

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям
працівників»

Виконала:

студентка групи д4ЕМ

Ульянченко Аміна Віталіївна _____

Керівник:

к.е.н, доцент Амеліна І.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність поняття ментального здоров'я, його роль та види.....	6
1.2. Етапи процесу формування та підтримки ментального здоров'я працівників організації.....	12
1.3. Досвід формування процесу управління ментальним здоров'ям працівників підприємства у країнах ЄС та України	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРНАФТА».....	26
2.1. Аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта».....	20
2.2. Діагностика фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта»	35
2.3. Оцінювання практики управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта».....	39
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРНАФТА».....	45
3.1. Заходи впровадження сучасних підходів і механізмів підтримки психологічного здоров'я працівників АТ «Укрнафта»	45
3.2. Шляхи підвищення ефективності функціонування процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта».....	56
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

У сучасному світі проблема ментального здоров'я набуває дедалі більшої ваги. Швидкий ритм життя, високі вимоги на роботі та в особистому житті, зростаючі інформаційні потоки – все це створює додатковий стрес, з яким люди часто не можуть впоратися самотійно. Ментальне здоров'я стає головною складовою загального здоров'я людини, впливаючи на її фізичне, емоційне та соціальне благополуччя.

Актуальність дослідження ментального здоров'я як складової здорового способу життя не викликає сумнівів. Це питання охоплює багато аспектів життя людини, від особистого благополуччя до соціально-економічних наслідків. Збереження та покращення ментального здоров'я є головним чинником для забезпечення високої якості життя, гармонійного розвитку суспільства та економічного зростання.

В сучасних умовах соціальної нестабільності ментальне здоров'я виконує функцію інструмента зниження соціальної напруги, збереження людського капіталу та підвищення довіри між роботодавцем, працівниками та суспільством. Це надає даному дослідженню практичної значущості, оскільки результати можуть бути використані для розроблення ефективної системи управління кадрами на підприємстві.

Отже, тема удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям працівників є актуальною як у теоретичному, так і в прикладному вимірах, оскільки поєднує сучасні наукові підходи до управління кадровим потенціалом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта» та розробка заходів щодо впровадження світового досвіду у практику підприємства.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

дослідження сутності поняття «ментальне здоров'я» та ролі для сучасного підприємства;

визначити основні етапи процесу формування та підтримки ментального здоров'я працівників у організаційній культурі підприємства;

дослідити досвід формування процесу управління ментальним здоров'ям працівників підприємства у країнах ЄС та України;

здійснити аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта»;

провести діагностику фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта»;

оцінити практику управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта»;

визначити заходи впровадження сучасних підходів і механізмів підтримки психологічного благополуччя працівників;

запропонувати механізми удосконалення управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта».

Об'єктом дослідження роботи є удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта».

Предметом дослідження є механізми та інструменти управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта».

Основу дослідження склали матеріали щорічної звітності підприємства за період 2023-2025 років. Під час написання роботи було використано загальнодоступні документи компанії. При розрахунках фінансово-економічних показників використовувалися форми бухгалтерської звітності, а саме: форма №1 «Баланс» за 2023-2025 р.р. і форма №2 «Звіт про фінансові результати» за 2023-2025 р.р., статистична звітність.

При дослідженні використовувався метод статистичного і фінансово-економічного аналізу, метод спостереження, а також графічний метод.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 70 сторінок. Робота містить – 11 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел – 65 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття ментального здоров'я, його роль та види

У сучасних умовах розвитку економіки питання збереження та підтримки ментального здоров'я працівників набуває особливого значення. Динамічність бізнес-середовища, цифровізація трудових процесів, високий рівень конкуренції, економічна нестабільність та соціальні виклики зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління людськими ресурсами, важливою складовою якої є управління ментальним здоров'ям персоналу.

Сучасні підприємства дедалі частіше розглядають психологічне благополуччя працівників як один із головних факторів забезпечення продуктивності праці, організаційної стійкості та конкурентоспроможності.

У науковій літературі ментальне здоров'я визначається як стан психологічного благополуччя людини, за якого вона здатна реалізовувати власний потенціал, ефективно виконувати професійні обов'язки, долати стресові ситуації та підтримувати продуктивні соціальні взаємини [19].

Водночас психологічне здоров'я працівників є важливою складовою людського капіталу підприємства, оскільки безпосередньо впливає на якість трудового життя, мотивацію персоналу та результати діяльності організації [7].

На думку Б. М. Андрушківа та О. Є. Кузьміна, ефективне управління персоналом повинно ґрунтуватися не лише на забезпеченні матеріальної мотивації працівників, а й на створенні сприятливих соціально-психологічних

умов праці, які сприяють професійному розвитку та підтримці працездатності персоналу [1].

Подібної позиції дотримуються Л. В. Балабанова та О. В. Сардак, які підкреслюють необхідність формування безпечного організаційного середовища, здатного забезпечити високий рівень задоволеності працею та знизити ризики професійного вигорання [2].

Таблиця 1.1 – Сутність, роль та основні види ментального здоров'я працівників

Вид ментального здоров'я	Основні прояви	Значення для працівника	Значення для організації
Психологічне здоров'я	Емоційна стабільність, позитивне мислення, впевненість у собі	Підвищення самооцінки та задоволеності життям	Зниження конфліктності та покращення психологічного клімату
Емоційне здоров'я	Контроль стресу, стійкість до негативних переживань	Підвищення стресостійкості та працездатності	Скорочення випадків емоційного вигорання персоналу
Соціальне здоров'я	Комунікабельність, співпраця, довіра	Полегшення адаптації в колективі	Формування згуртованих робочих команд
Професійне здоров'я	Висока мотивація, задоволеність працею, професійна самореалізація	Професійний розвиток та кар'єрне зростання	Підвищення продуктивності праці та якості роботи
Когнітивне здоров'я	Критичне мислення, пам'ять, швидкість обробки інформації	Підвищення ефективності виконання завдань	Покращення якості управлінських рішень
Поведінкове здоров'я	Самодисципліна, відповідальність, конструктивна поведінка	Зниження ризику деструктивних дій	Підвищення трудової дисципліни та корпоративної культури
Організаційне здоров'я	Відчуття підтримки, довіра до керівництва, залученість	Підвищення лояльності до роботодавця	Зменшення плинності кадрів та зростання ефективності діяльності
Резилієнтність (психологічна стійкість)	Гнучкість, адаптивність, стресостійкість	Збереження психічного благополуччя в кризових умовах	Забезпечення безперервності діяльності підприємства

Аналіз даних, наведених у табл. 1.1, свідчить про те, що ментальне здоров'я працівників є багатокомпонентною категорією, яка охоплює психологічні, емоційні, соціальні, професійні, когнітивні, поведінкові та організаційні аспекти життєдіяльності особистості. Кожен із представлених видів ментального здоров'я виконує окрему функцію в забезпеченні ефективної трудової діяльності працівників та водночас безпосередньо впливає на результати функціонування організації.

Психологічне здоров'я виступає базовою складовою ментального благополуччя людини. Воно характеризується емоційною стабільністю, позитивним ставленням до життя та впевненістю у власних можливостях. Для працівника це створює умови для формування адекватної самооцінки, професійної самореалізації та задоволеності працею. Для організації високий рівень психологічного здоров'я персоналу означає зниження рівня конфліктності в колективі, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення загальної ефективності взаємодії між працівниками.

Важливим елементом є емоційне здоров'я, яке відображає здатність особистості контролювати власні емоції та протидіяти негативному впливу стресових факторів. В умовах сучасного ринку праці, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, саме емоційна стійкість стає однією з ключових компетентностей працівника. Належний рівень емоційного здоров'я дозволяє підтримувати високу працездатність, уникати професійного вигорання та зберігати мотивацію до праці навіть у складних умовах. Для підприємства це означає скорочення кількості випадків емоційного виснаження персоналу, зниження втрат робочого часу та покращення результативності діяльності.

Соціальне здоров'я відображає здатність працівника ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та зовнішніми партнерами. Його основними проявами є комунікабельність, довіра та готовність до співпраці. Соціально здоровий працівник швидше адаптується до нових умов праці, легше інтегрується в колектив та ефективніше працює в команді. Для організації розвиток соціального здоров'я персоналу сприяє формуванню

згуртованих робочих груп, підвищенню рівня корпоративної культури та покращенню комунікаційних процесів.

Особливе значення в системі управління персоналом має професійне здоров'я, яке характеризується рівнем задоволеності працею, професійною мотивацією та можливістю самореалізації. Високий рівень професійного здоров'я позитивно впливає на кар'єрне зростання працівників, підвищує їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей підприємства та стимулює професійний розвиток. Для організації це проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості виконання робіт та посиленні конкурентоспроможності.

Когнітивне здоров'я пов'язане зі здатністю людини ефективно обробляти інформацію, концентрувати увагу, аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані рішення. В умовах цифрової трансформації економіки значення когнітивного здоров'я постійно зростає, оскільки працівники щоденно працюють із великими обсягами інформації та змушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Високий рівень когнітивного здоров'я забезпечує підвищення якості управлінських рішень, скорочення кількості помилок та покращення загальної результативності діяльності підприємства.

Поведінкове здоров'я характеризується рівнем самодисципліни, відповідальності та дотриманням соціально прийнятних норм поведінки. Воно безпосередньо впливає на трудову дисципліну, якість виконання службових обов'язків та рівень відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Для підприємства розвиток поведінкового здоров'я сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня організованості персоналу та зниженню ризику деструктивних проявів у колективі.

Організаційне здоров'я відображає якість взаємодії працівника з організаційним середовищем. Наявність довіри до керівництва, відчуття підтримки та залученість до управлінських процесів формують позитивне ставлення до роботодавця та зміцнюють організаційну прихильність

персоналу. У результаті підприємство отримує більш лояльних працівників, зниження рівня плинності кадрів та підвищення ефективності діяльності.

Окрему увагу в сучасних умовах слід приділяти резилієнтності або психологічній стійкості. Вона характеризує здатність працівника адаптуватися до кризових ситуацій, долати труднощі та швидко відновлюватися після стресових подій. В умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та швидких змін бізнес-середовища резилієнтність стає стратегічним ресурсом як для окремого працівника, так і для організації загалом. Високий рівень психологічної стійкості дозволяє зберігати продуктивність праці навіть у несприятливих умовах, а для підприємства забезпечує безперервність бізнес-процесів, підтримання конкурентних позицій та успішну адаптацію до змін.

Таким чином, наведені у табл. 1.1. складові ментального здоров'я є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими елементами єдиної системи. Їх комплексний розвиток створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Саме тому управління ментальним здоров'ям працівників має розглядатися як один із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту персоналу.

Однією з найбільш актуальних проблем сучасних організацій є професійний стрес. За результатами досліджень Л. А. Карамушки, постійний вплив стресових факторів може призводити до емоційного виснаження, зниження працездатності, професійного вигорання та погіршення психічного здоров'я працівників [13].

Особливо актуальною ця проблема стала в умовах воєнного стану в Україні, коли працівники змушені працювати в умовах підвищеної невизначеності, загроз безпеці та значного психологічного навантаження.

Важливе значення у формуванні системи управління ментальним здоров'ям має організаційна психологія. Науковці зазначають, що психологічний клімат у колективі, стиль керівництва, система комунікацій та корпоративна культура безпосередньо впливають на психологічний стан

персоналу [12; 16]. У цьому контексті особлива роль належить керівникам усіх рівнів управління, які повинні не лише контролювати виконання виробничих завдань, а й забезпечувати психологічну підтримку працівників.

Відповідно до Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні до 2030 року, одним із пріоритетних напрямів державної політики є створення умов для збереження психічного здоров'я населення та розвитку системи психосоціальної підтримки на робочих місцях [15].

Реалізація зазначених положень передбачає впровадження сучасних методів профілактики стресу, програм психологічної допомоги та механізмів підтримки працівників у кризових ситуаціях.

Суттєвий вплив на розвиток систем управління ментальним здоров'ям здійснюють сучасні тенденції управління людськими ресурсами. Як зазначає А. В. Войтенко, в умовах кризових явищ підприємства змушені приділяти особливу увагу підтримці психологічної стійкості персоналу, оскільки саме людський капітал є основою організаційної адаптивності та стійкості [5]. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає використання комплексного підходу до забезпечення фізичного, емоційного та соціального благополуччя працівників.

Особливого значення набуває проблема психосоціальних ризиків на робочому місці. До таких ризиків належать надмірне робоче навантаження, конфлікти в колективі, невизначеність посадових обов'язків, відсутність підтримки з боку керівництва та інші фактори, які негативно впливають на психічний стан працівників [10]. Несвоєчасне виявлення та усунення зазначених ризиків може призвести до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів та погіршення результатів діяльності підприємства.

У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого поширення набувають корпоративні програми підтримки ментального здоров'я. Прикладом такого підходу є впровадження принципів корпоративної етики, доброчесності та соціальної відповідальності в діяльності українських компаній, зокрема АТ «Укрнафта» [14; 24].

Варто зазначити, що реалізація подібних програм сприяє формуванню довіри між працівниками та роботодавцем, покращенню морально-психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури.

Результати дослідження компанії Gradus Research свідчать про зростання рівня усвідомлення українцями важливості психологічної допомоги та необхідності підтримки ментального здоров'я. Водночас значна частина населення продовжує відчувати негативний вплив стресу, тривожності та емоційного виснаження, що актуалізує необхідність розвитку корпоративних програм психологічної підтримки [25].

