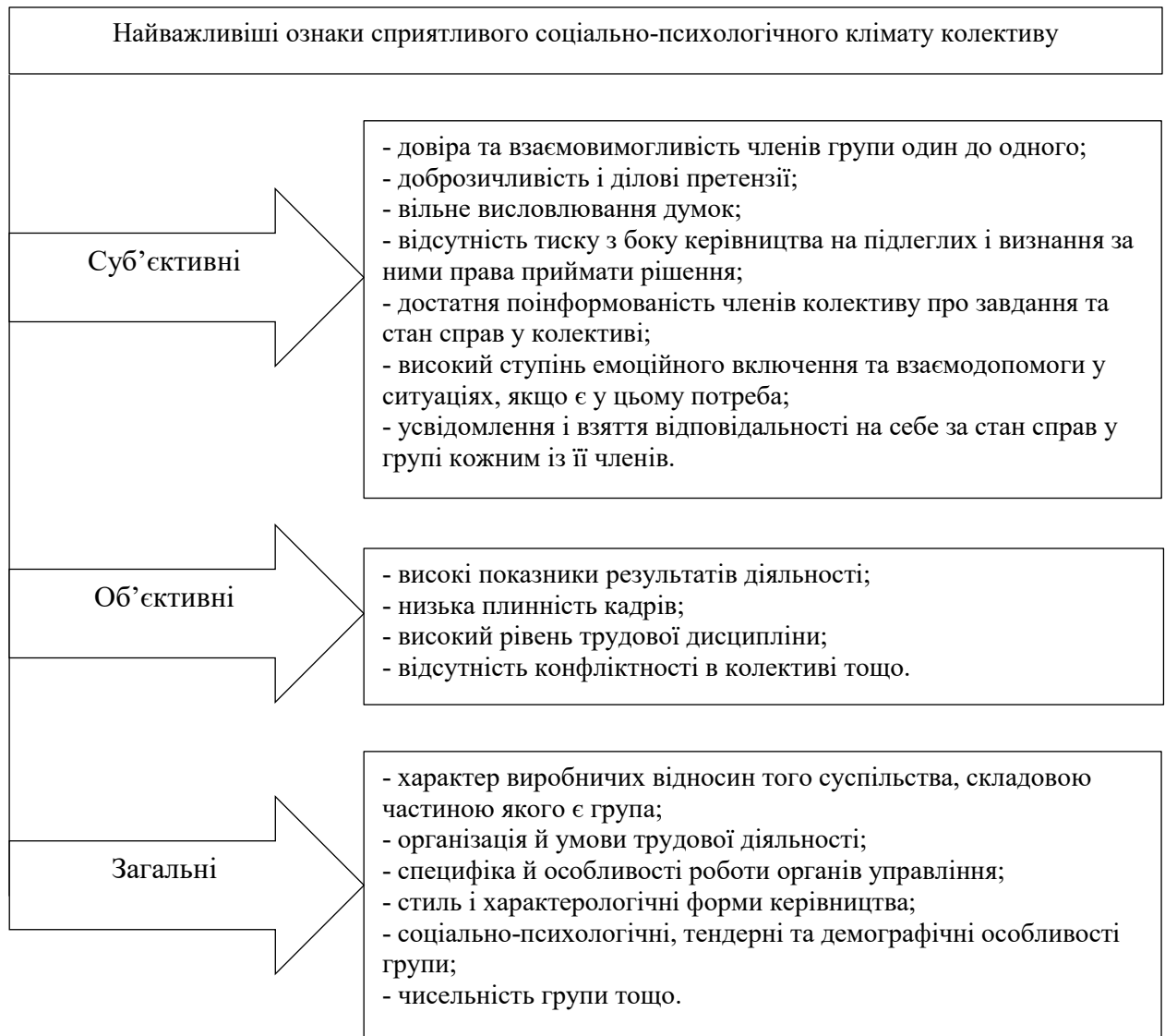


Рис. 1.4. Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату колективу

Джерело: [83, с. 45]

І хоча основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату дуже зрозумілі та прості, проте на практиці впровадити їх в економічне життя підприємства іноді буває дуже складно. Особливо, якщо в колективі

вже існують усталені негативні традиції та звички. Саме тому набагато легше сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат на початку роботи підприємства та постійно підтримувати його в подальшому, аніж намагатися змінити несприятливий в ході господарської діяльності.

Враховуючи те, що соціально-психологічний клімат підприємства при формуванні включає у себе багато факторів, та прямо залежить від індивідуальних особливостей як підприємства в цілому, так і кожного працівника, то його оцінка має здійснюватися на декількох різних рівнях. Адже при проведенні оцінки необхідно проаналізувати та врахувати психологічний стан та поведінку кожного співробітника окремо, визначити загальні характеристики колективу, звичаї та традиції, що в ньому сформувалися тощо.

Методів оцінки соціально-психологічного клімату існує багато. Їх можна умовно поділити на три групи [58]:

1. Методи, які орієнтовані на отримання та проведення аналізу інформації про зовнішні характеристики соціально-психологічного клімату на підприємстві;
2. Методи, які полягають в аналізі внутрішньої інформації про соціально-психологічний клімат на підприємстві;
3. Статистичні методи, які використовують розрахунки, аналітичні та статистичні дані (різні кількісні показники) для характеристики соціально-психологічного клімату колективу.

До методів першої групи належать:

– спостереження. Метод дослідження, який полягає в цілеспрямованому та навмисному сприйманні явищ дійсності [56]. В процесі аналізу соціально-психологічного клімату під спостереженням розуміють цілеспрямоване виявлення особливостей в процесі комунікацій в досліджуваному колективі. Метод направлений на визначення частоти та модальності спілкування, наявності або відсутності конфліктів в колективі, наявності або відсутності конфліктів в колективі, характеру спілкування як в

формальних, так і в неформальних групах. При цьому процес спостереження може бути значно ускладнено, якщо колектив підприємства характеризується недовірою до керівництва, закритістю, конфліктністю. За таких умов результати спостереження можуть бути не точними або хибними;

– експеримент. Метод, що полягає в дослідженні психологічної реальності індивіда або групи людей в штучно створених та контрольованих умовах [56]. Цей метод часто використовується в парі зі спостереженням, що дозволяє досягти максимально точних результатів аналізу соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Одним з відомих прикладів використання експерименту для аналізу соціально-психологічного клімату невеликої формальної чи неформальної групи став експеримент під назвою «Арка». Його розробив радянський психолог і вчений Лев Уманський. Сутність цього експерименту полягає в тому, що досліджуваній групі надається апарат, який так і називається «Арка», та складається з металевого каркасу та 36 цеглинок, що пронумеровані. Завданням групи є зібрати на основі каркасу арку з цеглинок, проте лише у чітко визначеній послідовності. Досліджувана група при цьому не знає, що кріплення цеглинок побудовані таким чином, щоб одна людина не могла самотійно скласти арку, отже працювати необхідно лише згуртовано в команді. Технічно завдання просте та не вимагає особливих навичок і знань, тобто його можливо використати для колективу будь-якого підприємства, і при цьому всі учасники будуть знаходитися в рівних умовах. Основною його метою є можливість спостерігати за взаємодією людей між собою в формальних та неформальних групах [10, с.113-114].

Друга група методів оцінки соціально-психологічного клімату на підприємстві включає в себе наступні:

– анкетування – це метод дослідження соціально-психологічних особливостей індивіда або колективу з використанням анкет. Полягає метод в тому, що в колективі проводиться опитування, переважно в письмовій формі, щодо оцінки основних параметрів соціально-психологічного клімату. При

цьому анкети можуть включати в себе запитання з приводу задоволеності рівня оплати праці, змісту та умов праці, відносин з керівництвом, стосунків з колегами тощо. Залежно від цілей та особливостей проведення анкетування, воно може бути анонімним або ж відкритим;

– соціометрія – це дослідження групових взаємозв’язків та ієрархії в невеликих групах. На відміну від інших методів, соціометрія орієнтована не на визначення особливостей індивіда або ж групи, а на дослідження та опис взаємозв’язків, які налагоджені між індивідами, що функціонують в межах однієї невеликої групи. З кожним учасником такої групи (це може бути відділ, цех, дільниця, підрозділ або неформальна група) проводять опитування, потім результати фіксуються у соціоматриці. В свою чергу соціоматриця – це спеціальна таблиця, куди вносяться та аналізуються результати опитування всіх учасників групи. За результатами аналізу проведеного опитування формується графічна схема взаємовідносин в групі. Найчастіше цей метод використовують для можливості формування таких умов праці для кожного співробітника, коли він буде оточений тими людьми, хто йому симпатичний, та кому він симпатизує [84].

– референтометрія – це метод, що полягає в дослідженні та аналізі референтних груп (індивідів) в колективі. Його можливо застосовувати також з метою оцінки значущості для кожного окремого співробітника усього колективу, або формальної чи неформальної групи. Схема проведення схожа на проведення соціометрії [59].

– ступінь конфліктності – це метод, що синтезує в собі наведені вище методи, але його основною метою є визначення конфліктності колективу. За допомогою цього методу аналізується рівень конфліктності в колективі або групі, визначаються та групуються найпоширеніші причини конфліктів, виявляються найбільш та найменш конфліктні особистості в колективі, визначаються лідери у формальних та неформальних групах [59].

– рівень тривожності – це метод, орієнтований на визначення рівня стресу та стресостійкості в колективі. Керівництву підприємства важливо

розуміти рівень ситуативної тривожності в групах та особистісної тривожності індивідів, щоб мати можливість проаналізувати, яким чином це впливає на працездатність. Зазвичай високий рівень тривоги знижує рівень продуктивності праці, а тривале перебування індивіда в тривожному стані може призводити до розвитку хронічних хвороб чи депресії. Найчастіше високий рівень тривоги в колективі свідчить про авторитарний стиль керівництва [59].

Третя група методів включає в себе наступні:

- аналіз економічних показників, що характеризують кількісно стан соціально-психологічного клімату в колективі. До таких показників можуть належати: продуктивність праці та її динаміка, коефіцієнт прийому кадрів, плинність кадрів, коефіцієнт стабільності кадрів, кількість дисциплінарних порушень тощо.

- аналіз продуктивності діяльності, який надає можливість дослідити відношення працівників до роботи через аналіз якості та кількості виготовленої продукції або наданих послуг. Цей метод також дає можливість досліджувати зміну настроїв, психологічного стану працівників. Різка чи нетипова зміна кількості або якості продукції може свідчити про покращення чи погіршення соціально-психологічного клімату в колективі.

- експертна оцінка передбачає аналіз соціально-психологічного клімату на підприємстві із залученням зовнішніх або внутрішніх експертів. В залежності від причини оцінки, таким експертом може стати психолог, коуч тощо. Метод цілком зрозумілий та простий у використанні, проте завжди існує ризик упередженості та суб'єктивності з боку експертів.

Отже, на практиці використовується багато методів для всебічного аналізу стану соціально-психологічного клімату в колективі. Але для керівництва підприємства варто використовувати їх комплексно, це дозволить забезпечити вищу точність та об'єктивність оцінки.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві

На сьогодні нормативно-правове регулювання відносин у сфері формування соціально-психологічного клімату на підприємстві відсутнє. Та і визначення нормативно-правовими актами загальних вимог щодо психологічних факторів, які будуть універсальними та підходитимуть для усіх суб'єктів господарювання не можливо. Адже аналіз соціально-психологічного клімату потребує індивідуального підходу до кожного працівника або групи, що не піддається узагальненню і не може бути впроваджено на рівні держави. Але в Україні є нормативно-правові акти, що регламентують умови праці та соціальні гарантії. Вони також чинять вплив на формування соціально-психологічного клімату підприємств, адже захищають в першу чергу працівників.

Державне регулювання умов праці в країні здійснюється на основі міжнародних актів щодо забезпечення гідних умов праці та прав і свобод людини. Згоду на обов'язковість прийняття умов таких міжнародних актів було надано українським парламентом [93].

– Загальна декларація прав людини проголошена резолюцією № 217А(III) Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй (ООН) від 10 грудня 1948 року. Нею передбачено право кожної людини на працю та відпочинок, самостійний вибір роботи, гідні умови праці [27].

– Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, який було проголошено Генеральною Асамблеєю ООН 16 грудня 1966 року. Він також передбачає обов'язковість забезпечення кожній людині права на справедливість, в тому числі і справедливі умови праці. У цьому пакті зазначено, що всі працівники підприємства в ході їх професійної діяльності мають бути забезпечені рівноцінною справедливою оплатою праці без винятків. При цьому жінкам мають бути гарантовані умови праці та рівень її

оплати не гірше, ніж ті, що забезпечені чоловікам. В пакті також передбачено, що держава має гарантувати та забезпечувати особливі умови праці для матерів, дітей, підлітків відповідно до їх потреб [60].

– Декларація Міжнародної організації праці (МОП) «Про основоположні принципи і права в сфері праці» ухвалена на 86-й сесії Міжнародної конференції праці 18 червня 1998 року. В даній декларації за Міжнародною організацією праці закріплено право на нормотворчу діяльність щодо визначення гідних умов праці [19].

– Конвенція МОП «Про зайнятість та умови праці й життя сестринського персоналу» від 21 червня 1977 року №149. Використовується у медичній сфері та стосується безпосередньо усього сестринського персоналу. У цій конвенції для сестринського персоналу передбачено забезпечення умов праці, що еквівалентні умовам для працівників інших професій в країні [77].

– Конвенція МОП «Про безпеку та гігієну праці на шахтах» від 22 червня 1995 року №176. Стосується умов праці у всіх шахтах, а особлива увага в цьому документі акцентована на регламентації запобіжних та захисних заходів на шахтах. Конвенцією визначені обов'язки роботодавця щодо контролю за можливими ризиками, їх усунення або мінімізація. Тобто, мова йде про управління ризиками під час роботи в шахтах [76].

– Європейська соціальна хартія прийнята 3 травня 1996 року. у Страсбурзі. У ній йдеться, що кожна людина має право на безпечні та здорові умови праці. За працівниками також закріплено право самостійного визначення та покращення умов роботи на підприємстві [24].

Україна офіційно підписала згоду щодо прийняття кожного з наведених вище міжнародних нормативно-правових актів, тож наразі всі суб'єкти господарської діяльності, що функціонують в країні мають дотримуватись передбачених цими актами вимог. Це все дозволяє забезпечити гідні умови праці персоналу в умовах діяльності вітчизняних підприємств. Дотримання таких норм та умов значно підвищує соціально-

психологічний клімат в колективі, адже сприяє покращенню фізіологічних умов праці (це зокрема дозволяє усунути постійну втому працівників на роботі, класову нерівність, унеможлиблює використання дитячої праці, захищає права жінок тощо).

Крім міжнародних правових інструментів, в Україні також прийнято ряд нормативно-правових актів, що теж регулюють трудові відносини та передбачають вимоги щодо умов праці. Серед них варто виділити:

1. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. Це основний регулятор трудових відносин в країні. Прийнято його було ще у 1971 році, проте з того часу він постійно редагується та доповнюється. Останні поправки до Кодексу законів про працю України було запропоновано та прийнято 1 жовтня 2023 року. З моменту проголошення незалежності України декілька разів було запропоновано проекти зміни даного Кодексу, але жоден з них так і не був прийнятий. Частиною 2-ю статті 2-ї визначено, що кожен співробітник має право на безпечні та здорові умови праці. У пункті 5-му частини 1-ї, статті 88-ї йдеться про необхідність дотримання керівниками підприємства норм і вимог до техніки безпеки, виконання вимог щодо правильного оснащення робочого місця кожного працівника, ліквідацію небезпечних чи шкідливих умов на робочому місці. Статтею 158 передбачено, що працедавець має забезпечити покращення умов праці, та, у разі потреби, гарантує оздоровлення співробітника. Стаття 29 передбачає, що відповідно до укладеного трудового договору, ще до початку роботи керівництво зобов'язане роз'яснити посадові обов'язки та права співробітнику, «під підпис» інформує про умови праці, шкідливі та небезпечні фактори, які можуть бути присутні на робочому місці, а також про компенсації та пільги, що передбачені через такі умови [41].

У статті 32 йдеться про зміни істотних умов праці та підстави для цього. Стаття 49 передбачає, що погіршення умов праці працівників, скорочення персоналу може бути реалізоване лише після повідомлення про це профспілок. Стаття 155 полягає у забороні введення в експлуатацію

підприємств чи об'єктів, які не відповідають правилам техніки безпеки. У статті 247 йде мова про формування та особливості роботи профспілкових організацій, які мають відстоювати права співробітників. Зокрема профспілка має право вимагати покращення умов праці персоналу від керівників [41].

2. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року №2694-XII. Норми закону поширюються на всі суб'єкти господарської діяльності, які використовують найману праці у своїй діяльності, а також всіх осіб, що працюють. Закон регламентує основні підходи до реалізації конституційного права кожної людини на охорону життя та здоров'я під час здійснення трудової діяльності, а також забезпечує дотримання гідних умов праці, принципів толерантності та рівності. В Законі також передбачене регулювання відносин між найманим працівником та роботодавцем щодо безпеки та гігієни праці, соціально-психологічного середовища, виробничих особливостей, визначає єдиний в Україні порядок організації процесу охорони праці [33]. Перший розділ ЗУ «Про охорону праці» визначає загальні положення, які стосуються даного закону. Сюди входять основні терміни та поняття, сфера дії законодавчого акту, роз'яснення особливостей законодавства щодо охорони праці, визначено значення державної політики щодо охорони праці та наведені основні принципи на яких вона базується. Другий розділ Закону передбачає гарантії права на охорону праці, зокрема у ньому визначено та закріплено право найманих працівників на охорону праці в ході професійної діяльності, забезпечення співробітників засобами індивідуального захисту (захисні окуляри, спеціальний одяг, респіратори, маски, рукавички тощо), дезінфікуючими та мийними засобами. Третій розділ регламентує правила формування охорони праці. На роботодавця, відповідно до чинного законодавства, покладено обов'язки щодо створення в межах підприємства безпечні та необхідні умови праці для кожного співробітника. Четвертий розділ регламентує особливості застосування та стимулювання охорони праці. П'ятий розділ визначає ряд документів, що можуть регулювати відносини в сфері охорони праці. Шостий та сьомий

розділ характеризують державне управління процесами охорони праці, а також регламентують державний нагляд за дотриманням чинного законодавства у сфері охорони праці. А у восьмому розділі вже визначено міри відповідальності при порушенні вимог до охорони праці [33].

3. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV. Закон «визначає правові, фінансові та організаційні засади загальнообов'язкового державного соціального страхування, гарантії працюючих громадян щодо їх соціального захисту у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, вагітністю та пологами, від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, охорони життя та здоров'я». Ним передбачено гарантії держави для найманого працівника соціального страхування та надання компенсації у разі виникнення надзвичайних випадків. Наприклад, пункт 8 частина 1 статті 3 регламентує реалізацію принципу економічної зацікавленості підприємства у поліпшенні умов праці [31].

4. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII. Законом регламентується механізм розробки, укладання та виконання на підприємствах колективних договорів. Це здійснюється з метою регулювання трудових відносин, а також захисту соціально-економічних інтересів працівників. Цим законом на рівні галузі встановлюються галузеві норми щодо умов, норм та нормативів праці в певних професійних групах [32].

5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту соціальних, трудових та інших прав фізичних осіб, у тому числі під час воєнного стану, та спрощення обліку робочих місць для осіб з інвалідністю» від 18 жовтня 2022 року № 2682-XI. Повномасштабне вторгнення росії в Україну має дуже негативний вплив на соціально-психологічний клімат на підприємствах, тому підтримка вразливих верств населення з боку держави дуже важлива. Саме на це і орієнтований даний Закон спрощує деякі існуючі норми прийому на роботу та звільнення

працівників, покращує умови праці для людей з інвалідністю та тих, хто проходить реабілітацію [30].

Крім законів умови праці на підприємствах регулюються підзаконними актами, адже вони завжди є важливим доповненням до нормативно-правового регулювання трудових відносин. Серед підзаконних нормативних актів, які можуть здійснювати вплив на соціально-психологічний клімат в колективі необхідно виділити наступні:

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 1 серпня 1992 року № 442. Постанова встановлює порядок та умови проведення атестацій робочих місць працівників будь-яких суб'єктів господарювання, у яких виробничі та технологічні процеси є потенційно небезпечними або шкідливими. Постійний контроль за дотриманням умов праці підвищує впевненість працівників щодо безпеки на робочому місці, що позитивно впливатиме на соціально-психологічний клімат на підприємстві [73].

– Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Граничних норм підіймання і переміщення важких речей жінками» від 10 грудня 1993 року № 241. Визначення граничної ваги для жінок важливе для підтримання фізичного здоров'я жінок в процесі професійної діяльності [64].

Держава постійно регулює та контролює трудові відносини. Тож, нормативно-правове регулювання трудової діяльності напряму впливає на формування соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Висновки до розділу 1

Процес управління підприємством складний та багатофакторний. Він включає в себе такі основні функції, як: планування, організація, мотивація та контроль. Планування важливе для визначення очікувань керівництва від власної господарської діяльності. Організація передбачає прийняття управлінських рішень для впровадження планів у життя. Мотивація спрямована на спонукання працівників до продуктивної роботи. А контроль полягає у забезпеченні аналізу ефективності управлінських рішень, та їх коригування за потреби.

Соціально-психологічний клімат – це складне та багатофакторне явище, що об'єднує у собі визначену систему взаємовідносин між членами колективу підприємства, що під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей кожного працівника, а також внутрішньогрупових традицій та стандартів формують особливу колективну свідомість, спільний настрій, а також комплекс ментальних умов, які будуть сприяти або перешкоджати продуктивній колективній діяльності і усебічному розвитку особистості в групі з метою досягнення цілей кожного окремого індивіда групи, усього колективу та підприємства в цілому. Соціально-психологічний клімат на підприємстві формується на основі соціально-психологічних методів управління та має важливе значення для ефективної роботи підприємства.

Сприятливий соціально-психологічний клімат позитивно впливає на продуктивність праці персоналу, якість виготовленої продукції (наданих послуг) та мінімізує ризик виникнення помилок або браку на виробництві. Його формування, в сучасних умовах ведення бізнесу, стає одним з ключових завдань для керівництва, а для цього його важливо об'єктивно та детально оцінити. Проте, на практиці не існує універсального підходу до оцінки соціально-психологічного клімату в колективі, адже це потребує врахування особливостей роботи підприємства та забезпечення індивідуального підходу до кожного окремого працівника. Отже, кожен керівник має сам визначати

підхід до оцінки соціально-психологічного клімату на підприємстві, відповідно до характеристик його колективу.

Сучасне законодавство України не передбачає регулювання процесу формування соціально-психологічного клімату на підприємстві. Враховуючи багатофакторність даного процесу впровадити єдиний підхід до його регулювання просто не можливо. Проте, держава регламентує трудові відносини загалом, що також впливає на стан колективу, умови праці, відносини між керівництвом та підлеглими.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ДП «ОВРУЦЬКЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Державне підприємство «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» (далі – спецлісгосп) розташоване в північно-східній частині Житомирської області на території Овруцького, Народицького адміністративних районів. Протяжність території з півночі на південь 80 км, зі сходу на захід 50 км.

Адміністративно-організаційна структура спецлісгоспу наводиться в таблиці 2.1, віднесення лісів до органів місцевої влади – в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1

Адміністративно-організаційна структура спецлісгоспу

Найменування лісництв, місцезнаходження контор	Адміністративні райони, міста обласного підпорядкування	Площа, га
Борутинське с. Борутине, кв.27	Овруцький	8964,0
Виступовицьке с. Виступовичі, кв.12	-/-	13531,5
Ситовецьке с. Магдін, кв.52	-/-	8718,2
Журбенське с. Гладковичі	-/- Народицький	4440,7 714,2
Разом		5154,9
Коптівщинське кв.44	Овруцький	4517,7
ВСЬОГО по спецлісгоспу		40886,3
в т.ч. за адмінрайонами:	Овруцький	40172,1
	Народицький	714,2

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

ДП «Овруцьке СЛГ» було організоване в 2006 році згідно наказу Держкомлісгоспу №2 від 12.01.2006 року і №3 від 19.01.2006 року

Житомирського ОУЛМГ шляхом реорганізації ДП «Овруцько-Народицьке СЛГ», з якого було виділено ДП «Овруцьке СЛГ» та ДП «Народицьке СЛГ».

До складу підприємства увійшли: Боротинське лісництво площею 9023 га, Виступовицьке лісництво площею 13551 га, Ситовецьке лісництво площею 8691 га, Журбенське лісництво площею 5125 га та Коптівщинське лісництво площею 4656 га. На час лісовпорядкування площа спецлісгоспу складала 41045 га [71].

Таблиця 2.2

Основні показники проведеного лісовпорядкування

Показники	Одиниці вимірювання	Обсяги
1. Площа лісовпорядкування	га	40886,3
в. т. ч. з використанням ортофотопланів	га	40886,3
2. Кількість кварталів	шт.	455
3. Середня площа кварталів:	га	89,9
4. Кількість таксаційних виділів	шт.	15614
5. Середня площа таксаційного виділу	га	2,6
6. Закладено площадок вибіркових методів таксації	шт.	653
7. Закладено площадок на визначення сум площ поперечних перерізів деревостанів	шт.	1238
8. Закладено пробних площ – усього	шт.	12
в т.ч. на рубки догляду*	шт.	3
9. Кількість планшетів	шт.	43

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Починаючи з 1997 року на всій території лісів, які перейшли після реорганізації в спецлісгосп, проводилося безперервне лісовпорядкування. Воно полягало в щорічному проведенні натурних таксаційних робіт на площах охоплених господарською діяльністю, на лісових ділянках, що зазнали впливу стихійного лиха. Всі поточні зміни вносилися в повидільну таксаційну і картографічну бази даних, які підтримувались в актуальному стані. Під час безперервного лісовпорядкування здійснювався контроль за якістю виконання лісогосподарських заходів і лісокористування, визначалися місця їх проведення. За результатами безперервного лісовпорядкування надавалися комплекти обліково-звітної документації [71].

Геодезичною (картографічною) основою для складання лісовпорядних планшетів стали правовстановлюючі документи на право постійного користування земельними ділянками та планшети минулого лісовпорядкування.

Згідно лісорослинного районування територія спецлісгоспу відноситься до зони центрального Полісся. За лісорослинними умовами - до зони змішаних хвойно-листяних лісів. Клімат району помірно-континентальний і характеризується порівняно м'якою зимою, теплим літом і значною кількістю опадів. Середньорічна багаторічна температура 8-9⁰С.

Територія спецлісгоспу за характером рельєфу є рівнинна, крім Коптівщинського лісництва, яке зрізане ярами, з незначними пагорбами, в центральній частині, де уклінюється Словечансько-Овруцький кряж, який входить до складу Українського кристалічного масиву, від якого йде пониження місцевості в північно-східному і східному напрямку.

Територія спецлісгоспу розташована в басейні ріки Уж з притоками: Жерев, Гребля, Звіздаль, Желонь, Словечна, Грязива, Норинь. В річку Уж впадають численні притоки. Вона має покручене русло (коефіцієнт покручення - 1,5), слабодреновану заплаву з фрагментами боліт. Дрібні притоки річок, які беруть свій початок в районі розташування спецлісгоспу, мають атмосферно-грунтове живлення і є типовими Поліськими водопотоками [71].

Район розташування спецлісгоспу відноситься до числа сільськогосподарських районів області з розвинутим багатогалузевим сільським господарством. Провідною галуззю є сільське господарство спеціалізоване на вирощуванні зернових і технічних культур. Другою важливою галуззю сільського господарства є тваринництво, базою для чого є посів кормових культур.

Переробкою деревини займаються безпосередньо спецлісгосп та приватні користувачі.

В 2017 р. в лісах спецлісгоспу в цілому було заготовлено 84,6 тис. м³ ліквідної деревини, в т.ч. ділової - 43,8 тис. м³. Із загального обсягу заготовленої ліквідної і ділової деревини хвойні породи складають відповідно 75,7 тис. м³ (39,9 тис. м³), твердолистяні породи - 1,3 тис. м³ (0,5 тис. м³), м'яколистяні породи - 7,6 тис. м³ (3,4 тис. м³) [71].

Основні сортименти, які заготовлюються в підприємстві: пиловник - 75%, тарний кряж, стовпи, тонкомірна деревина і дрова - 25%.

Найбільшими споживачами деревини є вітчизняні лісопереробні підприємства, агрофірми та населення. Найбільшим попитом в споживачів користується пиловник.

Технічне і транспортне забезпечення спецлісгоспу достатнє для успішного виконання планових завдань. Ступінь забезпечення транспортними засобами становить 95%. Виробничим фондом спецлісгосп забезпечений на 100%, житловим на 75%. Кадрами постійних робітників спецлісгосп забезпечений на 100%.

Існуюча організація виконання лісогосподарських робіт в спецлісгоспі здійснюється приватними підприємцями за договорами.

Відповідно до статуту підприємство створено з метою [71]:

- ведення лісового господарства, охорони, захисту, раціонального використання та відтворення лісів;

- ведення мисливського господарства, охорони, відтворення та раціонального використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству;

- одержання прибутку від комерційної діяльності.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- проведення заходів з відновлення лісів, підвищення їх продуктивності, створення насаджень, залісення малопродуктивних земель;

- організація лісонасінневої справи і лісових розсадників, вирощування декоративного посадкового матеріалу;

- проведення прикладних досліджень, спрямованих на одержання

нових знань з метою практичного їх використання;

- проведення експериментальних розробок з метою створення та впровадження нових природозберігаючих технологій в галузі лісового та мисливського господарства;

- збереження та посилення корисних властивостей лісів, що виконують захисні, водозахисні, санітарно-гігієнічні, оздоровчі та рекреаційні функції;

- охорона лісів і захисних лісонасаджень від незаконних порубів, пошкоджень, самовільного сінокосіння, випасання худоби в заборонених місцях, пожеж, захист лісів від хвороб та шкідників;

- облік лісових користувань;

- забезпечення проведення лісового і мисливського упорядкування;

- виконання матеріальної та грошової оцінки лісу на лісосіках призначених до рубки;

- переробка деревини, виготовлення виробів з деревини, виробництво продукції та товарів народного споживання;

- ведення мисливського господарства та контроль за дотриманням правил полювань;

- постійний контроль за ветеринарним та радіаційним станом угідь;

- прийом і організація полювання для іноземних туристів, мисливців, організація та проведення зеленого туризму, обслуговування з організацією проживання та харчування;

- розвиток мисливського собаківництва;

- ведення рибного господарства;

- забезпечення підвищення продуктивності праці на основі механізації трудомістких лісокультурних і лісогосподарських робіт;

- здійснення сумісної інвестиційної діяльності;

- здійснення соціального захисту працівників;

- розробка та реалізація інноваційних проектів з метою вдосконалення виробництва;

- виробництва продуктів харчування та їх реалізація;

- ведення сільського господарства, в тому числі вирощування, торгівля, зберігання і переробка сільськогосподарської продукції та її реалізація;
- створення та експлуатація власної мережі багатопрофільних магазинів, пунктів харчування, побутового обслуговування населення;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним та залізничним транспортом;
- організація платних стоянок та надання платних послуг населенню по обслуговуванню та ремонту автомобілів.

За зареєстрованим видом економічної діяльності основним є 02.40 - надання допоміжних послуг у лісовому господарстві.

Крім цього зареєстрованими є інші види економічної діяльності, якими займається підприємство [71]:

- 01.29 Вирощування інших багаторічних культур;
- 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві;
- 02.20 Лісозаготівлі;
- 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Органом управління підприємства є його директор. Наймання директора здійснюється Органом управління майном шляхом укладання з ним контракту. ДП «Овруцьке ЛСГ» за погодженням з директором визначає структуру управління та штати (Додаток А).

Головний лісничий є першим заступником підприємства. Інші

заступники ведуть свою діяльність в межах підприємства не суперечачи законодавству і слідуючи загальній місії.

Особливою складовою лісогосподарської діяльності як об'єкту економічного аналізу є бізнес-процеси, які обумовлені специфікою використання, збереження та охороною лісових ресурсів. Властивістю даних бізнес-процесів, яка визначає організаційно-методичні положення економічного аналізу лісогосподарської діяльності, є завдання, як економічного, так і екологічного характеру (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні бізнес-процеси ДП «Овруцьке ЛСГ»

№	Сфера	Бізнес-про
1	Ведення лісового та мисливського господарства	– лісовпорядкування та проектно-вишукувальні роботи; – рубки формування та оздоровлення лісів та інші заходи; – допоміжні лісогосподарські роботи; – відновлення лісів на землях наданих у постійне користування; – охорона лісу від пожежі; – боротьба зі шкідниками та хворобами лісу; – мисливське господарство.
2	Лісорозведення	– лісорозведення на землях, наданих у постійне користування; – лісорозведення на землях інших землекористувачів; – створення полезахисних лісових смуг.
3	Збереження природно-заповідного фонду	– лісовпорядкування та проектно-вишукові роботи; – рубки формування та оздоровлення лісів та інші заходи; – допоміжні лісогосподарські роботи; – відновлення лісів на землях наданих у постійне користування; – охорона лісу від пожеж; – боротьба зі шкідниками та хворобами лісу; – мисливське господарство.
4	Спеціальне користування лісових ресурсів та ін.	– заготівля деревини в порядку рубок головного користування; – заготівля другорядних лісових матеріалів; – використання корисних властивостей лісів; – інші заходи.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Специфічними об'єктами економічного аналізу лісогосподарської діяльності є собівартість лісогосподарської діяльності, рентна плата за

використання лісових ресурсів, бізнес-процеси природоохоронного значення. Вивчення передумов розвитку та теоретичних положень економічного аналізу лісогосподарської діяльності склали підґрунтя для формування комплексу аналітичних процедур, порядку їх застосування та представлення результатів менеджменту досліджуваних підприємств.

Необхідною підставою для ухвалення важливих управлінських рішень, в тому числі і щодо формування належного рівня конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств, є попереднє проведення стратегічного аналізу суб'єкта господарювання. На наш погляд, в цьому випадку слід скористатися достатньо простою та наочною методологією SWOT-аналізу, основне завдання якого – ідентифікувати сильні сторони (а також ті з них, які можуть стати потенційними перевагами) та слабкі сторони підприємства (а також ті з них, які можуть стати потенційними загрозами); оцінити рівень залученості всіх ресурсів підприємства у його фінансово-господарську діяльність та взагалі скласти для керівництва певну об'єктивну картину зовнішнього та внутрішнього оточення суб'єкта господарювання в короткостроковій і довгостроковій перспективах.

