

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

**«До захисту в ЕК»**

**«До захисту допущено»**

**Директор інституту (декан факультету)**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Підтримка ментального здоров'я в робочому середовищі»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Орехівська Валентина Петрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент Наталія СКРИГУН

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь «Магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«10» жовтня 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я**

### **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

#### **Орехівської Валентини Петрівни**

1. Тема роботи «Підтримка ментального здоров'я в робочому середовищі»  
керівник роботи к. е. н., доцент Безпалько Олена Вікторівна  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 жовтня 2023 р. №818-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 16 лютого 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Київстар»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі Розділ 2. Аналіз стану системи підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар». Розділ 3. Практичні рекомендації з підтримки ментального здоров'я персоналу в робочому середовищі ПрАТ «Київстар». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 20 таблицях, 24 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint
6. Консультанти розділів роботи

| Розділ                        | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|-------------------------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                               |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Економіко-математична частина | к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК                 |                |                  |

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                                                                                    | Строк виконання етапів роботи | Примітка        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| 1.    | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації                                                 | До 17.10.23                   | <i>виконано</i> |
| 2.    | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу                                                                                | До 25.10.23                   | <i>виконано</i> |
| 3.    | Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі»                                 | До 08.11.23                   | <i>виконано</i> |
| 4.    | Робота над розділом 2: «Аналіз стану системи підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар»»                         | До 12.12.23                   | <i>виконано</i> |
| 5.    | Робота над розділом 3: «Практичні рекомендації з підтримки ментального здоров'я персоналу в робочому середовищі ПрАТ «Київстар»» | До 15.01.24                   | <i>виконано</i> |
| 6.    | Написання висновків                                                                                                              | До 17.01.24                   | <i>виконано</i> |
| 7.    | Оформлення роботи                                                                                                                | До 18.01.24                   | <i>виконано</i> |
| 8.    | Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)                                                                         | До 19.01.24                   | <i>виконано</i> |
| 9.    | Підготовка до попереднього захисту роботи                                                                                        | До 23.01.24                   | <i>виконано</i> |
| 10.   | Захист роботи                                                                                                                    | 23.02.2024                    | <i>виконано</i> |

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Валентина ОРЕХІВСЬКА**

(ім'я та прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Олена БЕЗПАЛЬКО**

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Орехівська В.П. Підтримка ментального здоров'я в робочому середовищі – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Київстар» за 2021-2022 рр.

У першому розділі дослідження розглянуті теоретичні аспекти, пов'язані із підтримкою ментального здоров'я в робочому оточенні. Детально розглянуті визначення та ознаки ментального здоров'я працівників, а також вивчені чинники, що впливають на нього, і фактори, які сприяють підвищенню рівня ментального здоров'я серед працівників. Також в рамках розділу описані програми, спрямовані на підтримку ментального здоров'я в робочому середовищі.

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглянута загальна характеристика ПрАТ «Київстар», проведено аналіз кадрового забезпечення підприємства та оцінено компоненти та стан системи підтримки ментального здоров'я працівників.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено обґрунтування рекомендацій щодо підтримки ментального здоров'я персоналу в робочому середовищі ПрАТ «Київстар». Проведено аналіз тенденцій показника генералізованого тривожного розладу (GAD-7), розроблено програми заходів для підтримки ментального здоров'я персоналу, виконано оцінку ефективності впроваджених ініціатив і обґрунтовано вплив цих заходів на ключові показники діяльності ПрАТ «Київстар».

Робота містить 128 сторінок, 20 таблиць, 24 рисунка, 60 використаних джерела.

**Ключові слова:** ментальне здоров'я, аналіз, напрямки удосконалення.

## SUMMARY

### **Orehivska V.P. Supporting mental health in the work environment - Manuscript.**

Qualification work for the educational degree «Master» is based on the materials of PJSC «Kyivstar» for 2021-2022.

The first chapter of the study examines the theoretical aspects related to maintaining mental health in the work environment. The definition and signs of mental health of employees are discussed in detail, as well as the factors that influence it and the factors that contribute to the improvement of mental health among employees. The chapter also describes programmes aimed at supporting mental health in the workplace.

The second section of the qualification work describes the general characteristics of Kyivstar PrJSC, analyses the company's human resources, and assesses the components and state of the system of supporting employees' mental health.

The third chapter of the qualification work provides a justification for the recommendations for supporting the mental health of staff in the working environment of Kyivstar PrJSC. The author analysed the trends in the generalised anxiety disorder (GAD-7), developed programmes of measures to support the mental health of employees, evaluated the effectiveness of the implemented initiatives and substantiated the impact of these measures on the key performance indicators of Kyivstar PrJSC.

The paper contains 128 pages, 20 tables, 24 figures, 60 references.

**Keywords:** mental health, analysis, areas of improvement.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                | <b>7</b>   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДТРИМКИ</b>                                                                                    |            |
| <b>МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>                                                                           | <b>10</b>  |
| 1.1.Поняття та ознаки ментального здоров'я працівників.....                                                                      | 10         |
| 1.2.Чинники впливу та фактори підвищення рівня ментального здоров'я працівників.....                                             | 14         |
| 1.3.Програми підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі...                                                             | 19         |
| <b>Висновки до розділу 1.....</b>                                                                                                | <b>34</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ</b>                                                                                  |            |
| <b>МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ</b>                                                                                     | <b>36</b>  |
| <b>«КИЇВСТАР».....</b>                                                                                                           | <b>36</b>  |
| 2.1.Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар».....                                                      | 36         |
| 2.2.Характеристика кадрового забезпечення ПрАТ «Київстар».....                                                                   | 44         |
| 2.3.Оцінка складових та стану системи підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар».....                            | 55         |
| <b>Висновки до розділу 2.....</b>                                                                                                | <b>67</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДТРИМКИ</b>                                                                              |            |
| <b>МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ В РОБОЧОМУ</b>                                                                                 | <b>68</b>  |
| <b>СЕРЕДОВИЩІ ПрАТ «КИЇВСТАР».....</b>                                                                                           | <b>68</b>  |
| 3.1. Побудова тренду показника генерелізованого тривожного розладу (GAD-7) у працівників ПрАТ «Київстар».....                    | 68         |
| 3.2.Розробка програми заходів сприяння ментальному здоров'ю персоналу ПрАТ «Київстар».....                                       | 75         |
| 3.3.Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів у ПрАТ «Київстар».....                                               | 87         |
| 3.3.1.Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності роботи психотерапевта в ПрАТ «Київстар».....                       | 87         |
| 3.3.2.Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження проєкту «Mental HELSI Київстар».....                  | 95         |
| 3.4.Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності та рівень ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар»..... | 102        |
| <b>Висновки до розділу 3.....</b>                                                                                                | <b>104</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                             | <b>106</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>                                                                                       | <b>110</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                              | <b>116</b> |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Українці перебувають в зоні ризику виникнення ментальних розладів поколіннями, і, з огляду на події сьогодення, ця проблема не втрачає актуальності. Низка політичних подій, пандемія COVID-19, її наслідки, повномасштабне російське вторгнення, невизначеність та небезпека наявної ситуації негативно впливають на ментальний стан українців різного віку. Зараз у світі набуває популярності тренд на добробут працівників, їхнє ментальне та фізичне благополуччя. Для України, цей тренд неабияк важливий, як для підтримки дієздатності, так і для подальшої відбудови, адже стосується найцінніших ресурсів та потенціалу.

Нестабільність, загроза безпеки та переживання втрати негативно впливають на психологічний стан осіб. Погіршення ментального здоров'я працівників може призвести до зниження продуктивності та ефективності в роботі організації. Дослідження ментального здоров'я в організаціях допоможе зрозуміти, які групи працівників потребують додаткової підтримки та допомоги для забезпечення їхнього благополуччя. Також буде визначено, які підходи до підтримки працівників є ефективними. Організації зможуть розробити програми психологічної підтримки, надавати доступ до професійних консультантів, тренінгів зі стресостійкості та інших ініціатив, спрямованих на підтримку ментального здоров'я працівників.

*Метою кваліфікаційної роботи* є дослідження теоретичних та практичних аспектів підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі ПрАТ «Київстар». Дослідження проводилося задля подальшого удосконалення цього процесу та розробки конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи підтримки працівників у аспекті їхнього ментального здоров'я.

*Об'єктом* дослідження є процес підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі.

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі ПрАТ «Київстар».

Задля досягнення означеної мети в кваліфікаційній роботі було поставлено і вирішено низку завдань:

- визначено поняття та ознаки ментального здоров'я працівників;
- досліджено чинники впливу та фактори підвищення рівня ментального здоров'я працівників;
- визначено програми підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі;
- надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Київстар»;
- проаналізовано характеристику кадрового забезпечення ПрАТ «Київстар»;
- проведена оцінка складових та стану системи підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар»;
- розроблено практичні рекомендації з підтримки ментального здоров'я персоналу в робочому середовищі ПрАТ «Київстар»;
- розроблено програми заходів сприяння ментальному здоров'ю персоналу ПрАТ «Київстар»;
- здійснено оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів, їх впливу на основні показники діяльності та рівень ментального здоров'я співробітників ПрАТ «Київстар».

*Методи дослідження.* У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувались методи аналізу та синтезу інформації, логічного узагальнення, економіко-статистичного аналізу, тестування, кореляційного аналізу, а також методи побудови економетричних моделей та інші.

*Інформаційну базу* роботи складають законодавчі і нормативно-правові акти України, фахові та інші спеціалізовані періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій, навчально-методичні джерела за

тематикою дослідження, а також фінансова і статистична звітність ПрАТ «Київстар»

*Новизна одержаних результатів.* Побудова тренду показника генерелізованого тривожного розладу (GAD-7) у працівників ПрАТ «Київстар».

*Практична значущість.* Теоретичні та науково-методичні положення, представлені в кваліфікаційній роботі, були конкретизовані та перетворені в практичні рекомендації. Ці висновки можуть бути впроваджені в роботу підприємства для поліпшення його діяльності.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 128 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту становить 103 сторінки. Робота містить 20 таблиць, 24 рисунка, додатків на 13 сторінках, список використаної література – 60 джерел.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДТРИМКИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **1.1. Поняття та ознаки ментального здоров'я працівників**

Ментальне здоров'я згідно з визначенням ВООЗ – це стан щастя, добробуту, в якому людина реалізує свої творчі здібності, може протистояти життєвим стресам, продуктивно працювати та робити внесок у суспільне життя.

Характеризується гарне ментальне здоров'я здатністю людини виконувати ряд ключових функцій та видів діяльності, наприклад, здатністю до навчання; здатністю відчувати, виражати та керувати позитивними та негативними емоціями; здатністю формувати та підтримувати добрі стосунки з іншими людьми; здатністю долати стресові ситуації тощо [1-2].

Крім того, ментальне здоров'я включає наше емоційне психологічне та соціальне благополуччя, що, у свою чергу, впливає на наші думки, відчуття та дії.

Ментальне здоров'я включає у себе загальне психологічне та емоційне благополуччя людини, в тому числі її здатність подолати стрес і впоратися з вимогами повсякденного життя. В цей концепт входять різноманітні аспекти, такі як поведінка особи, її настрій і когнітивні здібності. На ментальне здоров'я можуть впливати різні внутрішні і зовнішні чинники, такі як генетика, оточуюче середовище і життєвий досвід [4,12].

Іншим поглядом на ментальне здоров'я працівників є його сприйняття як психологічного, емоційного і соціального благополуччя, включаючи їх здатність ефективно виконувати свої службові обов'язки, впоратися зі стресом і зберігати рівновагу між роботою та особистим життям. Цей аспект залежить від різноманітних чинників, таких як корпоративна культура, робочі

вимоги, міжособистісні відносини та можливість отримання підтримки та ресурсів [13].

Отже, можна розділити чинники, які впливають на ментальне здоров'я людей, на фізіологічні, соціальні та психологічні. Загально враховуючи наведені визначення, ключовими факторами впливу є:

1.Генетика: наслідування факторів може визначати схильність до розвитку різних психічних станів, таких як депресія, тривожність, шизофренія та інші.

2.Середовище: умови нашого життя і праці мають значний вплив на наше ментальне здоров'я. Наприклад, стабільна та сприятлива сімейна або робоча атмосфера може сприяти поліпшенню психічного благополуччя.

3.Соціальні фактори: взаємодія з іншими людьми, соціальна підтримка, статус у суспільстві та відношення оточуючих можуть впливати на самооцінку і психічний стан.

4.Емоції та стрес: необхідність впоратися зі стресом та негативними емоціями може впливати на ментальне здоров'я, а здатність до емоційного регулювання може відігравати важливу роль у психічному благополуччі.

5.Особистісні риси: індивідуальні характеристики особистості, такі як оптимізм, резилієнтність, самооцінка і самореалізація, можуть впливати на стійкість до стресу та загальне психологічне благополуччя.

6.Фізичне здоров'я: стан фізичного здоров'я може впливати на ментальне здоров'я, і навпаки. Регулярна фізична активність, збалансована дієта і відпочинок можуть сприяти поліпшенню психічного стану.

7.Підтримка та доступ до професійної допомоги: наявність професійної психологічної допомоги та підтримки в разі потреби може допомагати у вирішенні проблем та покращенні ментального стану.

Ці чинники взаємодіють і можуть відрізнятися для різних осіб і у різних контекстах, але розуміння їх ролі допомагає розробляти стратегії для підтримки та збереження ментального здоров'я.

Важливість ментального здоров'я працівників не може бути переоціненою, адже персонал є складовою внутрішнього середовища організації, виконує бізнес-процеси, формує результати її діяльності, організаційну культуру, і повною мірою відповідає за її розвиток, а також визначає привабливість на ринку праці й особистий бренд. Це пояснюється тим, що за незадовільного ментального здоров'я, особа частково втрачає здатність коректно і стратегічно мислити, виокремлювати причинно-наслідкові зв'язки, адекватно оцінювати ризики, погіршується її взаємодія зі світом та колегами, здатність творчо інтерпретувати результати, подавати інформацію тощо, що може означати неналежне управління організацією і високу імовірність припущення серйозних помилок.

Елементи ментальних ресурсів організації представлені на рисунку 1.1.

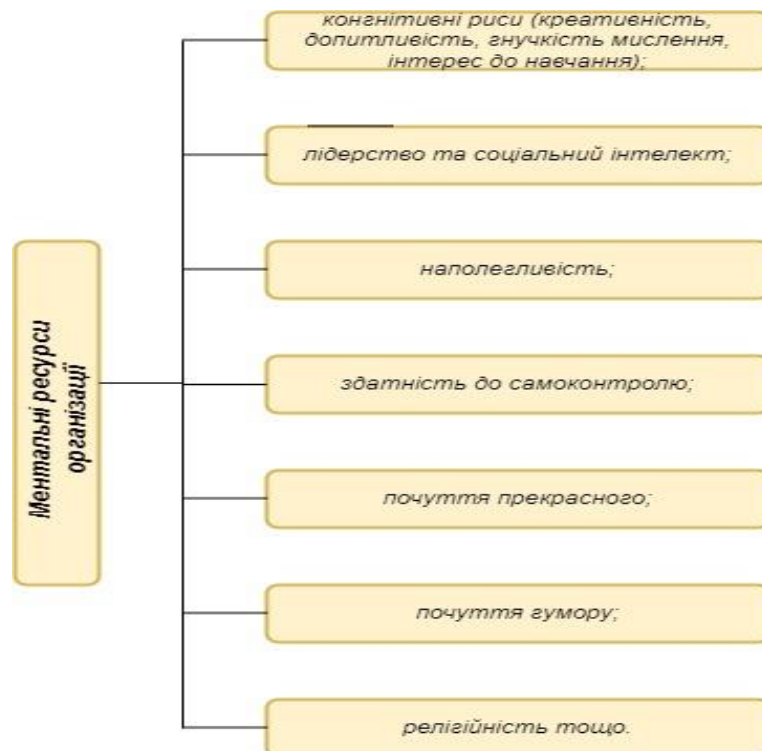


Рис.1.1.Елементи ментальних ресурсів організації

Джерело: [7].

Враховуючи усе вищезазначене, можна зазначити, що ментальне здоров'я організації визначається як стан здоров'я її працівників і якість її ментальних ресурсів.

Існує думка, що для психологічного благополуччя працівника вирішальними є такі речі: самосприйняття, автономія, цілеспрямованість, позитивні стосунки з людьми, зацікавленість у особистісному розвитку. Викладений перелік рис дає змогу працівнику бути успішнішим за тих, в кого вони відсутні [15].

У вивченні праці звертається увага на явище, відоме як професійне вигорання. Спочатку його розглядали як фізіологічну реакцію на втому та процес, що відбувається в організмі працездатної людини. Однак зараз його розглядають як частину психічних ресурсів людини та її здатність підтримувати працездатність на належному рівні. Ці концепції отримали подальший розвиток в інформаційному підході до формування портфелю ресурсів підприємства, зокрема, у створенні стресостійкості працівників [16]. Ментальні ресурси організації включають когнітивні риси, такі як креативність, допитливість, гнучкість мислення, інтерес до навчання, а також лідерство та соціальний інтелект, наполегливість, здатність до самоконтролю, почуття прекрасного, почуття гумору, рілігійність і інші.

Видно, що важливість ментального здоров'я підтверджується не лише на рівні індивідуальних працівників, а й у контексті ресурсів організації. Присутність негативних проявів ментального здоров'я може негативно впливати на якість ментальних ресурсів та ускладнювати їхні перспективи розвитку.

Для отримання додаткових конкурентних переваг важливо, щоб організації інвестували у розвиток людського капіталу, включаючи збереження та покращення здоров'я працівників [17-18].

Ментальне здоров'я працівників може суттєво впливати на функціонування організації через зниження продуктивності, збільшення кількості відсутностей на роботі, погіршення якості виконаної роботи та

наростання конфліктів. Вкладення в технології, спрямовані на поліпшення благополуччя персоналу, є обґрунтованим.

Дослідження, проведене Креденцер О., довело, що існує тісний зв'язок між психологічним здоров'ям та самоефективністю персоналу освітніх організацій. Кореляційний аналіз вказав на прямий статистично значущий зв'язок між самоефективністю та рефлексивно-особистісним компонентом психологічного здоров'я. Результати дисперсійного аналізу також вказали, що рівень самоефективності в предметній сфері впливає на рівень вираженості показників психологічного здоров'я персоналу в освітніх установах [29-30].

Л. Карамушка провела дослідження, в результаті якого виявила негативні зміни у психічному здоров'ї працівників українських організацій під впливом війни, визначивши значну кількість стресу, страху і тривожності серед них. Також вона встановила прогалину між ресурсами організації та соціальними і особистісними ресурсами, які відіграють важливу роль у підтримці ментального стану працівників [31].

## **1.2. Чинники впливу та фактори підвищення рівня ментального здоров'я працівників**

Метальне здоров'я – це не просто відсутність психічних розладів, це стан психічного добробуту, який дозволяє людям справлятися з життєвими стресами, реалізовувати свій потенціал, продуктивно працювати і робити позитивний внесок у життя суспільства. Це фундаментальне право людини, яке має важливе значення для особистого, суспільного та соціально-економічного розвитку. [52].

На психічне здоров'я людини можуть впливати кілька факторів:

1.Індивідуальні фактори: емоційні навички, вживання психоактивних речовин та генетика.

2.Соціальні та екологічні фактори: вплив несприятливих умов, таких як бідність, війна, насильство, нерівність та екологічна депривація, може збільшити ризик виникнення проблем з психічним здоров'ям. Дитячі негаразди, такі як жорстоке поводження або втрата батьків, можуть мати довготривалий вплив.

3.Біологічні фактори: генетика може відігравати певну роль, оскільки певні гени підвищують ризик виникнення психічних розладів. Однак наявність гена, пов'язаного з ризиком, не гарантує розвитку захворювання.

4.Психічні розлади можуть варіюватися від тривоги і розладів настрою до більш важких станів, таких як шизофренія. Тривожні розлади, наприклад, характеризуються сильним страхом або занепокоєнням, пов'язаним з певними об'єктами або ситуаціями. Афективні розлади, з іншого боку, включають значні зміни настрою, такі як депресія або біполярний розлад. Розлади шизофренії характеризуються фрагментарністю думок і труднощами з обробкою інформації.

Деякі потенційні ознаки розладу психічного здоров'я включають:

- відхід від соціальної взаємодії;
- зміни в режимі сну та харчування;
- постійне відчуття безнадійності або смутку;
- труднощі з виконанням щоденних завдань;
- думки про самоушкодження або заподіяння шкоди іншим.

Ментальне здоров'я визначає багато аспектів та граней нашого буття. В той же час, воно залежить від великої кількості факторів та чинників. Звісно, не на все ми можемо вплинути, але суттєво допомогти собі та близьким можна простими кроками турботи про ментальне здоров'я:

- Регулярні фізичні вправи: фізична активність протягом 45 хвилин три-п'ять разів на тиждень можуть значно покращити ментальне здоров'я. Фізична активність стимулює вироблення «гормонів щастя», забезпечує підтримку і покращення фізичного самопочуття.

- Збалансоване харчування: дотримання збалансованої дієти та достатнє пиття забезпечують стійке надходження енергії та уникнення гормональних коливань та протягом дня.

- Якісний сон: достатній та повноцінний сон покращує психічне здоров'я, є профілактикою виснаження та вигорання.

- Техніки релаксації, такі практики, як медитація, глибоке дихання та ведення щоденника допомагають впоратися зі стресом та мінімізувати його шкідливий вплив.

- Позитивна соціальна взаємодія: побудова та підтримка значущих стосунків – це важливий аспект ментального здоров'я та підтримка у важкі часи.

- Боротьба з негативними думками: усвідомлення негативних думок і боротьба з ними може сприяти формуванню позитивного мислення.