Важливим інструментом реалізації державної політики у сфері психічного здоров'я є Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?», яка спрямована на підвищення рівня психологічної грамотності населення, формування культури турботи про ментальне здоров'я та розвиток системи психологічної допомоги [4]. Участь підприємств у подібних ініціативах сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу та покращенню якості трудового життя працівників.

Отже, управління ментальним здоров'ям працівників є важливим напрямом сучасного менеджменту, що поєднує інструменти управління персоналом, організаційної психології, охорони праці та корпоративної соціальної відповідальності. Формування ефективної системи підтримки психологічного благополуччя персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню професійного стресу та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

1.2. Етапи процесу формування та підтримки ментального здоров'я працівників організації

У сучасних умовах функціонування підприємств особливого значення набуває формування системної підтримки ментального здоров'я працівників як невід'ємної складової організаційної культури. З огляду на зростання

психоемоційних навантажень, динамічність зовнішнього середовища та підвищені вимоги до персоналу, підприємства мають впроваджувати комплексні підходи до збереження психологічного благополуччя працівників [16].

Процес формування підтримки ментального здоров'я є поетапним, системним і безперервним, що передбачає реалізацію взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів [3].

На першому етапі, як показано на рис. 1.1, здійснюється оцінка поточного стану психологічного клімату в колективі, рівня стресу, емоційного вигорання, задоволеності умовами праці. Для цього використовуються соціологічні методи (анкетування, опитування, інтерв'ю), а також аналіз кадрових показників (плинність кадрів, рівень абсентеїзму, частота лікарняних). Результатом є виявлення основних проблемних зон та факторів ризику [10].

На другому етапі на основі отриманих даних розробляється стратегія або політика підприємства щодо підтримки ментального здоров'я працівників. Вона має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства та інтегрована в систему управління персоналом. Визначаються головні цілі (зниження рівня стресу, підвищення залученості персоналу), принципи (конфіденційність, доступність, недискримінація) та пріоритетні напрями діяльності [15].

Третій етап передбачає створення внутрішніх регламентуючих документів: положень, політик, процедур реагування на психологічні ризики, кодексу корпоративної етики. На цьому етапі також визначаються відповідальні особи або структурні підрозділи (HR-служба, корпоративний психолог), розподіляються функції та ресурси [24].

На четвертому етапі реалізуються практичні інструменти підтримки ментального здоров'я, серед яких: програми психологічного консультування, тренінги зі стрес-менеджменту, розвиток емоційного інтелекту, запровадження гнучких форм зайнятості, заходи з формування балансу між

роботою та особистим життям. Важливою складовою є створення безпечного та підтримуючого робочого середовища [4].

П'ятий етап передбачає закріплення відповідних цінностей і норм у корпоративній культурі підприємства. Формується атмосфера довіри, відкритості та взаємопідтримки, знижується рівень стигматизації психологічних проблем. Підтримка ментального здоров'я стає частиною корпоративних стандартів поведінки та управління [12].

Шостий етап передбачає підвищення обізнаності працівників і керівників щодо питань ментального здоров'я. Керівники навчаються розпізнавати ознаки стресу та емоційного вигорання, а також ефективно реагувати на них. Працівники отримують навички саморегуляції, управління емоціями та підтримки колег [19].

На цьому етапі здійснюється регулярний аналіз результатів впроваджених заходів за допомогою кількісних і якісних показників: рівня задоволеності персоналу, продуктивності праці, плинності кадрів, рівня абсентеїзму. Це дозволяє оцінити ефективність реалізованих програм і визначити напрями їх подальшого вдосконалення [5].

Восьмий етап має циклічний характер і передбачає постійне оновлення підходів, інструментів і заходів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Сучасні умови господарювання потребують постійного вдосконалення механізмів підтримки персоналу та впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами [9; 18].

На нашу думку, найбільший результат дає не окремий захід, а системний підхід до підтримки працівників. Якщо підприємство регулярно оцінює психологічний стан персоналу та своєчасно реагує на проблеми, це позитивно впливає як на атмосферу в колективі, так і на загальні результати діяльності організації. У результаті підвищується продуктивність праці, зміцнюється лояльність персоналу, зменшується плинність кадрів і формується стійка організаційна культура, орієнтована на розвиток людського капіталу.



Рисунок 1.1 – Основні етапи процесу формування та підтримки ментального здоров'я працівників у організаційній культурі підприємства

Примітка. Складено автором на основних даних [4].

На нашу думку, формування та підтримка ментального здоров'я працівників є складним багатокomпонентним процесом, який потребує системного підходу та інтеграції у загальну систему управління персоналом підприємства.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що ефективне управління ментальним здоров'ям не обмежується окремими заходами психологічної підтримки, а передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних організаційних, соціально-психологічних та управлінських дій, спрямованих на створення сприятливого робочого середовища та забезпечення психологічного благополуччя персоналу [3].

Встановлено, що процес підтримки ментального здоров'я доцільно реалізовувати поетапно. Початковим етапом виступає оцінювання психологічного стану колективу та виявлення основних психосоціальних ризиків, що дає можливість визначити проблемні зони та сформувати інформаційну основу для подальших управлінських рішень [10; 13].

Важливого значення набуває розроблення відповідної стратегії або політики підтримки ментального здоров'я, яка має бути інтегрована у систему управління людськими ресурсами та відповідати стратегічним цілям розвитку організації.

Дослідження показало, що ефективність заходів значною мірою залежить від наявності внутрішніх нормативних документів, чіткого розподілу відповідальності між структурними підрозділами та забезпечення необхідних ресурсів для реалізації програм психологічної підтримки [24].

Водночас практичне впровадження програм консультування, тренінгів зі стрес-менеджменту, розвитку емоційного інтелекту та створення безпечного робочого середовища сприяє підвищенню рівня психологічної стійкості персоналу, покращенню міжособистісних відносин і зміцненню корпоративної культури.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє формування культури відкритого ставлення до питань психічного здоров'я та підвищення рівня обізнаності працівників і керівників щодо профілактики стресу, професійного вигорання та інших психоемоційних ризиків.

Саме створення атмосфери довіри, взаємопідтримки та недискримінації сприяє своєчасному виявленню проблем і підвищує ефективність заходів підтримки ментального благополуччя персоналу [22].

Важливим елементом процесу є постійний моніторинг результатів реалізованих програм за допомогою кількісних і якісних показників, серед яких рівень задоволеності працею, продуктивність персоналу, показники абсентеїзму, плинності кадрів та залученості працівників до діяльності організації.

Регулярне оцінювання результативності дозволяє своєчасно коригувати заходи та адаптувати їх до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Таким чином, підтримка ментального здоров'я працівників повинна розглядатися як безперервний циклічний процес, що охоплює діагностику, планування, впровадження, моніторинг та вдосконалення відповідних заходів.

Реалізація комплексного підходу до управління ментальним здоров'ям сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу, зниженню рівня професійного вигорання та плинності кадрів, а також забезпечує формування стійкої, адаптивної та соціально відповідальної організації, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів і невизначеності [2].

Отже, формування підтримки ментального здоров'я працівників є складним багаторівневим процесом, який потребує стратегічного підходу, системності та безперервності. Його ефективна реалізація сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню організаційної культури та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

1.3. Досвід формування процесу управління ментальним здоров'ям працівників підприємства у країнах ЄС та Україні

Досвід формування процесу управління ментальним здоров'ям у країнах ЄС та Україні демонструє поступовий перехід від медичної моделі (лікування розладів) до системного управління психосоціальним благополуччям як елементу державної політики та організаційної культури. Основою є рекомендації ВООЗ та ЄС, які передбачають включення ментального здоров'я в трудові відносини, соціальну політику, освіту, корпоративне управління.

У країнах ЄС сформовано інтегровану модель управління ментальним здоров'ям, яка базується на основних принципах зображених на рис. 1.2.

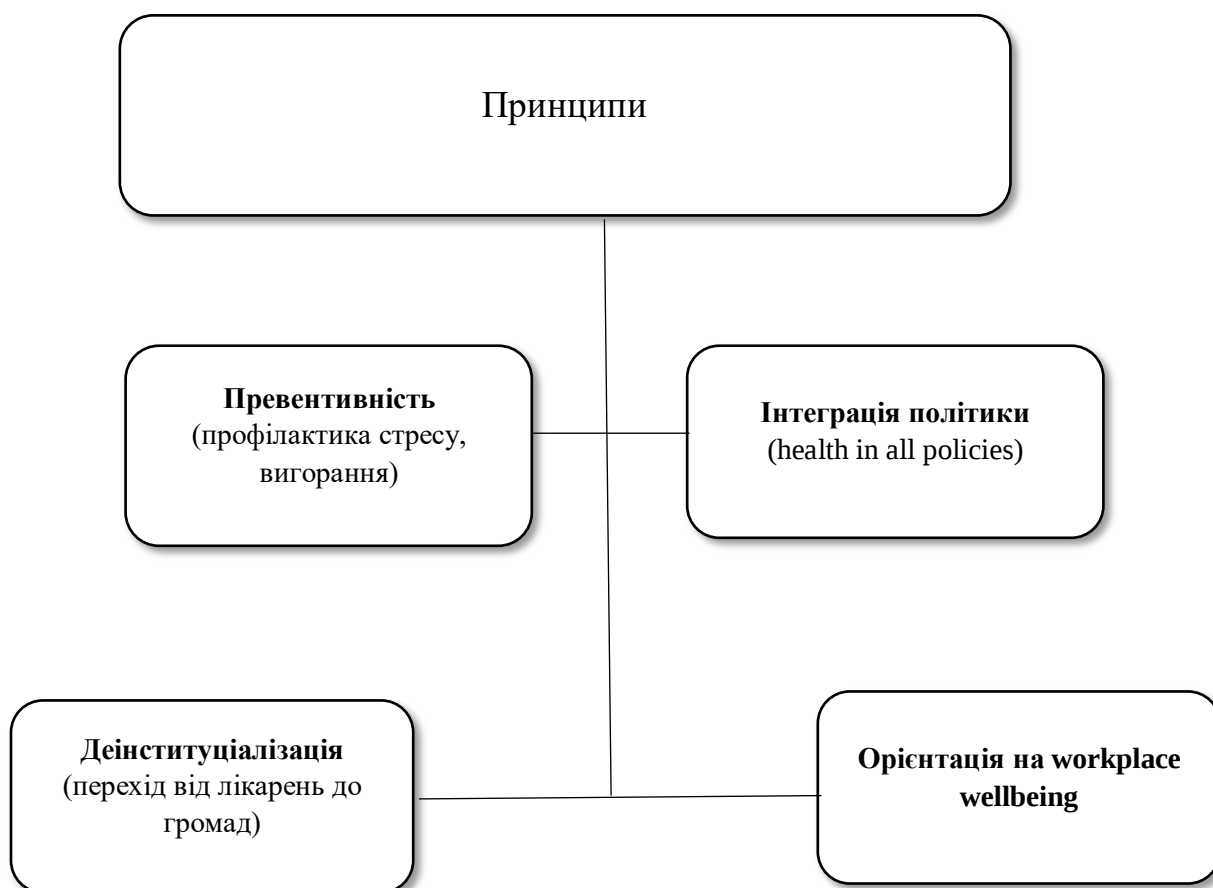


Рисунок 1.2 – Основні принципи, на основі яких, сформовано інтегровану модель управління ментальним здоров'ям у країнах ЄС.

Примітка. Складено автором на основних даних [7].

Країни ЄС застосовують комплексні механізми. Управління на рівні організацій включає програми Employee Assistance Programs, політики wellbeing management, оцінку психосоціальних ризиків (стрес, вигорання), гнучкі умови праці (remote work, work-life balance).

У Німеччині програми корпоративного здоров'я (BGM- Betriebliches Gesundheitsmanagement) включають психологічні консультації, тренінги зі стрес-менеджменту, профілактики емоційного вигорання.

Медичне страхування покриває психотерапію, що забезпечує доступність допомоги. Як результат, відбувається зниження рівня хвороб через стрес, підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Швеція реалізує одну з найбільш соціально орієнтованих моделей ментального здоров'я. Цій моделі притаманний акцент на work-life balance, який передбачає у деяких секторах застосування скороченого робочого дня, введення гнучкого графіку роботи.

Велику роль у контролі умов праці, включаючи психологічний клімат, відіграє державне агентство Swedish Work Environment Authority. В результаті у країні один із найнижчих рівнів професійного вигорання в Європі і високий рівень довіри до роботодавців.

Досвід Франції базується на основі розвитку правових механізмів захисту ментального здоров'я працівників. Основні ключові практики включають:

- 1) право на «відключення» - працівники мають законне право не відповідати на робочі повідомлення поза робочим часом;
- 2) запобігання психологічному тиску (moral harassment) – роботодавці несуть відповідальність за токсичне середовище, психологічне насильство;
- 3) корпоративні програми підтримки – анонімні психологічні, гарячі лінії для працівників.

Результатом є зниження рівня стресу і формування культури поваги до особистого часу.

Аналіз європейського досвіду дозволяє виділити головні елементи ефективного управління ментальним здоров'ям: законодавча підтримка, інтеграція в HR-політику, профілактичний підхід, орієнтація на людину.

В Україні процес управління ментальним здоров'я перебуває на етапі активного становлення. Ключовим драйвером є Всеукраїнська програма «Ти як?», спрямована на формування культури турботи про психічне здоров'я, забезпечує доступ до інструментів самодопомоги, консультацій, освітніх матеріалів, включає цифрові ресурси, гарячі лінії, навчальні програми. Поступово впроваджується модель психосоціальної підтримки.