Проведене в динаміці дослідження ефективності використання лісоресурсного, виробничо-господарського, фінансово-економічного та трудового потенціалів державних підприємства Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства слугуватиме кількісним базисом для проведення такого стратегічного аналізу. Детальні результати SWOT-аналізу діяльності лісогосподарських підприємств зазначеного регіону наведено в таблицях 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- в основному регіон характеризується високопродуктивними лісовими біогеоценозами	- неоптимальність вікової структури лісових насаджень формує негативні перспективи лісокористування
- достатньо високий рівень лісистості території та її рівнинний рельєф	- більша половина насаджень створена штучно, що призводить до зменшення їх

сприяють ефективній діяльності	імунітету
- наявність в регіоні трудового висококваліфікованого потенціалу	- відсутність виробництв з глибинної переробки деревини
- функціонування (часткове) виробництв з первинної переробки деревини	- міграція висококваліфікованого персоналу в країни ближнього зарубіжжя

Продовження табл. 2.4

1	2
- потужний потенціал продукції побічного та прижиттєвого лісокористування	- зменшення обсягів реалізації лісопродукції та зменшення рівня рентабельності
- вдале місцезнаходження та доступ до транспортної (в тому числі залізничної) інфраструктури	- достатньо високий ризик займань соснових насаджень у пожежонебезпечний період
- збільшення вартості енергоносіїв в країні збільшує внутрішній ринок паливних дров	- значний ріст собівартості продукції та відповідні ризики в реалізації продукції
- достатньо ефективне використання трудового потенціалу підприємств	- відсутність диверсифікації в діяльності підприємств
- належні показники фінансового стану підприємств в динаміці	- збільшення площі лісових насаджень, ушкоджених шкідниками
- задовільний рівень діяльності, пов'язаний з веденням лісокультурних та лісозахисних робіт	- незадовільний рівень ефективності використання основних засобів, в тому числі їх високий фізичний знос
- достатній рівень розвитку інфраструктури (лісовозні дороги та нижні склади) - значна частина лісових насаджень, забруднених радіонуклідами	- відсутність системи ефективного маркетингового менеджменту
	- негативний вплив бойових дій та мінування територій на лісове господарство

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Результати SWOT-аналізу щодо потенційних можливостей та загроз для діяльності лісогосподарських підприємств Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства наведено в таблиці 2.5. Така інформація є основою для процесу прогнозування рівня конкурентоспроможності лісогосподарських підприємств, тобто представляє чіткі орієнтири позитивних та негативних тенденцій в середньостроковій та довгостроковій перспективах. За даними таблиці 2.5 можна зробити висновок, що до потенційних можливостей розвитку підприємств можна віднести:

Таблиця 2.5

Загальні можливості та загрози для підприємств

Можливості	Загрози
1	2
- наявний лісоресурсний потенціал обумовлює потенційне зміцнення конкурентоспроможності підприємств	- відсутність концепції розвитку лісогосподарського комплексу на загальнонаціональному рівні
- можливість диверсифікації джерел збуту лісопродукції завдяки регіональній монополії підприємств	- тривалий період лісовирощування зумовлює довгостроковість інвестицій в лісокористування

Продовження табл. 2.5

1	2
- можливість створення виробництв з поглибленою переробкою деревини в умовах заборони експорту круглих лісоматеріалів	- усталені традиції безоплатного використання продукції побічного та прижиттєвого користування лісом
- формування індустрії виробництва біологічного палива на основі використання порубочних решток та вирощування енергетичних культур	- відсутність правил оцінки та порядку збору оплати за побічне користування та рекреаційно-оздоровчі послуги лісів
- сучасна енергетична політика сприяє зростанню попиту на частину лісопродукції (дрова паливні)	- відсутність унормованих підстав для здійснення угод приватнопублічного партнерства
- існуючі перспективи виходу на міжнародний ринок торгівлі вуглецевими одиницями	- низький рівень контролю і відповідальності за самовільні рубання
- розвиток рекреаційно-оздоровчого і туристичного лісокористування в регіоні	- часткова зубожілість сільського населення впливає на зниження попиту на лісопродукцію
- збільшення площі земель лісогосподарського призначення за рахунок залучення непридатних для сільгоспкористування земель	- нормативно високі ставки дивідендів зменшують можливість використання прибутку підприємствами
- розвиток ефективного мисливського господарства	- існуюче обмеження експорту круглих лісоматеріалів обумовило зменшення доходності підприємств
- фінансова можливість співпраці з міжнародними природоохоронними організаціями	- зменшення площі експлуатаційних лісів внаслідок збільшення лісових насаджень, віднесених до різних категорій захисності
- можливість використовувати співпрацю з державними органами влади для лобіювання власних інтересів	- введення податку на землі лісогосподарського призначення призводить до зменшення рентабельності діяльності
- в окремих випадках, підприємства є бюджетоутворюючими для об'єднаних громад	- низький рівень співпраці з органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами ринку
- можливість підтримки органами місцевого самоврядування питань щодо впровадження необхідних для розвитку підприємств заходів	- відсутність дешевих внутрішніх кредитних фінансових ресурсів та механізму державних гарантій на зовнішніх ринках
	- збройна агресія росії проти України, що негативно впливає на стан лісів, логістику,

Таким чином, результати SWOT-аналізу ДП «Овруцьке СЛГ» слугують базою для розробки і реалізації заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

На початок лютого 2023 року збитки нанесені бойовими діями довкіллю оцінюються Державною екологічною інспекцією України на суму близько 1,9 млн. грн. На території України більше ніж 59 тис. га лісів та інших насаджень знищено або ж випалено снарядами, мінами, ракетами. Для відновлення екосистеми на цих територіях знадобиться декілька десятків років. Наразі 2,9 млн. га лісів отримали пошкодження різного рівня, приблизно 1 млн. га лісів знаходиться на окупованих територіях, а більше ніж 690 тис. га лісів заміновані та потребують розмінування [51, с. 17]. Ведення бойових дій на півночі України на початку 2022 року негативно відобразилося на стані лісового господарства в Житомирській області. ДП «Овруцьке СЛГ» також постраждало від збройної агресії.

У лютому та навесні 2022 року велика частина лісів північного регіону стали природним сховищем для великої кількості військової техніки та особового складу, тому постійно зазнавали обстрілів з різних видів озброєнь. Це значно вплинуло на стан лісового фонду. Серед основних чинників впливу варто виділити [51, с. 17]:

- вибухи мін, боєприпасів і ракет;
- падіння літальних апаратів;
- пересування військової техніки;
- будівництво інженерних укріплень в лісових насадженнях;
- залишки сміття, паливно-мастильних матеріалів, залишків військової техніки;
- вибухи та займання військової техніки;
- політ куль і уламків снарядів.

На сьогодні найбільшою проблемою ДП «Овруцьке СЛГ» залишається

високий рівень замінованості території та побудова інженерних укріплень і укріплення північного кордону. Проте, процес відновлення лісів можливо буде розпочати лише після закінчення війни.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Оцінювання результатів діяльності підприємств є одним із основних елементів у системі управління і обґрунтування господарських рішень. Він становить інтерес для інвесторів, кредиторів, постачальників матеріально-технічних ресурсів, державних органів управління й виробничих менеджерів.

Важливу роль у забезпеченні ефективних форм господарювання на вітчизняних підприємствах відіграє аналіз фінансового-економічного стану підприємств, який відповідає за відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття інвестиційних та фінансових рішень.

Економічний аналіз фінансового стану підприємства використовує весь комплекс доступної інформації, носить оперативний характер і цілком підпорядкований волі керівництва підприємством.

В табл. 2.6 проведемо оцінку основних економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	72494	110764	300182	227688	314,1
2	Валовий прибуток, тис. грн.	11173	13230	45641	34468	308,5
3	Чистий прибуток, тис. грн.	380	903	9306	8926	2348,9
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	18383,5	33511,5	79850	61466,5	334,4
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9608	19002	46892	37284	388,1
6	Середньорічна вартість	7931,5	13485,5	30968	23036,5	290,4

	оборотних активів, тис. грн.					
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	191	191	618	427	223,6
8	Фондовіддача	7,5	5,8	6,4	-1,1	-14,7
9	Фондомісткість	0,1	0,2	0,1	0	0
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	50,3	99,5	75,9	25,6	50,9

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	379,5	579,9	485,7	106,2	28,0
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,1	8,2	9,7	0,6	6,6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За наведеними показниками можна сказати про щорічне зростання чистого доходу підприємства, що пов'язано зі зростанням цін на реалізовану продукцію. Так за три роки чистий дохід підприємства зріс на 227688 тис. грн тобто в чотири рази. Аналогічно, і валовий прибуток збільшився вчетверо за останні три роки. А ось чистий прибуток зріс аж у 24 рази у 2022 році в порівнянні з 2020 роком.

Середньорічна вартість активів у 2022 році збільшилась втричі, що пов'язане з розширенням деяких територій господарства ДП «Овруцьке СЛГ». Це стало також причиною зростання чисельності персоналу на 427 осіб, тобто втричі.

На ДП «Овруцьке СЛГ» зросли показники продуктивності праці та коефіцієнту оборотності оборотних активів. Продуктивність зросла на 28% у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Таке зростання пов'язане зі зростанням обсягів отриманого доходу. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 6,6% у 2023 році, що також пов'язане зі зростанням доходу.

Показник фондовіддачі знизився у 2022 році на 14,7%, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів на підприємстві. Це пояснюється зниженням ефективності управлінських рішень керівництва через різке зростання обсягів основних засобів ДП «Овруцьке СЛГ».

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання

прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу. Тож, розглянемо структуру та динаміку майна підприємства і джерел його утворення в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	10080	48,1	29972	65,1	67791	59,7	57711	572,5	11,6
в т.ч. основні засоби	9036	43,1	28968	62,9	64816	57,0	55780	617,3	13,9
2. Оборотні активи	10881	51,9	16090	34,9	45847	40,3	34966	321,3	-11,6
в т.ч. запаси	2738	13,1	4070	8,8	17535	15,4	14797	540,4	2,3
дебіторська заборгованість	5962	28,4	5667	12,3	14615	12,9	8653	145,1	-15,5
грошові кошти	2138	10,2	6122	6,8	7431	6,5	5293	247,6	-3,7
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	14649	69,9	33521	72,8	58258	51,3	43609	297,7	-18,6
в т.ч. зареєстрований капітал	908	4,3	908	2,0	7483	6,6	6575	724,1	2,3
нерозподілений прибуток	50	0,2	231	0,5	6860	6,0	6810	13620	5,8
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	–	0,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	6312	30,1	12541	27,2	55380	48,7	49068	777,4	18,6
БАЛАНС:	20961	100,0	46062	100,0	113638	100,00	92677	442,1	0,0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Відповідно до даних табл. 2.7 валюта балансу зросла практично в 5 разів (на 92677 тис. грн) у 2023 році в порівнянні з 2020 роком. Це пов'язано

з розширенням територій ДП «Овруцьке СЛГ». З цим також пов'язане значне зростання основних засобів (у 7 рази), зареєстрованого капіталу (у 8 разів) та нерозподіленого прибутку (у 14 разів).

Запаси підприємства збільшились на 14797 тис. грн. але і поточні зобов'язання збільшились на 49068 тис. грн. Таке зростання короткострокових зобов'язань пов'язане зі значним збільшенням кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (через розширення територій ДП «Овруцьке СЛГ») та заборгованості з розрахунків з бюджетом.

Засоби праці та предмети праці, які акумулює підприємство використовуються для ведення господарської діяльності та отримання позитивного фінансового результату. В табл. 2.8 розглянемо механізм формування фінансових результатів діяльності ДП «Овруцьке СЛГ» у 2020-2022 роках.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+	%
				-	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72494	110764	300182	227688	314,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	61321	97534	254541	193220	315,1
Валовий: прибуток (збиток)	11173	13230	45641	34468	308,5
Інші операційні доходи	1733	5523	2284	551	31,8
Адміністративні витрати	6065	8047	13592	7527	124,1
Витрати на збут	3023	2410	4298	1275	42,2
Інші операційні витрати	3389	7587	16734	13345	393,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	429	709	13310	12881	3002,6
Фінансові доходи	62	16	0	-62	-100
Фінансові витрати	29	0	0	-29	-100
Інші доходи	2	376	3929	3927	196350
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	464	1101	11349	10885	2345,9
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	380	903	9306	8926	2348,9

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.8 можна зробити висновок, що у 2022

році підприємство мало високу результативність діяльності. Проте такі темпи зростання пов'язані в першу чергу зі збільшенням території лісового господарства, а не з підвищенням продуктивності. В чотири рази у 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшилося і значення чистого доходу і значення собівартості реалізованої продукції, тобто зростання доходу напряду пов'язане зі збільшенням обсягів реалізованої продукції та наданих послуг.

Проте, з аналізу звітності очевидно, що війна має значний вплив на діяльність ДП «Овруцьке СЛГ». Адже, при зростанні більшості ключових показників діяльності (чистий дохід, собівартість продукції, валовий прибуток) вчетверо, витрати на збут в 2022 році зросли лише на 42,2%. Це пов'язано з тим, що у звітному році ДП «Овруцьке СЛГ» не мало можливості проводити рекламну кампанію та пропонувати власні товари і послуги іншим підприємствам чи населенню через високий рівень мінування лісів на північному кордоні країни, а також можливість натрапити на нерозірвані снаряди у зоні ведення бойових дій.

Рівень зростання адміністративних витрат також не відповідає зростанню обсягів господарської діяльності ДП «Овруцьке СЛГ». Причиною цього також стало повномасштабне вторгнення росії в Україну, адже через це знизилися витрати на транспорт, паливо та мастильні матеріали тощо. Проте, приєднання додаткових територій не призвело до значного підвищення рівня заробітної плати адміністративному персоналу, адже його кількість збільшилась не прямопропорційно до зростання обсягів господарської діяльності. Адже керівного персоналу для забезпечення нормальної діяльності підприємства потрібно значно менше, ніж виробничого.

В цілому підприємство отримало позитивний фінансовий результат в розмірі 9306 тис. грн., що на 8926 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Причин такого значного зростання прибутку є декілька: по-перше, карантинні заходи, що були запроваджені у 2020 році через пандемію мали негативний вплив на діяльність підприємства і його фінансові показники за той період значно знизилися; по-друге, у 2022 році ДП «Овруцьке СЛГ» розширило власні

території за рахунок передачі на баланс підприємства додаткових територій, тож і обсяги діяльності зросли (як вже було описано вище), що стосувалося, зокрема, і чистого прибутку.

Стійке фінансове становище формується в процесі всієї виробничо-господарської або комерційної діяльності підприємства є важливим складником ефективного управління формуванням, розміщенням і використанням ресурсів підприємства. Фінансовий стан визначається величиною, складом і структурою активів, власного капіталу і зобов'язань, певні співвідношення яких зумовлюють фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність суб'єктів господарювання. Оцінку фінансового стану ДП «Овруцьке СЛГ» проведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р
	2020	2021	2022	
				+, -
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,7	1,3	0,8	-0,9
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,3	0,7	0,1	-1,2
3. Коефіцієнт автономії	0,70	0,73	0,51	-0,19
4. Маневреність робочого капіталу	0,3	0,3	-0,8	-1,1
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,37	1,95	0,52
6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,7	0,5	-0,16	-0,86
7. Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,32	2,67	1,05	-1,27
8. Рентабельність господарської діяльності, %	0,5	0,8	3,6	3,1
9. Рентабельність власного капіталу, %	2,6	2,7	16,0	13,4
10. Рентабельність активів, %	1,8	2,0	8,2	6,4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття боргів) характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Враховуючи зменшення короткострокових зобов'язань коефіцієнт має тенденцію до зростання. Оскільки значення даного показника менше 1 – це свідчить про низьку ефективність використання оборотних коштів підприємства. При цьому на ДП «Овруцьке

СЛГ» у 2022 році спостерігається зниження коефіцієнта поточної ліквідності на 0,9 (майже вдвічі), що свідчить про погіршення стану діяльності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Він характеризує тільки найбільш ліквідну частину оборотних активів і показує, яку частину зобов'язань підприємство може погасити моментально за свої гроші. Найкраще значення даного коефіцієнту знаходиться в межах 0,2-0,8. У 2022 році показник становив менше нормативного значення, що свідчить про низьку ефективність використання ресурсів підприємства, адже за потреби воно не здатне буде швидко позбутися боргових зобов'язань.

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність, та його незалежність від залучених коштів. Значення даного показника в усі роки менше 1, тобто в межах норми. Але у 2022 році показник значно знизився в порівнянні з попередніми роками, що свідчить про збільшення позикових ресурсів серед джерел формування активів. Тобто ДП «Овруцьке СЛГ» стає залежним від кредиторів.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу характеризує на яку частку високоліквідні оборотні активи займають у власних оборотних активах підприємства. У 2022 р. вперше за тривалий період на ДП «Овруцьке СЛГ» цей показник виявився від'ємним, тобто у звітному періоді сума необоротних активів перевищила власний капітал підприємства, а його оборотні активи, як і деяка частина необоротних, вже були сформовані за рахунок позикового капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства. Для господарюючих суб'єктів із зниженою платоспроможністю зростання даного

показника розцінюється особливо позитивно, проте на ДП «Овруцьке СЛГ» він спадає, а у 2022 році також має від'ємне значення.

Загалом, проаналізувавши дані табл. 2.9, можна зробити висновок, що ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість ДП «Овруцьке СЛГ» сильно знизилися у 2022 році. Причиною цього могли стати: тривалі карантинні заходи в попередні роки, повномасштабне вторгнення росії в Україну, зниження виваженості та ефективності прийняття управлінських рішень за рахунок збільшення територій лісового господарства та значне зростання чисельності персоналу.

Проте, у 2022 році значно зросли показники рентабельності ДП «Овруцьке СЛГ». Причиною цього стало збільшення величини чистого прибутку. Так рентабельність діяльності збільшилась у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 3,1%, а рентабельність власного капіталу зросла аж на 13,4%.

Загалом ДП «Овруцьке СЛГ» характеризується збільшенням продуктивності праці, рентабельності та оборотності оборотних активів, що позитивно характеризує загальні тенденції у господарській діяльності підприємства. Проте зниження ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності свідчить про появу певних проблем у 2022 році. В першу чергу підприємство стає все більше залежним від кредиторів, та вже не здатне покрити поточні зобов'язання за рахунок власних коштів.

2.3. Оцінка соціально-психологічного клімату на ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Психологічний вплив у сільськогосподарських підприємствах базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників,

забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

Також досить поширеним на лісогосподарських підприємствах є метод орієнтуючих умов – це створення умов або ситуацій, які орієнтують особистість у необхідному напрямку. Ставлення до праці формується під впливом таких факторів, як інформація про хід виконання завдань, прибутковість, рентабельність, заробітна плата.

І хоча соціально-психологічні аспекти управління персоналом є непрямими по впливу на працівників, але все ж у деяких випадках сила їх дії не поступається економічним та адміністративним аспектам управління.

Передуючи аналіз соціально-психологічних методів управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ» проведемо оцінку його персоналу за функціональною та віковою структурами (табл. 2.10 та 2.11).

Таблиця 2.10

Оцінка структури персоналу за категоріями

Категорії персоналу	Роки						Відхилення 2022/2020		
	2020		2021		2022		+/-	%	п.с.
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %			
керівники	20	10,5	20	10,5	49	7,9	29	145,0	-2,6
спеціалісти	14	7,3	15	7,9	51	8,2	37	264,3	0,9
службовці	15	7,9	15	7,9	68	11,1	53	353,3	3,2
робітники	142	74,3	141	73,8	450	72,8	308	216,9	-1,5
Усього	191	100,0	191	100,0	618	100,0	427	223,6	0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У функціональній структурі персоналу підприємства переважають робітники, які забезпечують виробничо-господарський процес. Їх частка коливається від 74,3 % до 72,8%.

Значне збільшення персоналу відбулося у 2022 році через об'єднання деяких лісових господарств в Україні. При цьому значне зростання відбулося

саме за рахунок збільшення робітників на 308 осіб (тобто втричі). Також найменше зросла кількість адміністративного персоналу, всього на 29 осіб в порівнянні з 2020 роком (відбулося збільшення вдвічі). Проте найсуттєвіші зміни в структурі відбулися за рахунок збільшення службовців більше ніж в 4 рази, або на 3,2% в пунктах структури.