З умовами праці можуть бути пов'язані чимало факторів ризику порушення ментального здоров'я. Ось кілька прикладів факторів ризику:

- неналежні умови гігієни праці і охорони здоров'я працівників;
- обмежена участь у прийнятті рішень;
- слабкий контроль за своєю областю роботи;
- низький рівень підтримки працівників;
- негнучкий робочий графік;
- нечіткі задачі чи організаційні цілі. [55].

Ризики також можуть бути пов'язані із діяльністю, наприклад виконанням обов'язків, що не відповідають компетенції працівника чи надмірне навантаження. Ризики також можуть підвищені, якщо відсутня згуртованість в колективі чи немає соціальної підтримки.

Утиски та психологічне насильство (це може бути групове цькування/булінг) – часті причини стресу, пов'язані з трудовою діяльністю, які створюють ризик для здоров'я працівників. Вони можуть бути причиною як фізичних, так і психологічних проблем.

Все це створює економічні витрати для роботодавців, адже знижується продуктивність праці і зростає плинність кадрів. Це також може негативно відбиватися на сімейному і соціальному житті працівників.

Для створення здорового середовища на робочому місці потрібно:

- забезпечувати охорону психічного здоров'я шляхом зменшення факторів ризику, пов'язаних з трудовою діяльністю;
- зміцнювати психічне здоров'я шляхом розвитку позитивних аспектів праці і сильних сторін працівників;
- вирішувати проблеми з психічним здоров'ям, якими б не були їхні причини.

Кроки, які можуть використовувати організації для створення здорового середовища на робочому місці:

- вивчення середовища на робочому місці та шляхів його покращення задля зміцнення психічного здоров'я співробітників;
- вивчення досвіду та мотивації лідерів і працівників організації, які вживали заходів для покращення умов праці;
- відмова від практики «винайдення велосипеда» і використання позитивного досвіду інших компаній;
- вивчення потреб окремих працівників і можливостей їх залучення до формування більш сприятливої для психічного здоров'я політики в організації;
- розповсюдження інформації про джерела можливої підтримки і місця, де можна отримати допомогу.

Ментальне здоров'я працівників є ключовим фактором, впливаючим на їхню продуктивність і загальний внесок у робоче середовище. Створення умов праці, спрямованих на підтримку ментального здоров'я, не лише покращує благополуччя працівників, але і призводить до позитивних економічних результатів для підприємства [45].

Критерії поліпшення ментального здоров'я визначаються рядом важливих аспектів:

- Самоспостереження, яке дозволяє працівникам усвідомлювати свої емоції та реакції на події, є важливим елементом підтримки психічного здоров'я.
- Самоприйняття сприяє позитивній самооцінці та створює сприятливий контекст для особистісного розвитку.
- Регулярна медитація та йога сприяють зниженню стресу і поліпшенню психічного благополуччя.
- Арт-терапія та творчість є каналами вираження емоцій та засобами самовираження.
- Впровадження ефективних стратегій управління часом допомагає зберегти баланс і запобігти вигоранню.
- Участь у курсах з управління стресом розвиває навички ефективного подолання труднощів.
- Доступ до професійної психотерапевтичної підтримки створює можливість для вирішення особистих та професійних викликів.
- Зберігання позитивного настрою та підтримка гумору сприяє зниженню напруги та підвищує загальний настрій колективу.
- Залучення працівників до визначення власних цілей та розвитку особистості сприяє створенню мотивуючого робочого середовища.

Головною метою є створення в робочому оточенні атмосфери гармонії та взаємопідтримки, яка враховує психічне благополуччя працівників. Це сприятиме взаємній вигоді як для індивідів, так і для організації в цілому. Ментальне здоров'я, що становить невід'ємну частину загального добробуту, заслуговує визнання своєї важливості. Розуміння впливу різноманітних факторів на психічний стан та активні заходи для його підтримки є ключовими компонентами досягнення повноцінного і задовільного життя [44].

### **1.3. Програми підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі**

Робоче місце та ментальне здоров'я тісно пов'язані між собою. Безпечне і здорове робоче середовище підтримує ментальне здоров'я, в свою чергу добре ментальне здоров'я дає людям змогу працювати продуктивно. Небезпечне або шкідливе робоче середовище може виснажувати ментальне здоров'я, як наслідок, недобре ментальне здоров'я може заважати здатності людини працювати, якщо її залишити без підтримки.

Без ефективних структур та підтримки навіть за умови готовності людини працювати, вплив проігнорованих психічних розладів може негативно відзначатися на її впевненості в собі, задоволенні від роботи, працездатності, дотриманні трудової дисципліни та спроможності отримати роботу. Так само ці проблеми впливають на людей, які здійснюють догляд, і на членів сімей.

Уряди, підприємства та громади в усьому світі надто часто невірно трактують сутність психічного здоров'я, виділяють на цю сферу недостатньо ресурсів і надають їй меншого значення в порівнянні із фізичним здоров'ям. Люди, які мають психічні розлади, часто зазнають стигматизації, дискримінації та ізоляції [60]. Поширена стигматизація створює бар'єри. Деякі роботодавці можуть неохоче брати на роботу людей із психічними розладами, а деякі працівники можуть не хотіти розповідати про свій стан чи звертатися по допомогу, тому що побоюються негативних наслідків для кар'єри.

Втрата роботи та втрачені можливості впливають на здатність людей та родин заробляти. Втрата роботи сприяє також збільшенню суспільних витрат через підвищення рівня безробіття, зниження продуктивності, втрату кваліфікованої робочої сили та зменшення податкових надходжень.

Для всіх людей, незалежно від того, чи є в них психічні розлади, робочі місця можуть бути місцями, які покращують психічне здоров'я або виснажують його.

З одного боку, відомо, що гідна праця позитивно впливає на ментальне здоров'я. Вона не тільки надає можливість для отримання доходу, а й створює платформу для чітко організованої повсякденної діяльності, підтримання позитивних взаємин і отримання почуття цілі й досягнення. Для людей із важкими психічними розладами зайнятість може сприяти відновленню та асоціюється з підвищеною самооцінкою та кращим соціальним функціонуванням. Для всіх працівників безпечні та здорові робочі середовища не лише є одним з основних прав: вони з більшою імовірністю підвищують якість і продуктивність праці, дають змогу ефективніше зберігати кадри й зводять до мінімуму напруженість і конфлікти.

З іншого боку, безробіття або нестабільна чи ненадійна зайнятість, дискримінація на робочому місці або несприятливі робочі середовища можуть бути джерелом стресу і становити небезпеку для психічного здоров'я. Відомо, що безробіття, відсутність гарантій зайнятості, фінансова незахищеність і нещодавня втрата роботи є факторами ризику спроб самогубства [59]. Нерівність і нерівне ставлення можуть проявлятися через нерівність у доходах, можливостях або повазі на роботі.

Право на працю – одне з найчастіше порушуваних прав людей із важкими психічними розладами яким також частіше недоплачують, ніж населенню загалом [58].

Небезпечні робочі середовища створюють фактори ризику для ментального здоров'я. Вони відомі як «психосоціальні ризики» й можуть стосуватися, серед іншого, змісту роботи чи робочого графіка, конкретних характеристик робочого місця або можливостей кар'єрного розвитку [57]. Наприклад, спосіб організації трудової діяльності, зокрема високі вимоги до роботи, низький рівень контролю над роботою (тобто повноважень на ухвалення рішень щодо роботи) і нечіткі ролі, можуть загострити стрес,

пов'язаний із роботою, та підвищити ризик виснаження, емоційного вигорання, тривоги та депресії. Психосоціальні ризики на роботі асоціюються з негативними наслідками для психічного здоров'я, включно із суїцидальною поведінкою.

Перетворення, що відбуваються останнім часом у світі праці, – зокрема розвиток технологій, зміна клімату, глобалізація та демографічні зрушення – змінюють те, де і як люди працюють. Пандемія COVID-19 прискорила темпи змін, особливо в дистанційній роботі, електронній комерції та автоматизації. Вона також зруйнувала ринки праці, посилила фінансову нестабільність і спричинила масштабну реорганізацію підприємств. Для багатьох працівників ці зміни створили нові психосоціальні ризики або загострили вже наявні [56]. Для багатьох ці зміни призвели до втрати заробітків. Так само кризи, зокрема конфлікти, продовжують спричиняти серйозні порушення в таких аспектах, як місце, де люди працюють, спосіб, у який вони працюють, та їхня здатність працювати.

Ефективна політика й заходи з покращення ментального здоров'я на роботі мають критично важливе значення для захисту прав людини на добре здоров'я, включно з психічним здоров'ям, і для забезпечення прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку (ЦСР), особливо ЦСР 3 (щодо здоров'я) та ЦСР 8 (щодо гідної праці для всіх).

Для людей та родин краще ментальне здоров'я на роботі може зменшувати ступінь відчуженості, зміцнювати здоров'я й добробут загалом та посилювати економічну безпеку. Родини також можуть отримувати переваги завдяки ширшій участі в діяльності ринку праці та підвищеній продуктивності, оскільки обидва ці фактори покращують підсумки їхньої роботи. Так само і для урядів приділення належної уваги психічному здоров'ю на роботі може забезпечити економію витрат на медичне обслуговування й соціальну підтримку.

Ціна бездіяльності з боку суспільства дуже висока. Забезпечення доступності послуг з охорони психічного (чи фізичного) здоров'я коштує

дорого. Проте непрямі витрати, пов'язані зі зниженням продуктивності праці (це може бути передчасна смерть, інвалідність та зменшення продуктивності в процесі трудової діяльності), часто набагато перевищують прямі витрати на вищезгадані послуги [55].

Це підкреслює важливість ефективних інвестицій у здоров'я та психічний стан населення. Надання доступних та якісних медичних послуг може сприяти не лише загальному покращенню якості життя, але й зменшенню суспільних витрат, пов'язаних із втратою продуктивності та іншими негативними наслідками бездіяльності у цьому напрямку.

Зміцнення ментального здоров'я на роботі вимагає вживання заходів для запобігання виникненню психічних розладів, захист та зміцнення ментального здоров'я на роботі й надання всім працівникам допомоги для повноцінної та рівної участі в трудовій діяльності (рис. 1.2.). Кожний напрям дій сам собою має певну цінність і якнайкраще спрацьовує, якщо він реалізується спільно з іншими напрямами в межах широкого та всеосяжного підходу.

Зацікавлені учасники у сфері праці можуть активно сприяти створенню сприятливого середовища для внесення змін. Це може бути досягнуто через прийняття конкретних зобов'язань, виділення фінансових ресурсів, боротьбу зі стигматизацією та дискримінацією, координацію багатогалузевих та широко залучених підходів і підтримку науково обґрунтованих заходів для ефективного втручання. Така взаємодія допомагає зміцнити основи для успішної реалізації заходів, спрямованих на поліпшення умов праці та розвиток організаційної культури.



Рис.1.2. Стратегії вирішення питань психічного здоров'я на роботі

Джерело: [50-55].

На міжнародному рівні є багатоплановий набір документів, якими встановлено зобов'язання й обов'язки країн щодо ментально здоров'я на роботі (рис. 1.3), зокрема з відстоювання прав працівників на безпечне та здорове робоче середовище, справедливе ставлення на робочому місці й рівні можливості зайнятості та професійної реабілітації.

У більшості країн підприємства зобов'язані захищати ментальне здоров'я працівників у межах національної правової бази щодо прав і обов'язків у галузі БЗР. Проте досі не зрозуміло, якою мірою ця правова база впроваджується законодавцями, забезпечується регулювальними органами або реалізується на практиці роботодавцями (наприклад, через внутрішні правила компаній).

Для роботодавців зменшення психосоціальних ризиків так само може забезпечуватися шляхом інтеграції питань психічного здоров'я в наявну в них систему управління БЗР [54], причому не як необов'язкового доповнення, а як істотно важливого елемента.

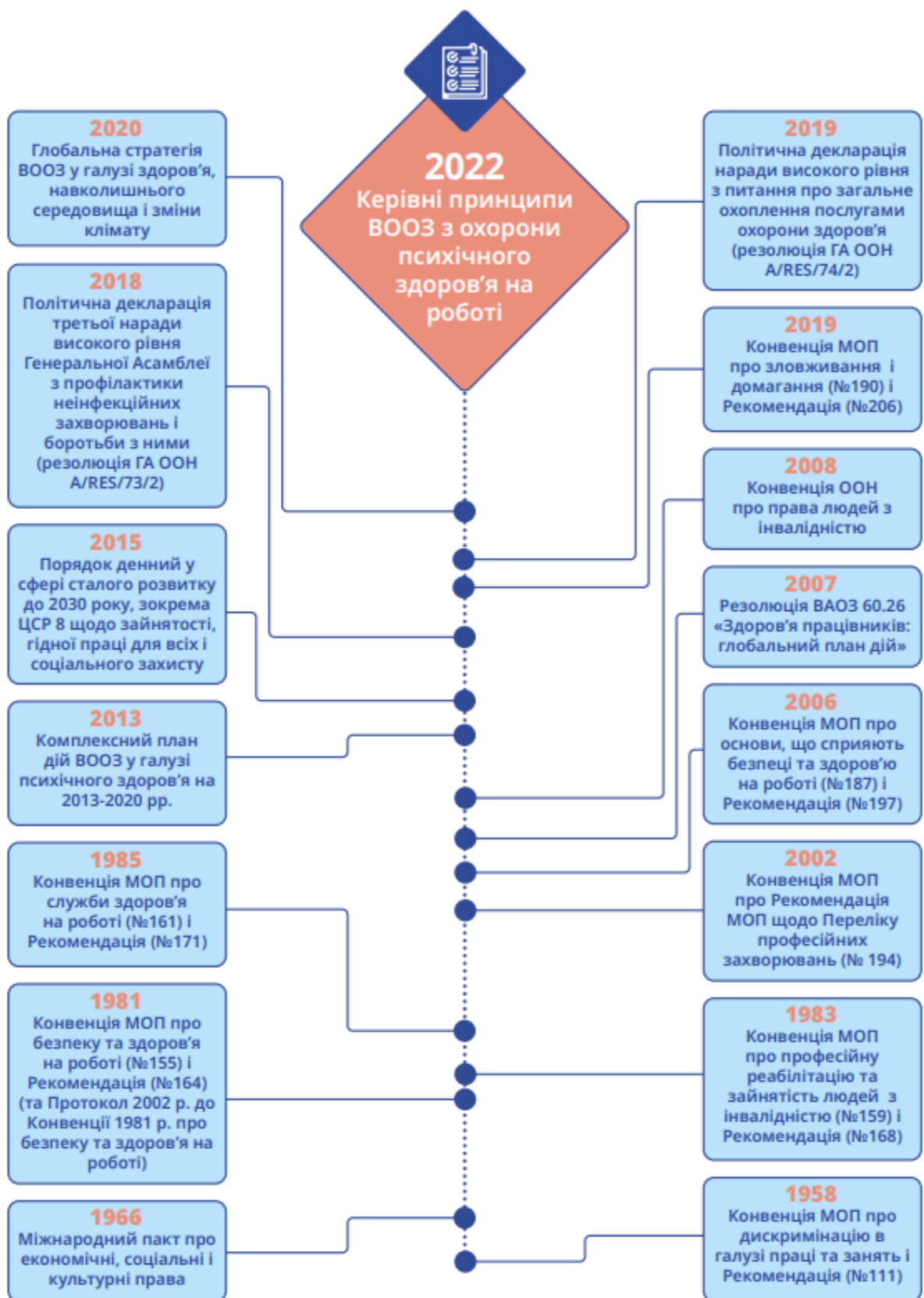


Рис.1.3. Ключові міжнародні акти в галузі психічного здоров'я на  
робочому місці

Джерело: [50-55].

Інтеграція повинна поширюватися на всі компоненти системи управління: політику, організацію, планування та реалізацію, оцінювання та дії з удосконалення [53].

Пріоритет у діях із покращення ментально здоров'я на роботі слід віддавати колективним заходам. Ці дії повинні базуватися на раціональних процесах оцінювання ризиків та управління ризиками, здійснюваних за змістовної участі працівників та їхніх представників. Працівників та їхніх представників слід залучати до виявлення психосоціальних небезпек на роботі, інформувати про заходи, запроваджені для запобігання пов'язаним із ними ризикам, і навчати щодо цих заходів.

На обставини, які можуть провокувати ризики, – як, наприклад, реорганізація або зміни в кадровому забезпеченні, технологічних процесах, методах роботи або інших істотних аспектах трудової діяльності, – слід реагувати в спосіб, який запобігає психосоціальним ризикам або зводить їх до мінімуму.

Слід зауважити, що наявність потужної правової бази, спрямованої на запобігання психосоціальним ризикам і охорону ментального здоров'я на роботі, не достатньо, якщо вона не підкріплена адекватними механізмами забезпечення дотримання правових норм, зокрема, за допомогою заходів із консультування, розслідування та правозастосування, здійснюваних компетентними й підготовленими інспекторами праці.

У керівних принципах ВООЗ рекомендовано, щоб організаційні заходи використовувалися як універсальні засоби запобігання, що можуть впроваджуватися на всіх робочих місцях [51] (табл. 1.1).

Організаційні заходи, спрямовані на протидію психосоціальним факторам ризику, допомагають ослабити емоційний стрес і покращити результати, що стосуються роботи, а саме задоволення роботою, абсентеїзм і продуктивність праці [49].

## Організаційні заходи поліпшення ментального здоров'я на робочому місці

| Групи заходів                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Приклади                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Планові заходи, які безпосередньо спрямовані на умови праці для запобігання погіршення психічного чи фізичного здоров'я та якості життя.</li> <li>➤ Оцінювання та змінення, зменшення чи усунення психосоціальних ризиків для психічного здоров'я.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Запровадження гнучких режимів роботи</li> <li>➤ Залучення працівників до ухвалення рішень щодо їхньої роботи</li> <li>➤ Внесення змін до робочого навантаження або графіків роботи для сприяння встановленню пріоритетів щодо роботи та особистого життя (Додаток В таблиця 1).</li> </ul> |

*Джерело: [43]*

В усіх випадках організаційні заходи спрацьовують найкращим чином, коли їх планують і здійснюють на основі змістовної участі працівників та (або) їхніх представників і в межах ширшої програми дій, яка включає також заходи із захисту та зміцнення психічного здоров'я на роботі.

Захист та зміцнення ментального здоров'я на робочому місці передбачає розбудову спроможності, підвищення рівня обізнаності й створення можливостей для виявлення психічних розладів на робочому місці та завчасного здійснення необхідних заходів. ВООЗ рекомендує три напрями заходів на основі фактичних даних: підготовку керівників із питань психічного здоров'я, підготовку працівників із питань обізнаності та освіченості в галузі психічного здоров'я та індивідуальні заходи, що здійснюються безпосередньо для працівників (табл. 1.2) [43].

Підготовка керівників із питань психічного здоров'я зміцнює знання, навички та поведінку керівників у галузі психічного здоров'я й може сприяти зверненню працівників по допомогу [43]. Слід забезпечити підготовку керівників вищої та середньої ланок, зокрема керівників-адміністраторів (табл. 1.2).

Важливо, що мета цієї підготовки не полягає в тому, щоб перетворити керівників на спеціалістів з охорони психічного здоров'я: після проходження підготовки керівники не можуть і не повинні діагностувати чи «лікувати»

психічні розлади. Вони повинні знати, коли та як направляти підлеглих до належних джерел підтримки, і готові відстоювати необхідність дій з охорони психічного здоров'я на робочому місці та вміти це робити.

Таблиця 1.2

### Управлінські заходи поліпшення ментального здоров'я на робочому місці

| Групи заходів                                                                            | Приклади                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підготовка керівників із питань психічного здоров'я                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Виявляти наявність емоційного стресу у підлеглих і належним чином реагувати на нього.</li> <li>➤ Застосовувати міжособистісні управлінські навички, а саме відкрите спілкування та активне слухання.</li> <li>➤ Заохочувати інклюзивну та сприятливу культуру праці.</li> <li>➤ Відстоювати необхідність здійснення заходів щодо психічного здоров'я на роботі в низхідному порядку.</li> <li>➤ Розуміти, як психосоціальні ризики можуть впливати на психічне здоров'я, і знати, як запобігати їм і контролювати їх.</li> <li>➤ Забезпечити можливість отримання працівниками в разі необхідності підтримки від їхніх представників.</li> </ul> |
| Підготовка працівників із питань грамотності та обізнаності в галузі психічного здоров'я | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Підвищувати обізнаність про психічне здоров'я та добробут на роботі.</li> <li>➤ Покращувати ставлення до психічних розладів для зменшення стигматизації.</li> <li>➤ Заохочувати звернення по допомогу</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Індивідуальні заходи                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розвивати навички управління стресом.</li> <li>➤ Зменшувати симптоми психічних розладів.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Джерело: [46]

Підготовка керівників із питань ментального здоров'я може здійснюватися в межах навчання перед призначенням на посаду (зокрема в межах програм із менеджменту, курсів із розвитку лідерських якостей або вступного інструктажу) або навчання без відриву від роботи. Вона може проводитися в різних форматах: електронними засобами або в очному режимі, під керівництвом чи самостійно, індивідуально чи в групах. Для того, щоб обрати формат підготовки, необхідно подивитися, що найкраще підійде цьому контингенту. Підготовку можна адаптувати до місцевих умов і слід періодично повторювати.

Підготовку бажано проводити у звичайний оплачуваний робочий час. Усі навчальні заходи повинні проводитися компетентними інструкторами, що

означає, що деяким роботодавцям, можливо, доведеться наймати сторонніх фахівців. Після підготовки можна проводити оцінювання, щоб встановити, наскільки добре особи, які пройшли підготовку, здатні застосовувати набуті знання та навички.