Шлях до цілісної екосистеми лежить через 8 основних трансформаційних блоків - аналітику та обробку міжнародного досвіду,

формування державної політики, а також мережі національної та регіональної координації, співпрацю та взаємодію з українськими та міжнародними партнерами, навчання широкого кола фахівців, пілотування проєктів з міжнародними партнерами, психологічну просвіту через Всеукраїнську комунікаційну кампанію «ТИ ЯК?» і, звісно, створення правил гри у співпраці з фаховим середовищем.

Всеукраїнська програма ментального здоров'я – це екосистема, у центрі якої людина, яка є замовником послуги, та центральні органи виконавчої влади як формувачі політики, обласна влада як менеджери на регіональному рівні, громади як менеджери сервісів на місцях, бізнеси як великі роботодавці, міжнародні партнери як експертна та фінансова підтримка, неурядовий сектор як надавачі послуг, експертна та наукова спільнота як провідники інновацій.

Створення цієї цільової моделі було зумовлено потребою у визначенні довгострокового підходу та єдиного бачення до змін у державній політиці:

прийняття закону про психічне здоров'я, який залучає широке коло міністерств; оновлення ролей міністерств у нормативних документах, які регламентують діяльність уряду;

підтримка заходів та програм з психічного здоров'я з розумінням непрямого впливу на економіку та стійкість країни.

У зв'язку з вищезазначеним Координаційним центром з психічного здоров'я Кабінету Міністрів України було розпочато процес створення Цільової моделі «Система у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні». Всеукраїнська програма ментального здоров'я за ініціативою Олени Зеленської.

Цільова модель 2.0 синтезує: дослідження ефективних підходів до організації послуг у сфері психічного здоров'я; останні вітчизняні та міжнародні стратегії, дослідження, принципи, стандарти та рекомендації щодо психічного здоров'я; контекстну інформацію про потенційні майбутні потреби у сфері психічного здоров'я.

У Цільовій моделі визначено чотири стратегічні напрями змін у державній політиці, які необхідні для ефективної підтримки психічного

здоров'я населення та створення умов для формування психологічної стійкості окремої особистості та суспільства в цілому, та вимоги до ресурсів системи:

Лідерство та скоординованість – створення умов для впровадження окремого законодавства про психічне здоров'я та ефективного розподілу і витрачання ресурсів під час організації надання послуг у громадах, через формування окремих структур щодо психічного здоров'я у міністерствах, налагодження міжсекторальної взаємодії та регіональної координації.

Доступні послуги для населення - це можливість своєчасно отримати кваліфіковану допомогу, у тому числі безкоштовну, анонімну, перенаправлення та, як мінімум, не допустити погіршення стану.

Превенція психічних розладів для всього населення, для людей із груп ризику та для людей, у яких вже є ознаки психічних розладів, щоби не допустити подальшого розвитку психічних розладів або погіршення стану.

Промоція психічного здоров'я – це загальнонаціональна комунікаційна кампанія для всього населення, для дітей та дорослих – створення безпечного середовища під час здобуття освіти, праці, житті у громаді.

Ресурси системи забезпечують однакову якість надання послуг для усіх, не зважаючи на місце проживання та рівень доходів за рахунок стандартизації (стандарти надання та оцінки послуг, професійні та освітні стандарти), залучення необхідної кількості фахівців для покриття потреби, диференційованого фінансування послуг (адресне, ваучеризація тощо).

Організаційна психологія є новим напрямом у вітчизняній психології, що активно розвивається протягом останніх років [13]. Представниками цього напрямку проводиться наукова та практична робота із широкого спектру інноваційних проблем:

- психологічне забезпечення організаційного розвитку;
- психологічні умови введення змін в організаціях;
- формування команд в сучасних організаціях; психологія конкуренції та розвитку конкурентоспроможності в сучасних організаціях;
- психологічні основи підготовки проектів в організації;
- психологічні детермінанти розвитку організаційної культури;

психологічні основи лідерства в організації;

психологічні умови прийняття менеджерами ефективних управлінських рішень;

психологічні основи ділового спілкування, ведення ділових переговорів та управління конфліктами в організації;

психологічне забезпечення особистісного розвитку менеджерів організацій;

етичні засади діяльності менеджерів організацій;

психологічні умови адаптації та професійної кар'єри персоналу в організації;

профілактика та подолання професійного стресу та синдрому «професійного вигорання» у менеджерів та персоналу організацій;

психологічні основи розвитку відданості менеджерів та персоналу діяльності організації; психологічні умови профілактики плинності кадрів в організації;

психологічне забезпечення підприємницької діяльності;

розвиток підприємницької поведінки персоналу організацій;

етнопсихологічні аспекти діяльності організацій; психологія грошей;

психологічні чинники розвитку орієнтації на клієнта в організації тощо.

Психологами, які працюють у цьому напрямку, надається значна психологічна допомога керівникам і практичним психологам організацій різних соціально-економічних сфер (освіти, державної служби, медицини, промисловості, торгівлі та ін.) з проблем психологічного супроводу, функціонування й розвитку організації, діяльності менеджерів та персоналу, зокрема, в умовах соціальної напруженості.

Вони також беруть активну участь у підготовці менеджерів і практичних психологів у вищих навчальних закладах (викладання лекційних курсів та проведення соціально-психологічних тренінгів організаційної психології, із економічної різноманітних психології, проблем психолого управлінського консультування, конфліктології, ділового спілкування та ін.) [4].

Маланьїна Т.М. зазначила, що характерною рисою сучасної соціальної реальності є високий темп змін в різних сферах суспільного життя, що породжує мінливість і неузгодженість у всіх сферах життєдіяльності людини.

Трансформаційні процеси, які розгортаються у соціально-політичному та економічному житті суспільства, кризовість соціальної дійсності являють собою соціогенний стресовий вплив на особистість.

Наслідком дії соціогенних стресорів стають деструкції здоров'я людини, важливою складовою якого є психологічне здоров'я, котре, в свою чергу, стає чинником як загального благополуччя суб'єкта, так і основою ефективності професійної діяльності.

Під психологічним здоров'ям розуміють стан психологічного благополуччя, що забезпечується сукупністю особистісних якостей і властивостей, які є передумовою життєстійкості людини, конструктивного задоволення її потреб та успішної самореалізації[14].

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика розвитку системи ментального здоров'я у країнах ЄС та Україні

Критерій	Країни ЄС	Україна
Стадія розвитку	Сформована система	Стадія трансформації
Основний акцент	Профілактика і wellbeing	Кризова підтримка і відновлення
Рівень інтеграції	Високий (усі політики)	Зростає
Інституції	Громадські центри, HR-системи	Центри життєстійкості, держпрограми
Законодавство	Розвинене	Формується

Примітка. Складено автором на основних даних [27].

Досвід ЄС демонструє ефективність системного, превентивного підходу до управління ментальним здоров'ям, інтегрованого в політику та корпоративне управління.

Україна, перебуваючи в умовах кризових викликів, формує власну модель, що поєднує міжнародні практики з акцентом на відновлення. Це створює передумови для переходу до повноцінної системи управління

ментальним здоров'ям як складової організаційної культури та державної політики.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних та практичних аспектів формування процесу управління ментальним здоров'ям працівників сучасного підприємства, можна зробити такі висновки:

1. Розкрито сутність поняття ментального здоров'я працівників, визначено його роль та основні види. Ментальне здоров'я є важливою складовою людського капіталу підприємства, що характеризує стан психологічного, емоційного, соціального та професійного благополуччя працівника. Воно впливає на рівень працездатності, мотивації, продуктивності праці, якість міжособистісних відносин у колективі та здатність персоналу адаптуватися до змін. Дослідження показало, що сучасне розуміння ментального здоров'я виходить за межі відсутності психічних розладів і передбачає формування сприятливого середовища для професійної самореалізації, розвитку резилієнтності та підтримання високого рівня якості трудового життя.

2. Систематизовано етапи процесу формування та підтримки ментального здоров'я працівників організації. Встановлено, що ефективне управління ментальним здоров'ям має здійснюватися на основі комплексного та безперервного підходу, який включає оцінку психологічного стану персоналу, розроблення відповідної політики підприємства, створення внутрішніх регламентів, впровадження програм психологічної підтримки, розвиток корпоративної культури, навчання працівників і керівників, моніторинг результатів та постійне вдосконалення управлінських рішень. Реалізація зазначених етапів дозволяє своєчасно виявляти психосоціальні ризики, запобігати професійному вигоранню, підвищувати рівень залученості персоналу та створювати сприятливі умови для довгострокового розвитку організації.

3. Досліджено досвід формування процесу управління ментальним здоров'ям працівників у країнах Європейського Союзу та Україні. Встановлено, що в країнах ЄС управління ментальним здоров'ям інтегрується у систему стратегічного управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності, а основна увага приділяється профілактиці психосоціальних ризиків, розвитку програм психологічної підтримки та забезпеченню балансу між роботою і особистим життям. В Україні питання ментального здоров'я набуло особливої актуальності в умовах воєнних викликів, що сприяло активізації державних і корпоративних ініціатив щодо підтримки психологічного благополуччя працівників. Водночас вітчизняні підприємства потребують подальшого розвитку системних підходів до управління ментальним здоров'ям, адаптації європейських практик та інтеграції відповідних програм у загальну систему менеджменту організації.

Обґрунтовано необхідність удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям працівників як стратегічного напрямку розвитку сучасного підприємства. В умовах зростання психоемоційних навантажень, цифрової трансформації, економічної нестабільності та високого рівня невизначеності підтримка ментального здоров'я персоналу стає важливим чинником забезпечення організаційної стійкості, підвищення ефективності праці та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Формування цілісної системи управління ментальним здоров'ям сприятиме зниженню рівня професійного стресу, скороченню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату та створенню умов для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРНАФТА»

2.1. Аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта»

АТ «Укрнафта» - провідна нафтогазова компанія, яка охоплює різні регіони України зі сходу на захід, поважає особливості та різноманітність кожного краю та об'єднує їх однією місією - найбільш ефективний видобуток та використання вуглеводневих запасів України для забезпечення балансу інтересів наших акціонерів, споживачів, працівників та держави.

Історія підприємства бере початок у середині XX століття, коли в Україні активно почав розвиватися видобуток нафти і газу. Ефективність роботи підприємства значною мірою забезпечується розвиненою системою управління, яка поєднує централізоване стратегічне керівництво з децентралізованим виконанням операційних функцій у структурних підрозділах.

Вищим органом управління виступають Загальні збори акціонерів, до компетенції яких належить ухвалення ключових стратегічних рішень. Поточне керівництво здійснює Наглядова рада, що контролює діяльність Правління – колегіального виконавчого органу. Безпосереднє управління оперативною діяльністю компанії здійснює Голова Правління та його заступники за напрямками.

Відповідно до Статуту Публічне акціонерне товариство «Укрнафта» засноване відповідно до наказу Державного Комітету України по нафті і газу від «23» лютого 1994 року № 57 шляхом перетворення державного підприємства «Виробниче об'єднання «Укрнафта» у відкрите акціонерне товариство відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» від 15 червня 1993 року М» 210/93. Товариство є

правонаступником державного підприємства - Виробничого об'єднання «Укрнафта». Відповідно до рішення Загальних зборів акціонерів від 22.03.2011 року змінено тип і назву Товариства з Відкритого акціонерного товариства «Укрнафта» на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРНАФТА» (далі - «Товариство»). Організаційно - правовою формою Товариства є публічне акціонерне товариство. Товариство за типом є публічним акціонерним товариством.

Товариство є публічним акціонерним товариством та вважається таким, що здійснило публічну пропозицію цінних паперів відповідно до п. 5 Прикінцевих та перехідних положень Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення ведення бізнесу та залучення інвестицій емітентами цінних паперів» від 16.11.2017 року № 2210-VII.

Товариство утворене і діє на підставі чинного законодавства України, цього Статуту та внутрішніх документів Товариства. Товариство утворене на невизначений строк і діє без обмеження строку діяльності.

Повна назва англійською мовою – PUBLIC JOINT STOCK COMPANY «UKRNAFTA». Скорочена назва англійською мовою - PJSC «UKRNAFTA».

У липні 2025 року акціонери «Укрнафти» - НАК «Нафтогаз України» та Міністерство оборони України - прийняли рішення про зміну типу та перейменування компанії, а також затвердили нову редакцію Статуту. Відтепер офіційна назва підприємства - АТ «Укрнафта». Проект нової редакції Статуту був розроблений та поданий на затвердження акціонерам Наглядовою радою, більшість членів якої складають незалежні директори з міжнародним досвідом.

Оновлений документ, зокрема, передбачає:

перехід від одноосібного виконавчого органу (директора) до колегіального (правління);

чіткий розподіл повноважень між органами управління (загальні збори акціонерів, наглядова рада, правління);

розширення функцій та ролі Наглядової ради, що відповідає вимогам незалежного контролю;

норми відповідності корпоративного управління стандартам ОЕСР та рекомендаціям ЄБРР.

Затвердження нової редакції Статуту АТ «Укрнафта» є ключовим моментом у процесі трансформації, що триває у компанії, і демонструє налаштованість акціонерів та управлінської команди на сталий розвиток за принципами відповідального та професійного корпоративного управління.

Процес управління в компанії базується на реалізації основних функцій менеджменту:

1) планування – стратегічне (розвиток компанії, інвестиції, модернізація виробництва) та оперативне (план видобутку, продажів, ремонтів, логістики);

2) організація – чіткий розподіл функцій між центральним офісом та регіональними підрозділами (нафтогазовидобувними управліннями, газопереробними заводами, мережею АЗС);

3) мотивація – застосування системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, орієнтованої на досягнення виробничих і фінансових показників;

4) контроль – багаторівнева система внутрішнього контролю, аудит, а також державний нагляд у сфері використання природних ресурсів.