Такі різкі зміни чисельності, а також процес об'єднання двох різних колективів призвів до деякого погіршення відносин між співробітниками. Почали виникати певні конфлікти та невдоволення керівництвом. При цьому зріс опір змінам серед персоналу а результативність прийнятих управлінських рішень знизилася. Все це призвело до погіршення соціально-психологічного клімату на ДП «Овруцьке СЛГ».

Таблиця 2.11

Вікова структура персоналу ДП «Овруцьке СЛГ»

Показники	Роки						Відхилення 2022 до 2020 рр	
	2020		2021		2022			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього працівників	191	100	191	100	618	100	223,6	0
з них:								
до 30 років	13	6,8	12	6,3	44	7,0	238,5	0,2
31–45 років	26	13,6	26	13,6	36	5,9	38,5	-7,7
46–55 років	110	57,6	108	56,5	377	61,0	242,7	3,4
старші 56 років	42	22,0	45	23,6	161	26,1	283,3	4,1

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши табл. 2.11, можемо зробити висновок, що вікова структура персоналу ДП «Овруцьке СЛГ» має вагомні зміни. Так у 2022 році, при значному зростанні чисельності персоналу, кількість осіб старше 56 років збільшилась втричі, а ось осіб віком від 31 до 45 років лише на 38,5%. Причиною такого явища стала війна в Україні. У структурі персоналу ДП «Овруцьке СЛГ» переважають чоловіки. З початком повномасштабного вторгнення значна частина молодих чоловіків, зокрема і працівників ДП «Овруцьке СЛГ» були мобілізовані до збройних сил України, також частина

молодих сімей виїхали у більш безпечні регіони країни, і знайшли роботу там. А чоловіче населення старше 56 років часто вже не може нести службу в армії через наявність різних проблем зі здоров'ям. Через це на підприємстві виникла ще одна проблема, яка також буде негативно впливати на соціально-психологічний клімат в колективі, а саме старіння персоналу ДП «Овруцьке СЛГ». Адже, зазвичай чим молодшою є вікова структура колективу, тим більше він є гнучким, і тим нижчим може бути опір змінам.

Таблиця 2.12

Аналіз трудових показників ДП «Овруцьке СЛГ»

№	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	191	191	618	427	223,6
2	Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис. грн.	10,42	13,48	14,90	4,48	43,0
3	Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	379,5	579,9	485,7	106,2	28,0
4	Темп зростання продуктивності праці	1,00	1,53	0,84	-0,16	x
5	Темп зростання заробітної плати	0,90	1,29	1,11	0,21	x

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно даних табл. 2.12 робота персоналу підприємства у 2022 році характеризується зростанням заробітної плати, але скороченням рівня продуктивності праці у порівнянні з 2021 роком. У порівнянні з 2020 роком продуктивність праці зросла на 28%, що пов'язано із запровадженням жорстких карантинних заходів через пандемію два роки тому.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємств багато в чому залежить від умінь керівника застосовувати адекватні важелі впливу на підлеглих і регулювати його, а також від самих підлеглих, їх особистісних характеристик, таких як рівень розвитку синдрому «професійного вигорання», емоційного інтелекту тощо. Соціально-психологічну діагностику колективу доцільно проводити для оптимізації процесів міжособистісної взаємодії співробітників організації, виявлення джерел соціально-

психологічної напруженості, причин звільнення співробітників і зведення до мінімуму можливості виникнення конфліктів у колективі, а також виявлення «слабких місць» у діяльності всієї організації й підвищення ефективності її функціонування.

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика соціально-психологічних методів на підприємствах Овруцької громади

Соціально – психологічних методи управління	ДП «Овруцьке СЛГ»		ДП «Овруцьке лісове господарство»		КП «Овруцький водоканал»	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки
Порядність, взаємоповага, взаємодопомога	Керівництво лояльно ставиться до своїх підлеглих. Будь-які проблеми колектив вирішує разом з колективом	Апарат управління не добре ознайомлений з проблемами, які виникають на виробництві	Орган управління порядно ставиться до своїх працівників, а у колективі спостерігається взаємоповага та взаємодопомога	-	Злагодженість роботи в колективі, що допомагає ефективно виконувати поставленні завдання	Керівництво не є предметом наслідування для підлеглих, зверхнє відношення до нього
Творчість та ініціатива	Можливість розкривати свій творчий потенціал з боку підприємства, приділяли уваги культурно-оздоровчим заходам	Немає ініціативи працівників у прийнятті участі в культурних заходах підприємства	Підприємство підтримує творчість та ініціативу персоналу на всіх рівнях управління. Ініціативу працівників дуже шанують і вислуховують, що надає підприємству та персоналу загальну гармонію	Працівники мають не значну ініціативу та творчість, щодо культурних заходів і життя підприємства	Участь робітників в прийнятті управлінських рішень які зачіпають їх інтереси (внесення пропозицій щодо роботи колективу, підприємства)	Відсутність мотивації до самовдосконалення
Участь працівників в управлінні підприємством	-	Працівники не приймають участі в управлінні підприємством	Персонал приймає участь у нарадах трудового колективу, зборах та інших питаннях, що стосуються підприємства	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства	Прийняття участі у зборах, нарадах трудового колективу, дублювання керівників	Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства. Керівники підрозділів, побоюючись підсиджування, іноді підбирають собі резервістів
Кар'єрна	Надається можливість	Великі затрати на	На підприємстві є	Слабо виражений	Відділ навчання	Недолік кандидатів

мотивація	підвищення кваліфікації. Підвищення кваліфікації надає можливість отримання вищої заробітної плати, покращення умов праці	перекваліфікацію, виробниче навчання персоналу, які не завжди приносять очікувані результати	сталий персонал, який добре володіє вміннями і навичками роботи з службовим обладнанням	кар'єрний ріст, відсутність можливості навчатися роботи на новітньому обладнанні	організовує інтенсивну підготовку резервістів з використанням різних методик. Фахівці зараховуються в перспективний управлінський резерв на основі аналізу психофізіологічних характеристик	для зарахування в резерв для висунування на керівників середньої ланки. Через старіння досвіду використання цієї моделі виявляються зайвим. Вона ефективна тільки для працівників, які безупинно вдосконалюються
Відповідальність й обов'язок	Висока відповідальність персоналу за результати своєї діяльності. Працівники відповідають особисто за свої недоліки в роботі	Незадоволеність персоналу щодо самостійної компенсації недоліків в роботі, що спричиняє опір персоналу	Спостерігається висока відповідальність персоналу за результати своєї діяльності	За погано виконану роботу робітників, підприємство несе збитки, має простой в роботі	Добре налагоджена система делегування в процесі прийняття рішень. Нагляд з боку керівництва є мінімальний, але обов'язково здійснюється при необхідності	Керівництво ланок підприємства не бажає нести відповідальність за прийняття управлінських рішень
Впевненість в кращому майбутньому	Персонал працює з впевненістю, що в майбутньому будуть отримувати пенсію та матимуть соціальні гарантії. Підприємство забезпечує кар'єрний ріст персоналу	Не стабільність ринкових умов і органу управління держави	Приділяється увага розвитку соціальної сфери, адже від умов життя, відпочинку, умов на робочих місцях в майбутньому працівники показуватимуть кращі результати	Підприємство здійснює зайві затрати на розвиток соціальної сфери, які не завжди відповідають очікуваним результатам	Формування резерву керівних кадрів. Вся інформація про службове професійне просування фахівців заноситься в базу даних	Не стабільність органу управління держави. Недолік кандидатів для зарахування в резерв для висунування на керівників середньої ланки
Задоволеність працею	Не значна.	Однорідна, монотонна робота, що призводить до	На підприємстві працюють справжні професіонали,	Велике навантаження на здоров'я, адже	Добре сформована організаційна культура (традиції,	Застарілість стилю керування, який не відповідає сучасним

		незадоволення працівників своєю роботою	майстри своєї справи, яким подобається робота на даних видах обладнання тощо	виконання роботи здійснюється в небезпечних умовах	стиль керування, який забезпечує дружній колектив)	стандартам розвитку
Наявність (відсутність) стресових ситуацій на виробництві	Страхування працівників від випадків травматизму з виробництва, професійних захворювань	Довготривала робота (зміна триває 12 годин) викликає перевтомлення, спричиняє стрес у працівників	Керівництво підбирає висококваліфікований персонал, проводять інструктажі з техніки безпеки	Велика наявність стресових ситуацій на виробництві у зв'язку з високою відповідальністю робіт на специфічному обладнанні, яке потребує високої підготовки, точності і уваги	Керівництво підприємства вживає різноманітні заходи щодо скорочення стресових ситуацій: добре налагоджена охорона праці на підприємстві, проводить інструктажі з техніки безпеки	Наявність стресової ситуації у зв'язку з скороченням персоналу
Підбір персоналу соціально-психологічного аспекту	-	Відсутність підбору персоналу соціально-психологічного аспекту	-	Відсутність підбору персоналу соціально-психологічного аспекту	Прийом фахівців через систему соціально-психологічного тестування й профорієнтації	Недосконало підібрані методи підбору персоналу
Використання грошей як нагороду і стимул	У організації діє погодинно-преміальна система оплати праці. Підприємство виплачує щомісячну винагороду за вислугу років.	Зайві витрати для підприємства	Надається матеріальна допомога при наданні відпустки. Надаються медичні страховки. Працівники, які працюють за сумісництвом отримують підвищену заробітну плату.	Зайві витрати для підприємства	За роботу в святкові та надурочні робочі дні працівникам надається підвищена ЗП. Надається матеріальна допомога	Зайві затрати для підприємства

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Ураховуючи все вищезазначене, можна виділити основні чинники соціально-психологічного клімату, які враховують не тільки безпосередні елементи (відносини до спільної справи та один до одного), а й опосередковані – відносини робітника до світу та до самого себе, що загалом впливає на управління його трудовим потенціалом.

Представимо порівняння механізмів аналізу соціально-психологічних аспектів кадрової політики підприємств Овруцької громади на прикладі ДП «Овруцьке СЛГ», ДП «Овруцьке лісове господарство» та КП «Овруцький водоканал» в табл. 2.13.

На основі проведеного аналізу (табл. 2.14) можна зробити висновок, що ДП «Овруцьке СЛГ» по ваговому коефіцієнту та бальній оцінці займає найгірше становище серед інших наданих підприємств. По ваговому коефіцієнту соціально-психологічних методи управління на підприємстві займають кращі показники: творчість та ініціатива (0,45%), кар'єрна мотивація (1,2%), впевненість в кращому майбутньому (1,35%), використання грошей як винагороду і стимул (5,5%).

Таблиця 2.14

Визначення оцінки впливу найвагоміших соціально-психологічних методів управління персоналу

Соціально-психологічних методи управління	Вагові коефіцієнти	ДП «Овруцьке СЛГ»		ДП «Овруцьке лісове господарство»		КП «Овруцький водоканал»	
		Бали	%	Бали	%	Бали	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Порядність, взаємоповага, взаємодопомога	0,1	7	0,7	10	1	8	0,8
Творчість та ініціатива	0,05	9	0,45	8	0,4	8	0,4
Участь працівників в управлінні підприємством	0,1	1	0,1	7	0,7	7	0,7
Кар'єрна мотивація	0,15	8	1,2	6	0,9	9	1,35
Відповідальність й обов'язок	0,1	5	0,5	8	0,8	7	0,7
Впевненість в кращому майбутньому	0,15	9	1,35	7	1,05	8	1,2

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Задоволеність працею	0,2	4	0,8	7	1,4	7	1,4
Наявність(відсутність) стресових ситуацій на виробництві	0,05	5	0,25	5	0,25	7	0,35
Підбір персоналу соціально-психологічного аспекту	0,15	1	0,15	1	0,15	8	1,2
Використання грошей як нагороду і стимул	0,1	9	5,5	9	5,65	9	8,1
Загальна оцінка	1	58	11	68	12,3	78	16,2

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Також можна виділити слабкі методи управління соціально-психологічних аспектів системи управління персоналом: задоволеність працею (0,8%), участь працівників в управлінні підприємством (0,1%), підбір персоналу соціально-психологічні аспекти (0,15%).

Проведений аналіз свідчить про слабкі методи соціально-психологічного управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ».

Проведені спостереження і дослідження показують, що на підприємстві є значні проблеми із соціально-психологічним станом колективу, який передається через погіршення соціально-психологічного клімату. Це проявляється у всіх аспектах, зокрема, у нормах поведінки і психологічної сумісності членів колективу; міжособових відносинах; групових інтересах і цінностях; груповому настрої і його моральній спрямованості; ставленні працівників до праці та їхній громадсько-політичній активності; організованості та мобільності колективу лісгоспу в процесі трудової діяльності.

В першу чергу необхідно відзначити падіння у працівників лісгоспу морально-етичних якостей, насамперед, нестримне прагнення до збільшення заробітної плати, у тому числі за рахунок різноманітних премій, надбавок, доплат, незважаючи на відсутність для цього економічно обґрунтованих підстав, зокрема, успішних результатів роботи підприємства; психологічну

неготовність до сприйняття інновацій, зокрема, здійснення вкрай необхідної диверсифікації виробництва; зниження почуття відповідальності за доручену справу; безініціативність в роботі; прагнення зупинятися на досягнутому; небажання покращувати кількісні та якісні показники роботи підприємства; непоодинокі випадки хабарництва, подачок, здирництва; послаблення трудової дисципліни тощо. Викликає занепокоєння виникнення частих конфліктних ситуацій на підприємстві, що приводить до дискомфортного стану в колективі, викликаного опозицією його членів один до одного, іноді ворожістю поведінки і т.п.

Втрати часу через конфлікти і післяконфліктні переживання становлять біля 10 % загального робочого часу. При всій різноманітності причин, що зумовлюють конфліктні ситуації в колективі підприємства, особливо в апараті управління, їх можна ранжувати і виділити основні. Перш за все це недоліки, пов'язані з міжособовими відносинами: грубість і нетактовність окремих членів колективу, їхній егоїзм, хворобливе самолюбство, невірноваженість, психологічна несумісність, розбіжність думок в оцінці ділових якостей працівників, шляхів вирішення певних проблем і т. д.

Причинами конфліктів є наявність в колективі лісгоспу норовистих (непокірливих) людей, які прагнуть перекласти свою роботу на плечі інших (головний бухгалтер лісгоспу); кар'єристів, відвертих говорунів (начальник відділу лісового і мисливського господарства); працівників з дуже розвинутою амбіцією (начальник відділу лісозаготівель); нещирих, заздрісних працівників (працівники бухгалтерії); людей з підвищеною нервозністю, які не сприймають критики в свій адрес (головний економіст); інженерів з несерйозним ставленням до обіцянок, даного слова (деякі лісничі) тощо.

Часто конфлікти виникають в колективі підприємства, як наслідок огріхів в організації праці, виробництва і управління, зокрема: відсутність точних завдань і часта їх зміна, погано поставлений облік і нормування праці, невдала розстановка людей на роботі й ігнорування індивідуальних особливостей працівників; невдалий вибір кандидатів для заохочення,

неправильна поведінка і нераціональний стиль керівництва (непослідовність в особистій і службовій поведінці, груба манера звертання, невиконання обіцянок, адміністрування, несправедливість, неправильна оцінка підлеглих, ігнорування їхніх індивідуальних особливостей, подавлення ініціативи, нечуйність до турбот і т. д.).

Серед проблем, що викликають конфліктність на міжвіковій основі, розрізняють такі:

- молодому працівникові іноді властиво переоцінювати свої здібності, недооцінювати досвід старших;
- досвідчені старші працівники не допомагають молодим, особливо в період адаптації;
- досвідчені старші працівники іноді недооцінюють здібності молодих;
- молодь не завжди розуміє деякі специфічні складнощі й потреби працівників старшого покоління, їхній консерватизм (старші абсолютизують свої знання й досвід; часто вважають, що вони в усьому праві), слабку здатність сприймати нове;
- працівники старшого покоління іноді недовірливо ставляться до «занадто швидкої» кар'єри молодих, їхніх досягнень тощо [7].

В останній час в лісгоспі загострилася відносина між головним бухгалтером і новопризначеним головним економістом. Суть конфлікту полягає в тому, що головний бухгалтер відверто заявляє, що вони та її служба не має ніякого відношення до аналізу виробничо – фінансової діяльності і цим питанням повинен займатися виключно головний економіст. Останній же звинувачує головного бухгалтера, в тому, що вона підлеглі їй бухгалтери перетворилися на простих статистів, які бездумно фіксують звітні дані, не вникаючи в їх зміст. Протистояння між цими двома посадовими особами іноді набуває досить жорсткого характеру, але директор лісгоспу поки-що в нього не вмішується, обмежуючись закликами до примирення. Це приклад так званого відкритого, дисфункціонального конфлікту, який іноді відіграє і позитивну роль, служить своєрідним сигналом про певні недоліки в

механізмі функціонування апарату управління лісгоспу, потребує удосконалення в діяльності певних посадових осіб. Спостереження показують, що в колективі підприємства мають місце і приховані конфлікти, які, як правило, є негативними. Сюди можна віднести конфлікти між тим же головним бухгалтером та її підлеглими бухгалтерами, яких нараховується 8 осіб. Останні в один голос стверджують, що головний бухгалтер переклала на їх плечі всю роботу, сама ж практично не завантажена, в роботу не вникає і допомоги їм не надає. Головний же бухгалтер звинувачує своїх підлеглих в небажанні добросовісно працювати, в невмінні користуватися комп'ютером, в неналежному виконанні своїх завдань. Іншим прихованим конфліктом в колективі апарату управління підприємства є постійні непорозуміння між начальниками виробничих відділів: по лісозаготівлях і по лісовому господарству. Вони не можуть дійти згоди в питаннях планування та обліку лісозаготівельних робіт. Часто розв'язання цього конфлікту набуває форми компромісу, коли обидві конфліктуючі сторони під тиском головного лісничого і прохань головного економіста приходять до консенсусу. Але за такої практики не усуваються причини конфлікту і за певних умов він знову виникає.

Крім згаданих вище, в колективі підприємства виникають багато інших конфліктів, в тому числі між директором підприємства та його працівниками, або так звані «вертикальні» конфлікти. Часто способом розв'язання таких конфліктів буває так зване «придушення», коли директор заставляє працівника виконувати його волю, використовуючи своє службове становище, іноді розв'язання таких конфліктів набуває форми компромісу, коли кожна з конфліктуючих сторін робить спроби зближення поглядів щодо конфлікту.