Підготовка працівників із питань обізнаності та освіченості в галузі психічного здоров'я покращує знання та уявлення тих, хто навчається, щодо психічного здоров'я на робочому місці, зокрема щодо ставлення, яке має характер стигматизації [43]. Глибше розуміння працівниками аспектів психічного здоров'я на робочому місці може дати їм змогу краще цінувати власний добробут та усвідомлювати, як і коли звертатися по допомогу. Завдяки зменшенню стигматизації таке навчання може також підвищити ймовірність звернення людей по допомогу, коли вони її потребують. Підвищення рівня обізнаності всіх працівників про ментальне здоров'я та розуміння ними цього аспекту грає важливу роль у зменшенні стигматизації людей, які мають психічні розлади, і в створенні сприятливої культури праці, в якій цінується різноманітність працівників і забезпечується захист від цькування, домагань чи ізоляції.

Як і підготовка керівників із питань ментального здоров'я, підготовка працівників може проводитися в різний час та в різних форматах, але в усіх випадках її повинні проводити компетентні інструктори, причому бажано у звичайний оплачуваний робочий час. Особливо ефективним для зменшення стигматизації може бути залучення людей, які мають особистий досвід психічних розладів, у ролі співмодераторів [47].

Індивідуальні заходи втручання на робочому місці пропонуються безпосередньо працівникові, який здійснює їх – під керівництвом компетентного практика чи самотійно. Вони включають психосоціальні заходи та можливості для фізичної активності як форми дозвілля.

У психосоціальних заходах втручання використовуються міжособистісні чи інформаційні підходи, прийоми чи стратегії для формування навичок управління стресом і для зменшення симптомів

психічних розладів. Це, наприклад, психоосвіта, навчання навичок управління стресом (зокрема релаксації та методів, заснованих на усвідомленості), емоційна чи практична соціальна підтримка. Факти свідчать про те, що ці заходи втручання можуть допомогти досягненню сприятливого стану ментального здоров'я, зниженню емоційного стресу та підвищенню ефективності роботи [43].

Заходи з управління стресом, зокрема застосування цифрових засобів самопомоги, є популярним варіантом для роботодавців, тому що їх можна легко проводити з трудовим колективом, якщо для цього є ресурси. Проте їх слід реалізовувати тільки в межах ширшої програми заходів, яка включає також інші дії, що запобігають виникненню психічних розладів на робочому місці та захищають, зміцнюють і підтримують його. Це зумовлено тим, що наголос на індивідуальному управлінні стресом навряд чи є ефективним сам собою; критично важливим є те, що через такий підхід люди можуть почати помилково вважати, що вони зазнають зрозумілого стресу з власної провини, як реакцію на складні обставини на роботі.

Важливо, щоб роботодавці перевіряли та підтверджували якість і ефективність будь-якого заходу, перш ніж використовувати його, для чого необхідно проводити консультації з експертами. Є багато цифрових застосунків для самопомоги із психічного здоров'я, але лише декілька цих застосунків належним чином випробувані та оцінені.

Люди, які живуть із психічними розладами, мають право на працю. І уряди, і роботодавці повинні забезпечувати це право за допомогою орієнтованих на людину й спрямованих на відновлення стратегій<sup>8</sup>, які допомагають людям, що живуть із психічними розладами, отримувати роботу, зберігати її та досягати в ній успіхів (табл.1.3).

Розумні пристосування та програми повернення на роботу можуть бути потрібні для працівників, які переживають психічний розлад, або для працівників, які доглядають за людиною із психічним розладом.

Програми повернення на роботу та ініціативи з надання підтримки в працевлаштуванні є багатокомпонентними заходами втручання, які включають комбінацію дій, спрямованих на профілактику психічних розладів на робочому місці та захист психічного здоров'я і пристосованих до потреб конкретного працівника.

Обидва ці види заходів втручання вимагають багатосторонньої координації – наприклад, між закладами охорони здоров'я, роботодавцями та конкретними працівниками чи їхніми представниками й адвокатами (включно з особами, які здійснюють догляд, та членами сім'ї), соціальними службами та спеціалістами з питань зайнятості – для визначення й залучення найбільш доречних ресурсів і стратегій, що використовуватимуться.

*Таблиця 1.3*

### **Заходи з надання допомоги працівникам, із психічними розладами**

| <b>Групи заходів</b>                    | <b>Приклади</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1</i>                                | <i>2</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Розумні пристосування на робочому місці | Розумні пристосування на робочому місці забезпечують адаптування робочих середовищ відповідно до можливостей, потреб і пріоритетів працівника. На практиці вони є формою організаційних заходів втручання, але реалізуються для усунення перешкод, з якими стикаються окремі працівники, а не організації загалом. Прикладами розумних пристосувань є встановлення для окремих працівників гнучкого графіка роботи, надання додаткового часу на виконання завдань і вільного часу на отримання послуг з охорони психічного здоров'я. Розумні пристосування можуть також включати надання приватного простору, наприклад, приміщень для зберігання ліків або для відпочинку, якщо це потрібно. Вони можуть також передбачати проведення регулярних підтримувальних зустрічей із безпосередніми керівниками або перегляд посадових функцій для зменшення спілкування з клієнтами, якщо воно викликає у працівника надмірний стрес. |

| 1                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Програми повернення на роботу                     | Виходячи з назви, програми повернення на роботу покликані надавати працівникам можливість повертатися на роботу та продовжувати працювати після відсутності, пов'язаної із психічними розладами. Ці програми можуть поєднувати допомогу зі створення сприятливих умов праці (включно з розумними пристосуваннями або поетапним відновленням трудової діяльності) з поточною клінічною допомогою, основою на фактичних даних, для ефективного повернення на роботу з одночасним зменшенням симптомів психічних розладів.                                                                                                                                                                                           |
| Ініціативи з надання підтримки в працевлаштуванні | Мета ініціатив із надання підтримки в працевлаштуванні – посилення професійної та економічної інтеграції осіб із тяжкими психічними розладами. У межах цих ініціатив особам надається підтримка для швидкого отримання оплачуваної роботи, а після працевлаштування вони продовжують одержувати підтримку в охороні психічного здоров'я та професійній діяльності – зазвичай від служб охорони здоров'я, соціального захисту й зайнятості або в межах програм психосоціальної реабілітації – для навчання без відриву від роботи. У деяких випадках програми підтримки в працевлаштуванні доповнюються додатковими заходами втручання, а саме навчанням соціальним навичкам або когнітивно-поведінковою терапією. |

*Джерело: [43]*

Роботодавці зобов'язані дотримуватися законів, оснований на правах людини, для впровадження недискримінаційних правил і практики наймання та працевлаштування. Вони повинні консультуватися з працівниками та їхніми представниками й отримувати підтримку для співпраці з багатьма зацікавленими сторонами, залежно від обставин, щоб цей підхід задовольняв усі потреби працівника в охороні психічного здоров'я та професійній підтримці. Роботодавцям слід забезпечити, щоб працівники мали інформацію про можливі варіанти підтримки. Керівники мають відігравати критично важливу роль у задоволенні потреб в охороні психічного здоров'я їхніх безпосередніх підлеглих і повинні отримати належні можливості для цього (наприклад, шляхом навчання).

В основі всіх стратегій із покращення психічного здоров'я на робочому місці – профілактики, захисту та зміцнення й підтримки – лежать сім

комплексних факторів, які мають критично важливе значення для прогресу, а саме: лідерство, інвестиції, права, інтеграція, участь, доказова база й дотримання норм [Додаток Г таблиця 2].

Організації роботодавців і працівників є ключовими партнерами для реалізації заходів із ментального здоров'я на всіх рівнях – від національного до рівня робочого місця. Урядам слід консультиватися з ними в процесі розроблення та виконання політики, стратегій і законів у галузі БЗР, спрямованих на покращення психічного здоров'я на робочому місці. Їхня участь розвиває причетність і прихильність до ухваленої політики, сприяючи у такий спосіб її швидкій та ефективній реалізації. Організації роботодавців і працівників можуть проводити кампанії з підвищення обізнаності як ефективний спосіб поширення важливої інформації та ознайомлення роботодавців, працівників і громад із їхніми правами та обов'язками в галузі психічного здоров'я на робочому місці. Такі кампанії можуть мати сильніший вплив, якщо вони спільно розробляються та проводяться організаціями роботодавців і працівників.

Організаціям роботодавців і працівників також належить дуже важлива роль у підтриманні впровадження нормативних актів із БЗР, які стосуються психічного здоров'я, на рівні робочого місця. Вони мають належну підготовку для того, щоб розуміти закони про БЗР та неспроможність, і можуть надавати поради щодо того, як визначати психосоціальні ризики на робочому місці та реагувати на них. Вони можуть допомагати у виявленні проблем і знаходженні потенційних рішень, консультируючись зі своїми членами.

Якщо працівники мають психічні розлади, представники та організації працівників можуть надавати важливу підтримку під час дискусій про відпустку через хворобу, реабілітацію або продуктивність і працездатність. Усі працівники можуть надавати допомогу, виявляючи інтерес до цієї теми й беручи активну участь в ініціативах із покращення психічного здоров'я на робочому місці. Співпраця між керівництвом і працівниками та їхніми

представниками повинна бути невіддільним елементом процесу визначення заходів із попередження психічних розладів, пов'язаних із роботою.

Громадянське суспільство – зокрема неурядові організації та організації людей, які мають особистий досвід психічних розладів – може мати колосальний вплив шляхом адвокації та здійснення відповідних заходів (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Заходи поліпшення ментального здоров'я на робочому місці  
неурядовими організаціями**

| <b>Організації роботодавців і працівників:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ є першою точкою контакту для роботодавців або працівників, занепокоєних із приводу психічного здоров'я на робочому місці;</li> <li>➤ за допомогою консультативних методів виявляють психосоціальні небезпеки та оцінюють пов'язані з ними ризики, визначають пріоритетність потреб, допомагають розробляти, реалізувати та контролювати заходи втручання;</li> <li>➤ вирішують питання за допомогою спільних механізмів роботодавця і працівників, а саме комітети з питань здоров'я та безпеки на роботі;</li> <li>➤ забезпечують, щоб представники працівників мали час і ресурси для того, щоб ефективно представляти працівників на переговорах і в дискусіях, коли до них звертаються по допомогу.</li> </ul> |
| <b>Організації громадянського суспільства:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ відстоюють необхідність стратегій та заходів втручання, ведуть переговори щодо них, притягають уряди й роботодавців до відповідальності щодо забезпечення безпеки та інклюзивності робочих місць;</li> <li>➤ підвищують рівень обізнаності як працівників, так і роботодавців щодо психічного здоров'я на роботі та заходів втручання, заснованих на фактичних даних;</li> <li>➤ протидіють стигматизації на робочому місці через проблеми із психічним здоров'ям за допомогою освіти й соціальних контактів;</li> <li>➤ відстоюють необхідність ініціатив із надання підтримки у працевлаштуванні та програм повернення на роботу та беруть участь в них.</li> </ul>                                              |
| <b>Органи, що планують діяльність служб охорони здоров'я:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ проводять заходи для працівників з обмеженим доступом до допомоги, зокрема для тіньових працівників та працівників, зайнятих в умовах обмеженості ресурсів;</li> <li>➤ зміцнюють потенціал служб здоров'я на роботі, охорони психічного здоров'я та первинної медико-санітарної допомоги для виявлення психічних розладів, пов'язаних із роботою, та надання відповідної допомоги;</li> <li>➤ призначають дільничних координаторів для консультування роботодавців і надання допомоги в реалізації заходів втручання, особливо на МСП;</li> <li>➤ беруть участь в ініціативах із надання підтримки у працевлаштуванні та програмах повернення на роботу, надають поради щодо розумних пристосувань.</li> </ul>     |

*Джерело: [43]*

У деяких умовах громадянське суспільство може завчасно сприяти реалізації заходів втручання для охорони та підтримання психічного здоров'я працівників або створенню можливості брати участь у таких заходах (наприклад, у тіньовому секторі). Так само партнери в галузі розвитку можуть мати певну вагу у впровадженні таких заходів у ситуаціях, де рівень забезпечення ресурсами низький.

## **Висновки до розділу 1**

Ментальне здоров'я, включаючи психологічне і емоційне благополуччя, грає важливу роль у житті кожної особи. Це поняття охоплює різні аспекти, такі як поведінка, настрій і когнітивні здібності, і його стан може бути визначений різними факторами, включаючи генетику, оточуюче середовище і життєвий досвід.

Ментальне здоров'я працівників має величезне значення для успіху організації, оскільки вони визначають внутрішнє середовище, беруть участь у бізнес-процесах та формують результати діяльності. Недостатнє ментальне благополуччя може негативно впливати на стратегічне мислення, взаємодію з оточенням та колегами, а також на здатність творчо інтерпретувати інформацію, що може позначитися на ефективності управління.

В управлінні організацією важливо створювати умови для добробуту працівників та забезпечувати безпеку робочого середовища. Крім того, слід приділяти увагу запобіганню розвитку ментальних розладів, особливо з урахуванням психологічних викликів минулих років.

Для зміцнення ментального здоров'я на роботі необхідно вживати заходи для запобігання психічним розладам та забезпечення захисту та зміцнення психічного здоров'я працівників. Ефективність цих заходів зростає, коли вони впроваджуються в рамках всеосяжного підходу, забезпечуючи співпрацю різних напрямків.

Зацікавлені сторони у сфері праці можуть сприяти створенню сприятливого середовища для змін, взявши на себе зобов'язання, виділивши фінансові ресурси та протидіючи стигматизації та дискримінації. Крім того, координація різноманітних підходів та зміцнення науково обґрунтованої бази є ключовими елементами успішної реалізації заходів.

Захист та зміцнення ментального здоров'я на роботі включає розбудову спроможності, підвищення рівня обізнаності та створення можливостей для виявлення психічних розладів на робочому місці та проведення необхідних заходів. Три основні напрями дій, рекомендовані ВООЗ, включають навчання керівників з питань психічного здоров'я, підготовку працівників з питань обізнаності та освіченості в галузі ментального здоров'я, а також індивідуальні заходи для працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ «КИЇВСТАР»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Київстар»

Київстар — найбільший український оператор електронних комунікацій, що станом на березень 2023 року обслуговує 24,3 млн абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн абонентів Домашнього Інтернету. Компанія надає послуги з використанням широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G, Big Data, Cloud solutions, сервіси для кіберзахисту, цифрове ТБ та ін. Київстар допомагає абонентам, суспільству і країні долати складнощі воєнного часу. Акціонер Київстар — міжнародна Група VEON. Акції Групи містяться на фондових біржах NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам). Київстар 25 років працює в Україні та визнаний найбільшим платником податків на ринку телекомунікацій, кращим роботодавцем і соціально відповідальною компанією [22]. У таблиці 2.1 подано зведену інформацію щодо Приватного акціонерного товариства «Київстар».

*Таблиця 2.1*

#### Інформаційна карта ПрАТ «Київстар»

|                                    |                                           |
|------------------------------------|-------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | Приватне акціонерне товариство «Київстар» |
| 1                                  | 2                                         |
| Скорочена назва                    | ПрАТ «Київстар»                           |
| Статус юридичної особи             | Не перебуває в процесі припинення         |
| Код ЄДРПОУ                         | 21673832                                  |

| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дата реєстрації                         | Зареєстровано в Україні в 1994 р., послуги мобільного інтернету надає з 03.09.1997                                                                                                                    |
| Уповноважена особа                      | Комаров Олександр Валерійович                                                                                                                                                                         |
| Вид діяльності (основний), (код галузі) | 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку<br>61.20 Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку<br>47.42 Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах |
| Розмір статутного капіталу              | 654 763 100 грн                                                                                                                                                                                       |
| Організаційно-правова форма             | Приватне акціонерне товариство                                                                                                                                                                        |
| Форма власності                         | Приватна                                                                                                                                                                                              |
| Організаційна структура                 | Лінійно-функціональна                                                                                                                                                                                 |

*Джерело: Складено автором на основі [25]*

У 1994 році українець Ігор Литовченко заснував ПрАТ «Київстар», яке спочатку мало назву «Bridge», але пізніше було перейменоване в сучасну «Київстар». У 1997 році було запущено першу мобільну мережу, що охопила всю територію України. У 1998 році була вперше введена технологія обміну короткими повідомленнями (SMS) між мобільними пристроями. Через два роки компанія стала першим оператором в Україні, який пропонував безкоштовні дзвінки власним абонентам в мережі, а також почалося впровадження послуг мобільного Інтернету, роумінгу та GSM-банкінгу.

У 2002 році компанія отримала міжнародну сертифікацію ISO 9001:2000 та забезпечила 100% покриття роумінгом у всіх країнах Європи. У 2009 році Київстар було об'єднано з компанією VimpelCom Ltd, що призвело до створення холдингу VimpelCom Ltd, пізніше перейменованого у VEON. У 2012 році завершилося злиття Київстара з Beeline-Україна, і у 2015 році після отримання ліцензій ПрАТ «Київстар» вдосконалило якість послуг за рахунок впровадження технології 3G. У першій половині 2018 року компанія почала розгортання технології 4G по всій території України. У 2019 році «Київстар» та Microsoft оголосили про запуск в Україні спільного хмарного рішення Azure Stack with Kyivstar. Воно дозволяє впроваджувати сервіси Azure в локальному дата-центрі, створюючи умови для розвитку бізнес-інновацій в

Україні. Згодом в 2020 році Міністерство цифрової трансформації України та «Київстар» розпочали співпрацю у сфері цифрової грамотності населення.

З 24 лютого 2022 року, від початку нового етапу російської військової агресії проти України, «Київстар» запровадив пакет заходів для підтримки суспільства та абонентів. Компанія забезпечила клієнтів безоплатними послугами зв'язку, виділила 130 мільйонів гривень на благодійництво та сплатила достроково понад 1,628 млрд грн податків. [22].

Київстар допомагає абонентам, суспільству та країні долати складнощі воєнного часу. Від початку повномасштабної війни росії проти України компанія надала суспільству, абонентам, ЗСУ гуманітарної допомоги на суму понад 1,1 млрд грн. [22].

Крім базових телекомунікаційних послуг, компанія розширює свою діяльність, пропонуючи інноваційні та різноманітні сервіси. Однією з ключових пропозицій є конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку (FMC), що дозволяє клієнтам користуватися обома видами зв'язку у єдиному інтегрованому середовищі.

Цифрові рішення, такі як аналіз великих обсягів даних (Big Data), відіграють важливу роль у сучасному бізнесі. Компанія пропонує ці технології для оптимізації бізнес-процесів, розвідування ринку та прийняття стратегічних рішень.

Індустріальний Інтернет речей (IoT) є ще однією сферою, в якій компанія активно працює. Забезпечуючи зв'язок між пристроями та системами, вона сприяє розвитку «розумних» технологій у різних галузях, включаючи виробництво, транспорт, агропромисловість тощо.

Хмарні технології відкривають нові можливості для зберігання та обробки даних. Компанія пропонує хмарні сервіси, які спрощують доступ до інформації та спільну роботу над проектами.

Мобільні фінансові сервіси розширюють функціонал мобільних засобів і надають користувачам можливість проводити фінансові операції, такі як

перекази грошей та оплата рахунків, безпосередньо через свої мобільні пристрої.

Компанія також активно розвиває відкритий API (Open API) під назвою «Київстар відкритий телеком», що дозволяє стороннім розробникам і компаніям інтегрувати свої рішення та створювати нові додатки на основі інфраструктури компанії.

Важливим елементом стратегії є партнерство з провідними ІТ-компаніями, такими як Microsoft, щоб спільно впроваджувати та розвивати інноваційні продукти та послуги. Це співпраця сприяє обміну експертизою та надає можливість впроваджувати передові технології у сфері телекомунікацій [3,4-6].

В цілому, різноманіття послуг компанії дозволяє задовольняти різні потреби та вимоги клієнтів у сучасному конкурентному середовищі.

Місія та цінності ПрАТ «Київстар» — Відкрити нові можливості для України та змінювати життя людей на краще. Схематично їх можна представити як комбінацію п'яти прямих значень, що зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Місія та цінності ПрАТ «Київстар»

Джерело: [24]

На підставі річної фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2022 рік, кількість співробітників у компанії становить понад 3659 осіб [28]. Рівень кваліфікації працівників відповідає їх посадам та відповідальностям. У компанії ефективно діє система постійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також стимулювання та кар'єрний розвиток. Кожен рік більше половини працівників має можливість покращити свої навички завдяки різноманітним тренінгам чи курсам, які фінансує компанія. Також працівники можуть скористатися гнучким графіком роботи та можливістю виконувати роботу з віддаленим доступом.

ПрАТ «Київстар» відзначається високоякісними взаєминами з клієнтами, використовуючи власне програмне забезпечення для обслуговування та здійснення онлайн-консультацій через Call-центр, онлайн-помічницю «Зоряни» та платформу Microsoft Dynamics ERP. Завдяки цьому підходу здійснюється моніторинг соціальної активності клієнтів, аналіз та оцінка їхньої комунікації, прогнозування тенденцій у сфері продажів та прибутку, а також виявлення ризиків [23].

Крім цього, компанія використовує обладнання та програмне забезпечення від компанії «Ericsson», що відзначається своєю ефективністю і ігнорується конкурентами. Це дозволяє забезпечувати контроль якості зв'язку та покриття, а також розширювати надання сервісних послуг.

ПрАТ «Київстар» визнається лідером на ринку мобільного зв'язку, забезпечуючи якість зв'язку на рівні 54% та широке покриття на рівні 59%. Ринок мобільного зв'язку в Україні відзначається великою динамікою, конкурентною боротьбою та високим рівнем насиченості. Головні учасники українського сегменту мобільного зв'язку – «Київстар», «Vodafone-Україна», «Lifecell». Однак найбільші виклики та конкурентні загрози для ПрАТ «Київстар» випливають із діяльності компаній «Vodafone-Україна» та «Lifecell», які разом контролюють понад 45% ринку мобільного зв'язку в країні.