В структуру підприємства входять два бізнес-підрозділи «Укрнафта-Схід» і «Укрнафта-Захід», в складі яких є шість нафтогазовидобувних управлінь і три газопереробних заводи, а також Управління нафтопромислового сервісу, яке надає повний спектр сервісних послуг для нафтогазовидобувної галузі та підрозділ «Укрнафта Буріння», який забезпечує виконання пошуково-розвідувального та експлуатаційного буріння.

АТ «Укрнафта» володіє 86 спеціальними дозволами на видобування, 4 дозволами на геологічне вивчення (включаючи дослідно-промислову розробку) та частками в 3 спільних підприємствах, які володіють

спецдозволами на видобування загальною площею 8540 квадратних кілометрів.

Компанія веде видобуток на території Сумської, Полтавської, Чернігівської, Львівської, Івано-Франківської, Чернівецької, Дніпропетровської і Харківської областей України.

Станом на 01.09.2025 року видобуток нафти та газу здійснювався на 1 807 нафтових та 164 газових свердловинах. Монобрендова мережа АЗС UKRNAFTA налічує 662 АЗК майже в усіх регіонах України.

Центральний офіс «Укрнафти» розташований у Києві. 50% + 1 акція компанії належить НАК «Нафтогаз України». 5 листопада 2022 року ставка Верховного головнокомандувача Збройних сил України ухвалила рішення про передачу державі частки корпоративних прав компанії, що належали приватним власникам. Цією часткою управляє Міністерство оборони України.

АТ «Укрнафта» стала першою компанією нафтогазової галузі України, що отримала сертифікат ISO 29001.

Цей міжнародний стандарт визначає вимоги до систем управління якістю для компаній, що працюють у нафтовій, нафтохімічній та газовій промисловості.

Він базується на ISO 9001, але включає додаткові критерії з управління, проєктування, розробки, виробництва, сервісу тощо. ISO 29001 гарантує стабільність якості продукції й сервісу, мінімізацію виробничих ризиків та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Сертифікація відкриває компанії доступ до участі у міжнародних закупівлях та великих інфраструктурних проєктах, а також підвищує довіру банків, партнерів та міжнародних фінансових організацій.

Отримання сертифікату ISO 29001 – це ще один крок до впровадження світових стандартів корпоративного управління та найкращих практик OECD в «Укрнафті». Сертифікацію проведено органом «Технічні та Управлінські Послуги», акредитованим Національним агентством з акредитації України. За результатами аудиту компанія підтвердила повну відповідність вимогам стандарту[15].

Отже, особливістю системи управління АТ «Укрнафта» є її орієнтація на баланс між державними інтересами (оскільки контрольний пакет акцій належить НАК «Нафтогаз України») та вимогами акціонерів.

Це зумовлює підвищену увагу до прозорості, корпоративної соціальної відповідальності та дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління. Протягом десятиліть компанія забезпечує стабільний видобуток та постачання вуглеводнів, роблячи значний внесок у паливно-енергетичний комплекс.

АТ «Укрнафта» функціонує під впливом таких головних ризиків:

воєнна агресія РФ і пов'язані інфраструктурні загрози,
цінова нестабільність на світових ринках нафти й газу,
кадровий дефіцит та міграція трудових ресурсів,
високі податкові навантаження та регуляторна невизначеність,
екологічні вимоги ЄС, що потребують дорогих модернізацій.

Воєнні ризики спричинили пошкодження транспортної та енергетичної інфраструктури, що підвищило логістичні витрати та ускладнило забезпечення стабільних постачань палива у низці регіонів.

Проте значна роль держави, наявність власної ресурсної бази та стратегічний статус підприємства сприяють зменшенню частини ризиків.

Соціально-економічні умови функціонування АТ «Укрнафта» є складними та нестабільними, що обумовлено воєнними, макроекономічними та галузевими факторами.

Для оцінювання організаційної спроможності до змін є також дані щодо структури персоналу АТ «Укрнафта» (табл. 2.1).

Дані свідчать, що впродовж досліджуваного періоду чисельність персоналу компанії збільшилася з 18 332 осіб у 2023 році до 19 556 осіб у 2025 році — приріст становив 1 224 особи, або близько 6,7 %.

Це підтверджує тенденцію до розширення діяльності підприємства та відповідне зростання потреби в кадрах.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ «УКРНАФТА» за категоріями зайнятих за 2022-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (+,-) питомої ваги	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %
Керівники	1985	10,8	2083	11,0	2565	13,1	+580	+2,3
Спеціалісти	890	4,8	870	4,6	920	4,7	+30	-0,1
Технічні працівники	514	2,8	502	2,7	543	2,8	+29	0
Виробничий персонал	14943	81,5	15471	81,7	15528	79,4	+585	-2,1
Разом	18332	100	18926	100	19556	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на одного управлінця	7	x	7	x	6	x	x	x

Основну частину персоналу незмінно складають виробничі працівники. Якщо у 2023 році їх налічувалося 14 943 особи (81,5 % від загальної кількості), то у 2024 році — 15 471 особа (81,7 %), а у 2025-му — 15 528 осіб (79,4 %). Хоча в абсолютних показниках чисельність зросла на 585 осіб, частка цієї категорії у загальній структурі знизилася на 2,1 в.п., що вказує на поступове посилення ролі управлінського персоналу.

Категорія керівників демонструє більш виразну динаміку: їх кількість зросла з 1 985 до 2 565 осіб (+580 осіб), а частка у структурі персоналу — з 10,8 % до 13,1 % (+2,3 в.п.).

Подібна тенденція може пояснюватися ускладненням організаційної структури компанії та зміцненням управлінської вертикалі.

Категорія спеціалістів змінилася незначно — з 890 до 920 осіб (+30 осіб), при цьому їхня частка дещо скоротилася: з 4,8 % до 4,7 %. Це свідчить про відносну сталість чисельності даної групи працівників.

Технічний персонал також залишався майже стабільним за чисельністю: зростання з 514 до 543 осіб (+29 осіб), а його частка коливалась у вузькому діапазоні 2,7–2,8 %, що говорить про постійний рівень потреби підприємства у технічному супроводі виробництва.

Таким чином, кадрова структура АТ «Укрнафта» у 2023–2025 рр. характеризується одночасним зростанням як виробничого, так і управлінського персоналу, причому темпи збільшення керівної ланки випереджають темпи зростання виробничих кадрів.

Окремої уваги у 2023–2025 рр. набуло покращення внутрішнього середовища компанії та умов праці персоналу.

Здійснювалися заходи з підвищення рівня охорони праці, розвитку корпоративної культури, організації професійного навчання та психологічної підтримки працівників.

У контексті тривалих кризових умов і підвищеного емоційного навантаження важливу роль відіграло створення атмосфери взаємодопомоги, командної згуртованості та адаптації колективу до нових реалій.

Це позитивно вплинуло на рівень лояльності персоналу, збереження кадрового потенціалу та загальну продуктивність роботи підприємства.

Водночас у 2025 році відзначено певне сповільнення темпів розвитку компанії, спричинене частковим падінням світових цін на енергоносії, зростанням виробничих витрат та складною макроекономічною ситуацією.

Це актуалізувало потребу в пошуку нових управлінських підходів для підвищення операційної ефективності, оптимізації витрат та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

У зв'язку з цим обґрунтованим є проведення SWOT-аналізу АТ «Укрнафта» з метою комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, виявлення перспективних напрямів розвитку та потенційних загроз зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз АТ «Укрнафта»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на енергоресурси. 2. Державна підтримка. 3. Інтеграція до енергетичного ринку ЄС. 4. Впровадження інноваційних технологій та цифровізація виробництва. 5. Розвиток цифрових технологій у видобутку та збуті. 6. Розвиток корпоративної культури. Підвищення стандартів праці.	1. Нестабільність світових цін на нафту і газ. 2. Порушення логістичних ланцюгів постачання палива й обладнання. 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації та міграції. 4. Політичні ризики. 5. Зростання податкового навантаження та фіскальних ризиків. 6. Інфляція та зростання вартості ресурсів і енергоносіїв. 7. Падіння платоспроможного попиту населення. 8. Воєнні ризики.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Значні запаси нафти і газу. 2. Розвинена інфраструктура видобутку. 3. Досвід функціонування в кризових і трансформаційних умовах. 4. Розвинена виробнича та логістична інфраструктура. 5. Стабільні позиції на внутрішньому ринку пального. 6. Активна цифровізація бізнес-процесів і виробництва. 7. Реалізація соціальних програм та підтримка персоналу. 8. Високий рівень зайнятості і соціальної відповідальності.	1. Високий рівень зношеності виробничих фондів. 2. Висока собівартість видобутку. 3. Залежність від державних рішень. 4. Обмежені можливості для масштабних інвестицій. 5. Висока енергоємність виробничих процесів. 6. Недостатній рівень автоматизації окремих підрозділів. 7. Дефіцит кваліфікованих кадрів. 8. Потреба у розвитку ментального здоров'я працівників.

Аналізуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Укрнафта», складемо матрицю (табл.2.2).

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT- аналізу АТ «Укрнафта»

Можливості + Сильні сторони 6+8=14	Можливості + Слабкі сторони 6+8=14
Загрози + Сильні сторони 8+8=16	Загрози + Слабкі сторони 8+8=16

SWOT-аналіз компанії показує, що підприємство має потужний виробничий і ресурсний потенціал, а також зберігає фінансову стійкість навіть

в умовах воєнної економіки. Водночас ключовими слабкими сторонами залишаються висока зношеність основних фондів, зростання витрат та залежність від зовнішніх факторів.

Найбільшими можливостями є інтеграція до європейського енергетичного ринку та впровадження інновацій, тоді як головними загрозами виступають воєнні ризики, нестабільність ринку та дефіцит трудових ресурсів.

Отже, АТ «Укрнафта» функціонує в умовах трансформаційної економіки України, що характеризується воєнним станом та макроекономічною нестабільністю.

Висока залежність від енергетичного ринку, державний вплив на стратегічні підприємства та коливання світових цін на нафту і газ змушують компанію адаптуватися до кризових умов, що безпосередньо впливає на її виробничі, фінансові та соціальні показники.

Загалом політика управління персоналом компанії орієнтована на задоволення виробничих потреб і вдосконалення системи менеджменту в умовах розвитку бізнесу.

Соціальна складова діяльності підприємства формується під впливом кількох важливих чинників, серед яких — зростання вимог до соціальної відповідальності бізнесу, зокрема у сферах екологічної безпеки, підтримки територіальних громад та розбудови соціальної інфраструктури.

Протягом 2023–2025 рр. АТ «Укрнафта» послідовно дотримувалося принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку, поєднуючи виробничу діяльність із підтримкою суспільства в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Одним із пріоритетних напрямів стала допомога Збройним Силам України — надання матеріально-технічних ресурсів, фінансування гуманітарних проєктів та участь у відбудові важливих об'єктів інфраструктури. Реалізація цих ініціатив сприяла зростанню довіри суспільства до компанії та зміцненню її ділової репутації.

Поряд із цим компанія розширювала співпрацю з громадами регіонів присутності: інвестувала у розвиток місцевої соціальної інфраструктури,

підтримувала заклади охорони здоров'я та освіти, реалізовувала благодійні програми, а також працювала над створенням безпечних умов для мешканців. Така соціально орієнтована політика спрямована на підтримання економічної стабільності регіонів та зміцнення соціальної стійкості територіальних громад.

2.2. Діагностика фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта»

АТ «Укрнафта» є провідним підприємством нафтогазового сектору України, діяльність якого має вагоме значення для забезпечення енергетичної незалежності держави, наповнення державного бюджету та підтримки стабільного функціонування національної економіки.

Компанія здійснює повний цикл виробничо-господарських операцій – від геологічної розвідки та видобутку нафти і природного газу до переробки, транспортування та реалізації нафтопродуктів кінцевим споживачам.

Завдяки масштабам діяльності та стратегічному значенню підприємство посідає важливе місце серед суб'єктів паливно-енергетичного комплексу України.

Упродовж 2023–2025 років функціонування підприємства відбувалося в умовах підвищеної невизначеності та значних зовнішніх викликів, що були зумовлені воєнними подіями, трансформацією системи державного управління економікою, змінами у регуляторному середовищі та нестабільністю світових енергетичних ринків.

Додатковий вплив на діяльність компанії справляли коливання цін на нафту і газ, зміни логістичних маршрутів, інфляційні процеси та необхідність адаптації до нових умов ведення бізнесу.