Дослідження показують, щодо конфлікти не тільки пригнічують працівників підприємства (зіпсований настрій, вимотані нерви, втома), але й негативно позначається і на стані виробництва: до 10 – 15 % робочого часу витрачається на з'ясування відносин, примирення конфліктуючих сторін.

Висновки до розділу 2

Державне підприємство «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» (далі - спецлісгосп) розташоване в північно-східній частині Житомирської області на території Овруцького, Народицького адміністративних районів. На діяльність ДП «Овруцьке СЛГ» у 2022 році негативно вплинуло повномасштабне вторгнення росії в Україну, адже на території лісового господарства велись бойові дії (а саме у Народицькому районі). Отже, від лютого 2022 року діяльність підприємства стала ускладнена пересуванням воєнної техніки, вибухами снарядів, пролітом куль тощо. Наразі і досі на господарську діяльність негативно впливає значна кількість замінованої території, побудовані фортифікаційні та захисні споруди для охорони північного кордону України.

У 2022 році до територій ДП «Овруцьке СЛГ» було приєднано значні території інших господарств в зв'язку зі змінами у районуванні Житомирської області. Саме з цієї причини на підприємстві спостерігається значне зростання активів та власного капіталу. Таке різке зростання ускладнює процес прийняття управлінських рішень керівництвом, адже обсяги управлінської діяльності зросли приблизно втричі в порівнянні з 2021 роком. За проведеною оцінкою фінансово-економічного стану ДП «Овруцьке СЛГ» можна сказати про щорічне зростання чистого доходу підприємства, що пов'язано зі зростанням цін на реалізовану продукцію. Позитивною характеристикою діяльності ДП «Овруцьке СЛГ» стало вагоме збільшення чистого прибутку у 2022 році, у 24 рази більше, ніж у 2020 році. Причиною цього стало не лише збільшення цін на реалізовану продукцію, але й зменшення адміністративних витрат та витрат на збут. Аналізуючи чисельність персоналу підприємства варто відзначити значне його збільшення у 2022 році через приєднання додаткових територій та господарств до ДП «Овруцьке СЛГ». Середньооблікова чисельність

персоналу зросла на 427 осіб у звітному році. Проте, через таке різке зростання продуктивність праці знизилась на 16% порівняно з 2021 роком. Проаналізувавши особливості діяльності ДП «Овруцьке СЛГ», також можна відзначити зниження показників ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Причиною такого явища стало зниження ефективності прийнятих управлінських рішень через зростання обсягів господарської діяльності.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємств багато в чому залежить від умінь керівника застосовувати адекватні важелі впливу на підлеглих і регулювати його, а також від самих підлеглих, їх особистісних характеристик, таких як рівень розвитку синдрому «професійного вигорання», емоційного інтелекту тощо.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ ДП «ОВРУЦЬКЕ СПЕЦІАЛІЗОВАНЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Діяльність ДП «Овруцьке СЛГ» у 2022 році було значно ускладнено початком війни та значним збільшенням обсягів господарської діяльності через приєднання додаткових територій. Це все стало причиною погіршення психологічного стану персоналу, зниження ефективності прийнятих управлінських рішень та, як результат, погіршення фінансово-економічного стану підприємства.

Враховуючи складну ситуацію, яка виникла на ДП «Овруцьке СЛГ» особливу увагу варто звернути на зміну підходу до прийняття управлінських рішень. Адже той механізм, який застосовувало керівництво раніше, після збільшення чисельності персоналу, став не ефективним. Загалом існує багато методів та підходів до прийняття управлінських рішень, тож необхідно оцінити ситуацію на підприємстві та обрати саме той підхід, що буде підходити найкраще.

Управлінське рішення керівника підприємства є результатом творчого та цілеспрямованого аналізу ситуації, що склалася на підприємстві, а потім пошуку найкращого шляху для її вирішення. Тобто це є основною складовою всього процесу управління, саме тому так важливо приділяти цьому увагу [91, с. 54].

Основними чинниками, що впливають на процес прийняття рішень на підприємстві є [91, с. 55]:

- час (для оцінки успішності прийнятого рішення необхідно дочекатися на отримання або неотримання від нього бажаного результату);

- особиста оцінка менеджера (погляд керівника на можливість отримання від рішення бажаного та визначення пріоритетності завдань для подальшої діяльності підприємства);
- ризики та невизначеність (вплив середовища діяльності на прийняті рішення);
- інформація (витрати на отримання інформації про середовище діяльності);
- взаємозв'язок між різними рішеннями.

На основі оцінки різних складових керівник має змогу обрати найкращий для себе варіант. Проте прийняття управлінського рішення – це складний процес а не одномоментна дія. Тож процес прийняття управлінських рішень наведено на рис. 3.1.

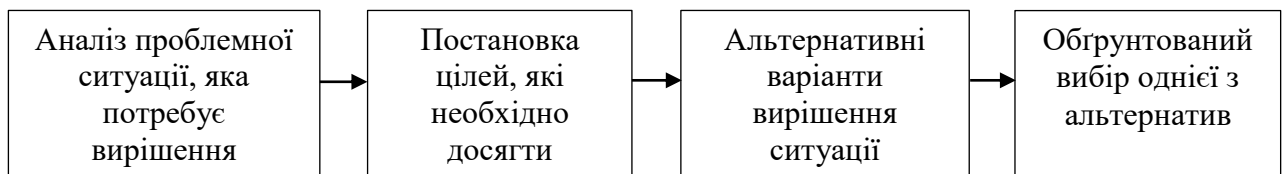


Рис. 3.1. Процес прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 50]

Прийняття ефективних управлінських рішень завдання складне та вимагає врахування багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства комплексно. При цьому ключовим фактором є доступ до інформації, яку керівництво використовує для аналізу. Якщо отримання внутрішньої інформації для керівників не буде проблемою, адже основним джерелом інформації є бухгалтерський та управлінський облік на підприємстві, то одержання зовнішньої інформації набагато складніше. Збір даних на макрорівні вимагає обробки великої кількості інформації, її відбору та оцінки. Це великі масиви даних, які складно та довго обробляти. Також однією з основних проблем зовнішніх джерел постає

закритість та недоступність значної кількості інформації для проведення об'єктивної оцінки [52].

Відповідно до можливості доступу до джерел інформації доцільно провести класифікацію методів прийняття управлінських рішень. Тож поінформованість стає ключовим фактором для прийняття того чи іншого рішення керівником. Класифікацію методів прийняття управлінських рішень наведено на рис. 3.2.

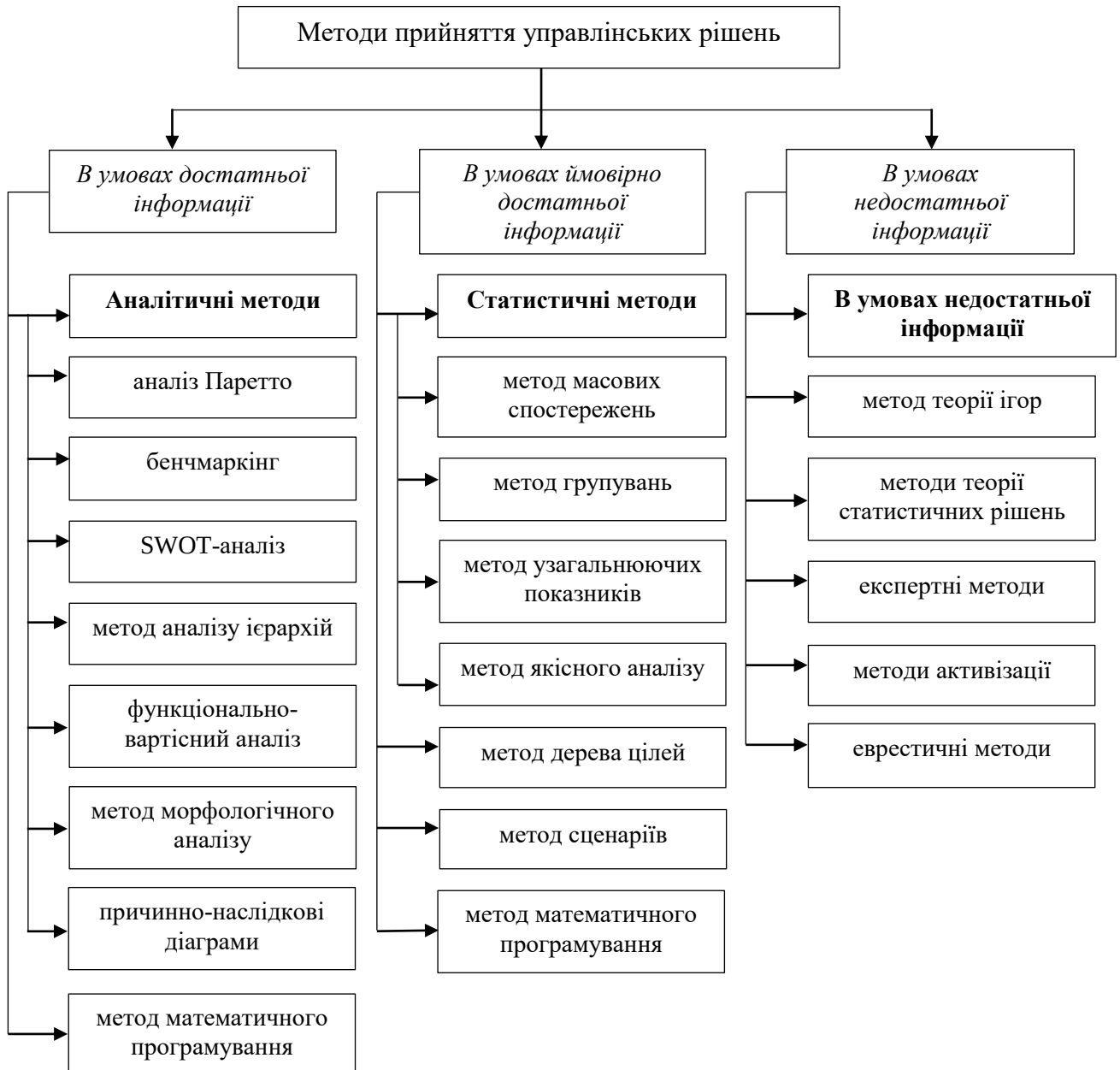


Рис. 3.2. Методи прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено автором на основі [52]

Процес прийняття управлінських рішень спрощений, якщо керівництво має повну або ймовірну достатню інформацію. Саме за таких умов здійснювалося прийняття рішень раніше (базуючись на результатах SWOT-аналізу, побудови «Дерева цілей», причинно-наслідкових діаграм, методу узагальнюючих показників). Це стає зрозуміло з проведеного аналізу діяльності ДП «Овруцьке СЛГ», та динаміки його розвитку. Особливо важливим за таких умов став метод математичного програмування, що дозволяв провести розрахунок майбутніх ризиків на основі даних підприємства та середовища діяльності.

Проте наразі досліджуване підприємство функціонує в умовах обмеженої інформації. Особливо складним прийняття управлінських рішень стало після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, коли на північному кордоні України існує постійна загроза. Тому саме ці методи доцільно розглянути, щоб обрати який з них найбільше підходитиме для ефективної роботи ДП «Овруцьке СЛГ». Детальніше методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація методів прийняття управлінських рішень

Метод	Характеристика	Особливості
1	2	3
<i>Методи теорії ігор</i>		
Метод визначення рівноваги Неша	Застосовується у ситуаціях, коли обрана стратегія поведінки підприємства на ринку вважається найбільш оптимальною в порівнянні з конкурентами	Впровадження в життя управлінських рішень можливо лише за умови можливості врахувати зміни у діяльності конкурентів. При цьому у підприємства не вийде досягти успіхів більших, ніж у конкурентів
Метод визначення оптимуму Паретто	Використовується, коли досягнення власних інтересів на ринку призведе до погіршення у діяльності конкурентів.	Отримання бажаних результатів можливе лише за умови існування балансу між оптимальним використанням ресурсів у виробничій діяльності та оптимальним процесом споживання на ринку
Метод видалення	Метод передбачає уникання домінантних стратегій у діяльності підприємства, адже	Іноді, в умовах діяльності конкретного підприємства, домінована стратегія може бути

Продовження табл. 3.1

1	2	3
домінованих стратегій	саме такі стратегії не мають збалансованої структури та передбачають врахування занадто великої кількості факторів, про які підприємство не має інформації. Серед можливих стратегій, що залишилися, керівництво обирає ту, що підходить найбільше	збалансована, тоді вона і буде обрана як оптимальна для підприємства
<i>Методи теорії статистичних рішень</i>		
Критерій Гурвіца (песимізму-оптимізму)	Підприємство, керівництво якого приймає управлінське рішення, знаходиться в момент вибору між точкою абсолютного оптимізму та точкою абсолютного песимізму. Досягнення компромісу між цими двома точками і буде найвдалішим управлінським рішенням	Застосовується за низького рівня відповідальності керівника за діяльність підприємства. Адже за таких умов діяльність підприємства має середній рівень ризику, але і низькі результати діяльності
Критерій Вальда (правило max min)	Рішення приймаються виходячи з найбільш песимістичних результатів, які може отримати підприємство в ході власної діяльності. При цьому обирається найкращий варіант з усіх можливих песимістичних результатів	Використовується, якщо керівник має високий рівень відповідальності за діяльність підприємства, але він сам не схильний до ризику.
Критерій Севіджа (правило min max)	Прийняття рішень засноване на вчасному передбачення і мінімізації можливих помилок при оцінці кожного рішення	Має високий рівень ризику. В умовах нестачі інформації такий підхід доцільно використовувати лише за умови високої фінансової стійкості підприємства
<i>Експертні методи</i>		
Метод простого ранжування	Експерти, які беруть участь в прийнятті управлінського рішення, мають провести ранжування ознак, що найбільш вагомі для діяльності підприємства, згідно власного погляду щодо сили їх впливу. Тобто за 1 обирається найменш вагома ознака. Потім результати ранжування від різних експертів аналізуються, та використовуються для прийняття рішень	Надає можливість обрати найбільш важливі сфери діяльності підприємства та визначити фактори, якими можливо іноді знехтувати
Метод колективної	Передбачає спільне обговорення керівника з експертами варіантів	Має значну суб'єктивну складову

	можливих рішень, та спільного	
Продовження табл. 3.1		
1	2	3
експертної оцінки	вибору одного найкращого варіанту	
Метод Делфі	Це багатетапне анкетування експертів окремо один від одного. Експерти мають надати бальну оцінку явищу або групі явищ, що впливають на роботу підприємства. При цьому здійснюється аналіз спільних та відмінних особливостей у оцінках експертів. Також після проведення опитування щодо кожної окремої групи факторів, результати обробляються і визначаються середньогрупові показники.	Метод збирає незалежні ідеї окремих осіб та формує єдиний комплексний погляд на вирішення проблеми. Проте використання такого методу складне організаційно та дуже тривале.
Метод інтерв'ю	Визначаються питання, які мають допомогти в прийнятті рішення. За цими питаннями проводиться опитування експертів	Вимагає значних витрат часу
Метод анкетування	Рішення приймаються на основі аналізу письмових анкет, що заповнили експерти	Не потребує значних витрат часу
<i>Методи активізації</i>		
Метод конференції ідей	Пошук та розкриття ідей в колективі, які підштовхнуть до прийняття управлінських рішень. При цьому в обговоренні приймають участь не лише керівники, але і менеджери середньої та нижньої ланки. До такого методу варто залучати новачків, адже вони мають свіжий погляд на підприємство	Метод схожий на «мозковий шторм», проте допускає критику та коригування ідей інших осіб
Метод «мозкового шторму»	Стимулює творчий підхід до вирішення проблеми. Збирають групу представників різних видів діяльності підприємства, які мають різний вік, досвід роботи на підприємстві (тобто залучаються молодь та люди старшого віку, ті, що дуже довго працюють на підприємстві та новачки). Завдання для всіх одне – пошук найкращої ідеї для вирішення запитання, що турбує	Максимально продуктивний метод генерування ідей, що дозволяє знайти найбільш оригінальний та творчий підхід вирішення проблеми.
Метод аналогій	Полягає у формулюванні визначення проблеми та	Метод не завжди орієнтований на отримання конкретного рішення,

	побудови асоціативних зв'язків між різними	
--	--	--

Закінчення табл. 3.1

1	2	3
	поняттями, словами, термінами, діями, думками, почуттями. Сприяє подоланню шаблонів та пошуку нестандартного рішення	а швидше використовується для зміни точки зору щодо проблеми.
<i>Евристичні методи</i>		
Метод інверсій	Полягає у прийнятті рішення виходячи не зі звичного проведення дослідження, а навпаки зі зворотного підходу. Тобто аналіз проблеми здійснюється методами, що суперечать загальним поглядам та звичним діям, традиційним судженням	Дозволяє дослідити складні проблеми та ситуації від кінця до початку
Метод сценаріїв	Здійснюють прогнозування можливостей настання того чи іншого результату на основі розробки та аналізу різних варіантів перебігу подій	Дієвий у поєднанні з експертними методами, адже так існує можливість розробки більшої кількості сценаріїв, та вибору найкращого з них.
Метод ліквідації безвихідних ситуацій	Проблеми, що виникають на підприємстві, вирішуються послідовно, на кожному етапі визначаються найгірші сценарії, та рішення приймаються для їх уникнення	Найчастіше використовується у ситуаціях, що зайшли в глухий кут, або у таких, що не мають цілком позитивних сценаріїв
Аналоговий метод	Застосовується для прийняття управлінських рішень рутинного характеру, які часто повторюються. В кожній повторюваній ситуації керівник або експертна група приймають аналогічне рішення, як і минулі рази.	Дозволяє поєднувати досвід ведення господарської діяльності з новими ідеями та пропозиціями

Джерело: розроблено автором на основі [52]

На досліджуваному підприємстві в ході господарської діяльності часто використовувались такі методи, як аналоговий, ліквідації безвихідних ситуацій, в останні роки також було застосоване так зване «правило min max», що полягає у завчасному виявленні можливих помилок. Проте наразі ці підходи виявилися не дієвими. ДП «Овруцьке СЛГ» має запас міцності та фінансової стійкості, тож невдалі управлінські рішення поки не завдали значної шкоди, але нехтувати погіршенням якості управлінської діяльності

не можна, адже невдало вирішені проблеми будуть накопичуватися, та погіршувати стан підприємства. Отже, наразі важливо знайти нові підходи щодо прийняття управлінських рішень та впровадити їх у роботу ДП «Овруцьке СЛГ».