Місце компанії на ринку залежить від кількості її абонентів, станом на 2022 рік, кількість абонентів мобільного зв'язку близько 53 млн осіб. На рисунку 2.2 продемонстровано розподіл абонентів між передовими операторами України, а саме:

- ПрАТ «Київстар» – 52,3 млн абонентів;
- ПрАТ «Vodafone Україна» – 38,5 млн абонентів;
- ТОВ «Lifecell» – 17,2 млн абонентів [26].

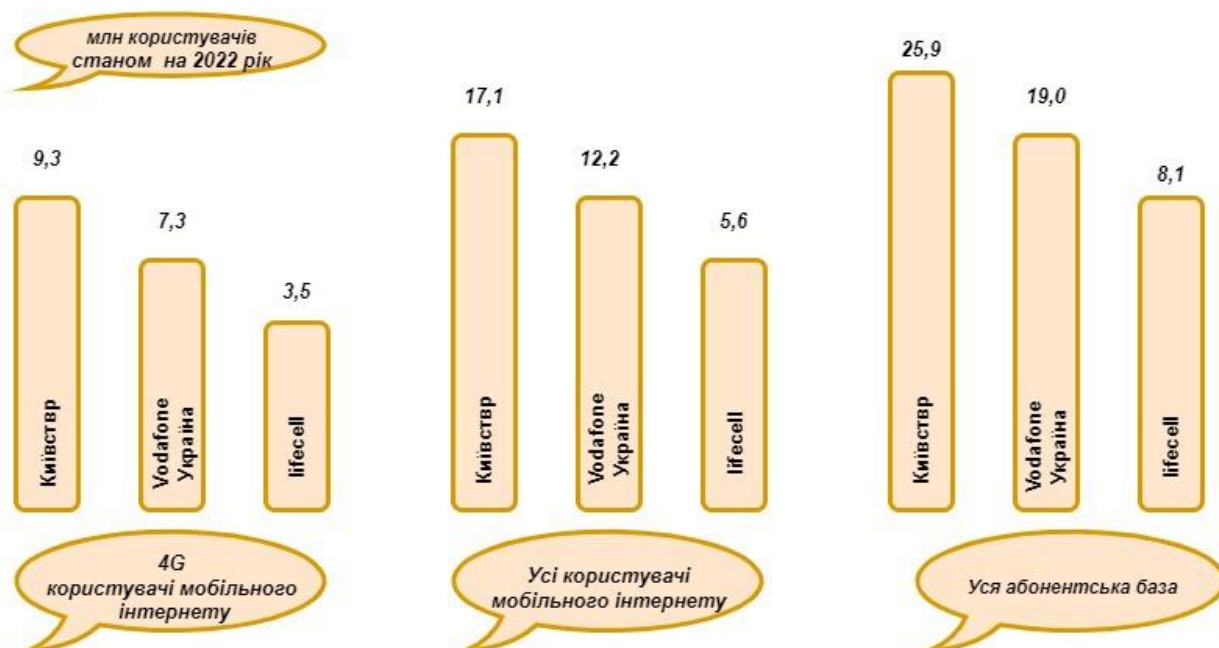


Рис. 2.2. Частка ринку мобільних операторів України за 2022 рік (млн. осіб.)

Джерело: [26]

Різноманіття послуг та їх простота використання є ключовими чинниками, які відповідають потребам абонентів компанії «Київстар» і сприяють розширенню ринкової долі шляхом залучення нових груп споживачів.

Для прогнозування фінансового стану підприємства використовується оцінка його економічної діяльності, яка базується на аналізі інформації, доступної в бухгалтерській та фінансовій звітності, а також в операційних даних підприємства. В таблиці 2.2 представлено основні економічні показники господарювання ПрАТ «Київстар» за період 2021-2022 роки.

Таблиця 2.2

**Економічні показники господарювання ПрАТ «Київстар»  
за 2021-2022 рр.**

| №<br>п/п | Найменування показника                                                        | Роки       |            | Відхилення      |             |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------------|-------------|
|          |                                                                               | 2021       | 2022       | абсолютне,<br>± | відносне, % |
| 1        | 2                                                                             | 3          | 4          | 5               | 6           |
| 1.       | Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.            | 34270980   | 37081167,6 | 2810187,6       | 8,20        |
| 2.       | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.     | 28 559 150 | 30 900 973 | 2341823         | 8,20        |
| 3.       | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб                          | 3804       | 3659       | -145            | -3,81       |
| 5.       | Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.                 | 15454196   | 17774617   | 2320421         | 15,01       |
| 6.       | Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.                              | 482396,6   | 661441,6   | 1790450         | 37,12       |
| 7.       | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.       | 9 810 231  | 13 073 367 | 3263136         | 33,26       |
| 8.       | Валовий прибуток (збиток), тис. грн.                                          | 18 748 919 | 17 827 606 | -921313         | -4,91       |
| 9.       | Інші операційні доходи, тис. грн.                                             | 217 437    | 252 484    | 35047           | 16,12       |
| 10.      | Адміністративні витрати, тис. грн.                                            | 1 865 353  | 2 357 912  | 492559          | 26,41       |
| 11.      | Витрати на збут, тис. грн.                                                    | 2 362 458  | 2 556 755  | 194297          | 8,22        |
| 12.      | Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.                | 14 038 042 | 17 988 034 | 3949992         | 28,14       |
| 13.      | Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн. | 14 620 299 | 12 567 270 | -2053029        | -14,04      |
| 14.      | Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                                           | 11 266 926 | 9 516 514  | -1750412        | -15,54      |
| 15.      | Продуктивність праці, тис. грн.                                               | 9009,20    | 10134,24   | 1125,04         | 12,49       |
| 16.      | Середньорічна заробітна плата штатного працівника, тис. грн.                  | 126,81     | 180,8      | 539,58          | 42,55       |
| 17.      | Фондоозбросність, грн.                                                        | 4062,62    | 4857,78    | 795,16          | 19,57       |
| 18.      | Рентабельність діяльності, %                                                  | 80,26      | 52,90      | -27,36          | *           |

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи дані таблиці 2.2. можна зробити такі висновки: дохід від реалізації продукції, зріс на 8,20% з 34270980 тис. грн у 2021 році до 37081167,6 тис. грн у 2022 році. Чистий дохід від реалізації продукції, збільшився на 8,20% з 28559,50 тис. грн у 2021 році до 30900973 тис. грн у 2022 році. Середньооблікова кількість штатних працівників зменшилася на 3,81% з 3804 осіб у 2021 році до 3659 осіб у 2022 році. Середньорічна вартість основних виробничих засобів, збільшилася на 15,01% з 15454196 тис. грн у 2021 році до 17774617 тис. грн у 2022 році.

Фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 37,12%. Собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 33,26% з 9810231 тис. грн у 2021 році до 13073367 тис. грн у 2022 році. Валовий прибуток (збиток) зменшився на 4,91% з 18748919 тис. грн у 2021 році до 17827606 тис. грн у 2022 році. Інші операційні доходи збільшилися на 16,12% з 217437 тис. грн у 2021 році до 252484 тис. грн у 2022 році.

Адміністративні витрати зросли на 26,41% з 1865353 тис. грн у 2021 році до 2357912 тис. грн у 2022 році. Витрати на збут також мали тенденцію до збільшення на 8,22% з 2362458 тис. грн у 2021 році до 2556755 тис. грн у 2022 році. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшилися на 28,14% з 14038042 тис. грн у 2021 році до 17988034 тис. грн у 2022 році. Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 14,04% з 14620299 тис. грн у 2021 році до 12567270 тис. грн у 2022 році. Чистий прибуток (збиток) зменшився на 15,54% з 11266926 тис. грн у 2021 році до 9516514 тис. грн у 2022 році.

Продуктивність праці зросла на 12,49% з 9009,20 тис. грн у 2021 році до 10134,24 тис. грн у 2022 році. Середньорічна заробітна плата штатного працівника збільшилася на 42,55% з 126,81 тис. грн у 2021 році до 180,8 тис. грн у 2022 році. Фондоозброєність збільшилася на 19,57% з 4062,62 грн у 2021 році до 4857,78 грн у 2022 році. Рентабельність діяльності зменшилася на -27,36%)

Отже, ПрАТ «Київстар» демонструє тенденцію до зростання як доходів, так і витрат, але рентабельність продукції зафіксувала зниження. Важливим є також збільшення фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати штатних працівників. Зростання середньорічної зарплати свідчить про позитивні зміни в умовах праці працівників компанії.

Збільшення вартості основних виробничих засобів та інших операційних доходів може свідчити про розширення та модернізацію виробництва. Проте, збільшення адміністративних витрат та витрат на збут може вимагати уваги щодо ефективного управління та оптимізації цих витрат.

Важливо відзначити помітне зменшення чистого прибутку, що може бути результатом збільшення витрат або меншого зростання доходів порівняно із збільшенням витрат.

Загальна продуктивність праці та збільшення фондоозброєності свідчать про можливі покращення у роботі працівників, але слід враховувати інші фактори, такі як інфляція та зміни в ринкових умовах.

## **2.2. Характеристика кадрового забезпечення ПрАТ «Київстар»**

Для ПрАТ «Київстар» характерна лінійно-функціональна організаційна структура, яка передбачає поділ на департаменти, дирекції та функціональні зони, які очолює президент компанії.

Далі пропонуємо розглянути організаційну структуру компанії ПрАТ «Київстар», що представлена нижче на рисунку 2.1.

Управління в компанії відбувається за допомогою структурних підрозділів, де спеціалісті одного профілю та подібних компетенцій об'єднані в департаменти, що підпорядковуються керівнику цього підрозділу. Департаменти тісно пов'язані між собою та підпорядковуються президенту компанії.

Дана система проста та прозора для працівників компанії, має ієрархічний поділ обов'язків, наявні стійкі вертикальні та горизонтальні зв'язки, здійснюється делегування повноважень, що допомагає швидко реагувати на виникаючі проблеми та приймати рішення.

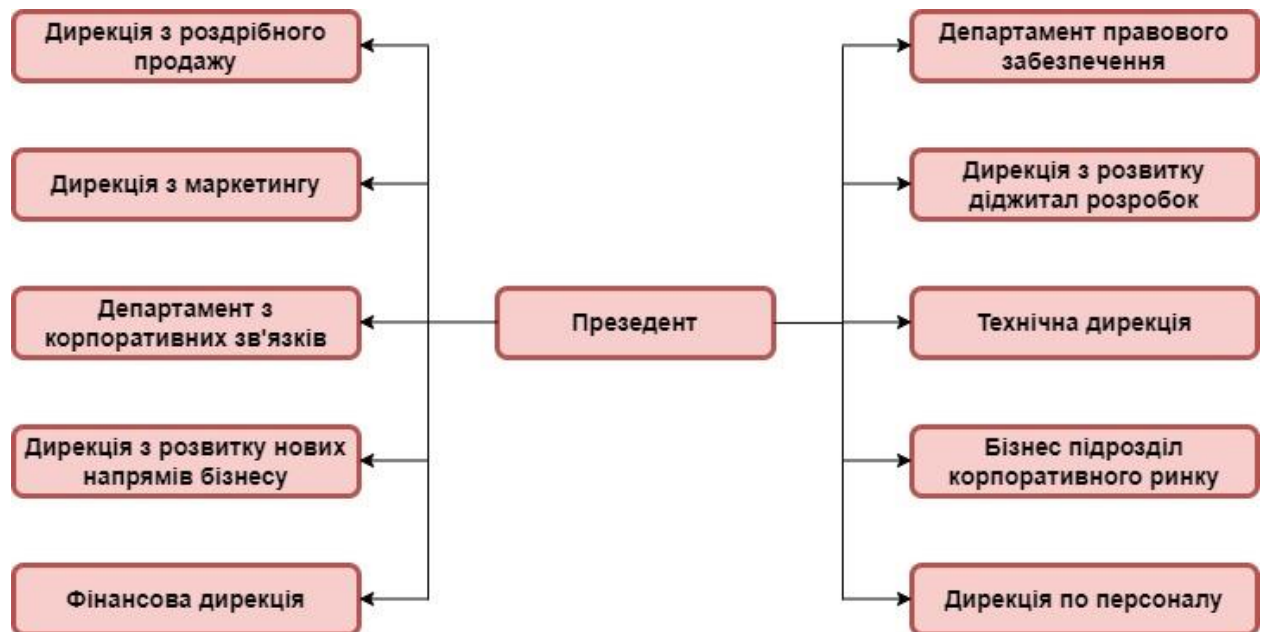


Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «Київстар»

Джерело: [27]

Для ПрАТ «Київстар» характерна лінійно-функціональна організаційна структура, яка передбачає поділ на департаменти, дирекції та функціональні зони, які очолює президент компанії. Варто наголосити на високому професійному та кваліфікаційному рівні співробітників компанії, про що свідчить 87% частка співробітників з вищою освітою [7-8]. Більше того, у 2022 році більшість співробітників ПрАТ «Київстар» змогли підвищити свою кваліфікацію на спеціальних курсах, тренінгах та конференціях, спрямованих на підвищення кваліфікації спеціалістів.

Крім того, доцільно розглянути аналіз кадрового складу ПрАТ «Київстар», який представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

## Аналіз кадрового складу ПрАТ «Київстар» за 2021-2022 рр.

| № пп | Показники                                                   | Кількість по роках, осіб |             | Відсоткові значення, % |               | Відхилення   |              | Структурні зрушення, пп |
|------|-------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------------------|
|      |                                                             | 2021                     | 2022        | 2021                   | 2022          | абсолютне, ± | відносне, %  |                         |
| 1    | 2                                                           | 3                        | 4           | 5                      | 6             | 7            | 8            | 9                       |
|      | За статтю:                                                  |                          |             |                        |               |              |              |                         |
| 1.   | Чоловіки                                                    | 2315                     | 2105        | 60,86                  | 57,53         | -210         | -9,07        | -3,33                   |
| 2.   | Жінки                                                       | 1489                     | 1554        | 39,14                  | 42,47         | 65           | 4,37         | 3,33                    |
| 3.   | <b>Всього</b>                                               | <b>3804</b>              | <b>3659</b> | <b>100,00</b>          | <b>100,00</b> | <b>-145</b>  | <b>-3,81</b> | <b>0,00</b>             |
|      | За віком:                                                   |                          |             |                        |               |              |              |                         |
| 4.   | до 25 років                                                 | 385                      | 329         | 10,12                  | 8,99          | -56          | -14,55       | -1,13                   |
| 5.   | 26-39 років                                                 | 1810                     | 1793        | 47,58                  | 49,00         | -17          | -0,94        | 1,42                    |
| 6.   | 40-55 років                                                 | 1440                     | 1390        | 37,85                  | 37,99         | -50          | -3,47        | 0,13                    |
| 7.   | 56 і вище років                                             | 169                      | 147         | 4,44                   | 4,02          | -22          | -13,02       | -0,43                   |
|      | За категоріями персоналу:                                   |                          |             |                        |               |              |              |                         |
| 8.   | ПВП, всього                                                 | 3804                     | 3659        | 100,00                 | 100,00        | -145         | -3,81        | 0,00                    |
| 8.1. | В тому числі: Робітники                                     | 2208                     | 2120        | 58,04                  | 57,94         | -88          | -3,99        | -0,10                   |
| 8.2. | Керівники                                                   | 252                      | 250         | 6,62                   | 6,83          | -2           | -0,79        | 0,21                    |
| 8.3. | Спеціалісти                                                 | 1138                     | 1088        | 29,92                  | 29,73         | -50          | -4,39        | -0,18                   |
| 8.4. | Службовці                                                   | 166                      | 162         | 4,36                   | 4,43          | -4           | -2,41        | 0,06                    |
| 8.5. | Інший персонал<br>(молодший обслуговуючий працівники, учні) | 40                       | 39          | 1,05                   | 1,07          | -1           | -2,50        | 0,0                     |

Продовж. табл. 2.3

| 1          | 2                 | 3           | 4           | 5             | 6             | 7    | 8     | 9     |
|------------|-------------------|-------------|-------------|---------------|---------------|------|-------|-------|
|            | <b>За стажем:</b> |             |             |               |               |      |       |       |
| 9.         | Менше 1 року      | 408         | 384         | 10,73         | 10,49         | -24  | -5,88 | -0,23 |
| 10.        | 1-3 років         | 571         | 549         | 15,01         | 15,00         | -22  | -3,85 | -0,01 |
| 11.        | 3-5 років         | 761         | 722         | 20,01         | 19,73         | -39  | -5,12 | -0,27 |
| 12.        | 5-10 років        | 804         | 762         | 21,14         | 20,83         | -42  | -5,22 | -0,31 |
| 13.        | 10-20 років       | 1142        | 1098        | 30,02         | 30,01         | -44  | -3,85 | -0,01 |
| 14.        | Понад 20 років    | 118         | 144         | 3,10          | 3,94          | 26   | 22,03 | 0,83  |
| <b>15.</b> | <b>Разом</b>      | <b>3804</b> | <b>3659</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | -145 | -3,81 | 0,00  |

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можна зробити такі висновки: кількість чоловіків зменшилася з 2315 у 2021 році до 2105 у 2022 році, що становить - 9,07%. Це призвело до структурних зрушень на -3,33%. Кількість жінок збільшилася з 1489 у 2021 році до 1554 у 2022 році, що представляє зростання на 4,37%. Структурні зрушення становлять +3,33%.

Зменшення кількості працівників до 25 років (-14,55%) та 56 і старше років (-13,02%) вказують на структурні зрушення відповідно на -1,13% та -0,43%. Невелике зменшення в категорії працівників 26-39 років (-0,94%) та збільшення в категорії 40-55 років (+0,13%) також вказують на структурні зрушення, хоча в меншій мірі.

Загальна кількість працівників зменшилася на 3,81%, вказуючи на структурні зміни без зазначення конкретних напрямків. Зменшення кількості робітників (-3,99%), спеціалістів (-4,39%) та службовців (-2,41%) вказують на структурні зрушення у відповідних категоріях. Незначне зменшення кількості керівників (-0,79%) має обмежений вплив на загальні структурні зміни. Збільшення кількості іншого персоналу (+22,03%) вказує на структурний зсув на рівні 0,83%.

Зменшення кількості працівників із стажем роботи менше 1 року (-5,88%) та 3-5 роки (-5,12%) вказують на структурні зрушення на рівні -0,23% та -0,27% відповідно. Зменшення кількості працівників зі стажем 5-10 років (-5,22%) і 10-20 років (-3,85%) вказують на структурні зрушення на рівні -0,31% та -0,01% відповідно. Збільшення кількості працівників зі стажем понад 20 років (+22,03%) вказує на структурний зсув на рівні 0,83%.

Аналіз таблиці свідчить про значні зміни в розподілі персоналу за різними параметрами. Зменшення кількості працівників у деяких категоріях та збільшення в інших вказують на структурні трансформації, які можуть впливати на робочий колектив та його динаміку.

Детальніше розглянемо ці зміни на рисунках 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8.

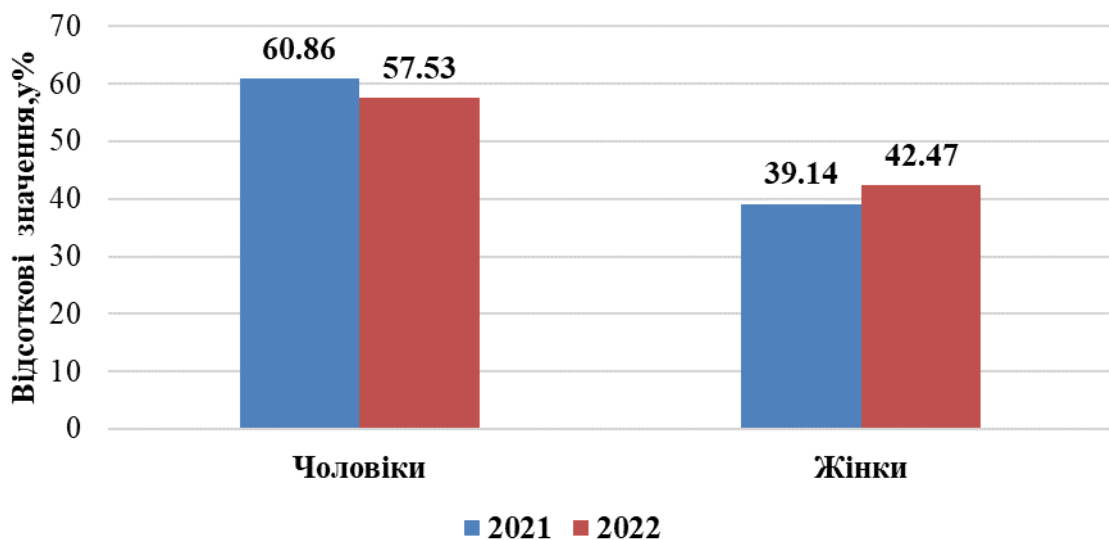


Рис. 2.4. Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за 2021-2022 рр.

*Джерело: складено автором*

На рисунку 2.4 представлена структура персоналу у відсотковому вираженні за 2021 р. та 2022 р..

У 2021 році кількість чоловіків становила 60,9%, а жінки - 39,1%. У 2022 році ці показники зменшилися до 57,53% для чоловіків і збільшилися до 42,47% для жінок.