Водночас, попри складні обставини зовнішнього середовища, компанії вдалося зберегти стабільність виробничої діяльності, забезпечити безперервність основних бізнес-процесів та досягти позитивних фінансово-економічних результатів.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності підприємства АТ «УКРНАФТА» за 2023 - 2025рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки			Відхилення від 2025 року				
		2023	2024	2025	2023		2024		
					абсолютне	Темп приросту,%	абсолютне	Темп приросту,%	
1.Капітал підприємства									
1.1 Середня вартість сукупного капіталу	тис.грн	53451107,5	74804191,0	91610985,0	38159877,5	71,3	16806794,0	22,4	
1.2 Середня вартість власного капіталу	тис.грн	20162557,0	39709540,5	57188942,0	37026385,0	183,6	17479401,5	44,0	
2.Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	16989535,0	22233494,5	34986345,0	17996810,0	105,9	12752850,5	57,3	
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис.грн	251900,0	419280,0	920922,5	669022,5	265,5	167380,0	119,6	
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис.грн.	26129600,5	39909827,5	40085371,0	13955770,5	53,4	175543,5	0,4	
2.4.Середньооблікова чисельність працівників	осіб	18332	18926	19583	1251	6,8	657	3,4	
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	95169397,0	105199240,0	99586714,00	4417317,0	4,6	-5612526,0	-5,3	
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	44684808,0	78816616,0	80222529,0	35537721,0	79,5	1405913,0	1,7	
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	70479183,0	91644582,0	84299843,0	13820660,0	19,6	-7344739,0	-8,1	
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	6379195,0	8791798,0	10530348,0	4151153,0	65,0	1738550,0	19,7	

3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	28998,45	38711,28	37420,00	8421,6	29,0	-1291,28	-3,4
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	50484589,0	26382624,0	19364185,0	-31120404,0	-61,7	-7018439,0	-26,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	27586113,0	17280151,0	5355465,0	-22230648,0	-80,6	-11924686,0	-69,1
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	29240388,0	19793519,0	6491706,0	-22748682,0	-77,8	-13301813,0	-67,3
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	23598171,0	16428633,0	5599141,0	-17999030,0	-76,3	-10829492,0	-66,0
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн ./ особу	2437,5	4164,5	4096,5	1659,0	68,1	-68,0	-1,6
5.2. Фондовіддача	грн./ грн.	2,63	3,5	2,3	-0,33	-12,6	-1,2	-34,3
5.3. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот и	3,6	2,6	2,5	-1,1	-30,5	-0,4	-3,8
5.4. Середній період обороту оборотних засобів	дні	100	138	144	44	44,0	6	4,3
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	54,7	26,5	7,1	-47,6	-87,0	-19,4	-73,3
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	117,0	41,4	9,7	-107,3	-91,8	-31,7	-76,6
6.3. Рентабельність продукції	%	39,1	21,9	6,3	-32,8	-83,9	-15,6	-71,3

Проведений аналіз фінансово-економічних показників компанії свідчить про суттєве погіршення результатів діяльності у досліджуваному періоді. Незважаючи на зростання фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати у 2024 році, що вказує на підвищення витрат на персонал, це не супроводжується відповідним підвищенням ефективності діяльності.

Фінансові результати демонструють негативну динаміку: спостерігається значне зниження валового прибутку на 61,7%, операційного на 80,6% та чистого прибутку на 76,3%. Це свідчить про зниження доходності основної діяльності та погіршення фінансового стану загалом. Водночас компанія залишається прибутковою.

Показники ефективності використання ресурсів також мають негативну тенденцію. Хоча продуктивність праці зросла до 4096,5 тис.грн на особу, але темпи зростання сповільнились (-1,6%), але фондовіддача та коефіцієнт оборотності оборотних засобів знизилися на 34,3% і 30,5% відповідно, що свідчить про менш ефективне використання наявних ресурсів. Одночасно збільшення середнього періоду обороту оборотних засобів вказує на уповільнення обігу капіталу.

Рентабельність сукупного та власного капіталу, а також продукції суттєво зменшилась, що підтверджує зниження ефективності господарської діяльності та інвестиційної привабливості компанії.

Одночасно, спостерігається значне підвищення у 2025 році порівняно з 2024 роком показника середньорічної вартості нематеріальних активів більш ніж у 2 рази. Це свідчить про те, що АТ «Укрнафта» активно розробляє нафтогазові родовища, маючи значний портфель ліцензій. Компанія пропонує 21 родовище для спільної розробки з інвесторами, а також планує масштабне буріння нових свердловин. Основними регіонами діяльності є Полтавська, Івано-Франківська та Сумська області.

Зазначений період характеризується поступовим переходом від стрімкого зростання фінансових показників, яке спостерігалось після адаптації підприємства до кризових умов, до їх подальшої стабілізації та вирівнювання.

Така тенденція свідчить про необхідність більш детального аналізу ключових економічних індикаторів діяльності підприємства, оцінки ефективності використання ресурсів та визначення факторів, які впливають на формування фінансових результатів.

Для визначення ефективності функціонування АТ «Укрнафта» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників за період 2023–2025 років, що дозволить оцінити тенденції розвитку підприємства, рівень його фінансової стійкості, прибутковості та адаптивності до сучасних викликів зовнішнього середовища. Такий аналіз створить підґрунтя для подальшого обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення її довгострокового розвитку.

Отже, незважаючи на значні абсолютні обсяги прибутку, у діяльності АТ «Укрнафта» спостерігається негативна динаміка: скорочення фінансових результатів у середньому на 60-80%, зниження ефективності використання ресурсів, різке падіння показників рентабельності. Це свідчить про зниження ефективності господарської діяльності та необхідність впровадження заходів щодо підвищення продуктивності, оптимізації витрат і стабілізації фінансових результатів підприємства.

2.3. Оцінювання практики управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта»

В умовах війни в Україні проблема психічного здоров'я набула нових актуальних вимірів. Згідно з дослідженням С. Fowler та ін. (2020), люди, які пережили насильницькі події або перебували в зонах конфлікту, схильні до більшого ризику виникнення психічних розладів, як-от ПТСР, депресивні та тривожні розлади [29].

Одним із значущих кроків у цьому напрямі стало створення «Програми психологічної допомоги для постраждалих від війни», яку реалізують організації на зразок «Людина та Світ». Ця програма передбачає регулярні сесії для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та їхніх сімей, а також

проводить освітні кампанії щодо важливості психологічної підтримки під час і після війни. Дослідження показали, що ці заходи не тільки допомагають знижувати рівень стресу та тривоги серед постраждалих, але й активно сприяють подоланню стигматизації та розвитку культури підтримки в суспільстві.

Останні законодавчі ініціативи є важливим кроком у розвитку нової культури психічного здоров'я в Україні. Значні зміни у ставленні українського суспільства до питання психічного здоров'я, свого та чужого, психічної та психологічної допомоги, фахівців із цієї допомоги відбувалися від початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну.

У рамках проєкту «Ти як?» у 2024 році в Україні пройшла 3-тя хвиля дослідження в рамках Всеукраїнської програми психічного здоров'я за ініціативою першої леді Олени Зеленської, за підтримки проєкту USAID «Розбудова стійкої системи здоров'я громадян». Компанія Gradus Research у вигляді опитування провела дослідження серед населення на предмет довіри до психологів, оцінки власних станів тощо.

Результати дослідження показали, що в Україні рівень довіри до психологів, а також психологічна грамотність помітно зросли за час повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Щодо питань психічного здоров'я, то найбільшу довіру серед опитаних українців мають психологи та психотерапевти (24 %), сімейні лікарі (16 %) та психіатри (15 %). Результати 4-ї хвилі дослідження в межах тієї ж ініціативи показали, що відсоток тих, хто категорично не планує звертатися по таку допомогу, зменшився з 46 % у 2022 році до 22 % у 2025 році – це практично вдвічі.

Оцінювання практики управління ментальним здоров'ям передбачає комплексний аналіз існуючих підходів, інструментів та результатів їх застосування в системі управління персоналом.

Першочерговим елементом є аналіз нормативно-організаційного забезпечення. На підприємстві наявні окремі положення, що регламентують соціальну політику, охорону праці та підтримку персоналу.

Водночас, питання ментального здоров'я, як правило, не завжди виділяється в окремий напрям управління, що свідчить про недостатній рівень формалізації відповідних процесів. Відсутність чітко визначеної стратегії підтримки психоемоційного стану працівників знижує ефективність впроваджуваних заходів.

Наступним аспектом є оцінка інструментів підтримки ментального здоров'я. У практиці діяльності компанії можуть використовуватися заходи, спрямовані на покращення психологічного стану працівників, зокрема, проведення інструктажів, соціальних програм, заходів з охорони праці, а також неформальні ініціативи керівників структурних підрозділів.

Однак такі інструменти часто мають фрагментарний характер, не об'єднані єдиною концепцією та не супроводжуються системним аналізом їх результативності.

Важливим компонентом оцінювання є організаційна культура підприємства. Для АТ «Укрнафта» традиційно характерною є орієнтація на техніко-економічні показники діяльності, що частково обмежує увагу до соціально-психологічних аспектів.

Рівень відкритості працівників до обговорення власного психоемоційного стану, ступінь довіри до керівництва та підтримка з боку менеджменту залишаються ключовими факторами, що визначають ефективність управління ментальним здоров'ям.

У цьому контексті можна стверджувати, що потенціал розвитку корпоративної культури в напрямі психологічної безпеки використовується не у повному обсязі.

Оцінка фактичного стану ментального здоров'я працівників здійснюється опосередковано через такі показники, як рівень плинності кадрів, частота тимчасової непрацездатності та результати внутрішніх опитувань.

В умовах підвищеного виробничого навантаження та зовнішніх викликів існує ймовірність зростання рівня професійного стресу та емоційного

вигорання, що негативно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу АТ «УКРНАФТА» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Зміна (+,-) питомої ваги у в.п. від 2025р.	
				2023	2024
Коефіцієнт вибуття персоналу	4,3	3,2	4,0	-0,3	0,8
Коефіцієнт плинності кадрів	1,18	0,52	1,28	0,1	0,76

Динаміка показників свідчить про найменшу кількість звільнень у 2023 році. А у 2025 році - знову зростання кількості звільнень. Серед причин звільнень основна причина – звільнення за власним бажанням. Відсутність випадків щодо звільнення з причини порушення трудової дисципліни свідчить про високий рівень трудової дисципліни.

Для АТ «Укрнафта» управління ментальним здоров'ям має інтегруватися в систему HR-менеджменту та корпоративної культури. Зокрема, впровадження програми психологічної підтримки працівників (Employee Assistance Program), підтримка політики недискримінації та психологічної безпеки відіграють важливу роль в організаційній культурі компанії, а також використання таких інструментів підтримки персоналу, як консультації психолога, тренінги із стресостійкості, гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників, програм адаптації нових співробітників.

Отже, ментальне здоров'я працівників АТ «Укрнафта» в умовах війни є критичним пріоритетом, спрямованим на збереження працездатності, стійкості та безпеки персоналу. Основні заходи включають психосоціальну підтримку, створення атмосфери довіри, навчання стресостійкості та надання допомоги при травмах, моніторинг ранніх ознак стресу та регулярні психіатричні огляди є критичними для стабільної роботи. Потребує посиленої

уваги через високі ризики стресу, фізичну небезпеку на виробництві та відповідальність за критичну інфраструктуру.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта» можна зробити такі висновки:

1. Проаналізовано соціально-економічні умови функціонування АТ «Укрнафта». Встановлено, що підприємство є одним із ключових суб'єктів нафтогазової галузі України та відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави. Упродовж 2023–2025 років діяльність компанії здійснювалася в умовах воєнного стану, високого рівня економічної невизначеності, змін у регуляторному середовищі та нестабільності світових енергетичних ринків. Незважаючи на складні зовнішні умови, підприємство забезпечило безперервність виробничих процесів, зберегло кадровий потенціал та продовжило реалізацію програм соціальної підтримки працівників. Це створило необхідні передумови для підтримання належного рівня соціального захисту персоналу та впровадження заходів щодо збереження його ментального здоров'я.

2. Проведено діагностику фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта». Результати аналізу свідчать про достатній рівень фінансової стійкості та економічної ефективності підприємства. Компанія демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, підтримує належний рівень прибутковості та платоспроможності, що забезпечує можливість фінансування програм розвитку персоналу та корпоративних соціальних ініціатив. Встановлено, що фінансова стабільність підприємства є важливою передумовою формування безпечного соціально-психологічного середовища та реалізації заходів, спрямованих на підтримку психологічного благополуччя працівників.

3. Здійснено оцінювання практики управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта». Дослідження показало, що на

підприємстві функціонують окремі елементи системи підтримки ментального здоров'я, зокрема механізми соціального захисту персоналу, корпоративні програми підтримки працівників, заходи з охорони праці, дотримання принципів корпоративної етики та формування безпечного робочого середовища. Водночас встановлено, що існуюча практика потребує подальшої систематизації та інтеграції в загальну систему управління персоналом. Зокрема, доцільним є впровадження регулярного моніторингу психоемоційного стану працівників, програм психологічного консультування, навчання керівників навичкам управління психосоціальними ризиками та розвитку корпоративної культури підтримки ментального здоров'я.

Виявлено основні проблеми та резерви удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям працівників підприємства. Серед ключових факторів ризику визначено підвищене психоемоційне навантаження, пов'язане з умовами воєнного часу, високою відповідальністю працівників виробничої сфери, ризиком професійного вигорання та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас підприємство має значний потенціал для розвитку сучасної системи управління ментальним здоров'ям завдяки наявним фінансовим ресурсам, розвиненій системі управління персоналом та підтримці принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що АТ «Укрнафта» має достатні організаційні та фінансові можливості для формування комплексної системи управління ментальним здоров'ям працівників. Виявлені проблеми та резерви розвитку створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям персоналу, які будуть запропоновані у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МЕНТАЛЬНИМ ЗДОРОВ'ЯМ ПРАЦІВНИКІВ АТ «УКРНАФТА»

3.1. Заходи впровадження сучасних підходів і механізмів підтримки психологічного здоров'я працівників АТ «Укрнафта»

Метою профілактичної та психокорекційної роботи організаційного психолога щодо синдрому «професійного вигорання» є розвиток психологічних властивостей персоналу, серед яких:

здатність швидко адаптуватися до нових вимог професійної діяльності;
уміння планувати свою професійну діяльність та ефективно використовувати свій час, що також сприяє пристосуванню до складних умов власної професійної діяльності;

розвиток впевненості в собі, соціальної активності, відкритості, розкнутості, витривалості та терплячості;

підвищення рівня стресостійкості;

оволодіння вміннями та навичками саморегуляції;

уміння контролювати свої емоційні прояви;

розвиток креативності, здатності спокійно та позитивно сприймати інновації та зміни в професійній діяльності;

уміння ефективно вирішувати проблемні ситуації, які можуть виникати в професійній діяльності, у тому числі в стресових умовах та ситуаціях невизначеності.