Враховуючи особливості сучасного стану середовища діяльності підприємства можна зробити висновки, що жодна особа, що працює на ДП «Овруцьке СЛГ» не буде володіти інформацією щодо стану замінованих територій господарства, ризиків можливого повторення бойових дій на північному кордоні держави чи дій військово-політичного керівництва держави. При цьому, в ході приєднання нових територій до лісового господарства, на підприємстві також почали працювати співробітники, які вже мають усталений та спрацьований колектив зі своїми, зовсім іншими, підходами до управління та господарської діяльності. Отже, опір змінам та методам управління з їх боку може бути дуже високий. Тож, на нашу думку, найкращими методами прийняття управлінських рішень стануть саме експертні методи.

До обговорень або анкетувань (залежно від сутності проблеми) будуть залучені внутрішні експерти, серед яких можуть бути: головний бухгалтер, економіст, головний лісничий, лісничі, головний механік, провідні інженери лісового господарства, юристконсульт, головний інженер, мисливствознавець. Вибір експертів буде залежати від ситуації, що склалася. Звісно, що це буде доцільним лише у вирішенні складних або спірних запитань, адже кожне рішення керівник не може приймати використовуючи експертну думку, бо на це потрібні значні витрати часу.

Важливо, щоб в експертних групах були присутні не лише працівники, що постійно працювали на ДП «Овруцьке СЛГ», але й ті, хто розпочав там роботу з 2022 року. Прояв зацікавленості у їх думках та поглядах дозволить знизити опір змінам з боку нових працівників. Також необхідно залучити молодь до вирішення ряду завдань. Звісно, що молоді люди не мають

значного досвіду, проте їм більше притаманний творчий підхід та креативність, що зокрема може бути корисним у маркетинговій діяльності.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління соціально-психологічним кліматом ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Серед безлічі різноманітних проблем управління (економічних, технологічних, організаційних та ін.), що вивчаються різними науками, соціально-психологічні займають одне з центральних місць. Це пов'язано не тільки з тим, що управління, як специфічний вид діяльності, розгортається в соціальних системах, але і з тим, що здійснюється воно за допомогою впливу на людей, через людей.



Рис. 3.3. Способи вирішення управлінських завдань через застосування нових соціально-психологічних напрямів управління трудовою діяльністю

колективу на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на підставі [43]

Психологічний клімат та управління персоналом не виникає сам собою, він є не простим наслідком прийнятих до відома зусиль окремих керівників, а підсумком систематичної виховної роботи з членами колективу, здійснення планомірних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівником і підлеглим, між окремими працівниками, все це - соціально-психологічне управління діяльністю підприємства. Сприятливий морально-психологічний клімат є неодмінною умовою підвищення продуктивності праці, його ефективності та якості, прискорення науково-технологічного прогресу, позитивно діє на стан членів колективу. Формування та вдосконалення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі – практичне завдання керівника будь-якого рангу [83].



Рис. 3.4. Соціально-психологічні аспекти управління діяльністю.
обговорення

Джерело: сформовано авторами на підставі [43]

Керівникам ми рекомендуємо застосувати такі форми впливу на соціально-психологічний клімат у колективі та діяльності управління загалом:

- групи соціально-психологічного тренінгу. У них застосовують

велику кількість психологічних вправ, спрямованих на розвиток здатності усвідомлювати свої почуття і відчуття, свою підсвідомість, своє сприйняття світу і реакції інших людей, аналізувати і розуміти їх. Така психологічна підготовка вважається важливою для актуалізації свого потенціалу, поліпшення контактів у групі, а отже, і її соціально-психологічний клімат;

- обговорення. Є засобом прояснення відносин. Організовані різним чином вербальні контакти рекомендуються для вирішення організаційних проблем, зводяться до обговорення та обговоренням закінчуються будь-які спроби регуляції соціально-психологічного клімату будь-якої групи;

- збори-дискусії є основним засобом регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві, способом з'ясування думок працівників колективу з різних питань. Для їх організації існують певні правила. В якості організатора і регулятора часто виступає психолог як нейтральна особа. Для ефективності обговорень важлива демократична атмосфера, що панує в колективі, коли ніхто не боїться висловити свою думку;

- зміна обстановки в робочому приміщенні. Наприклад, один з такого роду методів – це розстановка столів в робочому приміщенні не впорядковано, а хаотично, відповідно за симпатіями чи за принципом загальної роботи;

- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали персонал і на їх основі організовувати спільні справи: спільний відпочинок, походи, спортивні заходи: день здоров'я, турпоїздки, т.д.;

- формування традицій колективу;

- створювати атмосферу прагнення колективу до емоційного включенню в життя кожного співробітника;

- розвивати комунікативну культуру, навички спілкування та співробітництва; розвивати емпатійні здатності членів трудового колективу, вміння і потреба в пізнанні інших людей, толерантне до них ставлення [83].

Створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі в значній мірі сприяє повніше задоволення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення регіону. Незважаючи на щорічне зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), підвищення продуктивності та фондоозброєності праці, на підприємстві немає належної соціальної інфраструктури і практично нічого не робиться для її створення. В той же час для досягнення більш високих виробничих і фінансово - господарських показників важливо створити на підприємстві комфортне соціальне середовище, сприятливий психологічний клімат в трудовому колективі й соціальну мотивацію праці, тобто сформувати активно функціонуючу соціальну інфраструктуру. Із багатьох можливих шляхів і способів забезпечення соціальних потреб працівників на підприємстві найчастіше виконується збільшення заробітної плати, яка перевищує в останні роки 13 тис. грн. і є однією з найбільших серед держлісгоспів обласного управління.

У відповідності до Колективного договору працівникам лісгоспу і його пенсіонерам відпускаються по пільгових цінах, менших на 30 %, дрова паливні, ділова деревина для ремонту та будівництва власних будинків; виплачується матеріальна допомога на оздоровлення під час чергових відпусток, на лікування тощо; надається безпроцентна позика для придбання товарів народного споживання довгострокового використання, будівництво і ремонт житла; проводиться виплата премій за виконання плану по основних виробничо - фінансових показниках, за виконання виробничих планів і завдань, економію матеріально - сировинних і паливно - енергетичних ресурсів, вихід цінних ділових сортиментів, виконання норм виробітку та ряд інших; працівникам студентам-заочникам надаються оплачувані відпустки для участі в екзаменаційних сесіях вищих та інших навчальних закладів; придбаються і передаються робітникам лісозаготівельної галузі спецодяг і спецвзуття; виплачуються грошові заохочення працівникам лісгоспу, які після досягнення пенсійного віку звільняються по власній ініціативі з роботи,

уступаючи свою посаду молодим спеціалістом; виділяються кошти на благодійні цілі та спонсорство.

Сучасні складні політичні та соціально-економічні умови, що склалися в Україні (війна, пандемія коронавірусу, інфляція, безупинний ріст цін, корупція і хабарництво, безробіття і відсутність належних засобів для існування, недотримання законів, значний податковий тягар, висока питома вага «тіньової» економіки тощо), негативно позначаються і на життєвому рівні працівників лісгоспу, вимагають кардинальних змін в соціальній політиці підприємства. З метою покращення забезпечення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення навколишніх сіл пропонується:

1. Регулярно проводити індексацію заробітної плати працівників лісгоспу у відповідності до зростання цін.

2. Покращувати умови праці робітників, особливо на лісозаготівельних роботах, своєчасно і в повній мірі забезпечувати їх спецодягом і взуттям, необхідними матеріалами та інвентарем, достатньою кількістю сировини і матеріалів.

3. Виділяти працівникам дрова для опалення, лісоматеріали для ремонту і будівництва житла, допоміжних господарських приміщень тощо в достатній кількості та по знижених цінах, встановивши належний контроль за цільовим використанням цих дров лісоматеріалів з метою недопущення зловживань.

4. Передбачити в автоколоні лісгоспу використання однієї автомашини виключно для перевезення лісопродукції з верхніх складів, пиломатеріалів та відходів лісопильно-деревообробного виробництва до місця проживання як працівників лісгоспу, так і жителів навколишніх населених пунктів.

5. Сприяти зниженню безробіття в районі знаходження лісгоспу, особливо в гірській місцевості, надавати практичну допомогу їх жителям в оформленні та проведенні підприємницької діяльності в сфері лісозаготівельних і лісогосподарських робіт, «зеленого» туризму, використання побічних властивостей лісу (збір грибів, ягід, лікарських

рослин, меду, березового соку, заготівлі сіна, випасанні ВРХ, овець та кіз тощо).

6. Розширювати туристично-рекреаційну діяльність лісгоспу, залучати місцеве населення на договірних умовах до використання наявних на території лісгоспу мисливських будиночків, будинків обігріву та прийняття їжі, контор лісництв тощо, організації в них короткотривалого проживання (3 – 5 днів) та відпочинку (5 – 8 годин) з певним харчуванням.

7. Створити на базі контори одного з лісництв санаторію-профілакторію для туристів, гостей та відпочиваючих.

8. Навести належне планування та облік коштів на соціально-культурні заходи, скласти кошторису цих витрат зі вказанням конкретних джерел (чистий прибуток, загальновиробничі чи адміністративні витрати тощо) та конкретних виконавців.

9. Переглянути розділ 8 Колективного договору «Розвиток соціальної сфери підприємства, соціально - трудові пільги, гарантії, компенсації».

Отже, на нашу думку, постійний контроль за виплатою гідної винагороди за роботу, реалізація не лише фінансової, але й нематеріальної мотивації (соціальні заохочення, відзначення найкращих працівників, позитивний настрій та залучення персоналу до управлінського процесу) дозволить покращити соціально-психологічний клімат на підприємстві. Звісно, серед усієї кількості запропонованих заходів, не всі буде можливо запровадити вже у 2023 році, проте більшість з них не потребують особливих умов. Так, наприклад, виділяти працівникам дрова для опалення можливо вже у наступному році. Проте, розвиток «зеленого туризму» можливо буде здійснити лише коли це буде безпечно, тобто, швидше за все, після закінчення війни. А можливо навіть і пізніше, коли будуть розміновані території господарства. Це рішення можливо буде прийняти лише після обговорення його з експертами-вибухотехніками, які зможуть оцінити рівень ризику для туристів краще. Тож запропоновані вище заходи мають стратегічний характер.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Запропоновані підходи до вдосконалення системи управління підприємством полягають у зміні підходів до прийняття управлінських рішень. Нажаль, прорахувати отримані вигоди від того чи іншого рішення складно, адже результати можливо оцінити лише з плином часу. Адже хід подій після прийняття рішення може йти зовсім не за сценарієм, адже у воєнний час рішення приймаються в умовах високої невизначеності. Тож щодо них можливо оцінити лише соціальний ефект або визначити бажаний результат.

Проте зміни у системі мотивації можливо визначити кількісними показниками. Адже впровадження більшості заходів потребує здійснення витрат, та передбачає очікуване збільшення продуктивності праці. Проте, враховуючи, що оцінити психологічний стан в колективі неможливо кількісно, то і його зміна також не може бути виміряна кількісними показниками.

Удосконалення системи мотивації праці в досліджуваному підприємстві пропонуємо провести шляхом деталізації відносин соціального партнерства в системі «роботодавець–найманий працівник» через впровадження мотиваційного соціального пакету, сформованого за принципом «кафетерій». Пропонована система дозволяє не тільки вводити і структурувати пільги, але і «прив'язати» їх до показників результативності праці та рівня кваліфікації конкретного працівника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропоновані обсяги та види соціальних пільг за принципом «кафетерій» для ДП «Овруцьке СЛГ», 2023-2026 рр.

Види пільг	Вартість, грн	Балів (1 грн = 1 балу)	Залежність від приросту продуктивності праці, % – грн
------------	---------------	------------------------	---

1	2	3	4
Квитки на концерти, в кіно, театр, екскурсії	до 2000,0	до 2000	5% приросту
Оплата абонементу в басейн, фітнес-зал тощо	до 2000,0	до 2000	5000,0 грн
Навчання (семінари, тренінги)	до 4000,0	до 4000	
Оплата мобільного зв'язку	до 1000,0	до 1000	6-10 % приросту
Оплата власного відпочинку (санаторій, курорт)	до 10000,0	до 10000	7500,0 грн
Оплата відпочинку (оздоровлення) дитини	до 10000,0	до 10000	
Компенсація оплати	до 10000,0	до 10000	11-15 % приросту

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
комунальних послуг			
Можливість отримання одноразової допомоги	до 10000,0	до 10000	10000,0 грн

Джерело: розроблено автором

Такий захід, крім мотивації, несе чітко окреслений психологічний зміст: керівник, впроваджуючи соціальні гарантії та пільги, демонструє ефективному вирішенню задач, швидкому виконанню завдань, інноваційному, креативному підході Перевагою системи «кафетерій» є те, що він може задовольнити різні потреби співробітників, застосовуючи при цьому індивідуальний підхід. Серед пропонованих заходів по згуртуванню колективу ми пропонуємо тимблдингові заходи, які мають відтінки професійної діяльності, благодійності та самовираження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендовані заходи з тимблдингу для ДП «Овруцьке СЛГ», 2023-2026 рр.

Тема	Особливості	Очікувані результати	Вартість, грн
1	2	3	4
Конкурс на кращу годовничку	– об'єднання в команди; – виконання з доступних матеріалів – поєднання екологічності, естетичності, практичності і креативності – доцільність залучення дітей з садочків та шкіл	– згуртування; – заохочення креативності; – позитивний емоційний стан колективу; – реалізація просвітницької функції; екологічне виховання	1000,0 (призи)
Конкурс на	– об'єднання в команди;	– згуртування;	10000,0

кращу клумбу	– однакові вихідні умови; – наявність різних номінацій; – підбір рослин з різними строками цвітіння	– вияв креативності та творчої ініціативи; – самовираження колективу; – необхідність координації роботи в команді; – поширення досвіду оформлення клумб	
Заготівля насіннєвого матеріалу	– об'єднання в команди; – визначення періоду, термінів збору; – нагородження переможців	– згуртування; – здорова конкуренція; – екологічний ефект	2000,0
Ярмарок «Наші	– приуроченість до певного свята;	– згуртування; – прояв талантів;	1000,0 (+ транспортні

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
таланти»	– передбачає залучення членів родини співробітників; – організаційні витрати несе керівництво; – благодійна мета спрямування коштів	прояв креативності, ініціативності, самовираження; – прояв соціальної відповідальності; – моральне задоволення	витрати)
Акція «Прибери ліс»	– приуроченість до певного свята; – передбачає залучення членів родини співробітників; – залучення школярів;	– згуртування; – прояв талантів; – прояв креативності, ініціативності, самовираження; – прояв соціальної відповідальності; – екологічність	
Акція «Пікнік біля роботи»	– вільний від роботи час але не у вихідний; – передбачає запрошення членів родини; – наявність конкурсів, естафет, – барбекю	– згуртування; – навички спільної організації, – вирішення міжособистісних конфліктів; – налагодження комунікацій	8000,0
Разом			22000,0

Джерело: розроблено автором

Система залучення колективу ДП «Овруцьке СЛГ» до прийняття управлінських рішень може бути забезпечена за допомогою наступних мотиваційних заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи із залучення колективу ДП «Овруцьке СЛГ» до прийняття
управлінських рішень, 2023-2026 рр.

Захід	Результат впровадження
1	2
Виготовлення стенду «Ми пишаємося!»	Розміщення фото і інформації про кращого співробітника місяця, його здобутки
Ознайомити працівників з метою та цілями підприємства	Дозволить сформувати бачення подальшого розвитку підприємства та забезпечить більшу ефективність при пропозиції власних ідей щодо управлінських рішень
Приймання рішення шляхом влаштування мозкового штурму	Під час мозкового штурму у працівників можуть виникнути нестереотипні, інноваційні шляхи вирішення проблем

Продовження табл. 3.4

1	2
Залучення різних працівників як експертів при обговоренні проблемних ситуацій, влаштування дискусій	Дозволить налагодити зворотний зв'язок між керівником та працівниками, виявлення нових та цікавих ідей вирішення проблем
Проведення анкетування деяких груп працівників при вирішенні проблемних ситуацій	Сприятиме залученню досвіду працівників, персонал буде впевнений, що до їх думки дослухаються, що знизить опір змінам
Мотиваційні наради та збори	Проведення керівником мотиваційних нарад для менеджерів середньої ланки дозволить забезпечити їх вищу продуктивність. Мотиваційні наради на ділянках будуть сприяти згуртованості колективу та позитивному сприйняттю керівництва персоналом
Використання методу конференції ідей	Залучення працівників до життя підприємства і пошук оригінальних ідей та талановитих управлінців серед молоді
Публічне визнання керівництвом досягнень працівника	Підтримка відкритості та відвертості у працівників – запобігання страху «висловити глупу ідею», зниження психологічної скутості та невпевненості

Джерело: розроблено автором

Також для персоналу ДП «Овруцьке СЛГ» ми пропонуємо, розроблений нами, курс розвивальних занять із використанням активних методів навчання для розвитку соціально-психологічного клімату в колективі, на який нами отримана позитивна рецензія фахівця з психології.

Передбачено, що курс занять буде проводити розробник. Тренінг розрахований на 30 учасників. Відносини з ДП «Овруцьке СЛГ» стосовно оплати послуг з психологічного розвитку колективу пропонуємо побудувати

на основі укладення договорів про співробітництво з Державним університетом «Житомирська політехніка, кафедрою менеджменту і підприємництва і Psylab. На наш погляд, дане співробітництво є взаємовигідним для всіх сторін:

1) для ДП «Овруцьке СЛГ» – отримання кваліфікованих послуг з удосконалення управління персоналом підприємства на безоплатній та платній основі, але за зниженими розцінками (наприклад, вартість пропонованого тренінгу в розрахунку на одного учасника складе 320,0 грн);

2) для Державного університету «Житомирська політехніка», кафедри менеджменту і підприємництва, Psylab – можливість отримати апробацію власних розробок, поширити інновації в сфері психології та менеджменту, долучити здобувачів вищої освіти до розробки та реалізації відповідних заходів (навчання дією).