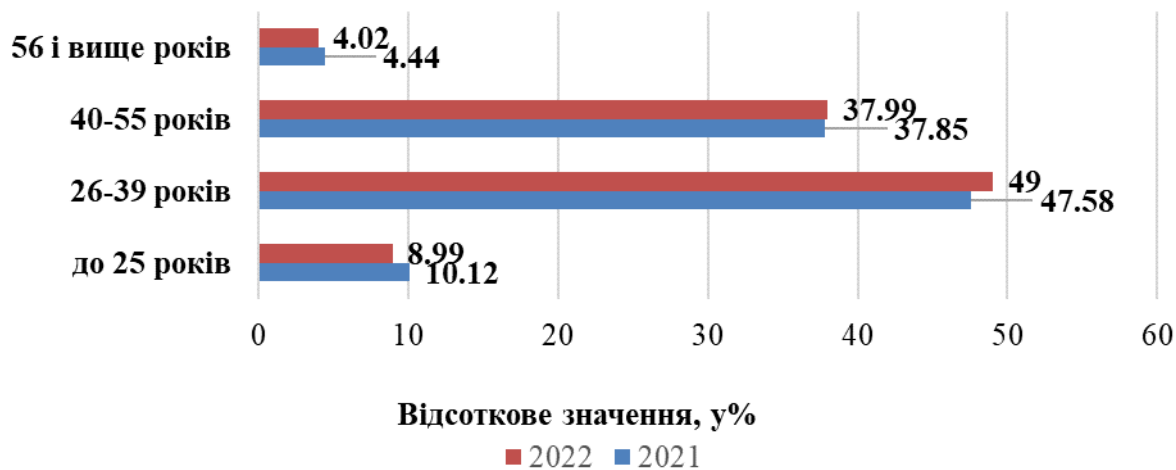


Рис. 2.5. Вікова структура ПрАТ «Київстар» за 2021-2022 рр.

*Джерело: складено автором*

На рисунку 2.5 представлена вікова структура персоналу у відсотковому вираженні за 2021р. та 2022 р. У 2021 році вікова категорія до

25 років становила 10,12%, 26-39 років - 47,58%, 40-55 років - 37,85%, а 56 і вище років - 4,44%. У 2022 році відповідні відсотки становлять: особи до 25 років - 8,99%, 26-39 років - 49,0%, 40-55 років - 37,99%, та 56 і вище років 4,02%.

На рисунку 2.6 представлений демографічний склад працівників, враховуючи їх приналежність до поколінь Z (зумери), Y (міленіали), X та Бебі-бумерів.

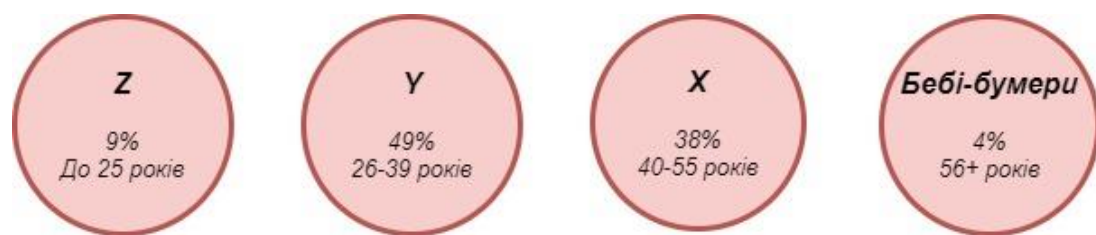


Рис.2.6. Демографічний склад працівників ПрАТ «Київстар»

Джерело: [29]

Аналізуючи вікову структуру персоналу (рис. 2.6.), можна визначити, що робоча сила підприємства представлена різними поколіннями. Зазначено, що 9% працівників належать до покоління Z (до 25 років), 49% - до покоління Y (26-39 років), 38% - до покоління X (40-55 років), та 4% - до покоління Бебі-бумери (56+ років).

Міленіали (представники покоління Y) складають значну частину робочого колективу, що вказує на необхідність створення робочих умов, які задовольняють їхні очікування та потреби, такі як цікавий кар'єрний розвиток і високий рівень цифрової технологізації.

Зрозуміло, що різні покоління можуть мати відмінні підходи до роботи та комунікації. Таким чином, компанія може виграти від врахування цих особливостей при розвитку стратегій управління персоналом та створенні робочих умов, які підтримують різноманітні потреби свого персоналу.

Представники покоління бебі-бумерів, народжені в період з 1943 по 1963 рік, володіють глибокими та часто унікальними навичками у

вузькоспеціалізованих галузях, особливо в стратегічних сферах. Проте з часом вони поступово залишають ринок праці.

Представники покоління X, які народилися між 1963 і 1983 роками, проявляють велику працездатність і високо цінують сімейні цінності. У сфері трудової діяльності вони відзначаються наполегливістю та бажанням досягти індивідуального успіху, тому не завжди є прихильниками командної роботи. Їхні характеристики включають технічну грамотність, схильність вирішувати завдання самостійно та прагнення до праці як засобу забезпечення.

Представники покоління Y, відомі як міленіали, народжені між 1983 і 2003 роками, віддають перевагу роботі, яка пропонує цікавий професійний розвиток, високий рівень цифрової технологізації робочого середовища та можливість гнучкого графіку праці.

Працівники покоління Z (зумери) – люди, народжені з 2003 року, які тільки починають виходити на ринок праці. Принципова особливість нового покоління полягає у вищому за інших ступені цифровізації побутового і робочого життя, їм набагато легше адаптуватися до постійних оновлень додатків та програм, навіть у порівнянні із досить сучасними міленіалами.

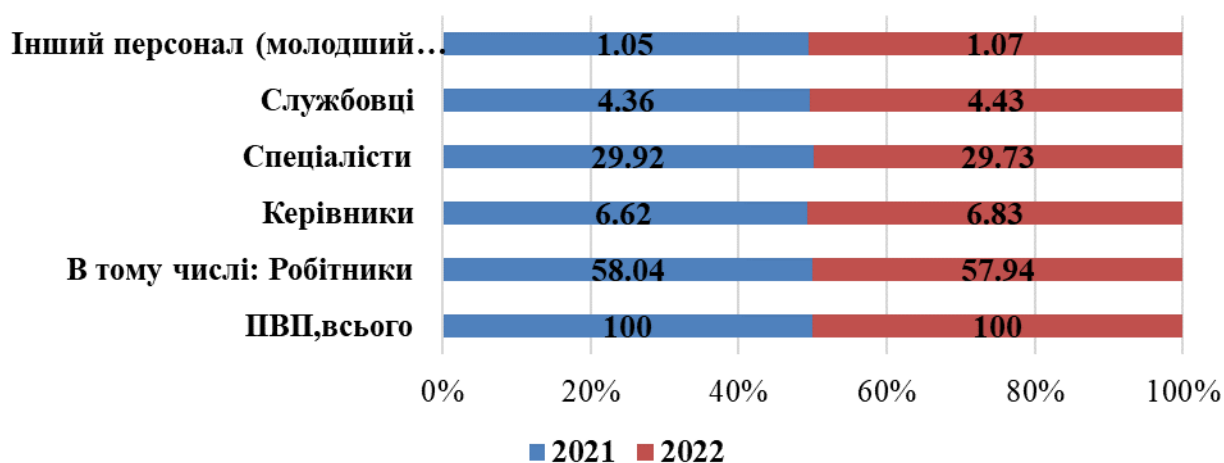


Рис. 2.7. Структура штатних працівників за категоріями ПрАТ «Київстар» за 2021-2022 рр.

*Джерело: складено автором*

На рисунку 2.7. представлена структура штатних працівників за категоріями за 2021 і 2022 рік. У 2021 році в категорія робітники становила

58,04%, керівники – 6,62%, спеціалісти – 29,92%, службовці - 4,36% та інший персонал 1,05. У 2022 році відповідні відсотки становлять робітники 57,94%, керівники – 6,86%, спеціалісти – 29,73%, службовці – 4,43% та інший персонал 1,07%.

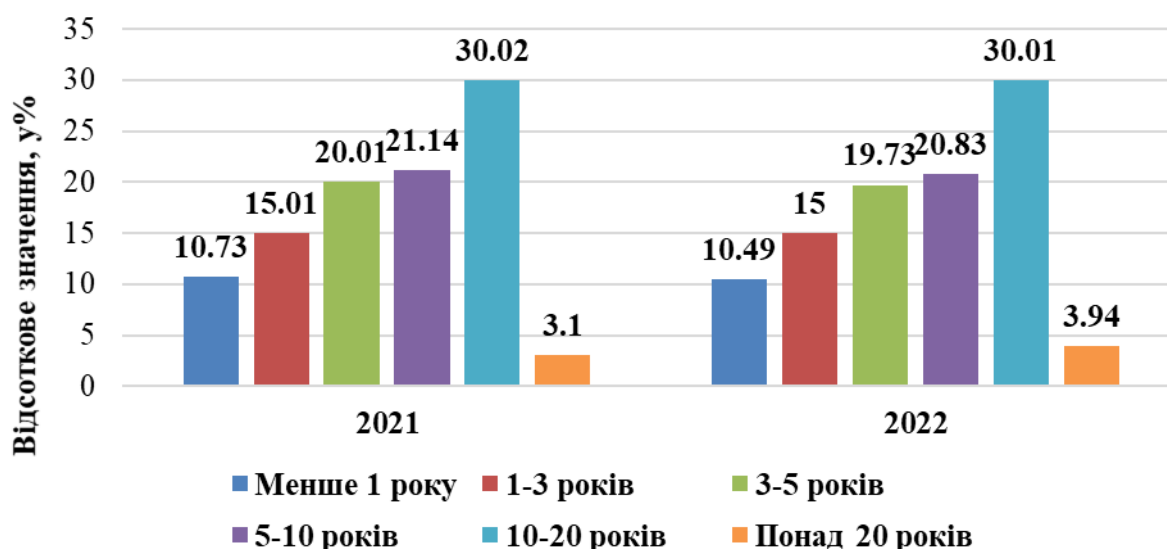


Рис. 2.8. Персонал ПрАТ «Київстар» за стажем роботи в 2021-2022 рр.

*Джерело: складено автором*

На рисунку 2.8 представлена структура тривалості робочого досвіду у відсотковому вираженні за 2021 р. та 2022 р. У 2021 році категорія «Менше 1 року» становила 10,735%, «1-3 роки» - 15,01%, «3-5 років» - 20,01%, «5-10 років» - 21,14%, «10-20 років» - 30,02%, та «Понад 20 років» - 3,1%. У 2022 році відповідні відсотки становлять «Менше 1 року» - 10,49%, «1-3 роки» - «3-5 років» - 15,0%, «5-10 років» - 19,73%, «10-20 років» - 20,83%, 30,01%, та «Понад 20 років» - 3,94%.

На рисунку 2.9. представлена структура персоналу за функціональними напрямками роботи у гендерному розрізі. Чоловіки відіграють ключову роль у таких областях як технічні функції (90,0%), контакт-центр (43,0%), продажі (58,0%), фінанси (41,0%), ІТ і діджитал (76,0%), та інші функції (49,0%).

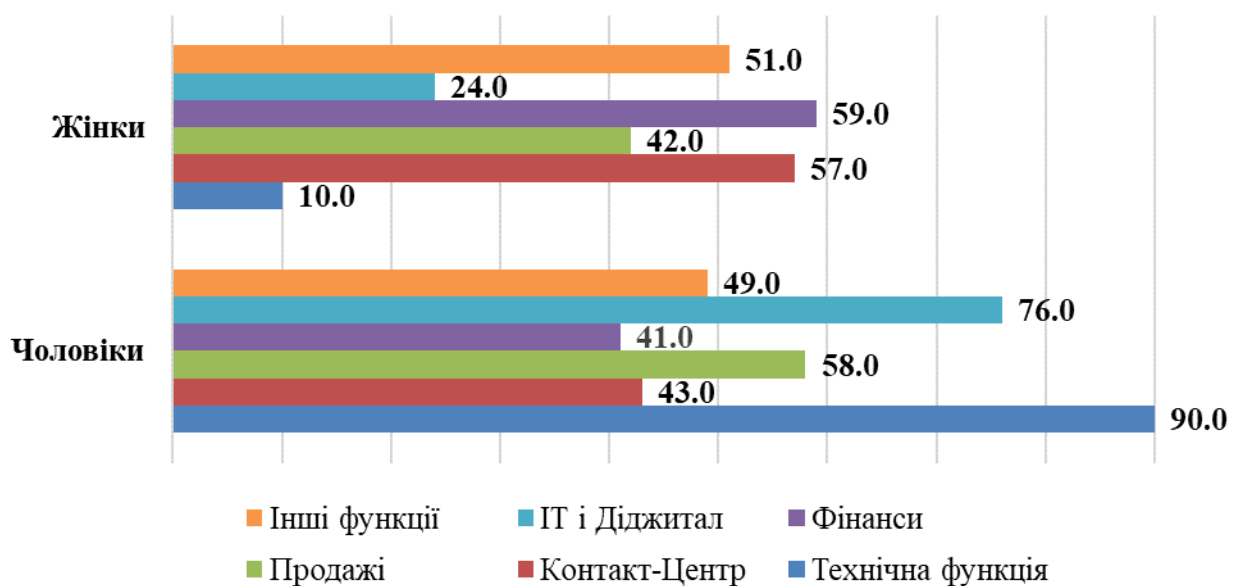


Рисунок 2.9. Структура персоналу ПрАТ «Київстар» за функціональними напрямками роботи у гендерному розрізі в 2021-2022 рр.

Джерело: [29]

У той час як жінки відповідають за менший відсоток представництва в цих областях, зокрема у технічних функціях (10,0%), контакт-центрі (57,0%), продажах (42,0%), фінансах (59,0%), ІТ і діджитал (24,0%), та інших функціях (51,0%).

Далі розглянемо дані таблиці 2.4., де представлено динаміку показників руху працівників ПрАТ «Київстар».

Таблиця 2.4

#### Рух працівників ПрАТ «Київстар» за 2021-2022 рр.

| № пп | Показники                                            | Роки |      | Відхилення   |             |
|------|------------------------------------------------------|------|------|--------------|-------------|
|      |                                                      | 2021 | 2022 | абсолютне, ± | відносне, % |
| 1    | 2                                                    | 3    | 4    | 5            | 6           |
| 1.   | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 3804 | 3659 | -145         | -3,81       |
| 2.   | Кількість прийнятих штатних працівників, осіб        | 1200 | 1224 | 24           | 2,00        |

| 1   | 2                                                                                                                  | 3    | 4    | 5     | 6     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|
| 3.  | Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в. т. ч                                                     | 946  | 1060 | 114   | 12,05 |
| 4.  | із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб | 100  | 144  | 44    | 44,00 |
| 5.  | із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни), осіб            | 700  | 732  | 32    | 4,57  |
| 6.  | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб                                            | 3754 | 3613 | -141  | -3,76 |
| 7.  | Коефіцієнт загального обороту                                                                                      | 0,56 | 0,62 | 0,06  | *     |
| 8.  | Коефіцієнт обороту по прийому                                                                                      | 0,32 | 0,33 | 0,02  | *     |
| 9.  | Коефіцієнт обороту по вибуттю                                                                                      | 0,25 | 0,29 | 0,04  | *     |
| 10. | Коефіцієнт плинності кадрів                                                                                        | 0,22 | 0,25 | 0,03  | *     |
| 11. | Коефіцієнт відновлення працівників                                                                                 | 1,27 | 1,15 | -0,11 | *     |
| 12. | Коефіцієнт постійності кадрів                                                                                      | 0,99 | 0,99 | 0,00  | *     |

*Джерело: складено автором*

Аналізуючи дані таблиці 2.4. можна зробити такий висновок: середньооблікова кількість штатних працівників: зменшилася на 145 осіб або 3,81% - вказує на відносний спад штату працівників компанії протягом року.

Кількість прийнятих нових штатних працівників збільшилася на 2,0%, що свідчить про розвиток та розширення команди. Кількість звільнених працівників суттєво збільшилася - на 12,05 %, причому основна частина обумовлена змінами в організації виробництва та праці.

Звільнених з причин зміни в організації зросло на 44% вказуючи на збільшення реорганізаційних заходів у компанії. Звільнення через плинність кадрів зросло на 4,57%, що свідчить про підвищену мобільність працівників.

Облікова кількість штатних працівників на кінець періоду скоротилася на 3,76%, вказуючи на певне зменшення обсягу робочої сили.

Коефіцієнт загального обороту збільшився на 0,05, що свідчить про зростання обороту кадрів у компанії. Коефіцієнт обороту по прийому і вибуттю збільшився на 0,02 та 0,04 відповідно вказує на активну діяльність щодо прийому та відходу працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 0,25 свідчить про зростання змін в структурі персоналу. Коефіцієнт відновлення працівників зменшився на 0,11 що вказує на активність у відновленні робочого потенціалу. Коефіцієнт постійності кадрів залишився незмінним вказуючи на стабільність складу працівників.

### **2.3. Оцінка складових та стану системи підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар»**

Була проведена діагностика стану системи підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар». Для цього була утворена група респондентів, яка складалася з 30 співробітників даного підприємства. З них 15 співробітників з відділу «Мережі та технології» та з відділу «Обслуговування клієнтів». У цій групі враховані працівники основного та допоміжного виробництва, а також їхній гендерний розподіл склав: 46% жінок і 54% чоловіків. Серед респондентів були ті, хто має стаж роботи не менше двох років.

Для здійснення оцінки був використаний метод анкетування, протокол якого був розісланий серед респондентів для заповнення. Текст анкети наведено у [Додаток Д таблиця 1].

Рівень стану ментального здоров'я в робочому середовищі пропонувалось оцінити за допомогою тесту на наявність генералізованого тривожного розладу (Generalized Anxiety Disorder (GAD 7)) [37]:

Генералізований тривожний розлад (ГТР) - це поширений психічний розлад, що характеризується надмірним занепокоєнням і тривогою протягом

щонайменше 6 місяців. Цей стан може супроводжуватися різними фізичними та емоційними симптомами, включаючи:

✓ Фізичні симптоми: м'язова напруга, дратівливість, порушення сну, стомлюваність, запаморочення, головний біль, нудота, пітливість, серцебиття.

✓ Емоційні симптоми: труднощі з концентрацією уваги, дратівливість, неспокій, невпевненість, страх, панічні атаки.

GAD-7 - це короткий опитувальник, який використовується для скринінгу генералізованого тривожного розладу.



Рис. 2.10. Переваги використання GAD-7 з практик відомих компаній

*Джерело: складено автором*

Перевагами використання GAD-7 є:

- Простота використання: опитувальник легко зрозуміти і заповнити.
- Швидкість: GAD-7 можна заповнити за 5-10 хвилин.
- Точність: опитувальник має високу діагностичну точність.
- Ефективність: GAD-7 може допомогти у ранньому виявленні ГТР, що дозволяє розпочати лікування на ранній стадії.

GAD-7 використовується багатьма компаніями в рамках програм здоров'я та благополуччя своїх працівників.

- IBM: використовує GAD-7 для скринінгу ГТР та інших психічних розладів.
- Johnson & Johnson: використовує GAD-7 для оцінки психічного здоров'я своїх працівників.

• Deloitte: використовує GAD-7 для раннього виявлення ГТР та депресії.

GAD-7 складається з семи питань, які враховують різні аспекти тривоги, такі як внутрішній спокій, напруженість та страх.

Кожне питання оцінюється за чотирибальною шкалою: 0 (абсолютно не вірно/зовсім не було), 1 (майже ніколи), 2 (пару разів), 3 (часто) - залежно від того, наскільки сильним був виявлений симптом.

Бали за всі сім питань сумуються, утворюючи загальний бал. Загальний бал може коливатися від 0 до 21.

- 0-7 (відсутня тривожність або помірний рівень):
- 8 та більше (наявність тривожного розладу).

Результати тестування працівників ПрАТ «Київстар» щодо оцінки стану ментального здоров'я наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Результати тестування працівників ПрАТ «Київстар»  
на рівень тривожності**

| Працівники | Бали | Працівники | Бали | Працівники | Бали | Працівники | Бали | Працівники | Бали |
|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
| 1.         | 15   | 7.         | 5    | 13.        | 16   | 19.        | 19   | 25.        | 9    |
| 2.         | 6    | 8.         | 18   | 14.        | 17   | 20.        | 5    | 26.        | 6    |
| 3.         | 7    | 9.         | 6    | 15.        | 7    | 21.        | 7    | 27.        | 5    |
| 4.         | 5    | 10.        | 7    | 16.        | 8    | 22.        | 5    | 28.        | 7    |
| 5.         | 10   | 11.        | 8    | 17.        | 6    | 23.        | 6    | 29.        | 18   |
| 6.         | 5    | 12.        | 9    | 18.        | 5    | 24.        | 14   | 30.        | 8    |

Джерело: складено автором на основі [Додатку Д]

На підставі результатів таблиці 2. 5 було побудовано розподіл відповідей у процентному співвідношенні (рис.2.10).

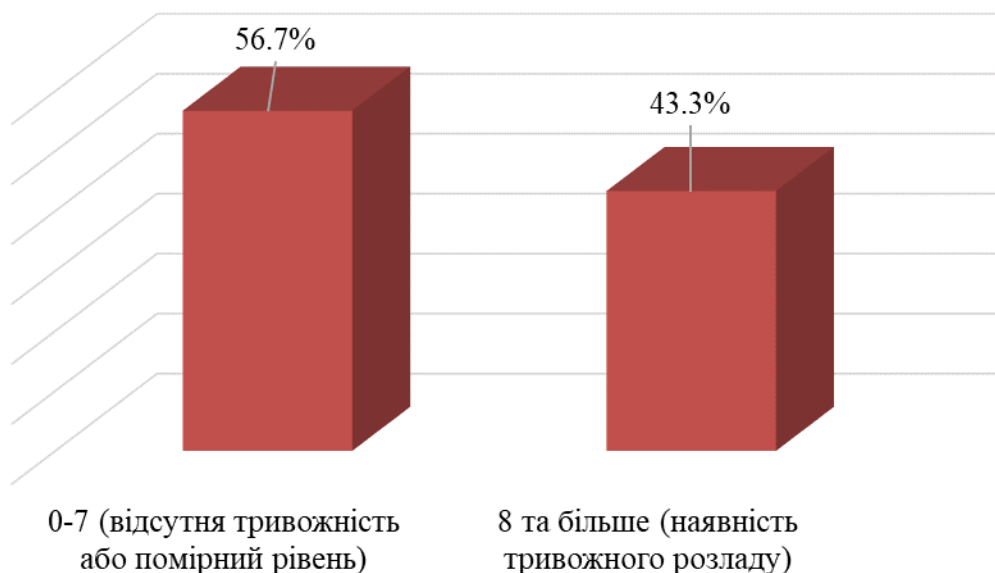


Рис. 2.11. Результати тесту GAD-7 працівників ПрАТ «Київстар»

*Джерело: складено автором на основі [Додатку Д]*

Бачимо, що більша частина працівників (56,7%) які проходили тест оцінюють рівень ментального здоров'я в колективі як помірний, та (43,3%) наявність тривожного розладу.