Людський фактор є одним із найважливіших елементів у забезпеченні безпеки праці. Низький рівень обізнаності працівників щодо ризиків та правил безпеки, а також відсутність мотивації до їх дотримання, створюють значні перешкоди у розвитку корпоративної культури компанії і її подальшого сталого розвитку. Доцільним є впровадження заходів з профілактики професійного вигорання.

Таблиця 3.1 – Заходи з профілактики професійного вигорання

Заходи з профілактики професійного вигорання	
Суб'єктивний напрям	Об'єктивний напрям
1. Проведення професійного відбору працівників організації згідно з їх знаннями, уміннями та навичками.	1. Достойна оплата праці, що має сприйматися як гідна та справедлива, що, у свою чергу, буде сприяти задоволеності професійною діяльністю.
2. Забезпечення працівникам таких умов, щоб інтерес до професійної діяльності не знижувався, щоб вони могли виявляти незалежність, індивідуальність та реалізовувати особистісні цінності.	2. Забезпечення оптимального професійного навантаження працівників організації.
3. Якісне постійне професійне самовдосконалення працівників організації.	3. Забезпечення підвищення престижу професії.
4. Запровадження заходів психологічного супроводження щодо стимулювання працівників організації до професійного зростання та самовдосконалення.	4. Створення сприятливої корпоративної культури.
5. Вміння працівників організації ставити перед собою короткострокові та довгострокові цілі своєї професійної діяльності.	

Як зазначає М.П. Гандзюк, "мотиви вигоди часто переважають над мотивами безпеки, що призводить до свідомого порушення правил охорони праці". Висока плінність кадрів також ускладнює формування стабільної культури безпеки, оскільки нові працівники потребують додаткового навчання та адаптації до існуючих стандартів і процедур.

Застаріле обладнання та низький рівень автоматизації виробничих процесів підвищують ризик виникнення нещасних випадків. Використання техніки, що не відповідає сучасним стандартам безпеки, створює додаткові загрози для працівників. Умови праці органічно пов'язані з виробничим середовищем, і технічні фактори відіграють ключову роль у формуванні безпечних умов праці.

Для підвищення культури безпеки праці та підтримки ментального здоров'я АТ «Укрнафта» необхідно впроваджувати комплексні заходи, які охоплюють:

1. Системний підхід до управління безпекою праці – інтеграція стандартів, таких як ISO 45001, у загальну систему менеджменту підприємства сприятиме підвищенню ефективності заходів з охорони праці.

2. Підвищення ролі керівництва – активна участь керівників у процесах забезпечення безпеки праці та виділення необхідних ресурсів для реалізації відповідних програм.

3. Збільшення фінансування – інвестування в модернізацію обладнання, закупівлю сучасних засобів індивідуального захисту та проведення регулярних навчань для працівників.

4. Навчання та мотивація персоналу – розробка програм стимулювання безпечної поведінки, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні заохочення.

5. Розвиток культури безпеки на всіх рівнях організації, яка формується не лише через нормативні акти, а насамперед через цінності, поведінку та ставлення працівників до охорони праці.

Згідно з підходом, описаним у монографії «Управління ризиками та культура безпеки» під редакцією Т.І. Меліхової «культура безпеки – це система спільних переконань, норм, ставлень і поведінки, яка формується на основі залученості працівників у питання безпеки та створення умов для їх активної участі».

На практиці це означає, що працівники мають бути не лише обізнаними, але й мотивованими брати відповідальність за власну безпеку та безпеку колег.

6. Посилення контролю та аудиту систем безпеки – ефективні внутрішні та зовнішні перевірки є важливим інструментом моніторингу стану безпеки праці. Для зміни ситуації необхідно впроваджувати незалежні механізми оцінки ризиків, використовуючи методології типу HAZOP або JSA.

7. Удосконалення нормативно-правової бази – українське законодавство у сфері охорони праці потребує оновлення з урахуванням сучасних міжнародних стандартів. Як зазначено у «Концепції реформування системи управління охороною праці в Україні», чинні нормативно-правові акти є

фрагментарними та не повністю адаптованими до реалій сучасного виробництва.

8. Впровадження цифрових технологій – системи моніторингу умов праці, автоматичні попереджувальні алгоритми, аналіз «великих даних» для виявлення трендів порушень – усе це є частиною концепції "Індустрії 4.0".

Таблиця 3.2 – Цифрові інструменти для надання соціально-психологічної підтримки працівників АТ «Укрнафта»[складено автором на основі [30]

№ з/п	Напрямок роботи	Інструменти	Практичне застосування
1	2	3	4
1	Подолання стресу	Мобільні застосунки для медитації та усвідомленості	Застосунки Calm, Headspace, пропонують керовані медитації, дихальні вправи та історії для сну, допомагаючи знизити рівень стресу та тривожності
		Застосунки когнітивно-поведінкової терапії (КПТ):	Такі застосунки, як What's Up? та Sanvello, використовують методи КПТ для допомоги користувачам у подоланні негативних думок та емоцій, а також у розвитку стійкості до стресу
		Звукові та музичні застосунки	Застосунки, що пропонують заспокійливі звуки природи, бінауральні ритми та спеціально підібрану музику, можуть сприяти розслабленню та зменшенню стресу. Прикладами є Free Relaxing Sounds of Nature та Brain.fm
		Ігри для зниження стресу	Застосунки Personal Zen, розроблені на основі нейронаукових досліджень, використовують ігрові механізми для тренування мозку та підвищення стійкості до стресу
		Носимі пристрої для моніторингу стресу	Смарт-годинники та фітнес-трекери можуть відстежувати фізіологічні показники стресу, зокрема серцевий ритм та варіабельність серцевого ритму, надаючи користувачам інформацію про їхній рівень стресу в режимі реального часу
		Віртуальна реальність (VR)	VR-технології створюють імерсивні середовища, які можуть використовуватися для навчання технік релаксації, проведення віртуальної експозиційної терапії у разі фобій та посттравматичного стресового розладу, а також для створення заспокійливих сценаріїв

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
2	Соціальна підтримка	Платформи соціальних мереж та онлайнфоруми	Ці платформи дають змогу людям підтримувати зв'язок із друзями та родиною, ділитися своїми переживаннями й отримувати емоційну підтримку від інших
		Застосунки для обміну повідомленнями та відеодзвінків	Застосунки, такі як, Telegram та Zoom, полегшують спілкування та підтримання соціальних зв'язків на відстані
		Віртуальні групи підтримки	Онлайн-платформи та спеціалізовані застосунки пропонують віртуальні групи підтримки для людей, які переживають схожі проблеми, створюючи відчуття спільноти та взаємодопомоги
		Застосунки для волонтерства та допомоги	Деякі застосунки спрямовані на об'єднання людей, які потребують допомоги, з волонтерами, сприяючи соціальній взаємодії та підтримці
		Персоналізовані платформи підтримки	Розробляються мобільні застосунки, які надають комплексну підтримку, включно із загальними порадами, інструментами самопомоги, онлайн-тренінгами та можливістю зв'язку з фахівцями через відеозв'язок, телефон або чат

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить, що сучасні цифрові технології можуть стати важливим інструментом удосконалення системи управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта».

Запропоновані цифрові рішення охоплюють два ключові напрями підтримки персоналу – подолання стресу та забезпечення соціально-психологічної підтримки. Їх комплексне впровадження дозволяє створити сучасну систему психологічного супроводу працівників, яка відповідає викликам сьогодення та особливостям функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Перший напрям представлений інструментами для подолання стресу, що є особливо актуальним для працівників нафтогазової галузі. Робота на виробничих об'єктах, високий рівень відповідальності, необхідність дотримання вимог безпеки, а також постійний вплив зовнішніх кризових факторів можуть спричиняти підвищене психоемоційне навантаження. Саме

тому застосування мобільних додатків для медитації та усвідомленості, таких як Calm або Headspace, здатне позитивно вплинути на психологічний стан працівників.

Їх перевагою є доступність, простота використання та можливість самостійно регулювати власний емоційний стан у будь-який час.

Важливе місце в системі цифрової підтримки займають застосунки когнітивно-поведінкової терапії. Використання таких платформ дозволяє працівникам самостійно працювати з негативними думками, тривожністю та наслідками стресових ситуацій.

Для підприємства це має особливе значення, оскільки сприяє зниженню ризику професійного вигорання, конфліктності в колективі та втрати працездатності персоналу.

Окремої уваги заслуговують звукові та музичні застосунки, які можуть використовуватися як додатковий інструмент психологічного відновлення. Їх впровадження не потребує значних фінансових витрат, але здатне позитивно впливати на емоційний стан працівників, сприяти зниженню рівня напруженості та покращенню концентрації уваги.

Подібний ефект мають і спеціалізовані ігрові застосунки для боротьби зі стресом, які поєднують елементи психологічної підтримки та гейміфікації.

Значний потенціал для розвитку системи управління ментальним здоров'ям мають носимі цифрові пристрої – смарт-годинники та фітнес-трекери.

Їх використання дозволяє контролювати фізіологічні показники організму, які безпосередньо пов'язані зі стресом.

Для керівництва підприємства такі технології можуть стати інструментом раннього виявлення перевтоми та психоемоційного виснаження персоналу, особливо серед працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки.

Найбільш інноваційним інструментом представленого напрямку є технології віртуальної реальності. Вони відкривають нові можливості для проведення психологічних тренінгів, навчання методам релаксації та адаптації

працівників до кризових ситуацій. Незважаючи на відносно високу вартість впровадження, використання VR-технологій може забезпечити високий рівень ефективності психологічної підтримки персоналу.

Другий напрям таблиці присвячений інструментам соціальної підтримки. Його значення обумовлене тим, що соціальні зв'язки є одним із найважливіших факторів збереження ментального здоров'я людини. Платформи соціальних мереж та онлайн-форуми забезпечують можливість комунікації, обміну досвідом та отримання моральної підтримки.

Для працівників АТ «Укрнафта», які працюють у різних регіонах країни, такі інструменти можуть сприяти формуванню єдиного корпоративного середовища.

Особливої актуальності набувають застосунки для обміну повідомленнями та відеозв'язку. Використання Telegram, Zoom та інших платформ дозволяє підтримувати ефективну комунікацію між працівниками, керівниками та фахівцями з управління персоналом незалежно від місця перебування.

Це сприяє підвищенню згуртованості колективу та забезпечує оперативне надання психологічної підтримки.

Важливим інструментом є також віртуальні групи підтримки, які дозволяють працівникам обговорювати спільні проблеми та отримувати допомогу від колег і фахівців.

Такі платформи сприяють формуванню атмосфери довіри та взаємодопомоги в організації. Крім того, застосунки для волонтерства та взаємодопомоги позитивно впливають на соціальну активність персоналу, підвищують рівень соціальної відповідальності та сприяють розвитку корпоративної культури.

Найбільш перспективним рішенням можна вважати персоналізовані цифрові платформи підтримки, які поєднують різноманітні сервіси психологічної допомоги в єдиній системі.

Такі платформи можуть забезпечувати доступ до консультацій психологів, навчальних програм, інструментів самодопомоги та моніторингу

психологічного стану працівників. Їх впровадження дозволить створити комплексну цифрову систему управління ментальним здоров'ям персоналу АТ «Укрнафта».

Отже, результати аналізу табл. 3.2 свідчать, що використання сучасних цифрових інструментів відкриває широкі можливості для вдосконалення системи соціально-психологічної підтримки працівників АТ «Укрнафта».

Комплексне впровадження зазначених рішень сприятиме зниженню рівня стресу, профілактиці професійного вигорання, покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Здійснена класифікація цифрових технологій продемонструвала широку палітру форм взаємодії: від мобільних застосунків і онлайн-консультацій до інтерактивних платформ самодопомоги та соціальних мереж.

За результатами оцінки ефективності запропонованих заходів підтримки психологічного здоров'я працівників АТ «Укрнафта» можна зробити висновок, що їх комплексне впровадження сприятиме формуванню сучасної системи управління ментальним здоров'ям персоналу та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства (табл. 3.3).

Представлені заходи охоплюють як профілактику психоемоційних ризиків, так і оперативне реагування на психологічні проблеми працівників, що забезпечує системний підхід до підтримки людського капіталу.

Особливе значення має впровадження програми підтримки працівників (ЕАР), яка забезпечить своєчасне надання психологічної допомоги, сприятиме зниженню рівня стресу та тривожності, а також підвищенню задоволеності персоналу умовами праці.