В результаті удосконалення системи та технології управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ», в т. ч. психологічних методів управління очікується економічний ефект отримати від приросту об'єму виробництва та реалізації продукції, продуктивності праці, зростання якості праці та продукції тощо. Підвищення ефективності діяльності планується за рахунок менших темпів зростання витрат на персонал, порівняно з темпами зростання результатів діяльності персоналу, покращення його використання. Економічний ефект від впровадження заходів, запропонованих в даному пункті наведемо за допомогою рис. 3.5.

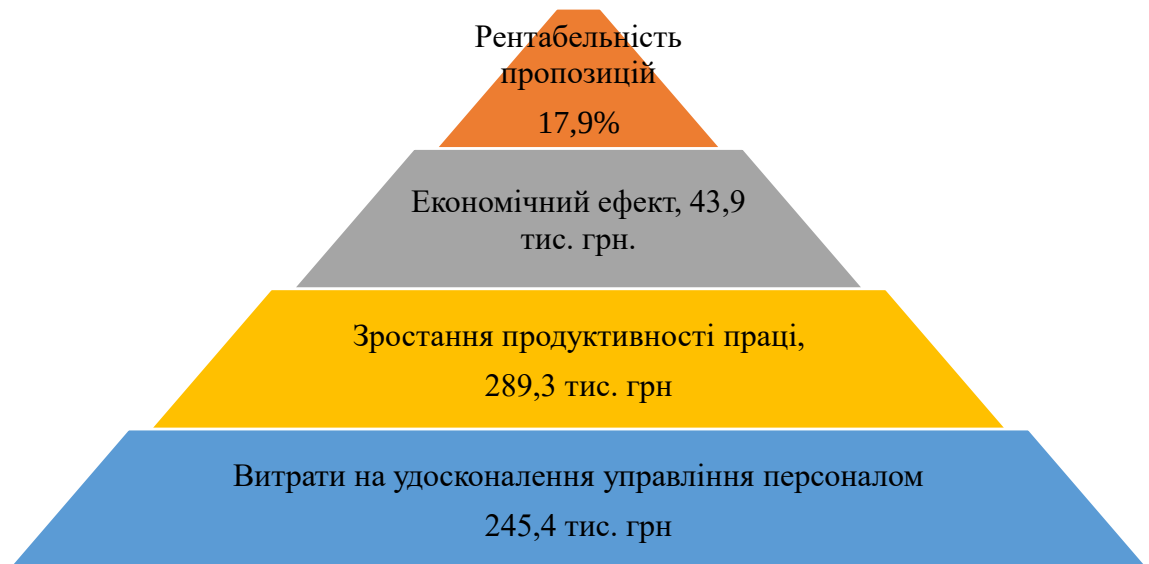


Рис. 2.4. Піраміда економічної ефективності запропонованих заходів для ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство»

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що ефект від впровадження пропозицій буде зростати з часом, адже дані заходи мають пролонговану дію. Для оцінки реальної ефективності має пройти не менше 2-х років.

Важливими є соціальні ефекти, які може отримати ДП «Овруцьке СЛГ» від впровадження запропонованих заходів: покращення життєвого рівня працівників; реалізація та розвиток індивідуальних можливостей працівників; певна ступінь свободи та самостійності; сприятливий морально-психологічний клімат в колективі; запобігання збитків, нанесених особистості. Оскільки найціннішим ресурсом будь-якого підприємства є саме кадри, піклування про них ми вважаємо надважливою діяльністю. Тому всі дії стосовно удосконалення психологічного аспекту управлінської діяльності - покращення корпоративної культури, стилю лідерства керівника, соціально-психологічного клімату в кінцевому результаті спрямовані на гармонізацію стосунків у трудовому колективі.

Висновки до розділу 3

Ефективність діяльності ДП «Овруцьке СЛГ» знизилась у 2022 році. Причин для цього було декілька, серед яких: початок повномасштабного вторгнення росії в Україну та приєднання до господарства додаткових територій. Це все вплинуло на ефективність прийнятих управлінських рішень. Саме тому на методи прийняття управлінських рішень і варто звернути особливу увагу.

Для покращення становища підприємства доцільним буде застосування експертних методів. Вони передбачають залучення зовнішніх або внутрішніх експертів для пошуку нових ідей та шляхів вирішення проблем. Недоліком таких методів практично завжди є суб'єктивність оцінки впливу тих чи інших факторів на діяльність підприємства, проте в умовах високої невизначеності (особливо в часи війни) такі підходи до управління цілком виправдані.

Визначити ефективність зміни підходу до прийняття управлінських рішень неможливо кількісно, адже ми можемо визначити лише бажаний результат. На сьогодні значна кількість інформації про зовнішнє середовище не доступна для підприємства, отже і прийняти цілком виважене рішення неможливо. Отже, в ході господарської діяльності на ДП «Овруцьке СЛГ» можуть мати вплив фактори, які точно не могли бути враховані при прийнятті рішення. Тоді діяльність підприємства буде розвиватися за зовсім іншим сценарієм. Тож про ефективність прийнятих управлінських рішень можна буде стверджувати лише через деякий час. Наразі можливо визначити лише бажаний ефект від використання тих чи інших методів прийняття управлінських рішень.

Психологічні фактори діяльності підприємства також не піддаються кількісній оцінці. Проте, в умовах діяльності ДП «Овруцьке СЛГ» можливо оцінити зміни, які стосуються системи мотивації персоналу, зміни умов роботи тощо. Для поліпшення соціально-психологічного клімату на ДП

«Овруцьке СЛГ» було запропоновано ряд заходів, які включають в себе матеріальне стимулювання працівників за гарно виконану роботу; нематеріальні заходи, такі як: публічна похвала, мотиваційні наради; тимблдінг; соціальні пільги та система бонусів; знижки на продукцію підприємства тощо.

Впровадження запропонованих вище заходів дозволить згуртувати колектив, чисельність та структура якого значно змінилася у 2022 році. Пропозиції передбачають побудову корпоративної культури та формування командного духу серед працівників. Враховуючи зростання рівня конфліктів та опору змінам серед персоналу, це стає дуже актуально. При цьому впровадження таких заходів принесе і економічну ефективність, адже продуктивність праці при покращенні настрою в колективі буде зростати.

Загалом, проведений аналіз пропозицій вказує на їх економічну та соціальну ефективність. Проте для отримання реальних та помітних результатів необхідно не менше двох років з початку впровадження заходів в життя, адже вони мають більше стратегічний характер, та будуть втілюватися поступово.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи було зроблено наступні висновки:

1. Соціально-психологічні фактори виступають у вигляді матеріальних умов праці й організаційних моментів. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Соціально-психологічний клімат на підприємстві – це складне та багаторівневе поняття, яке потребує врахування індивідуальних особливостей керівника, стилю його управління та кожного окремого працівника. Головною ознакою соціально-психологічного клімату підприємства є наявність чітко вираженого синергетичного ефекту від співпраці всіх співробітників одного колективу.

2. Соціально-психологічний клімат підприємства формується під впливом факторів макро- та мікросередовища діяльності підприємства. На колектив будь-якого підприємства впливає зовнішнє середовище, формуючи настрої на стан працівників під впливом економічних, політичних, культурних, демографічних та інших факторів. Вплив мікросередовища буде залежати від особливостей колективу, етапу його формування, традицій, які в ньому сформувалися тощо. Загалом, головним завданням керівництва підприємства в сучасних умовах є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

3. Наразі в економічній науці не існує єдиного підходу до здійснення аналізу та оцінки соціально-психологічного клімату в колективі, адже вимоги щодо нього можуть бути різні, залежно від розмірів та типу підприємства, стилю керівництва, галузі, кількості конфліктів тощо. При цьому для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі необхідно визначити умови праці, рівень заробітної плати та психо-емоційний стан кожного окремого працівника. Отже, визначити універсальний підхід до оцінки соціально-

психологічного клімату на підприємствах просто неможливо. Саме тому на практиці використовується багато різних методів, залежно від мети та особливостей проведення аналізу та оцінки. Так з метою визначення соціально-психологічного клімату використовують: експеримент, інтерв'ю, анкетування, соціометрію, аналіз економічних показників, аналіз продуктивності праці тощо.

4. На сьогодні в Україні не існує нормативно-правових актів, які забезпечують пряме регулювання управління соціально-психологічним кліматом на підприємстві. Проте, на його формування прямо будуть впливати такі фактори, як оплата праці, умови праці, дотримання санітарно-гігієнічних норм і т.д. На це все прямо впливає чинне трудове законодавство в країні та ряд міжнародних нормативно-правових актів, таких як: Загальна декларація прав людини; Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, Європейська соціальна хартія. На рівні підприємства соціально-психологічний клімат може регулюватися Колективним договором, трудовою угодою та профспілковими організаціями.

5. Державне підприємство «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство» (далі - спецлісгосп) розташоване в північно-східній частині Житомирської області на території Овруцького, Народицького адміністративних районів. Займається вирощуванням багаторічних культур; лісівництвом та іншою діяльністю у лісовому господарстві; лісозаготівлею; оптовою торгівлею деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; ремонтом автомобілей, наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; будівництвом житлових і нежитлових будівель.

6. Відповідно до проведеного аналізу фінансово-економічного стану підприємства у 2022 році помітним стало значне збільшення активів та обсягів господарської діяльності ДП «Овруцьке СЛГ». Причиною цього стало приєднання додаткових територій до господарства. Проте, через такі різкі зміни у структурі, а також через ведення бойових дій на території

лісового господарства у 2022 році спостерігається загальна тенденція до зниження ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості ДП «Овруцьке СЛГ». Проте, більшість визначених економічних показників знаходяться в межах норми (просто є нижчими, ніж у попередніх роках), а рентабельність підприємства навіть значно зросла.

7. Проведені спостереження і дослідження показують, що на підприємстві є значні проблеми із соціально-психологічним станом колективу, який передається через погіршення соціально-психологічного клімату. Це проявляється у всіх аспектах, зокрема, у нормах поведінки і психологічній сумісності членів колективу; міжособових відносинах; групових інтересах і цінностях; груповому настрої і його моральній спрямованості; ставленні працівників до праці та їхній громадсько-політичній активності; організованості та мобільності колективу лісгоспу в процесі трудової діяльності. Створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі в значній мірі сприяє повніше задоволення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення регіону. Незважаючи на щорічне зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), підвищення продуктивності та фондоозброєності праці, на підприємстві немає належної соціальної інфраструктури і практично нічого не робиться для її створення.

8. Оскільки в діяльності підприємства відбулися значні структурні та територіальні зміни, сильно зросла чисельність персоналу, то підходи керівництва до управління почали втрачати ефективність. Це стало очевидно після проведення аналізу динаміки фінансових показників, адже попередні роки діяльності ДП «Овруцьке СЛГ» характеризувалися поступовим зростанням практично всіх показників, проте в 2022 році спостерігалася вже негативна тенденція в більшості з них. Отже, ефективність прийняття управлінських рішень знизилася. Для виправлення такої ситуації, а також з метою подолання опору змінам з боку нових працівників, було запропоновано залучати декого з «новачків» до процесів обговорення та

прийняття управлінських рішень. Тобто використання їх експертної думки щодо тих чи інших питань. Це також дозволить підвищити рівень довіри до керівництва.

8. З метою покращення забезпечення соціальних потреб працівників лісгоспу, їх сімей, населення навколишніх сіл пропонується: регулярно проводити індексацію заробітної плати працівників лісгоспу у відповідності до зростання цін; покращувати умови праці робітників; виділяти працівникам дрова для опалення, лісоматеріали для ремонту і будівництва житла, допоміжних господарських приміщень тощо в достатній кількості та по знижених цінах, встановивши належний контроль за цільовим використанням цих дров лісоматеріалів з метою недопущення зловживань; передбачити в автоколоні лісгоспу використання однієї автомашини виключно для перевезення лісопродукції з верхніх складів, пиломатеріалів та відходів лісопильно-деревообробного виробництва до місця проживання як працівників лісгоспу, так і жителів навколишніх населених пунктів; сприяти зниженню безробіття в районі знаходження лісгоспу; розширювати туристично - рекреаційну діяльність лісгоспу; створити на базі контори одного з лісництв санаторію - профілакторію для туристів, гостей та відпочиваючих; навести належне планування та облік коштів на соціально - культурні заходи, складати кошторису цих витрат зі вказанням конкретних джерел (чистий прибуток, загальновиробничі чи адміністративні витрати тощо) та конкретних виконавців. Серед пропонованих заходів по згуртуванню колективу ми пропонуємо тимбілдингові заходи. Система залучення колективу ДП «Овруцьке СЛГ» до прийняття управлінських рішень може бути забезпечена за допомогою серії мотиваційних заходів. Також для персоналу ДП «Овруцьке СЛГ» ми пропонуємо, розроблений нами, курс розвивальних занять із використанням активних методів навчання для розвитку соціально-психологічного клімату в колективі

9. В результаті удосконалення системи та технології управління персоналом ДП «Овруцьке СЛГ», в т. ч. психологічних методів управління

очікується економічний ефект отримати від приросту об'єму виробництва та реалізації продукції, продуктивності праці, зростання якості праці та продукції тощо. Підвищення ефективності діяльності планується за рахунок менших темпів зростання витрат на персонал, порівняно з темпами зростання результатів діяльності персоналу, покращення його використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амурова Я.В., Момот М.А., Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. №2. С.17-20
2. Астахов Д. В. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективної професійної групової взаємодії. *Габітус*. 2021. №27. С.161–167.
3. Бабаш В. В. Вплив соціально-психологічного клімату в колективі на самовідчуття співробітників. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. №41. С.24–26.
4. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. 2016. №2. Т.21. С.56-60.
5. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №1(06). С.24-31. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf
6. Білозеров І.С. Соціально-психологічні чинники розвитку сучасного колективу. *Психологічний аспект дослідження особистості в соціальних умовах*. С.246-255. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/04434aa5-4969-4ae2-a6eb-fbe6ea490ae9/content>
7. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.09.01. Донецьк. 2005. 39 с.
8. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. №40. С.292-295.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.

Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. зі спец. «Менеджмент організацій» усіх форм навчання. Київ. економ. ін-т менеджменту. 3-тє вид., випр. К.: Кондор, 2004. 598 с.

10. Винославська О.В. Психологія : навч. посіб. Київ : ІНК ОС, 2005. 386 с.

11. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Культура народів причерномор'я*. 2009. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24535/34-Vysochyna.pdf>

12. Вонберг Т.В., Головка А.А. Формування соціально-психологічного клімату в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2022. №1. С. 79–84.

13. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для внз; ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567 с.

14. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: [http:// www.confcontact. com/Okt/32_Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm).

15. Гординя Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №1. С. 48–58.

16. Гурман О.М., Колеснік А.І., Соціально-психологічний клімат колективу та чинники його формування. *The VIII International Scientific and Practical Conference «Modern technologies of human development»*. 2023. Bordeaux, France. С.164-168

17. Данилишин Б., Куценко В. Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 4. С. 14-18.

18. Дейл Карнегі Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь, 2001. 560 с.

19. Декларація МОП основних принципів та прав у світі праці: Декларація МОП ухвалена Міжнародною конференцією праці, 86 сесія, Женева, 18.06.1998. Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці.– Женева. Вид-во МБП. 2000. Т II. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_260#Text
20. Денисенко М.П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2006. № 7. С. 19-24.
21. Дідюк І.Л. Застосування електронних засобів контролю: порівняльний аналіз. *Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика) : наук.-практ. журнал*. 2014. №1 (32). С.157-160.
22. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. №2. С.71-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_2_16
23. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р.Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704с.
24. Європейська соціальна хартія (переглянута): Хартія Ради Європи від 03.05.1996. Офіційний вісник України. – 2006. – №40 – Ст. 2660
25. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. В.М. Петлюха, Л.В.Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.
26. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. №2(1). С.374-383.
27. Загальна декларація прав людини: Декларація ООН, прийнята і проголошена резолюцією №217А(III) ГА ООН від 10.12.948. *Офіційний вісник України*. 2008. №93. Ст. 3103.
28. Закаблук Г.О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100
29. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. Удосконалення кадрової політики на

приватному підприємстві. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2012. № 6. С. 276-281.

30. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту соціальних, трудових та інших прав фізичних осіб, у тому числі під час воєнного стану, та спрощення обліку робочих місць для осіб з інвалідністю» від 18.10.2022 року № 2682-XI URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222682?an=1>.

31. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 23 вересня 1999 року № 1105-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1993. №46. 403 с.

32. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. №36. 361 с.

33. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992. № 2694-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. №49. 668 с.

34. Ісаченко В. Оптимізація соціально-психологічного клімату колективу в умовах війни. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. №2(11). С.50-57

35. Іушина В. Д. Підходи до сутності та структури соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С.116-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_5326

36. Іушина В.Д. Технологія управління станом соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. №20(160). С.93-95.

37. Калінкіна І.В. Творчість як варіант сублімації конфлікту . *Збірник статей «Психосемантика»*. 2009. № 50. С. 14-19.

38. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №3(71). С.108-112.

39. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю.С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Х. :

Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 144 с.

40. Кличковський С.О. Дослідження взаємозв'язку деструктивних установок міжособистісної взаємодії з соціально-психологічним кліматом підприємства. *Український психологічний журнал*. 2018. №3(9). С.49-59.

41. Кодекс законів про працю №322-08 поточ. ред. від 11.10.2018. Верховна Рада України. URL: – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

42. Колісніченко Є.О. Глобалізація і демографічні ознаки глобалістичної свідомості. *Гілея: науковий вісник*. 2016. Вип. 112. С. 278-282

43. Колісніченко Р.М., Зіміна Ю.О., Головань Л.В., Гора А.В. Соціально-психологічні аспекти управління трудовою діяльністю колективу на підприємстві. *Наукові перспективи*. 2021. № 10(16). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10\(16\)-390-401](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-390-401)

44. Коломієць В.М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Економіка і держава*. 2007. №12. С.81-82.

45. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів : навч. посіб. К. : Вид-во «Молодь», 2000. 384 с

46. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. *Ефективність державного управління : збірник наукових праць*. 2010. Вип. 24. С. 188-195.

47. Кондратьєв Б.О., Єршова Н.Ю. Інформаційне забезпечення управління діяльністю підприємства: теоретичні та практичні аспекти удосконалення. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48071/1/Kondratiev_Informatsiine_zabezpechennia_2020.pdf

48. Конституція України № 254к/96ВР від 28.06.1996 р. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

49. Кравченко О.О. Кикоть С.В. Психологічні аспекти управління персоналом *Молодий вчений*. 2016. № 3. С.101–103.

50. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. й доповн. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

51. Кузик А.Д., Товарянський В.І. Вплив воєнних дій на лісові екосистеми України та їх післявоєнне відновлення. *Вісник ЛДУБЖД*. 2023. №27. С.16–22.
52. Левіна-Костюк М.О., Мельничук О.І., Телічко Н.О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1726/1663>.
53. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. №4(44). С.98-103.
54. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2008. №4. С. 111-116.
55. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 304 с.
56. Максименко С.Д. Загальна психологія. Видання 3-є, перероблене та доповнене. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2008. 272 с.
57. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 434–443.
58. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2007. № 4(42). С. 181-219.
59. Методики для діагностики соціально-психологічного клімату в організації (діагностичний компонент технології) URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7606.html>
60. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права: Пакт, прийнятий ГА ООН 16.12.1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text

61. Мороз Л.І. Працевдатність як чинник управління трудовим потенціалом робітника. *SWorld International periodic scientific journal «ScientificLook into the Future» [неперіодичний журнал «Науковий погляд у майбутнє »]*, Issue N 16, Part 1 , January 2020. Published by: Odesa, Ukraine. PP.132-137. DOI: 10.30888/2415-7538.2020-16-0 1-032

62. Мороз Л.І. Психофізіологічні чинники управління працевдатністю промислово-виробничого персоналу підприємства. Проект SWorld: *Колективна монографія «Інноваційна економіка і менеджмент у сучасному світі»*. Одеса: Куприєнко С.В., 2019. Частина 2. Розділ 1. С. 6-21; 75-76. DOI: 10.30888/2663-9890.2019-01-007

63. Назарова Г. В., Романов А.Д. Сутність та роль соціально-психологічного клімату в управлінні персоналом підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна*. 2014. № 4. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_4_19

64. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Граничних норм підймання і переміщення важких речей жінками» від 10 грудня 1993 року № 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0194-93#Text>

65. Населення і людські ресурси суспільства. URL: <http://library.if.ua/book/40/2646.html>.

66. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посіб. Київ: Академвидав, 2003. 567 с

67. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Підручник: У 2-х кн. Кн.1: Соціальна психологія особистості і спілкування. К.: Либідь, 2004. 574 с.

68. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж.В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг ; пер. з англ. Київ : Вид-во Соло-мії Павличко «Основи», 2001. 726 с.

69. Основи менеджменту : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / за ред. О.В. Баєвої, Л.О. Згалат-Лозин-ської. Київ, 2008. 599 с.

70. Основи психології. URL: https://pidru4niki.com/17810409/psihologiya/osnovi_psihologiyi
71. Офіційний сайт підприємства ДП «Овруцьке спеціалізоване лісове господарство». URL: <https://ovruchslg.com.ua/golovna.html>
72. Петухова І.О., Салієнко Н.В. Технології покращення соціально-психологічного клімату в колективі: світовий досвід. *Актуальні процеси освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали V Міжнар. конф. до 20-річчя з дня створ. каф. проф. освіт. КНУБА*. 2022. С.252-256
73. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» від 1 серпня 1992 року № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF#Text>
74. Постоян Т.Г. Скобла Ю.І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. *Інноваційна педагогіка*. 2019. №18. Т.2. С.77-83.
75. Принципи управління соціально-психологічним кліматом у колективі підприємства [за заг. ред. Винниченка О.]. *Академічні візії*. 2023. №23. С.1-7.
76. Про безпеку та гігієну праці в шахтах: Конвенція МОП від 22.06.1995. №176. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_093#Text
77. Про зайнятість та умови праці й життя сестринського персоналу: Конвенція МОП від 21.06.1997. №149. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_056#Text
78. Психологія: Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. К.: Либідь, 2001. 560 с.
79. Пушкар О.І. Хмелевська А.Ю. Рефлексивне управління соціально-психологічним кліматом колективу на засадах ціннісного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №49. С.243-247
80. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник*

Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2. С. 229-233.

81. Сівчук І. П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/092-095.pdf

82. Скиданенко Ю.П., Краснова Л.О. Управління соціально-психологічним кліматом у трудовому колективі. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/324221776.pdf>

83. Сорока А.М., Лісовська А.В. Соціально-психологічні засади організації управлінської діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: науковий журнал.* - 2020. - N 4(34). - С. 43-47.

84. Соціометрія. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціометрія>

85. Терещенко Д.А., Гур'янов А.Б. Розробка системної моделі управління діяльністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2011. № 35. С. 177-181

86. Ткаченко Є. Особливості соціально-психологічного клімату в колективі. *The III International Scientific and Practical Conference «Scientific opinions on modern methods of solving problems».* 2023. С.259-263.

87. Ушакова-Кирпач І.М. Підстави функціонування народних підприємств в Україні. *Наукові пошуки у III тисячолітті: соціальний, правовий, економічний та гуманітарний виміри* 3б. Тез 22-23 квітня. Кіровоград. 2016 с. 27-29

88. Фурман А.А., Макаруч Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Габітус.* 2021. №32. С.171–175.

89. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2015. Вип. 50. С. 313-318.

90. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Збірник наук. праць ДВНЗ «Приазовського державного технічного*

університету». *Теоретичні і практичні аспекти економік та інтелектуальної власності*. Маріуполь. 2018. Вип. 1. Том 1. С.174-181

91. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. №22. С.54–58.

92. Юринець З. Соціально-психологічний клімат молодіжного стартап-підприємства в умовах стратегічного розвитку інновацій. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. №1. С.161–170.

93. Яковлев О. А. Нормативно-правові акти, які становлять основу централізованого правового регулювання умов праці в Україні. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2018. Випуск 5. С. 169-175.

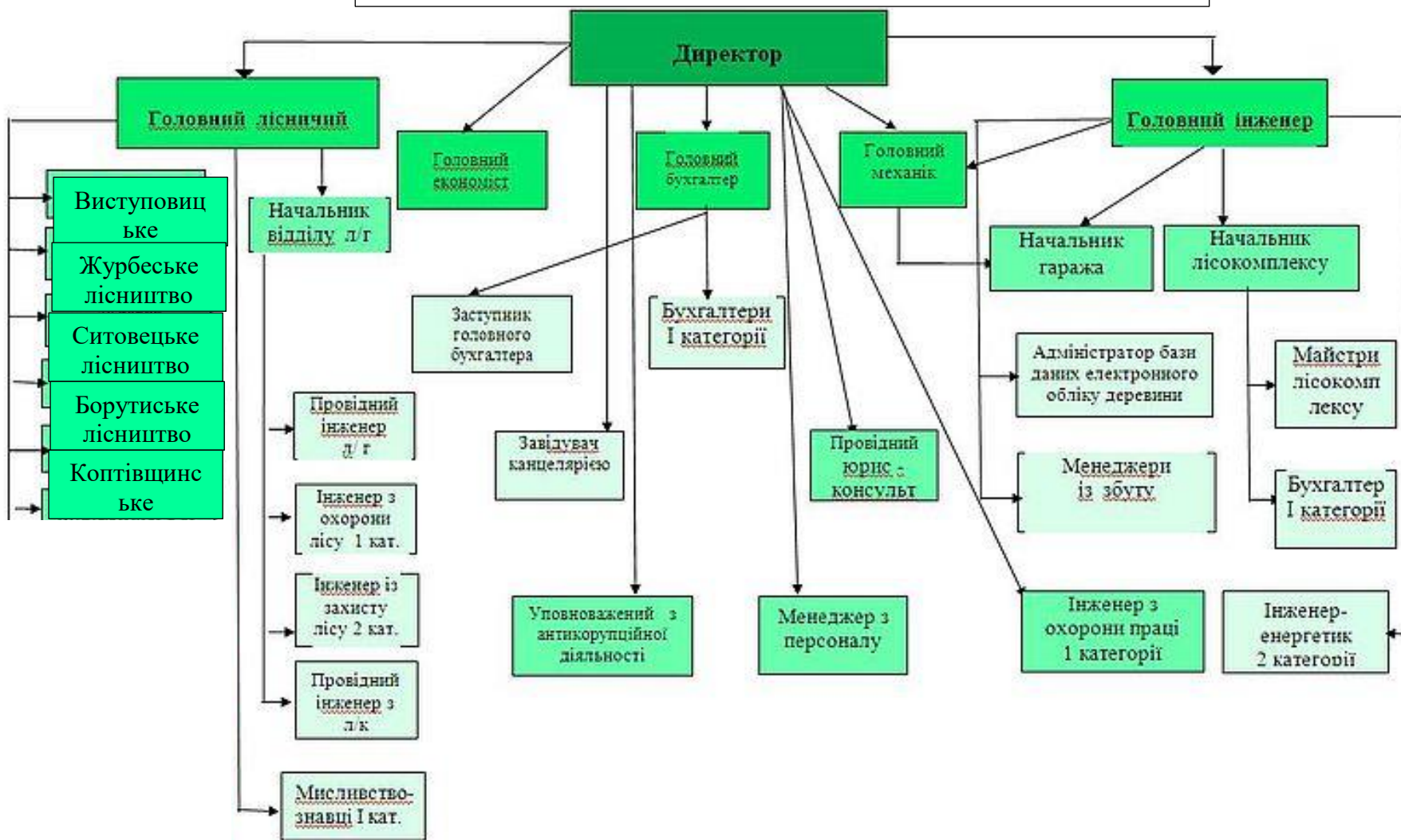
94. Яланська С.П. Творча компетентність менеджера та соціально-психологічний клімат у колективі. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. №6(51). С.128-131.

95. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1 (76). С. 130-136.

96. Chkheailo, A., & Tkachenko, I. (2020). Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, 1(60), 203-213. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-19>

Додатки

Організаційна структура ДП «Овруцьке ЛСГ»



Додаток Б

Фінансова звітність ДП «Овруцьке
спеціалізоване лісове господарство»
за 2020-2022 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Залучені витрати до фінансової звітності"

Підприємство Державне підприємство "Овруцьке спеціалізоване лісове господарство" Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01
Територія ЖИТОМИРСЬКА за ЄДРПОУ 00991893
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КОАТУУ 1824210100
Вид економічної діяльності Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві за КОПФГ 140
Середня кількість працівників 1 191 за КВЕД 02.40
Адреса, телефон Житомирська, буд. 35, м. ОВРУЧ, ЖИТОМИРСЬКА обл., 11102 32679
Одиниця виміру: тис. грн. без десятикового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про окупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐ v
за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1901601

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	64	64
накопичена амортизація	1002	64	64
Незаввершені капітальні інвестиції	1003	644	1 044
Основні засоби	1010	10 180	9 036
первісна вартість	1011	23 613	24 773
знош	1012	13 433	15 739
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знош інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10 824	10 080
II. Оборотні активи			
Запасаи	1100	937	2 738
Виробничі запаси	1101	473	1 956
Незаввершене виробництво	1102	9	233
Готова продукція	1103	455	549
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	1	-
Депозити перестраховувальня	1113	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 287	4 400
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	813	1 319
з бюджетом	1135	26	14
у тому числі з податку на прибуток	1136	26	14
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	167	229
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 681	2 138
Готівка	1166	22	14
Рахунки в банках	1167	1 659	2 124
Витрати майбутніх періодів	1170	70	43
Частка перестраховувальня у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі з: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	4 982	10 881
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	15 806	20 961

Пасиви	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	908	908
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	6 530	13 691
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12	50
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видуваний капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	7 450	14 649
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дисконту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 792	1 317
розрахунками з бюджетом	1620	2 857	2 578
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	324	201
розрахунками з оплати праці	1630	1 347	793
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 870	309
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	972
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	166	140
Усього за розділом III	1695	8 356	6 312
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість акцій/пайових часток підприємств	1800	-	-
Баланс	1900	15 806	20 961

Керівник

Головний бухгалтер

Шевчук Олександр Іванович

Шмаюк Віктор Петрович

¹ Визначається в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Державне підприємство "Овруцьке спеціалізоване лісове господарство"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
00991893		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 494	77 728
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(61 321)	(59 570)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	11 173	18 158
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 733	3 822
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання кошти, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(6 065)	(6 781)
Витрати на збут	2150	(3 023)	(7 282)
Інші операційні витрати	2180	(3 389)	(6 478)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	429	1 439
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	62	72
Інші доходи	2240	2	1
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(29)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	464	1 512
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(84)	(272)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	380	1 240
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	380	1 240

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	17 343	28 866
Витрати на оплату праці	2505	23 883	28 463
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 127	6 109
Амортизація	2515	2 377	2 042
Інші операційні витрати	2520	25 386	14 366
Разом	2550	74 116	79 846

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Шелчук Олександр Іванович

Головний бухгалтер

Шмагон Віктор Петрович



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Застосовні до фінансової звітності"

Підприємство Державне підприємство "Овруцьке спеціалізоване лісове господарство" Дата (рік, місяць, число) 2022 01 01
Територія ЖИТОМИРСЬКА за ЄДРПОУ 00991893
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КОАТУУ 1824210100
Вид економічної діяльності Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві за КОПФГ 140
Середня кількість працівників 1 191 за КВЕД 02.40
Адреса, телефон Житомирська, буд. 33, м. ОВРУЧ, ОВРУДЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ., 11102 32679
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐
за міжнародними стандартами фінансової звітності ☒

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Кад за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	64	64
накопичена амортизація	1002	64	64
Незаввершені капітальні інвестиції	1005	1 044	1 004
Основні засоби	1010	9 036	28 968
первісна вартість	1011	24 775	47 537
знос	1012	15 739	18 569
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні втрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10 080	29 972
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 738	4 070
Виробничі запаси	1101	1 936	3 264
Незаввершене виробництво	1102	233	313
Готова продукція	1103	549	1 493
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Державні переустраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товарами, роботами, послугами	1125	4 400	4 007
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 319	929
з бюджетом	1135	14	34
у тому числі з податку на прибуток	1136	14	22
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	229	731
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 138	6 122
Готівка	1166	14	12
Ресурси в банках	1167	2 124	6 110
Витрати майбутніх періодів	1170	43	197
Частки переустрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	10 881	16 090
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	20 961	46 062

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	908	908
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	13 691	32 382
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50	231
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	14 649	33 521
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 317	2 314
розрахунками з бюджетом	1620	2 578	1 948
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	201	217
розрахунками з оплати праці	1630	795	1 004
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	309	912
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	972	6 083
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	140	63
Усього за розділом III	1695	6 312	12 541
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	20 961	46 062

Керівник

Головний бухгалтер



Шевчук Олександр Іванович

Шмаюн Віктор Петрович

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Державне підприємство "Овруцьке спеціалізоване лісове господарство"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
00991893		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	110 764	72 494
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(97 534)	(61 321)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	13 230	11 173
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	5 523	1 733
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(8 047)	(6 065)
Витрати на збут	2150	(2 410)	(3 023)
Інші операційні витрати	2180	(7 587)	(3 389)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	709	429
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	16	62
Інші доходи	2240	376	2
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(29)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 101	464
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(198)	(84)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	903	380
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	903	380

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	28 910	17 343
Витрати на оплату праці	2505	30 896	23 883
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 499	5 127
Амортизація	2515	2 899	2 377
Інші операційні витрати	2520	47 398	25 386
Разом	2550	116 602	74 116

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Шевчук Олександр Іванович

Головний бухгалтер

Шмаюн Віктор Петрович



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Державне підприємство "Овруцьке спеціалізоване лісове господарство" Дата (рік, місяць, число) 2022 | 01 | 01
Територія ЖИТОМІРСЬКА за ЄДРПОУ 00991893
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КАТОРГ UA18060170010010000
Вид економічної діяльності Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві за КОПФ 140
Середня кількість працівників 2 618 за КВЕД 02.40
Адреса, телефон Житомирська буд. 35, м. ОВРУЧ, ОВРУЧІВСЬКИЙ РАЙОН, ЖИТОМІРСЬКА ОБЛ., 11102 32679
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого заводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "у" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку ☐ V
за міжнародними стандартами фінансової звітності ☐

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма М1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	46
первісна вартість	1001	64	222
накопичена амортизація	1002	64	176
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 004	2 929
Основні засоби	1010	28 968	64 816
первісна вартість	1011	47 537	133 712
знос	1012	18 569	68 896
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокові дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок конгіїв у нейтралізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	29 972	67 791
II. Оборотні активи			
Зався	1100	4 070	17 535
виробничі зався	1101	2 264	10 088
незавершене виробництво	1102	313	3 682
готова продукція	1103	1 493	3 425
товари	1104	-	340
Поточні біологічні активи	1110	-	27
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 007	8 900
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	929	5 715
з бюджетом	1135	34	18
у тому числі з податку на прибуток	1136	22	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточна дебіторська заборгованість	1155	731	1 669
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 122	7 431
готівка	1166	12	5
рахунки в банках	1167	6 110	7 426
Витрати майбутніх періодів	1170	197	429
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	4 123
Усього за розділом II	1195	16 090	45 847
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	46 062	113 638

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	908	7 483
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	306
Додатковий капітал	1410	32 382	43 609
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	231	6 860
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	33 521	58 258
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	176
товари, роботи, послуги	1615	2 314	11 082
розрахунками з бюджетом	1620	1 948	14 438
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2 079
розрахунками зі страхування	1625	217	435
розрахунками з оплати праці	1630	1 004	1 963
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	912	4 284
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	6 083	22 327
Доходи майбутніх періодів	1665	-	295
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	63	380
Усього за розділом III	1695	12 541	55 380
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	46 062	113 638

Керівник

Бондарчук Руслан Петрович

Головний бухгалтер

Шмаюк Віктор Петрович

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство Державне підприємство "Овруцьке спеціалізоване лісове господарство"

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПЮУ

КОДИ		
2023	01	01
00991893		

(найменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	300 182	110 764
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(254 541)	(97 534)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	45 641	13 230
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 284	5 523
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(13 592)	(8 047)
Витрати на збут	2150	(4 289)	(2 410)
Інші операційні витрати	2180	(16 734)	(7 587)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	13 310	709
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	16
Інші доходи	2240	3 929	376
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(5 890)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	11 349	1 101
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 043)	(198)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	9 306	903
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	9 306	903

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	119 078	28 910
Витрати на оплату праці	2505	58 339	30 896
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 130	6 499
Амортизація	2515	9 208	2 899
Інші операційні витрати	2520	91 027	47 398
Разом	2550	289 782	116 602

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Бондарчук Руслан Петрович

Головний бухгалтер

Шмаюн Віктор Петрович