Помірний рівень ментального здоров'я 56,7% вказує на те, що більшість співробітників в колективі відчуває певну ступінь комфорту та стабільності. Однак важливо провести додатковий аналіз, щоб розібратися у конкретних чинниках, які призвели до такого показника при оцінюванні та які аспекти можуть бути поліпшені або оптимізовані.

Той факт, що 43,3% працівників вказують на наявність тривожного розладу, може бути показником того, що значна частина колективу може переживати певний рівень стресу або невпевненості. Це може викликати важливі питання щодо робочого навантаження, комунікації в колективі, можливості психологічної підтримки та інших факторів, які впливають на ментальне здоров'я.



Рис. 2.12. Кількість співробітників ПрАТ «Київстар» з максимальною оцінкою за питаннями тесту GAD-7

Джерело: складено автором на основі [Додатку Д]

На рисунку 2.12 представлені питання, які були поставлені працівникам під час опитування. За отриманими результатами виявлено, що 43,3% опитуваних набрали від 7 до 21 балів за методикою GAD-7, що свідчить про підвищений рівень депресивних ознак.

Аналіз результатів діагностики рівня депресії серед працівників ПрАТ «Київстар» за методикою GAD-7 дозволив зробити наступні висновки:

- Відчуття тривоги, нервозності або відчуття «на межі зриву» – 2 особи. Декілька працівників відчують тривогу та нервозність, що може свідчити про психологічний стрес або нестабільність.
- Неможливість зупинити або контролювати тривогу – 3 особи. Деякі працівники відзначають, що важко контролювати свою тривогу, що може вказувати на необхідність розгляду стратегій саморегуляції або психологічної підтримки.

- Сильне занепокоєння з різноманітних приводів - 1 особа. Значна кількість працівників висловлюють сильне занепокоєння з різних приводів, що може вказувати на різноманітні фактори впливу.

- Складно розслабитися - 2 особи. Деякі працівники зазначають складнощі у розслабленні, що може свідчити про напруженість або високий рівень збудження.

- Непосидючість - 3 осіб. Численні відповіді вказують на наявність непосидючості серед працівників, що може бути зв'язано з тривожністю.

- Роздратованість та нестриманість - 4 особи. Кілька працівників відчують роздратованість та нестриманість, що може бути реакцією на стресові ситуації.

- Тривожне передчуття жахливих («лякаючих») подій - 3 особи. Декілька працівників висловлюють тривожне передчуття негативних подій, що може відзначати тривожні переживання.

На підставі висновків із тесту GAD-7, який оцінював рівень тривожності серед працівників ПрАТ «Київстар», рекомендується провести аналогічний тест для визначення рівня депресії. Це буде корисним кроком для докладнішого вивчення психічного стану колективу та виявлення можливих психічних проблем.

Співробітникам ПрАТ «Київстар» запропоновано також пройти тест для виявлення ознак депресії - Patient Health Questionnaire (PHQ-9). Це допоможе детальніше визначити присутність та ступінь вираженості депресивних симптомів серед персоналу та сприятиме вчасному виявленню можливих проблем у психічному стані працівників. Текст анкети наведено у [Додатку Е таблиці 1].

Щодо використання PHQ-9 в корпоративному середовищі, деякі компанії можуть впроваджувати цей тест для оцінки ментального здоров'я своїх працівників в рамках програм здоров'я та благополуччя на роботі. Це може допомогти виявити ранні сигнали депресії та інших психічних станів у працівників, сприяти їхньому розвитку та збереженню психічного здоров'я.

PHQ-9 (Patient Health Questionnaire-9) - це короткий опитувальник, який використовується для скринінгу депресії у дорослих. Він складається з 9 питань, які оцінюють різні аспекти депресивних симптомів, такі як втрата інтересу, зниження енергії, втрата апетиту та сону, самооцінка та думки про смерть або саморуйнування [36].



Рис. 2.13. Переваги використання PHQ-9 з практик відомих компаній

*Джерело: складено автором*

Переваги використання PHQ-9 для скринінгу депресії у працівників:

- Раннє виявлення: PHQ-9 може допомогти виявити депресію на ранній стадії, коли лікування є більш ефективним.
- Зниження витрат: Депресія може призвести до значних витрат для компаній через втрату продуктивності. PHQ-9 може допомогти знизити ці витрати шляхом раннього виявлення та лікування депресії.
- Підвищення продуктивності: Працівники, які отримують лікування від депресії, як правило, більш продуктивні на роботі.
- Покращення морального духу: Депресія може негативно вплинути на моральний дух у команді.

PHQ-9 використовується багатьма компаніями в усьому світі для скринінгу депресії у своїх працівників. Деякі з цих компаній:

- Johnson & Johnson;
- Pfizer;
- Novartis;
- IBM;

- General Electric.

Кожне питання оцінюється за чотирибальною шкалою: 0 (абсолютно не вірно), 1 (майже ніколи), 2 (пару разів), 3 (часто) - відповідно до частоти виявлення конкретного симптома.

Загальний бал обчислюється як сума балів за всі питання, що може коливатися від 0 до 27.

Результати PHQ-9 інтерпретуються так:

- від 1 до 4 немає;
- від 5 до 9 м'яка;
- від 10 до 14 помірна;
- від 15 до 19 помірно важка;
- від 20 до 27 важка.

Результати тестування працівників ПрАТ «Київстар» щодо оцінки стану ментального здоров'я наведено в таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Результати тестування працівників ПрАТ «Київстар» на рівень депресії**

| Працівники | Бали | Працівники | Бали | Працівники | Бали | Працівники | Бали | Працівники | Бали |
|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|
| 1.         | 5    | 7.         | 10   | 13.        | 6    | 19.        | 14   | 25.        | 18   |
| 2.         | 6    | 8.         | 14   | 14.        | 7    | 20.        | 11   | 26.        | 19   |
| 3.         | 4    | 9.         | 12   | 15.        | 10   | 21.        | 12   | 27.        | 22   |
| 4.         | 8    | 10.        | 13   | 16.        | 11   | 22.        | 15   | 28.        | 24   |
| 5.         | 9    | 11.        | 9    | 17.        | 12   | 23.        | 16   | 29.        | 4    |
| 6.         | 7    | 12.        | 6    | 18.        | 13   | 24.        | 17   | 30.        | 21   |

*Джерело: складено автором на основі [Додатку Е]*

На підставі результатів таблиці 2.6 було побудовано розподіл відповідей у процентному співвідношенні (рис.2.14).

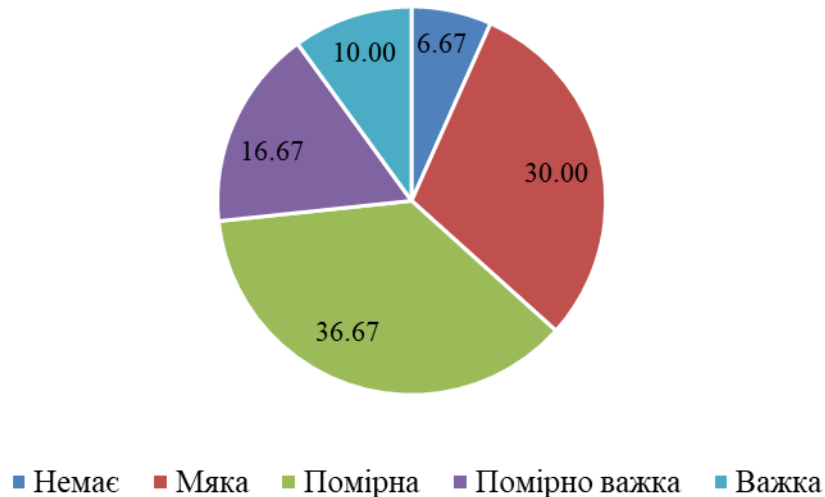


Рис. 2.14. Результати тесту PHQ-9 працівників ПрАТ «Київстар»

*Джерело: складено автором на основі [Додатку Е]*

Аналізуючи результати тесту PHQ-9 серед працівників ПрАТ "Київстар", виявлено, що рівень депресії в колективі розподілений наступним чином:

- За результатами тесту PHQ-9 визначено, що у 10% працівників відсутні ознаки депресії.
- Майже для чверті співробітників (30,00%) характерно наявність легкого рівня депресії, що виражається наявністю деяких симптомів, але вираженість їх незначна.
- Для 36,67% працівників характерний помірний рівень депресії, та для (16,67) характерний помірно важкий рівень, що свідчить про існування серйозніших симптомів та потребує уваги, таким співробітникам бажано звернутись до спеціаліста для завчасної роботи над проблемою.
- У 6,67% працівників в ході тестування виявлено важкий рівень депресії. Про це свідчать серйозні прояви симптомів, потребується негайна участь спеціаліста та психологічна підтримка, як з боку лікаря, так і з боку колективу.

Важливо сприяти створенню безпечного та відкритого середовища на роботі, де працівники можуть відчувати підтримку та розуміння з боку керівництва та колег.

На рисунку 2.15 представлені питання, які були поставлені працівникам під час опитування. За отриманими результатами виявлено, що 70,00% опитуваних набрали від 9 до 27 балів за методикою PHQ-9, що свідчить про підвищений рівень депресивних ознак.

Детальний аналіз діагностики рівня депресії серед працівників ПрАТ «Київстар» за методикою PHQ-9 привів до наступних висновків:

- Один працівник відзначив відсутність інтересу до оточуючих подій, а інший вказав на проблеми зі здатністю засипати, що може бути супроводжуватися безсонням або, навпаки, занадто довгим сном.

- Два працівники відзначили байдужість та пригнічення, а інші двоє вказали на тривожне передчуття жахливих подій. Додатково, два опитувані висловили думки про самогубство або заподіяння собі шкоди.

- Троє працівників відчули постійну втомленість або занепад сил, ще троє висловили почуття невдахи і винуватості перед родиною, а ще троє відзначили незвичайну повільність у русі або мовленні, або навпаки, збудженість та рухливість.

- Шість працівників вказали на постійне відчуття втоми та/або занепаду сил, що може бути результатом фізичного чи психологічного перенавантаження.

- Четверо працівників виявили виражені ознаки відсутності апетиту або, навпаки, переїдання.

Дані результати вказують на необхідність уваги та підтримки працівників і можливості впровадження програм для зменшення стресу та поліпшення психічного благополуччя в офісному середовищі.



Рис. 2.15. Кількість співробітників ПрАТ «Київстар» з максимальною оцінкою за питаннями тесту PHQ-9

Джерело: складено автором на основі [Додатку Е]

На основі результатів тестування за методикою GAD-7 та PHQ-9, проведених серед працівників ПрАТ «Київстар», можна зробити наступні висновки щодо психічного стану колективу:

- За результатами GAD-7 (вимірювання рівню тривожності) виявлено, що більшість опитуваних працівників відчують помірний рівень тривожності. Це може бути пов'язано зі стресом, пов'язаним із загальною ситуацією в країні, фінансовими або професійними неспокоєм.

- Результати PHQ-9 (вимірювання рівня депресії) свідчать про різноманітний ступінь вираженості депресивних симптомів серед працівників. Зауважено, що частка осіб із помірним та важким рівнем депресії не є незначною, що вимагає уваги та можливих втручань з боку керівництва та відповідних фахівців.

Підсумок проведених тестувань демонструє наявність загальної потреби в підтримці, оскільки серед опитуваних працівників існують різні рівні емоційного стану та психічного благополуччя. Це свідчить про те, що для працівників ПрАТ «Київстар» може бути важливим впровадження програм та ініціатив з питань підтримки, збереженні та покращенні їх ментального здоров'я.

Враховуючи різноманітність отриманих результатів, важливо визначити індивідуальні потреби для працівників у плані психологічної підтримки. Індивідуальний підхід може допомогти надати конкретні ресурси та інструменти для подолання емоційних викликів.

Також важливо сприяти корпоративному психічному здоров'ю шляхом залучення працівників до спільних та корпоративних ініціатив з підтримки психічного здоров'я, оскільки це може сприяти створенню позитивного та сприяючого робочого середовища, де працівники можуть взаємодіяти та долати виклики разом.

## **Висновки до розділу 2**

В розділі 2 проведено аналіз економічного та кадрового аспектів діяльності ПрАТ «Київстар». Тенденція зростання як доходів, так і витрат, призвела до зменшення рентабельності продукції. Спостерігається позитивне збільшення фонду оплати праці та середньорічної заробітної плати, свідчаючи про поліпшення умов працівників.

Аналіз структурних змін в штаті працівників вказує на зниження кількості працівників у ряді категорій, що свідчить про структурні зрушення. Зменшення загальної кількості працівників може бути наслідком комплексних змін, а збільшення кількості іншого персоналу вказує на спрямований розвиток у певних напрямках.

При зменшенні загальної кількості працівників на 3,81%, спостерігається різноманіття структурних зрушень в різних вікових та професійних групах. Особливу увагу варто звернути на збільшення кількості прийнятих нових працівників на 2,0%, що свідчить про розвиток компанії. Звільнення працівників також відзначилося зростанням на 12,05%, що може бути пов'язано з організаційними змінами.

Отже, навіть у контексті позитивних тенденцій у компанії, стратегічне управління структурними змінами та підтримка ментального здоров'я працівників є ключовими аспектами. Результати тестування свідчать, що існують різні рівні тривожності та депресії, тому важливо впроваджувати ініціативи, спрямовані на індивідуальний підхід та спільні заходи для покращення психічного благополуччя всього колективу.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПІДТРИМКИ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПЕРСОНАЛУ В РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПрАТ «КИЇВСТАР»**

### **3.1. Побудова тренду показника генерелізованого тривожного розладу (GAD-7) у працівників ПрАТ «Київстар»**

Щорічно світ втрачає приблизно 12 мільярдів робочих днів через депресію і тривогу, що еквівалентно втратам у розмірі приблизно 1 трильйона доларів США на рік. Річні витрати від стресу на здоров'я людини оцінюються в більше як 120 мільярдів доларів, враховуючи зниження продуктивності, скорочення робочого часу та медичні витрати на лікування захворювань, пов'язаних з нервовим напруженням. Пов'язані зі стресом втрати також впливають на тривалість життя висококваліфікованих працівників, зменшуючи її на п'ять відсотків щороку.

За даними світових організацій можна побачити, що кожен вкладений євро у програми покращення благополуччя призводить до прибутку у розмірі 4,5 євро. Загалом у світі 15% дорослих працездатного віку стикаються з психічними розладами (рисунок 3.1). Важкі психічні розлади різноманітно проявляються у різних людей, з різницею в рівнях тяжкості та стресу.

Ментальні захворювання річно можуть призводити до витрат, оцінених у трильйони доларів для світових організацій. Ці втрати обумовлені зниженням продуктивності та збільшенням кількості прогулів серед працівників із діагностованими психічними захворюваннями, такими як депресивний або біполярний розлад. Додаткові дані також свідчать про погіршення когнітивних функцій і зменшення продуктивності, що призводить до погіршення їхньої ефективності[17-18].

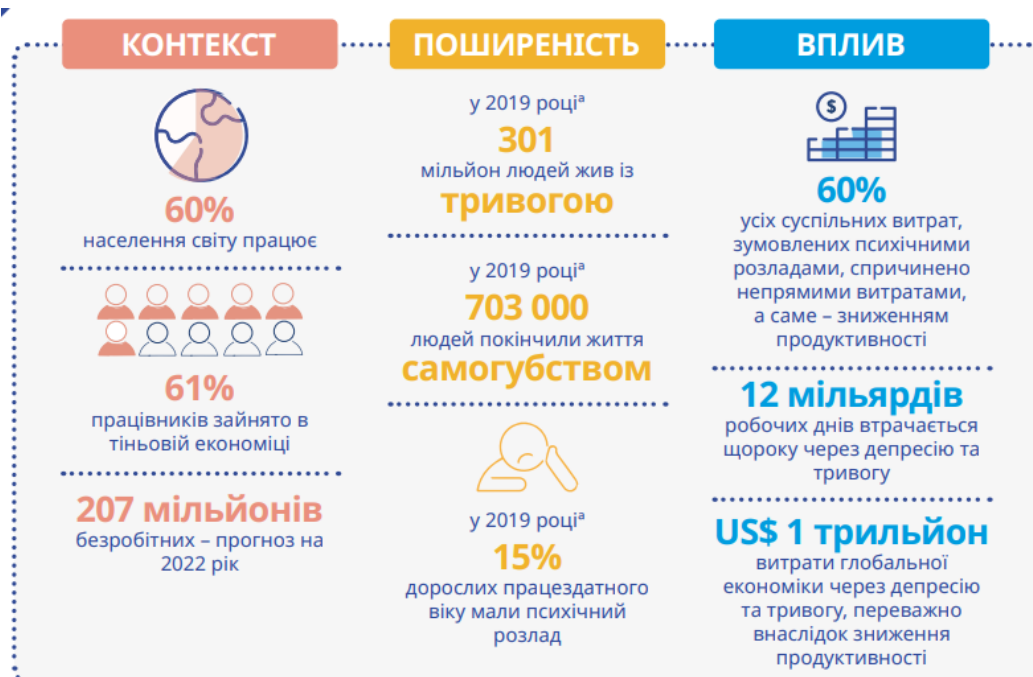


Рис.3.1. Ментальне здоров'я в робочому середовищі в цифрах

Джерело: [5-10].

Аналізуючи вплив на ментальне здоров'я людини, важливо враховувати ризикові зовнішні фактори, такі як несприятливе робоче середовище, дискримінація та нерівність на роботі, надмірне навантаження, низький рівень контролю та відчуття незахищеності на роботі [35].

Для діагностики стану дослідження обрано 30 співробітників із двох структурних відділів: 15 осіб з відділу «Мережі та технології» та інші 15 з відділу «Обслуговування клієнтів». З метою визначення рівня тривожності серед співробітників, ми запропонували їм пройти тест на виявлення генералізованого тривожного розладу, конкретно, тест Generalized Anxiety Disorder.

При аналізі результатів тестування важливо враховувати, що підсумковий бал може знаходитися в діапазоні від 0 до 21. Чим вищий отриманий бал, тим вищий рівень тривожності. Такий підхід дозволить нам отримати об'єктивну оцінку ступеня тривожності серед співробітників обох відділів та розробити ефективні стратегії для підтримки їхнього психічного здоров'я.

- 0-7 (відсутня тривожність або помірний рівень):
- 8 та більше (наявність тривожного розладу).

Діагностувати в членів колективу компанії депресію, а тим більше лікувати її зможе лише психотерапевт. У найтяжчих випадках лікування буде медикаментозним і спрямованим на відновлення балансу нейрогормонів в організмі людини. Задача ж HR-менеджера у питаннях оцінки ментального здоров'я персоналу зводиться до завчасного виявлення депресивних станів, аби запобігти їх доведенню до клінічних проявів, та простеження тенденцій їх зміни. Часто на практиці такі стани плутають з депресією, але за їх наявності можна обійтись без антидепресантів, а скористатись допомогою кваліфікованих спеціалістів залежно від конкретного випадку – психолога чи психотерапевта, адже між ними є принципова різниця:

- психолог спеціалізується на вивченні поведінкових та розумових процесів, на міжособових та комунікативних проблемах, допомозі у стресових, травматичних і посттравматичних ситуаціях в житті людини;

- психотерапевт – це психолог або психіатр, який отримав додаткову освіту в галузі психотерапії і робота якого спрямована на боротьбу із більш глибокими психологічними проблемами, що можуть бути подолані тільки спеціальними психотерапевтичними методиками.

Тому постає задача – з'ясувати, який тренд має тривожний стан працівників ПрАТ «Київстар» і за допомогою до якого спеціаліста варто звернутись за професійною підтримкою, аби зміцнити їх ментальне здоров'я. Під трендом розуміємо закономірність динаміки (падіння чи підйому) певного показника в часі. Його використання є доволі простим і зрозумілим інструментом прогнозування, який не вимагає складних розрахунків та перевірки адекватності і статистичної значимості факторів, що впливають на показник.

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено одномоментний скрінінг генералізованого тривожного розладу за шкалою GAD-7 у вибірці 30 робітників компанії. Для виявлення тренду подовжено

період моніторингу до двох місяців з розбивкою на декади, результати якого наведені в табл. 1 [Додаток Ж], а також представлені графічно на рис. 3.2. На осі абсцис відкладено часові проміжки, які відповідають декадам, на осі ординат – шкала оцінок за тестом GAD-7, а точками з координатами (x; y) позначено бали, якими оцінено рівень тривожності конкретного робітника у відповідній декаді. За виглядом точок на графіку рис. 3.2 можна зробити наступні висновки:

1) Подібність тривожних станів (як високих, так і низьких) у певних групах робітників, на що вказує високий ступінь скупчення точок на певних відмітках шкали GAD-7. Це можна пояснити належністю респондентів до двох бригад, в кожній з яких вони працюють разом і спілкуються один з одним майже щодня, а тривожність, як і стан спокою, має властивість передаватись один одному.

2) Наявність чітких ознак тривожного розладу у більшості, а під кінець періоду дослідження – у всіх робітників, на що вказує перевищення їх оцінок 8-бального порогу за шкалою GAD-7 у 4 – 7 декадах.

3) Постійна наявність робітників з критично високим рівнем тривожності у кількості не менше 20% вибірки.

4) Присутні так звані «емоційні гойдалки» в динаміці рівня тривожності, на що вказує тенденція до підвищення тривожних розладів у більшості робітників з 1 по 4 декади, пониження в 5 декаді і знову підвищення у 6 декаді.