Водночас розробка корпоративної політики ментального здоров'я дозволить інтегрувати принципи психологічного благополуччя у загальну систему управління персоналом та сформувані єдині стандарти підтримки працівників.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності заходів підтримки психологічного здоров'я працівників АТ «Укрнафта»

Захід	Відповідальні	Очікуваний ефект	KPI (показники ефективності)	Термін впровадження
Впровадження ЕАР (програми підтримки працівників)	HR-відділ	Зниження рівня стресу та тривожності	% звернень, рівень задоволеності (>80%)	3–6 місяців
Розробка політики ментального здоров'я	HR + топ-менеджмент	Формування системного підходу	Наявність політики, рівень обізнаності працівників	2–3 місяці
Навчання керівників (емоційний інтелект)	HR, зовнішні тренери	Покращення стилю управління	% керівників, що пройшли навчання (>70%)	3 місяці
Моніторинг психологічного стану	HR-аналітики	Раннє виявлення проблем	Індекс задоволеності, рівень стресу	постійно
Гнучкий графік роботи	Керівники підрозділів	Баланс робота–життя	% працівників із гнучким графіком	3–6 місяців
Антистресові тренінги	HR	Підвищення стресостійкості	Рівень вигорання (-15–20%)	Постійно
Well-being програми (спорт, здоров'я)	HR, фінансовий відділ	Покращення загального стану працівників	Рівень участі (>60%)	Постійно
Антибулінг політика	HR, юридичний відділ	Психологічна безпека	Кількість звернень, швидкість реагування	2–4 місяці
HR-аналітика (Data-driven)	HR-аналітики	Прогнозування проблем	Зниження плинності кадрів (-10–15%)	6 місяців
Кризова психологічна підтримка	HR + психологи	Стабілізація стану працівників	Рівень тривожності (-20%)	Постійно

Важливим напрямом є навчання керівників навичкам емоційного інтелекту та ефективної комунікації, оскільки саме безпосередні керівники найбільше впливають на психологічний клімат у колективах.

Регулярний моніторинг психологічного стану працівників і використання інструментів HR-аналітики забезпечать можливість раннього виявлення проблем, прогнозування ризиків професійного вигорання та зниження плинності кадрів.

Запровадження гнучких форм організації праці, well-being програм, антистресових тренінгів та заходів із підтримання балансу між роботою й особистим життям сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, покращенню фізичного та психоемоційного стану працівників, а також зростанню їх продуктивності.

Не менш важливим є впровадження антибулінгової політики та кризової психологічної підтримки, що дозволить створити безпечне робоче середовище та забезпечити стабільність діяльності підприємства в умовах підвищеної невизначеності.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Укрнафта» сформувати ефективну систему управління ментальним здоров'ям працівників, знизити рівень стресу та професійного вигорання, підвищити лояльність персоналу, скоротити плинність кадрів і зміцнити корпоративну культуру.

У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, ефективності використання людських ресурсів та забезпеченню його сталого розвитку.

Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють як стратегічний, так і оперативний рівні управління.

Їх реалізація дозволить сформувати ефективну систему підтримки психологічного здоров'я працівників АТ «Укрнафта», що сприятиме зниженню рівня стресу та професійного вигорання на 20-30%, підвищенню продуктивності праці на 20% та покращенню корпоративного клімату.



Рисунок 3.1 – Реалізація впровадження системи підтримки психологічного здоров'я працівників АТ «Укрнафта».

Графік Ганта демонструє поетапну реалізацію системи підтримки ментального здоров'я працівників компанії протягом 12 місяців.

Етап / Захід	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Підготовчий етап	■	■										
Діагностика персоналу	■	■										
Аналіз HR-показників	■	■										
Формування команди	■	■										
2. Розробка системи		■	■	■								
Політика ментального здоров'я		■	■	■								
Вибір EAP-провайдера		■	■	■								
Розробка KPI			■	■	■							
3. Пілотне впровадження			■	■	■							
Запуск EAP (пілот)			■	■	■							
Тренінги керівників			■	■	■							
Pulse-опитування				■	■	■	■	■	■	■		
4. Масштабування					■	■	■	■	■	■		
Розширення EAP					■	■	■	■	■	■		
Цифрові сервіси						■	■	■	■	■		
Well-being програми						■	■	■	■	■		
HR-аналітика							■	■	■	■		
5. Оцінка та удосконалення						■	■	■	■	■	■	■
Аналіз KPI						■	■	■	■	■	■	■
Коригування програми							■	■	■	■	■	■

Рисунок 3.2 – Поетапна реалізація системи підтримки ментального здоров'я працівників АТ «Укрнафта».

Отже, проблематика підтримки ментального здоров'я працівників АТ «Укрнафта» тісно пов'язана з організаційними, фінансовими, технічними та соціально-психологічними чинниками.

Для ефективного подолання бар'єрів необхідно не лише вдосконалювати законодавче забезпечення, але й активізувати управлінські зусилля, запроваджувати сучасні технології, формувати відповідну корпоративну культуру та мотивувати працівників до дотримання вимог охорони праці.

Лише комплексний, системний підхід може забезпечити реальний прогрес у зниженні виробничого травматизму та формуванні безпечного виробничого середовища.

3.2. Шляхи підвищення ефективності функціонування процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта»

Револьюційні технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, цифрова реальність, блокчейн та хмарні технології, пропонують величезну можливість для покращення глобальних систем психічного здоров'я, роблячи їх доступнішими та легшими для масштабування, особливо в країнах, де люди не мають належного доступу до таких послуг.

Основна мета полягає в тому, щоб надати урядам, регуляторним органам та незалежним органам з оцінки знань інструменти для розробки, прийняття та впровадження стандартів і політик, що враховують основні етичні проблеми, пов'язані з використанням револьюційних технологій у сфері психічного здоров'я. Він спрямований на покращення доступності, якості та безпеки послуг, які підтримують усіх членів суспільства у реалізації їхнього бажаного емоційного, соціального та психологічного потенціалу[8].

Превенція у сфері психічного здоров'я (психопрофілактика) передбачає вжиття заходів для зміцнення психічного здоров'я та запобігання розвитку психічних розладів. Заходи з профілактики є критично важливою частиною високоефективної системи психічного здоров'я. Превенція психічних розладів

є складною та багатогранною діяльністю, яка включає стратегії на рівні особи, сім'ї, громади та суспільства. Разом з тим, неможливо запобігти розвитку абсолютно всіх психічних розладів, превенція може як пом'якшити вплив факторів ризику розвитку розладів, так і посилити захисні превентивні фактори.

Може включати такі стратегії, як: виявлення груп ризику та рання проактивна діагностика; програми раннього проактивного втручання для груп ризику, підвищення обізнаності щодо психічного здоров'я для зменшення стигми, формування навичок подолання та реалізація програм формування стійкості.

Головною специфічною особливістю психопрофілактичної роботи є її спрямованість у майбутнє, оскільки вона має превентивний характер і здійснюється тоді, коли ще проблеми як такої не існує. Тож профілактика – це єдиний спосіб досягти тривалих змін.

Профілактика психічних порушень має багато переваг, у тому числі для інших сфер життя, таких як фізичне здоров'я та навчання, зайнятість. Серед практичних переваг – зниження витрат на охорону здоров'я, скорочення часу, витраченого на лікування, покращення продуктивності на роботі чи в школі, зменшення особистих проблем і сильніша соціальна підтримка.

Профілактика буває первинною (універсальною), вторинною (вибірковою) чи третинною (за показаннями). Ці три типи профілактики не конкурують між собою і не суперечать одна одній. Натомість, щоб вирішити проблеми психічного здоров'я необхідні зусилля всього суспільства, які інвестують у всі рівні профілактики.

Для кожного рівня профілактики існують різні стратегії. Ці стратегії спрямовані на окремих осіб, сім'ї, громади та суспільство в цілому.

На національному, регіональному, місцевому рівні, співпраця державних органів, місцевих органів влади та неурядових організацій має зосередити зусилля на впровадженні універсальних рішень, які захищають усіх, водночас забезпечуючи цілеспрямовані рішення для підтримки тих, хто перебуває у групі ризику [12].

Таблиця 3.4 – Типи профілактики, їх опис та стратегії

Рівень профілактики	Опис	Стратегії
Первинна профілактика	Зосереджується на зміцненні психічного здоров'я та добробут населення за допомогою психологічної просвіти і програм зміцнення стійкості. Мета - зменшити загальну кількість проблем з психічним здоров'ям шляхом усунення факторів ризику та сприяння захисним факторам. Наприклад, програми поінформованості про психічне здоров'я у закладах освіти	Фізичне здоров'я, доступ до повноцінної їжі, достатній сон і фізичні вправи, допомога в задоволенні базових потреб, можливості для формування безпечних і підтримуючих стосунків, психологічні просвітні програми, зменшення стигми, зменшення гендерної нерівності, навчання як ефективно боротися зі стресом, уважність.
Вторинна профілактика	Націлена на конкретні групи або осіб, які можуть бути у групі підвищеного ризику, травма або вплив стресових факторів. Мета - забезпечити підтримку для пом'якшення впливу факторів ризику. Наприклад, програми підтримки у відновленні після травми.	Втручання щодо травми, підтримка працівників критичної інфраструктури, покращений доступ до лікування для працівників нафтогазової промисловості, реабілітаційні послуги, програми реадaptaції та реінтеграції, превентивна особиста терапія, покращення соціальних послуг та програм опіки.
Третинна профілактика	Звертається до осіб, які виявляють ранні ознаки або симптоми проблем із психічним здоров'ям. Мета - підтримати тих, хто вже бореться із проблемами із психічним здоров'ям і допомогти їм, щоб проблеми не погіршувалися. Раннє лікування допомагає людям вести здоровіше життя в майбутньому. Наприклад, програми запобігання рецидивам, психологічні консультації і групи підтримки «рівний-рівному»-це формат самодопомоги, де люди зі схожим досвідом (хвороба, втрата, переїзд) об'єднуються для взаємної підтримки без участі фахівців. Це створює простір довіри, взаєморозуміння та відсутності ієрархії, що допомагає долати кризові ситуації.	Належна діагностика та планування лікування, доступ до лікування для тих, кому поставлений діагноз, наявність надавачів послуг, індивідуальна терапія, групова терапія, психіатрична госпіталізація, доступ до ліків, дослідження психічних розладів, якісна освіта для надавачів послуг, групи «рівний рівному, психологічне консультування в закладах освіти, що знижує ризик розвитку супутніх розладів психічного здоров'я.

Ці три типи профілактики не конкурують між собою і не суперечать одна одній. Натомість, щоб вирішити проблеми психічного здоров'я необхідні зусилля управлінського менеджменту, які інвестують у всі рівні профілактики.

Для зниження ймовірності виникнення небезпечних подій, спричинених стресовими факторами, запропоновано:

впровадити систему гнучкого планування робочого часу,
оптимізувати виробниче навантаження з урахуванням психофізіологічних можливостей працівників,
організувати тренінги з покращення комунікативних навичок та розвитку компетенцій з управління конфліктними ситуаціями.

З метою зниження потенційної тяжкості наслідків небезпечних подій, пов'язаних зі стресовим впливом, рекомендовано:

впровадити програми когнітивно-поведінкової терапії та спеціалізовані курси з управління емоційними станами.

Для забезпечення відновлення фізичного та психологічного стану працівників, які зазнали впливу стресових факторів, запропоновано розробити програми адаптації та реінтеграції до виробничого процесу, організувати систему психологічної підтримки співробітників, а також впровадити методи трудотерапії та медичного супроводу в стресових ситуаціях.

Заохочення у компанії, щоб робочі місця сприяли психічному здоров'ю, за допомогою програм допомоги працівникам, семінарів із боротьби зі стресом та політики, яка надає пріоритет балансу між роботою та особистим життям.

Важливим є впровадження профілактичних заходів на робочому місці, які включають:

перепланування роботи модифікації ергономіки, часу та робочого навантаження, соціальну підтримку та роз'яснення ролей;

впровадження програм профілактики та боротьби з тривогою, стресом і виснаженням для працівників із групи ризику,

програм раннього виявлення та короткого втручання для працівників, щоб вирішити проблеми з алкоголем, наркотиками чи психічним здоров'ям, коли вони вже виникли.

Необхідне навчання керівників і менеджерів лідерству, чутливому до питань психічного здоров'я та стратегіям підтримки співробітників, які стикаються зі стресом. Впровадження програм підтримки колег або

наставницьких ініціатив, де досвідчені співробітники надають допомогу та емоційну підтримку колегам, які стикаються зі стресом. Встановлення офіційних процесів вирішення конфліктів на робочому місці та надання послуг посередництва.

Просувати політику та впроваджувати програми психосоціальної підтримки на робочому місці, яка включає в себе різні заходи та практики, спрямовані на зменшення стресу, підвищення самопочуття та підтримку психологічного добробуту співробітників.

Загалом моніторинг якості послуг з підтримки ментального здоров'я в АТ «Укрнафта» передбачає проведення наступних заходів:

- регулярне оцінювання, що включає постійну оцінку послуг, втручань і процесів, щоб переконатися, що вони відповідають встановленим стандартам і рекомендаціям;
- розроблення ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання різних аспектів якості послуг, таких як доступність, безпека, ефективність і задоволеність працівників;
- регулярний збір даних про результати отримувачів послуг, прихильність до лікування (compliance, adherence), час очікування та інші відповідні показники;
- постійне навчання та професійний розвиток персоналу, щоб переконатися, що вони мають навички та знання для надання високоякісної допомоги;
- збір відгуків від працівників компанії та їхніх сімей, щоб визначити сфери, які потребують покращення, і оцінити їх задоволеність;
- регулярні внутрішні аудити для перегляду процесів, протоколів і документації для забезпечення дотримання стандартів і правил;
- виявлення та управління потенційними ризиками, які можуть вплинути на безпеку отримувачів послуг і якість послуг.