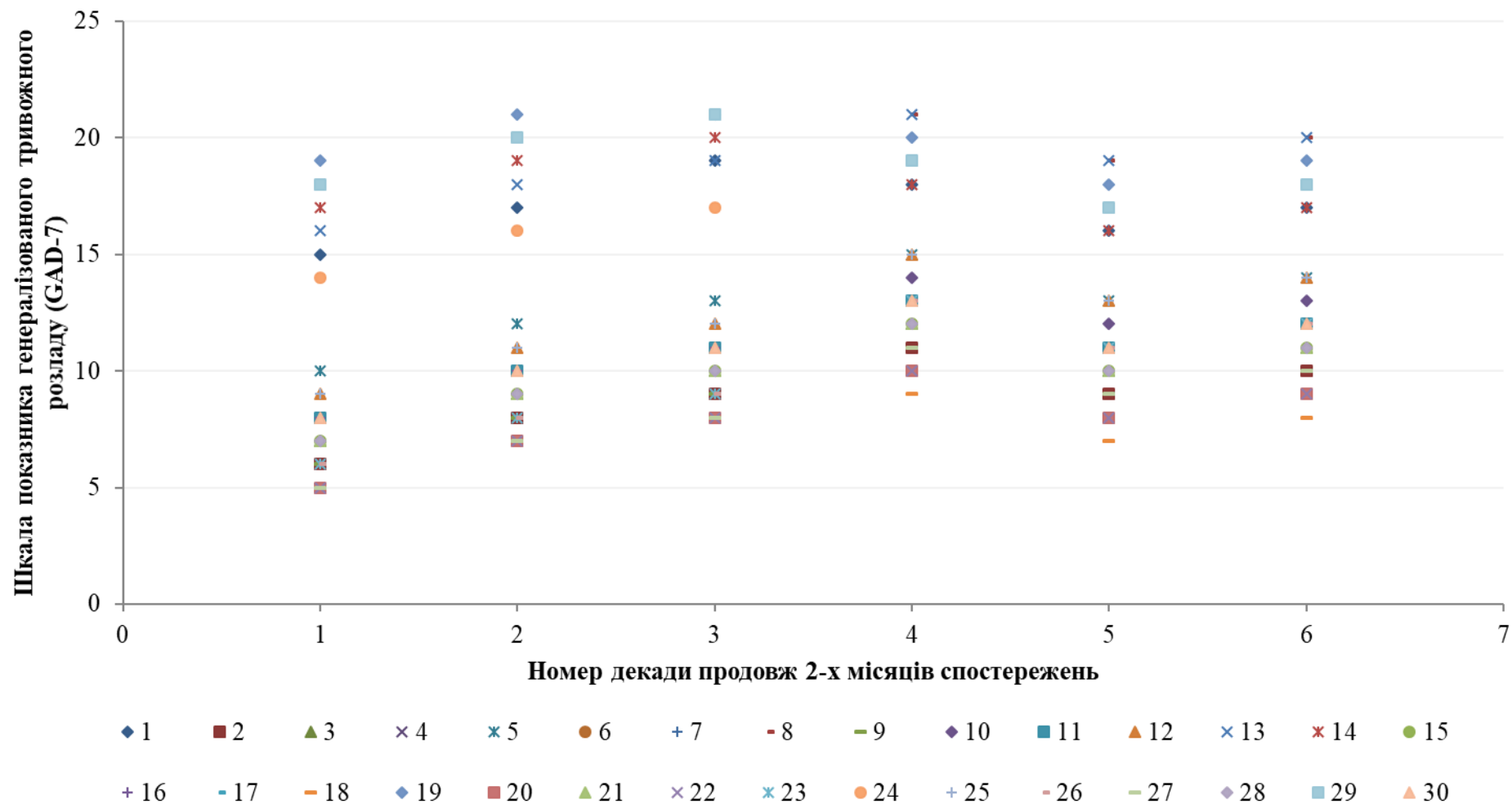


Рис. 3.2. Результати моніторингу генералізованого тривожного розладу за шкалою GAD-7 у вибірці робітників  
 ПрАТ «Київстар»

Джерело: побудовано автором за даними табл. 1[Додаток Ж]; під графіком на рисунку вказано закодований номер робітника

Також респондентів умовно можна поділити на дві групи: з надлишковим тривожним розладом, який зберігається продовж періоду, та з високим (на рис. 3.2 бачимо пустий проміжок між цими групами у кожній декаді з різницею в 4 – 5 балів за шкалою GAD-7).

Для отримання уточнюючої інформації додамо на графіку рис. 3.2 лінії тренду (рис. 3.3). Виходимо з того, що часові ряди розглядають рівень кожного з них як суму детермінованої та випадкової компонент, з яких детерміновану апроксимують певною функцією, що описує закономірності зміни конкретного показника. Оберемо лінійну функцію  $i$ , відповідно, побудуємо лінійний тренд з одночасним розрахунком величини достовірності апроксимації – коефіцієнтом детермінації  $R^2$ . Апроксимація дозволяє наближено описати однією функцією заданого вигляду (апроксимувальною) іншу функції (апроксимовану), яка задається у вигляді масивів даних. Величина її достовірності ( $R^2$ ) коливається в межах від 0 до 1, причому чим ближче вона наближається до одиниці, тим достовірнішою буде апроксимація. У різних джерелах вважається, що прийнятним рівнем  $R^2$  при дослідженні економічних явищ є від 0,5 – 0,7 і вище. Для побудови ліній тренду обрано двох робітників – найбільш типових представників у вибірці в умовних групах з надмірним (робітник під закодованим номером 14) та високим (робітників під номером 23) рівнями тривожного розладу за тестом GAD-7 [9].

Величини коефіцієнтів детермінації в обох випадках перевищують позначку 0,5, тобто помилка в трендах є невисокою, а отримані в ході дослідження результати – достовірними.

Узагальнюючи зазначимо, що з огляду на зафіксований продовж тривалого періоду сталий тренд тривожних розладів у вибірці робітників двох бригад ПрАТ «Київстар» HR-менеджерам компанії варто вдатись до послуг професійних психотерапевтів, які зможуть поставити остаточні діагнози тривожних станів у працівників і за їх наявності надати кваліфіковану допомогу.

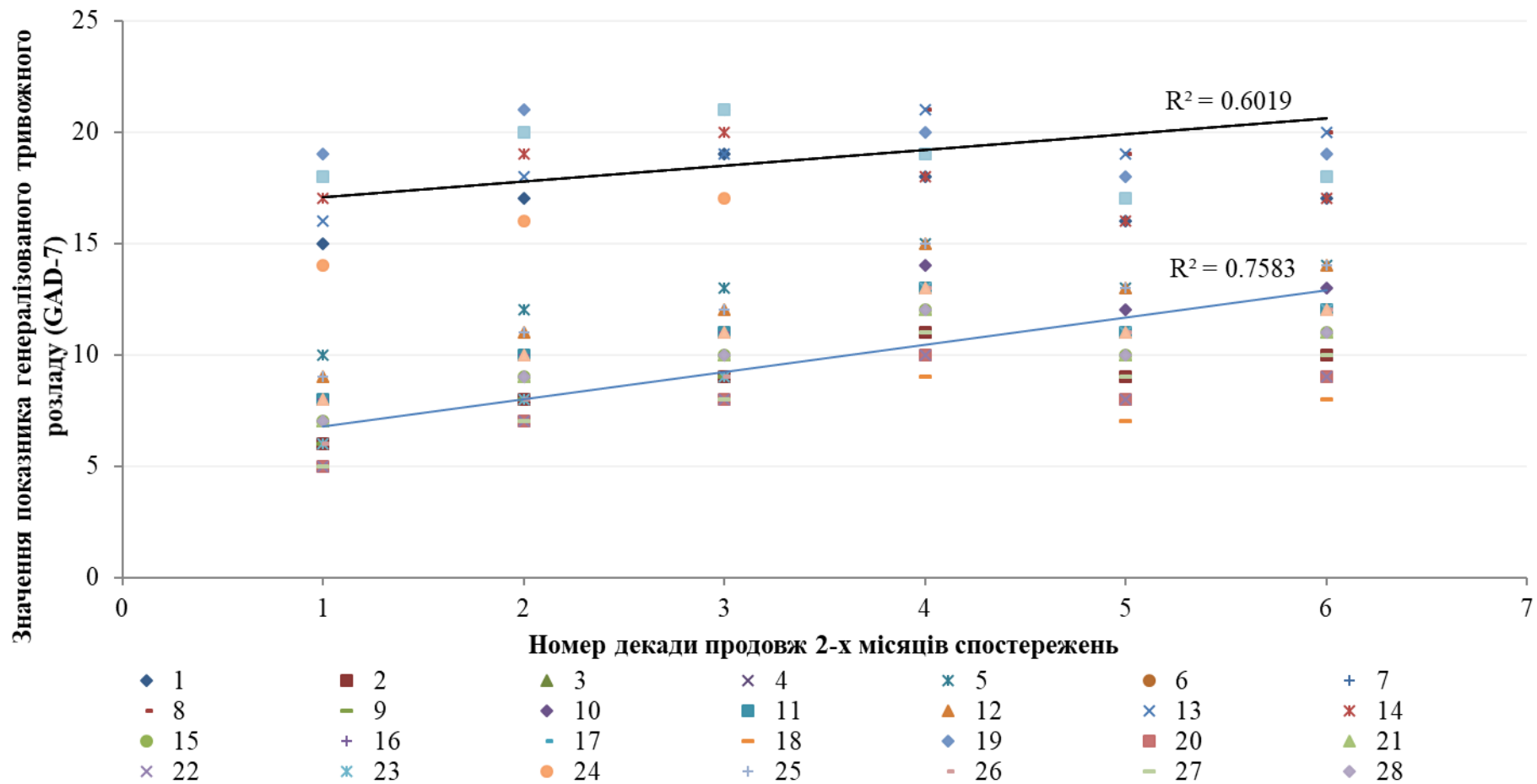


Рис. 3.3. Побудова ліній тренду для типових представників у вибірці робітників ПрАТ «Київстар» з надмірним та високим рівнями тривожних розкладів за шкалою GAD-7

Джерело: побудовано автором за даними рис. 3.1; лінійні лінії тренду відрізняються за кольорами: блакитний – робітник під закодованим номером 23, чорний – 14

### **3.2. Розробка програми заходів сприяння ментальному здоров'ю персоналу ПрАТ «Київстар»**

Діагностика стану системи підтримки ментального здоров'я працівників у ПрАТ «Київстар» підтвердила виявлення конкретних питань, які вимагають негайного вирішення.

Більшість працівників (56,7%) визнали, що рівень їхнього ментального здоров'я в колективі є помірним. Зауважимо, що при цьому 43,3% опитаних працівників відзначили наявність тривожного розладу. Ці результати свідчать про розмаїття переживань та підкреслюють необхідність удосконалення системи підтримки ментального здоров'я в організації.

Враховуючи вищезазначену ситуацію в ПрАТ «Київстар», ми визначили кілька напрямків для поліпшення системи підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі цього підприємства. Першим заходом є введення практики найму психотерапевтів [32]. З цією метою ПрАТ «Київстар» скористалося послугами аутсорсингової компанії для знаходження клініки, яка забезпечить психотерапевтичну підтримку для своїх співробітників. Ініціатива спрямована на надання допомоги працівникам у подоланні тривожних станів та симптомів депресії. Цей крок покликаний покращити загальний стан ментального здоров'я працівників і зробити робоче середовище більш сприятливим.

Для вибору психотерапевтів для співпраці було проведено дослідження, в ході якого було визначено ТОП-15 найкращих фахівців у даній області. З серед цих 15 видатних фахівців в області психотерапії було відібрано 5 представників з клініки «Ренесанс Київ» для участі в співпраці.[33]

У ПрАТ «Київстар» 2120 працівників входять до категорії робітники, і саме ця група працівників найчастіше стикається з проявами тривожності та депресивними ознаками. З цієї причини, розробка графіку відвідувань психотерапевтів спрямована на забезпечення психологічної підтримки представникам категорії робітників є доцільною та необхідною.

Клініка «Ренесанс Київ» діє у робочий час з 09:00 до 24:00 в будні дні (понеділок-п'ятниця). Психотерапевт приймає пацієнтів щоденно в період з 09:00 до 18:00 з обідньою перервою з 13:00 до 14:00.

Зустріч із психотерапевтом може займати від 30 хвилин до 1 години, враховуючи індивідуальні потреби та питання, які співробітник бажає обговорити. Тривалість сесії гнучка та залежить від того, наскільки глибоко та детально потрібно розглядати конкретні теми та проблеми.

Отже, за 42 робочі дні п'ять психотерапевтів зможуть надати консультації для всіх 2120 робітників компанії.

Ця ініціатива спрямована не лише на забезпечення кількісної доступності, але і на якість психотерапевтичних послуг для працівників. З таким розкладом, можливо забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта, сприяючи їхньому психологічному благополуччю та здоров'ю.

На рисунку 3.4. представленні обов'язки психотерапевтів для ПрАТ «Київстар» з підтримки ментального здоров'я своїх співробітників.

Всі функціональні обов'язки психотерапевтів будуть виконуватися на протязі всього періоду надання консультацій. Цей період охоплює весь час роботи психотерапевта з співробітниками компанії. Специфіка обов'язків включає проведення індивідуальних та групових консультацій, взаємодію з іншими службами, ведення документації та активну участь у корпоративних ініціативах. Такий інтегрований підхід сприяє забезпеченню повноцінної та ефективної психотерапевтичної підтримки, а також створенню сприятливого середовища для збереження та підтримки ментального здоров'я працівників у всіх аспектах їхнього професійного життя [38].

Такий комплексний підхід спрямований на створення цілісної та інноваційної системи підтримки, що враховує всі аспекти робочого життя та сприяє створенню відкритого та здорового середовища в ПрАТ «Київстар».

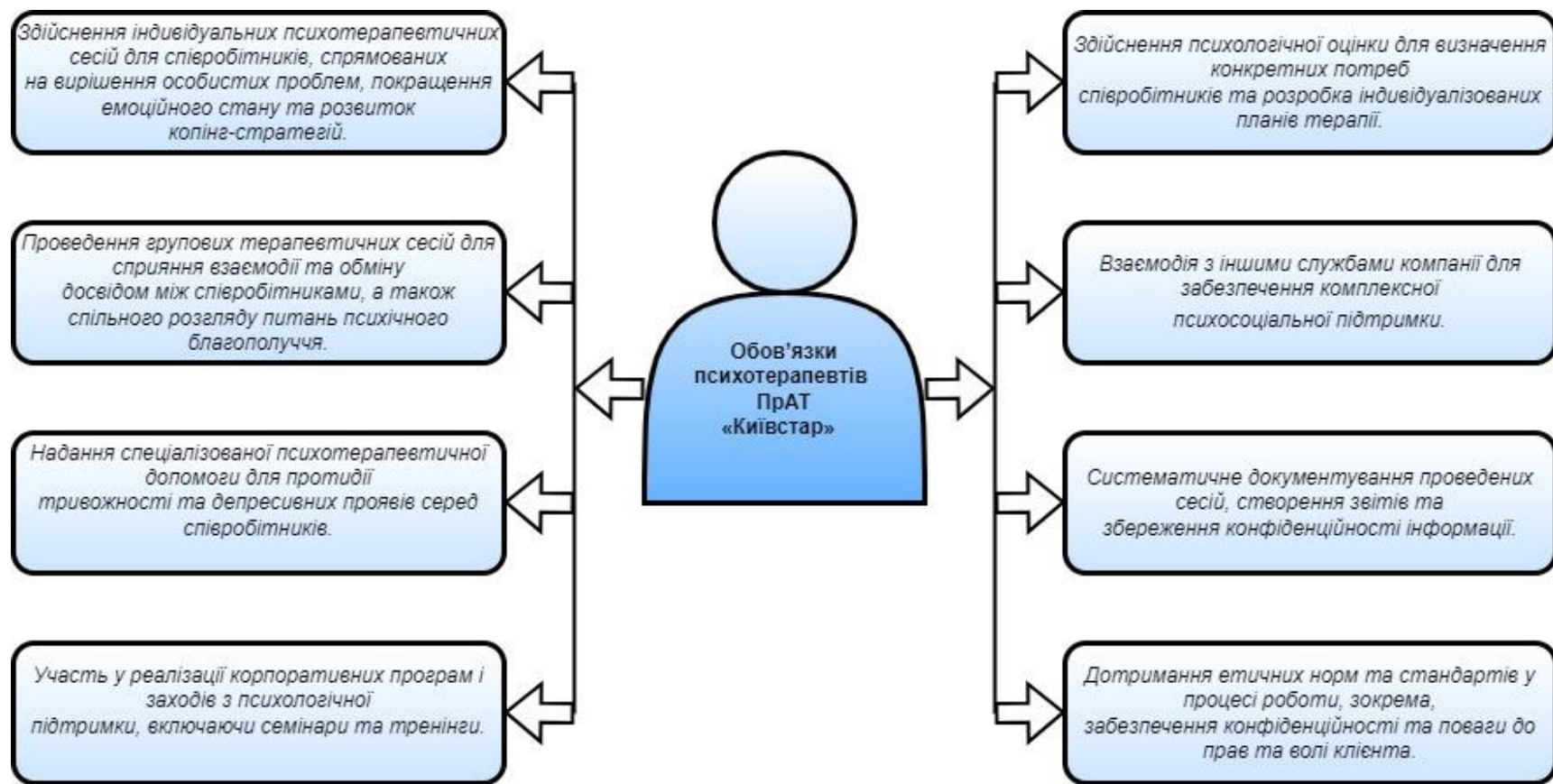


Рис.3.4.Обов'язки психотерапевтів для ПрАТ «Київстар» з підтримки ментального здоров'я своїх співробітників

Джерело: складено автором

Психотерапевтична підтримка, надана співробітникам ПрАТ «Київстар», приносить значні вигоди, такі як:



Рис.3.5. Переваги використання психотерапевта

Джерело: складено автором

1.Підвищення особистої ефективності може бути досягнуте через ряд заходів:

Використання психотерапевтичної підтримки для працівників сприятливо впливає на їхні навички управління стресом, тривогою та емоційним вигоранням. Це, в свою чергу, призводить до поліпшення концентрації, збільшення мотивації та підвищення продуктивності. Психотерапія сприяє покращенню емоційного стану працівників, допомагаючи їм розуміти та ефективно впоратися з власними емоціями, що призводить до більшої стійкості та збалансованості між професійним та особистим життям.

2.Підвищення загальної продуктивності в організації може бути досягнуте за допомогою таких заходів:

Використання психотерапії сприяє покращенню задоволення працівників від їхньої роботи, що може вплинути на зниження плинності кадрів. Така терапія також сприяє підвищенню зацікавленості та залученості

працівників до їхньої діяльності, що призводить до підвищення продуктивності та поліпшення обслуговування клієнтів.

3.Підвищення ментального здоров'я може бути досягнуте через профілактику психічних розладів, зокрема за допомогою психотерапії, яка сприяє запобіганню виникнення проблем, таких як депресія чи тривожний розлад, серед працівників.

4.Створення позитивної робочої атмосфери може бути досягнуте через ряд заходів:

Застосування психотерапії в корпоративному середовищі має потенціал сприяти розвитку ефективної комунікації та навичок конструктивного вирішення конфліктів серед працівників. Психотерапевтичні сесії можуть служити засобом навчання комунікативним стратегіям та сприяти розробці навичок, які сприятимуть встановленню позитивних відносин між колегами.

Покращення командної роботи є однією з очікуваних користей від впровадження психотерапії в робочий процес. Вирішення індивідуальних та колективних психологічних питань може сприяти зміцненню взаєморозуміння та взаємодії всередині команди, створюючи основу для підвищення продуктивності та досягнення спільних цілей.

Застосування психотерапії в офісному оточенні також може призвести до створення позитивного та підтримуючого робочого середовища. Сприяючи психічному благополуччю працівників, психотерапія може сприяти збереженню високого рівня моралі та створенню атмосфери, де кожен співробітник відчуває підтримку та розуміння. Це, в свою чергу, може позитивно впливати на загальний успіх підприємства та задоволення працівників.

Незважаючи на користь, яку може принести психотерапія для співробітників, нові виклики та стресори можуть з'явитися з часом. Тому є доцільним розробити інноваційний проєкт під назвою Mental HELSI «Київстар». Цей проєкт спрямований на підтримку ментального здоров'я та передбачає участь співробітників у віртуальних тренінгах, спрямованих на

подолання тривоги та ефективне управління стресами. Це ініціатива, що розширює можливості психологічної підтримки, створюючи доступні та інтерактивні інструменти для управління емоційним станом працівників.

Для участі в даному проєкті було відібрано 2120 співробітників які відносяться до категорії «робітники». Ця група працівників часто стикалася з виявами тривоги.

Проєкт включає шість лекцій, один тренінг та п'ять курсів, усього 12 навчальних активностей на протязі року. Це означає, що вони розподілені рівномірно по одному на місяць.

Кожен співробітник має можливість взяти участь у всіх подіях, запланованих у рамках проєкту Mental HELSI «Київстар». Проте це не обов'язково повинно відбуватися впродовж одного місяця. Замість цього, учасники можуть визначити свій власний графік участі, обираючи окремі заходи кожного місяця. Це надає гнучкість і можливість пристосувати участь до особистого графіку та потреб кожного співробітника протягом цілого року.

Розширений графік участі представлений у таблиці 3.1, де вказані назви подій та відповідальні особи, які будуть вести їх проведення. Цей графік надає деталізацію заходів та визначає конкретних ведучих для кожного з них.

Всі тренінгові активності у рамках проєкту Mental HELSI «Київстар» будуть проводитися у віртуальному форматі, використовуючи платформи, такі як ZOOM та Google Meet. З метою забезпечення ефективної взаємодії та участі всіх 2120 співробітників, компанія підписала платну підписку, яка охоплює більше 1000 користувачів.