Оцінка якості передбачає проведення наступних заходів:

- систематична оцінка загального впливу послуг психічного здоров'я та програм ПЗПСП на працівників;

- оцінка результатів отримувача послуг, таких як зменшення симптомів, функціональне покращення та загальне самопочуття;
- аналіз економічної ефективності втручань і програм для забезпечення ефективного розподілу ресурсів;
- залучення зацікавлених сторін (отримувачів послуг, сімей, персоналу та інших учасників) до процесу оцінювання для збору різноманітних точок зору;
- бенчмаркінг – порівняльний аналіз показників продуктивності та результатів із встановленими контрольними показниками та галузевими стандартами;
- оцінка того, чи втручання та лікування ґрунтуються на доказових практиках і чи відповідають вони встановленим рекомендаціям;
- використання результатів оцінювання для визначення сфер, які потребують покращення, і впровадження змін для підвищення якості догляду та підтримки.

Важливим напрямком удосконалення виступає формування корпоративної програми підтримки ментального здоров'я, яка забезпечуватиме системне підвищення обізнаності працівників щодо профілактики професійного вигорання, управління стресом та підтримки психологічної стійкості.

Вирішальне значення для забезпечення якості, ефективності та етичного надання послуг у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки має наявність системи стандартів належної якості. Для побудови системи надання якісних та результативних послуг необхідно, щоб на основі стандарту її надання формувалися професійні стандарти для надавачів, які включають перелік необхідних компетенцій співробітників на основі доказових технік.

Запровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню внутрішньої мотивації працівників, зниженню рівня емоційного виснаження та формуванню організаційної культури, у центрі якої перебуває людина, її психологічна безпека та професійне благополуччя.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта» сформульовано такі висновки:

1. Розроблено комплекс заходів щодо впровадження сучасних підходів і механізмів підтримки психологічного здоров'я працівників АТ «Укрнафта». Запропоновані заходи передбачають формування корпоративної політики ментального здоров'я, впровадження програм підтримки працівників (EAP), організацію психологічного консультування, проведення антистресових тренінгів, розвиток емоційного інтелекту керівників, а також створення системи кризової психологічної підтримки. Їх реалізація сприятиме формуванню безпечного психологічного середовища, підвищенню рівня задоволеності працею та зміцненню корпоративної культури підприємства.

2. Обґрунтовано доцільність використання сучасних цифрових інструментів для підтримки ментального здоров'я персоналу. Використання мобільних застосунків для управління стресом, платформ дистанційного психологічного консультування, онлайн-тренінгів, віртуальних груп підтримки та інструментів HR-аналітики дозволить підвищити доступність психологічної допомоги для працівників, забезпечити оперативне виявлення психоемоційних ризиків та покращити ефективність управлінських рішень у сфері людських ресурсів. Цифровізація процесів підтримки ментального здоров'я відповідає сучасним тенденціям розвитку корпоративного менеджменту та сприяє підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

3. Визначено основні шляхи підвищення ефективності функціонування процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта». До ключових напрямів віднесено систематичний моніторинг психологічного стану персоналу, розвиток культури психологічної безпеки, впровадження гнучких форм організації праці, удосконалення системи внутрішніх

комунікацій, використання КРІ для оцінювання результативності програм підтримки та інтеграцію питань ментального здоров'я до загальної стратегії управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня професійного стресу та емоційного вигорання, скороченню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та залученості персоналу.

Таким чином, удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта» має базуватися на комплексному поєднанні організаційних, психологічних, соціальних та цифрових інструментів управління. Запропоновані рекомендації створюють передумови для формування стійкої системи підтримки працівників, підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів і високого рівня невизначеності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження процесу управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта». Результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Досліджено теоретичні засади управління ментальним здоров'ям працівників сучасного підприємства. Встановлено, що ментальне здоров'я є одним із ключових елементів людського капіталу організації та безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень професійної мотивації, стресостійкість, здатність до прийняття рішень та якість міжособистісних відносин у колективі.

2. Узагальнено сутність, роль та види ментального здоров'я працівників. Встановлено, що ментальне здоров'я є багатовимірною категорією, яка включає психологічний, емоційний, соціальний, професійний, когнітивний та поведінковий компоненти. Комплексний розвиток усіх складових ментального здоров'я сприяє формуванню гармонійної особистості працівника та підвищенню загальної ефективності організаційної діяльності.

3. Систематизовано етапи формування та підтримки ментального здоров'я працівників організації. Доведено, що ефективна система управління ментальним здоров'ям має бути поетапною та безперервною. Вона охоплює діагностику психологічного стану персоналу, розроблення корпоративної політики, впровадження програм підтримки, навчання керівників і працівників, регулярний моніторинг психоемоційного стану та подальше вдосконалення управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити системність заходів та підвищити їх результативність.

4. Узагальнено досвід країн Європейського Союзу та України щодо управління ментальним здоров'ям персоналу. Встановлено, що в країнах ЄС широко застосовуються комплексні моделі підтримки працівників, які включають програми Employee Assistance Program (EAP), розвиток культури психологічної безпеки, впровадження гнучких форматів роботи та використання цифрових сервісів психологічної підтримки.

5. Проведено аналіз соціально-економічних умов функціонування АТ «Укрнафта». Встановлено, що підприємство є стратегічно важливим для енергетичної безпеки України та займає провідні позиції у нафтогазовому секторі. Попри складні умови діяльності, зумовлені воєнними подіями та нестабільністю ринкового середовища, компанія демонструє здатність до адаптації та підтримання стабільного функціонування, що створює передумови для розвитку соціальних і HR-ініціатив.

6. Здійснено діагностику фінансово-економічних показників АТ «Укрнафта». Виявлено, що підприємство зберігає відносну фінансову стійкість, що дозволяє не лише забезпечувати основну операційну діяльність, але й поступово впроваджувати інноваційні управлінські підходи. Наявність фінансових ресурсів та стабільної бази доходів створює можливості для інвестування у розвиток системи управління персоналом, зокрема програм підтримки ментального здоров'я працівників.

7. Оцінено практику управління ментальним здоров'ям працівників АТ «Укрнафта». Встановлено, що на підприємстві реалізуються окремі заходи соціальної та психологічної підтримки персоналу, однак вони не утворюють цілісної системи управління ментальним здоров'ям. Відсутність комплексного підходу обмежує ефективність впливу таких заходів і зумовлює необхідність формування корпоративної політики психологічного благополуччя та системного моніторингу стану працівників.

8. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління ментальним здоров'ям працівників. Запропоновано впровадження комплексних програм психологічної підтримки (EAP), використання цифрових інструментів моніторингу емоційного стану, розвиток HR-аналітики, організацію антистресових тренінгів, впровадження well-being програм, гнучких форм зайнятості та системи навчання керівників. Реалізація цих заходів дозволить знизити рівень професійного стресу, підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів і забезпечити довгострокову ефективність діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 320 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
3. Бондарчук О. І. Психологія управління персоналом. Київ : МАУП, 2021. 384 с.
4. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». URL: <https://howareu.com>
5. Войтенко А. В. Управління людськими ресурсами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 112–118.
6. Гандзюк М. П. Основи управління охороною праці : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. 280 с.
7. Грішнова О. А. Людський розвиток та якість трудового життя. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
8. Гришко В. В., Глєбова А. О., Кудінова А. О. Методичні вказівки для написання кваліфікаційної роботи. Полтава : Полтавська політехніка, 2026. 51 с.
9. Данілова І. С. Досвід здійснення інноваційної діяльності в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 285–289.
10. Державна служба України з питань праці. Психосоціальні ризики на робочому місці. Київ, 2024.
11. Єдина політика управління АТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com>
12. Жарікова С. Б., Научитель О. Д., Гулий Ю. І., Харченко А. О. Організаційна психологія : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2021. 77 с.
13. Карамушка Л. А. Професійний стрес та емоційне вигорання: психолого-педагогічні аспекти. *Науковий вісник з організаційної психології*. 2019. № 5(3). С. 67–75.

14. Кодекс корпоративної етики АТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com>
15. Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 27.12.2017 № 1018-р.
16. Корольчук М. С. Організаційна психологія : підручник. Київ : Ельга, 2020. 400 с.
17. Корольчук М. Перспективи розвитку організаційної та економічної психології в Україні. *Актуальні проблеми психології*. 2012. № 4. С. 63–72.
18. Крукевич Н. М. Формування інноваційної інфраструктури в умовах європейського вектору розвитку національної економіки. Львів : ЛКА, 2015. 203 с.
19. Максименко С. В. Психологічне здоров'я: теоретичні підходи та практичні аспекти. *Психологічні науки*. 2020. № 7(1). С. 45–58.
20. Маланьїна Т. М. До проблеми психологічного здоров'я. *Вісник ЧНПУ. Серія: Психологічні науки*. 2015. № 128. С. 176–179.
21. Марухленко О. В., Рубан Д. О., Турбаєвський Я. Е. Зрілість управління проєктами як фактор формування організаційної репутації. *Економічний простір*. 2025.
22. Ментальне здоров'я. Одеса : Гельветика, 2025. 128 с.
23. Opendatabot. Інформація про юридичну особу. URL: <https://opendatabot.ua>
24. Політика доброчесності, етики та комплаєнсу АТ «Укрнафта». Київ, 2025.
25. Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги. Gradus Research. 2024.
26. Angermeyer M. C., Schindler S., Matschinger H. et al. The Rise in Acceptance of Mental Health Professionals. *Epidemiology and Psychiatric Sciences*. 2023. Vol. 32.
27. Bandura R., Reynal P. Investing in Mental Health Will Be Critical for Ukraine's Economic Future. CSIS. 2023.

28. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. London : Deloitte, 2024.
29. European Agency for Safety and Health at Work. Psychosocial Risks and Mental Health at Work. Luxembourg, 2023.
30. Fowler C. et al. Adult Correlates of Adverse Childhood Experiences in Ukraine. *Child Abuse & Neglect*. 2020. Vol. 107.
31. Gallup. State of the Global Workplace 2024 Report. Washington, 2024.
32. International Labour Organization. Mental Health at Work: Policy Brief. Geneva : ILO, 2022.
33. International Labour Organization. Occupational Safety and Health Convention. Geneva : ILO, 2021.
34. Larsen M. E., Nicholas J., Christensen H. Quantifying App Store Dynamics. *JMIR mHealth and uHealth*. 2016. Vol. 4(3).
35. Lui J. H. L., Marcus D. K., Barry C. T. Evidence-Based Apps? *Professional Psychology*. 2017. Vol. 48(3). P. 199–210.
36. McKinsey & Company. Addressing Employee Burnout and Mental Health. New York, 2024.
37. Naslund J. A. et al. Digital Innovations for Global Mental Health. *Current Treatment Options in Psychiatry*. 2019. Vol. 6(4). P. 337–351.
38. OECD. Health at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
39. OECD. Skills Outlook 2025. Paris : OECD Publishing, 2025.
40. Schröder A., Howaldt J. Social Innovation in Europe. *European Planning Studies*. 2019. Vol. 27(2). P. 1–19.
41. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2025. Geneva : WEF, 2025.
42. World Economic Forum. Global Governance Toolkit for Digital Mental Health. Geneva : WEF, 2021.
43. World Health Organization. Comprehensive Mental Health Action Plan 2013–2030. Geneva : WHO, 2023.
44. World Health Organization. Mental Health at Work. Geneva : WHO, 2024.

45. World Health Organization. Scaling-up Mental Health and Psychosocial Services in War-Affected Regions. Geneva : WHO, 2022.

Додаткові сучасні наукові джерела (2020–2026)

46. Bakker A. B., Demerouti E. Job Demands–Resources Theory. Journal of Occupational Health Psychology. 2023.

47. Cooper C. L. Workplace Well-Being and Employee Performance. London : Routledge, 2022.

48. Deery S., Jago L. Revisiting Talent Management and Employee Well-Being. Human Resource Management Review. 2021.

49. Eurofound. Burnout in the Workplace. Luxembourg, 2024.

50. Greenberg N. Mental Health of Employees During Crises. Occupational Medicine. 2022.

51. Guest D. Human Resource Management and Employee Well-Being. Human Resource Management Journal. 2022.

52. Harvard Business Review. Employee Well-Being in the Hybrid Workplace. Boston, 2024.

53. Helliwell J., Layard R., Sachs J. World Happiness Report 2025. New York : SDSN, 2025.

54. Johns G. Presenteeism and Employee Mental Health. Journal of Organizational Behavior. 2020.

55. Kelloway E. K. Psychologically Healthy Workplaces. Canadian Psychology. 2021.

56. Leiter M. P., Maslach C. Burnout and Engagement in the Workplace. New York : Springer, 2021.

57. Mental Health Europe. Mental Health and Work Report. Brussels, 2024.

58. Nielsen K., Noblet A. Organizational Interventions for Health and Well-Being. Routledge, 2023.

59. OECD. Well-Being and Mental Health in the Workplace. Paris : OECD Publishing, 2024.

60. Quick J. C., Henderson D. F. Occupational Stress Management. Journal of Management. 2021.
61. Seligman M. E. P. Positive Psychology and Workplace Flourishing. New York : Free Press, 2021.
62. Society for Human Resource Management. Workplace Mental Health Toolkit. Alexandria, 2025.
63. United Nations. Sustainable Development Goals Report 2024. New York : UN, 2024.
64. World Bank. Mental Health, Resilience and Economic Recovery. Washington, 2024.
65. World Health Organization, International Labour Organization. Mental Health at Work: Policy Recommendations. Geneva : WHO, ILO, 2022.

ДОДАТКИ