Це гарантує, що кожен учасник має можливість приєднатися до кожної активності, долучившись до віртуального простору онлайн-зустрічей. Такий підхід сприяє залученості всіх співробітників у процес навчання та забезпечує їхню зручність, особливо в умовах роботи з віддаленої локації.

Таблиця 3.1.

## Проект Mental HELSI «Київстар»

| №<br>пп | Перелік активностей                                                                         | Місяці |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|         |                                                                                             | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1.      | Лекція «Арт-терапія як метод психотерапії для дорослих» (Оксана Заніна) 25 000 грн.         |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 2.      | Лекція «Техніки боротьби зі стресом та тривогою» (Юлія Зорій) 15 000 грн.                   |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 3.      | Курси з медитації «Внутрішня опора» (Оля Амітара) 25 000 грн                                |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 4.      | Лекція «Психічне здоров'я на робочому місці» (Юрій Нагорняк) 15 000 грн.                    |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 5.      | Лекція «Турбота про себе» або «Правило кисневої маски в літаку» (Оксана Дезера) 15 000 грн. |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 6.      | Лекція «Емоційне вигорання, апатія, депресія — як відрізнити?» (Іван Форманюк) 15 000 грн.  |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 7.      | Лекція «Провина вцілілого: як допомогти собі та близьким» (Марина Заболотна) 15 000 грн.    |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 8.      | Курс «Колисо добробуту» (Шпильова Наталія) 15 000 грн.                                      |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 9.      | Тренінг «Простір самодопомоги» (Ірина Чижик) 15 000 грн.                                    |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 10.     | Курс «Психотерапія для себе» (Євгенія Тичковська) 15 000 грн.                               |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 11.     | Курс «Мистецтво усвідомленого життя» (Віктор Ширяєв) 15 000 грн.                            |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| 12.     | Курси «Yoga» (Катрі Чуквінської) 25 000 грн.                                                |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Джерело: складено автором

Також слід врахувати, що категорія «Робітники» включає людей різних вікових груп, і отже, враховуючи різноманіття інтересів та можливостей, проєкт був адаптований до різних вікових категорій учасників. Кожне заняття було структуровано таким чином, щоб відповідати специфічним потребам та уподобанням різних вікових груп серед робітників. Це сприяє більш широкому захопленню та активній участі кожного працівника у процесі, адаптуючи матеріали та теми до їхніх індивідуальних потреб.

Тривалість кожного курсу у рамках проєкту Mental HELSI «Київстар» була встановлена, враховуючи особливості тематики та необхідність глибокого засвоєння матеріалу:

Протягом кожних чотирьох місяців проєкту Mental HELSI «Київстар» будуть проводитися лекція «Арт-терапія як метод психотерапії для дорослих», а також курси з медитації «Внутрішня опора» та курси «Yoga». Ці активності заплановано проводити кожні чотири місяці, надаючи учасникам сталу можливість поглибленого вивчення та впровадження психотерапевтичних практик у їхнє повсякденне життя.

Крім того, інші заходи, такі як лекції та курси, будуть проводитися один раз на місяць. Серед цих активностей: «Техніки боротьби зі стресом та тривогою», «Психічне здоров'я на робочому місці», «Турбота про себе» або «Правило кисневої маски в літаку», «Емоційне вигорання, апатія, депресія — як відрізнити?», «Провина вцілілого: як допомогти собі та близьким», курс «Колесо добробуту», тренінг «Простір самодопомоги», курси «Психотерапія для себе» і «Мистецтво усвідомленого життя». Такий графік дозволяє покривати широкий спектр питань щодо ментального здоров'я та самопідтримки протягом тривання проєкту.

Ця структура курсів сприяє глибокому засвоєнню матеріалу та враховує різноманітність тематики, щоб кожен учасник міг вибрати індивідуальний шлях розвитку.



Розглянемо детальніше переваги проєкту Mental HELSI «Київстар», що зображені на рисунку 3.6.

1.Лекція «Арт-терапія як метод психотерапії для дорослих» вносить важливий внесок у підвищення ефективності психотерапевтичного впливу.

Арт-терапія дозволяє виразити емоції та почуття через творчість, такі як малювання. Це особливо корисно для дорослих, які мають труднощі у словесному вираженні своїх внутрішніх переживань. Арт-терапія сприяє розвитку творчих навичок і підтримує самовираження. Цей підхід допоможе виявити нові аспекти особистості, розкрити творчий потенціал та знайти альтернативні способи розуміння особистих проблем.

2.Лекція «Техніка боротьби зі стресом та тривогою» надає слухачам ряд корисних інструментів для ефективного управління стресом та тривогою.

Лекція пропонує слухачам конкретні методи та стратегії для зниження рівня стресу та тривоги, такі як дихальні вправи та інші техніки, спрямовані на забезпечення позитивного емоційного стану. Враховуючи індивідуальні потреби аудиторії, лекція пропонує різноманітні методи, щоб кожна особа могла вибрати той, який відповідає її власним уподобанням та ситуації, що сприяє індивідуальному підходу до управління стресом та тривогою.

3.Лекція «Психічне здоров'я на робочому місці» вносить важливий внесок у розуміння та підтримку психічного благополуччя на роботі.

Лекція спрямована на підвищення усвідомленості серед працівників про важливість психічного здоров'я на роботі. Вона освічує слухачів про фактори, що можуть впливати на їхнє психічне благополуччя та надає засоби для його підтримки.

4.Лекція «Емоційне вигорання, апатія, депресія - як відрізнити?» надає слухачам важливі знання та розуміння для відрізнення цих станів.

Лекція сприяє учасникам у розрізненні емоційного вигорання, апатії та депресії, надаючи їм чітке розуміння особливостей кожного з цих станів. Це допомагає вчасно виявляти симптоми та запобігати подальшому погіршенню проблеми. У лекції надаються конкретні поради та стратегії для ефективного

управління кожним із цих станів, щоб допомогти слухачам ефективно керувати своїм емоційним станом та шукати підтримку за необхідності. Це включає методи саморегуляції, засоби підтримки здорового способу життя та шляхи зниження стресу.

5.Курси з медитації «Внутрішня опора» мають численні переваги, спрямовані на зміцнення психічного здоров'я та самопідтримки.

Курси з медитації навчають учасників ефективним технікам для зниження стресу та тривоги. Регулярна медитаційна практика сприяє формуванню внутрішньої стійкості, допомагає заспокоїти розум і розслабити тіло, що в результаті призводить до поліпшення емоційного стану. Медитація сприяє розвитку внутрішньої уваги та концентрації, що може позитивно впливати на роботу та повсякденне життя. Крім того, це сприяє підвищенню емоційного благополуччя та збалансуванню внутрішнього стану.

6.Лекція «Турбота про себе» або «Правило кисневої маски в літаку» принесе слухачам численні користі, спрямовані на покращення їхнього психічного та емоційного благополуччя.

Лекція акцентує увагу на важливості самопідтримки та використовує «правило кисневої маски в літаку» як метафору для усвідомлення значення власного психічного та емоційного благополуччя. Це сприяє підвищенню самосвідомості слухачів і готовності приділяти увагу власним потребам.

7.Лекція «Провина вцілілого: як допомогти собі та близьким» має важливі переваги, спрямовані на розуміння та подолання внутрішніх конфліктів та страждань.

Лекція сприяє розумінню та прийняттю особистих почуттів провини та страху. Це сприяє формуванню позитивного підходу до власної психологічної стійкості та емоційного благополуччя. У лекції використовуються конкретні поради та стратегії, які допомагають відкрито спілкуватися та співпрацювати з близькими для подолання почуттів провини.

8.Курс «Мистецтво усвідомленого життя» пропонує численні переваги, спрямовані на покращення якості життя та особистого розвитку.

Курс навчає учасників вміти жити усвідомлено, включаючи увагу до моменту, прийняття емоцій та свідоме сприйняття оточуючого середовища. Це сприяє зниженню стресу, покращенню концентрації та збільшенню емоційної стійкості.

9.Курс «Психотерапія для себе» може мати численні переваги для особистого розвитку та психологічного благополуччя.

Курс дозволяє учасникам глибше осмислити себе, їхні емоції та мислення, сприяючи самопізнанню та внутрішньому росту. Це допомагає подолати внутрішні конфлікти та розвивати здатність ефективно управляти своєю психологічною дійсністю.

10.Курси «Yoga» пропонують численні переваги для фізичного та психічного здоров'я.

Йога включає в себе різноманітні пози та рухи, призначені для розвитку м'язів, поліпшення гнучкості та збільшення стійкості. Практика йоги націлена на заспокоєння розуму, покращення концентрації та зниження рівнів стресу. Регулярне виконання асан, дихальних вправ та медитації сприятиме підвищенню психічного благополуччя та розвитку стресостійкості.

11.Тренінг «Простір самодопомоги» може мати численні переваги для учасників, спрямовані на особистий розвиток та самопідтримку.

Тренінг забезпечить учасникам інструменти для розвитку особистої ефективності, включаючи навички управління часом, самоорганізації та постановки та досягнення цілей. Це приведе до підвищення продуктивності та відчуття задоволення від досягнень.

12.Курс «Колисо добробуту» може мати різноманітні переваги для учасників, спрямовані на поліпшення якості життя та збереження ментального здоров'я.

Курс надає матеріали та вправи для досягнення гармонії в різних сферах життя, включаючи роботу, особисте життя, фізичне здоров'я та соціальні відносини. Це сприяє зниженню стресу, поліпшенню емоційного стану та загальному благополуччю.

Необхідно докладніше обґрунтувати запропоновані заходи щодо вдосконалення системи підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі ПрАТ «Київстар». Пропозиції вимагають подальшого роз'яснення та аргументації з метою забезпечення зрозумілості і виправданості їхньої ефективності.

### **3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів у ПрАТ «Київстар»**

#### **3.3.1. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності роботи психотерапевта в ПрАТ «Київстар»**

На основі аналізу та урахування витрат на аутсорсингові послуги, важливо також врахувати необхідність створення комфортних умов для проведення психотерапевтичних сесій на досліджуваному підприємстві. Згідно з інформацією з таблиці 3.2, обов'язки психотерапевтів у ПрАТ «Київстар» включають психологічні консультації для співробітників.

З метою забезпечення конфіденційності та приватності бесід, виділяється окремий робочий кабінет, який обладнаний під назвою «Особистий лабораторій розуміння себе». Це місце призначено для онлайн сесій з психотерапевтом.

Крім того, для забезпечення ефективного проведення психотерапевтичних сесій співробітникам слід забезпечити необхідне обладнання, таке як ноутбук, стілець, стіл та гарнітура. Це забезпечить комфортні умови для обговорення та вирішення особистих питань та проблем співробітників.

В таблиці 3.2 здійснено розрахунок витрат на впровадження даного заходу.

**Витрати на здійснення найму послуг психотерапевта  
в ПрАТ «Київстар»**

| №    | Найменування показника                                                                               | Величина   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1    | Вартість послуг аутсорсингової компанії, грн.                                                        | 315000     |
| 1.1. | Кількість робочих днів                                                                               | 42         |
| 1.2. | Вартість робочого дня психотерапевта на аутсорсі, грн.                                               | 1500       |
| 1.3. | Кількість психотерапевтів на аутсорсі, осіб                                                          | 5          |
| 2.   | Упорядкування кімнати «Особистий лабораторій розуміння себе» для онлайн сесії з психотерапевтом, грн | 323972     |
| 2.1. | Устаткування та меблі: ноутбук, стілець, стіл, гарнітура, грн                                        | 29292      |
| 2.2. | Товари «Антистрес» Скрапчемс Тобаг м'ячик-антистрес, грн                                             | 294680     |
| 3.   | Фонд оплати праці штатного HR-спеціаліста за модерацію, грн                                          | 3674,64    |
| 3.1. | Премія (10% від заробітної плати щомісячно в розрахунку на 2 місяці), грн                            | 3012       |
| 3.2. | ЄСВ, грн                                                                                             | 662,64     |
| 4.   | Загальна сума витрат, грн                                                                            | 642 646,64 |

*Джерело: складено автором*

Таким чином, загальний обсяг бюджету на проведення найму психотерапевта в ПрАТ «Київстар» становить 642 646,64 грн.

Використовуючи наступний алгоритм проведемо наше дослідження:

1) Приріст продуктивності праці персоналу ПрАТ «Київстар» розраховано за допомогою використання експертних думок, через впровадження послуг психотерапевта. Одна з основних функцій психотерапевта на підприємстві полягає в поліпшенні ментального здоров'я співробітників. Здорове психічне становище працівників може вплинути на їх емоційний та психічний комфорт, що, в свою чергу, може позитивно відобразитися на загальній продуктивності праці.

2) Наступним кроком необхідно визначити, чи існує узгодженість експертних оцінок. Для цього скористаємось коефіцієнтом варіації, який розраховується за формулою:

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{x} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де  $\bar{x}$  – середнє значення прогнозованого приросту показника;  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення прогнозованого приросту показника  $x$  (продуктивності праці), що визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де  $x_i$  – значення прогнозованого приросту показника  $x$ , надане  $i$ -м експертом, загальна кількість яких дорівнює  $n$ .

В статистиці визначено, що сукупність ознак, що уособлюють об'єкт дослідження, будуть вважатись однорідними за значенням коефіцієнта варіації до 33%. Якщо розрахований показник буде вищим за це значення, тоді експертна думка є ненадійною [10].

1) Прогнозовані значення приросту показника  $x$ , отримані від експертів, необхідно проранжувати. Використовуючи метод стандартного розподілу ймовірностей розрахуємо очікуваний прогноз приросту продуктивності праці

$$x_{\text{прогноз}} = \frac{P + 4 \times B + O}{6}, \quad (3.3)$$

де в якості  $P$ ,  $B$ ,  $O$  обираються песимістичний, вірогідний, оптимістичний прогнози приросту показника  $x$ .

2) Далі необхідно розрахувати прогнозований результат від запропонованого заходу, показники економічної ефективності заходу та його вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Київстар».

Відповідно до визначеного вище алгоритму, на ПрАТ «Київстар» було виділено 7 спеціалістів, які мають необхідний фах та, враховуючи специфіку роботи, можуть надати прогноз приросту продуктивності праці від

запропонованого заходу. В табл. 3.3 наведено розрахунок за 1 та 2 пунктом алгоритму та визначено коефіцієнт варіації, який відповідає за узгодженість думок експертів.

Значення коефіцієнта варіації з табл. 3.3 вказує на надійність експертних оцінок, тому за формулою (3.2) обчислимо очікуваний прогноз приросту продуктивності праці працівників ПрАТ «Київстар» (дані по прогнозам взято з табл. 3.3.):

$$x_{\text{прогноз}} = \frac{0,0015 + 4 * 0,0035 + 0,0050}{6} = 0,0034\%$$

Отже, очікуваний приріст продуктивності праці від найму психотерапевта у ПрАТ «Київстар» становить 0,0034%. Припустимо, що цей відсоток зростання буде рівний відсотку зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства, оскільки його динаміка прямо пов'язана з ефективністю праці. Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Київстар» в 2022 році склав 30 900 973 тис. грн., отже, його вартісний приріст у наступному році з урахуванням заходів буде такий:

$$30\,900\,973 \times 0,000034 = 1\,050,63 \text{ (тис. грн.)}$$

В 2022 році повні витрати ПрАТ «Київстар» становили 17 988 034 тис грн., з них змінні – 10 792 820,4 тис. грн., (60%) постійні – 7 195 213,6 тис. грн. (40%) Змінні витрати матимуть приріст у розмірі:

$$10\,792\,820,4 \times 0,000034 = 366,96 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 3.3

**Розрахунок приросту продуктивності праці персоналу ПрАТ «Київстар» від здійснення найму послуг  
психотерапевта та оцінка узгодженості експертних оцінок**

| <b>Експерти</b>                              | <b>1-й</b>   | <b>2-й</b> | <b>3-й</b> | <b>4-й</b>      | <b>5-й</b> | <b>6-й</b> | <b>7-й</b>   | <b>Разом</b> |
|----------------------------------------------|--------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|--------------|--------------|
| Прогноз приросту продуктивності праці (x), % | 0,0038       | 0,0026     | 0,0030     | 0,0041          | 0,0050     | 0,0035     | 0,0015       |              |
| Середнє значення                             | 0,0034       |            |            |                 |            |            |              |              |
| Відхилення x від середнього значення         | 0,000443     | -0,000757  | -0,000357  | 0,000743        | 0,001643   | 0,000143   | -0,001857    | 0,001857     |
| Квадрат відхилення                           | 0,000000     | 0,000001   | 0,000000   | 0,000001        | 0,000003   | 0,000000   | 0,000003     | 0,000004     |
| Сума квадратів відхилень x                   | 0,000008     |            |            |                 |            |            |              |              |
| Середнє квадратичне відхилення x             | 0,00104      |            |            |                 |            |            |              |              |
| Коефіцієнт варіації, %                       | 31,07        |            |            |                 |            |            |              |              |
| Медіанний ряд                                | 0,0015 (min) | 0,0026     | 0,0030     | 0,0035 (middle) | 0,0038     | 0,0041     | 0,0050 (max) |              |

*Джерело: складено автором*

Протягом планового періоду, внаслідок найму психотерапевта на підприємство виникнуть додаткові поточні витрати у розмірі 642 646,64 грн., іншими словами витрати ПрАТ «Київстар» зростуть на:

$$366,96 + 642,64 = 1009,60 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина повних витрат з врахуванням приросту буде такою:

$$17\,988\,034 + 1009,60 = 17\,989\,043,60 \text{ (тис. грн.)}$$

Фінансовий результат (прибуток) ПрАТ «Київстар» зросте на:

$$1\,050,63 - 1009,60 = 41,03 \text{ (тис. грн.)}$$

Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), який в 2022 році складав 12 567 270 тис. грн. виросте до:

$$12\,567\,270 + 41,03 = 12\,567\,311,03 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, в плановому періоді чистий прибуток ПрАТ «Київстар», який в 2022 р. дорівнював 9 516 514 тис. грн., додатково зросте на:

$$41,03 \times (1 - 0,18) = 33,65 \text{ (тис. грн.)}$$

Для аналізу ефективності заходу спочатку розглянемо вартість поточних інвестицій. Оскільки найм психотерапевтів не вимагає значних капітальних витрат від підприємства, вартість поточних інвестицій у цьому випадку буде рівна приросту вартості обігових коштів. Цей приріст обчислюється як 6% від 85% збільшення змінних витрат:

$$\text{ПІ} = 366,96 \times 0,06 \times 0,85 = 18,71 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий грошовий потік від заходу еквівалентним приросту чистого прибутку, який отримується в результаті його впровадження, іншими словами, ЧГП дорівнює 33,65 тис. грн.

Визначимо нинішню вартість майбутніх грошових потоків за допомогою такої формули:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + \dots + HB_N = \text{ЧГП} \times (\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_N), \quad (3.4)$$

де  $i$  та  $N$  – рік та термін економічного життя проєкту відповідно;  $\alpha_i$  – коефіцієнт приведення  $i$ -го року, який обчислюється за формулою:

$$\alpha_i = 1 \div (1 + p)^i, \quad (3.5)$$

де  $p$  – ставка дисконту на рівні облікової ставки Національного банку України в сукупності з відсотком за галузевий ризик (на момент дослідження – 20%).

Найм психотерапевта не потребує від ПрАТ «Київстар» капітальних вкладень, отже термін економічного життя проєкту можна визначити як 2 роки, оскільки передбачаємо його швидку окупність. Отже, наступним кроком розраховуємо як буде змінюватись коефіцієнт приведення продовж двох років

$$1 \text{ рік: } \alpha_i = 1 \div (1 + 0,2)^1 = 0,83$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_i = 1 \div (1 + 0,2)^2 = 0,69$$

Таким чином, нинішня вартість майбутніх грошових потоків для проєкту, який включає в себе найм психотерапевтів в ПрАТ «Київстар», буде розраховуватися наступним чином:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 33,65 \times (0,83 + 0,69) = 51,15 \text{ (тис. грн.)}$$

Чисту нинішню вартість грошових потоків розрахуємо за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^N HB_i - ПП \quad (3.6)$$

$$ЧНВ = 51,15 - 18,71 = 32,44 \text{ (тис. грн.)}$$

Дисконтований період окупності коштів у проєкт обчислимо за формулою:

$$ПО_{\text{д}} = \frac{ПП}{\sum_{i=1}^N HB_i \div N} \quad (3.7)$$

$$ПО_{\text{д}} = \frac{18,71}{51,15/2} = 0,73 \text{ (року)}$$

Індекс доходності за проєктом визначимо за формулою:

$$ІД = ЧНВ \div ПП \quad (3.8)$$

$$ІД = 32,44/18,71 = 1,73$$

Індекс прибутковості за проєктом обчислимо як:

$$ІП = \sum_{i=1}^N HB_i \div ПП \quad (3.9)$$

$$III=51,15/18,71=2,73$$

В табл. 3.4 наведено розраховані вище показники економічної ефективності найму психотерапевта на ПрАТ «Київстар».

Таблиця 3.4

**Показники економічної ефективності найму психотерапевта на  
ПрАТ «Київстар»**

| № | Показники                                                    | Величина |
|---|--------------------------------------------------------------|----------|
| 1 | Початкова сума інвестицій, тис. грн.                         | 18,71    |
| 2 | Чистий грошовий потік, тис. грн.                             | 33,65    |
| 3 | Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн. | 32,44    |
| 4 | Дисконтований період окупності, років                        | 0,73     |
| 5 | Індекс доходності                                            | 1,73     |
| 6 | Індекс прибутковості                                         | 2,73     |

*Джерело: складено автором*

Найм психотерапевтів на розглянутому підприємстві є обґрунтованим і повністю виправданим з економічної точки зору. Початкова інвестиційна сума невелика і складає 18,71 тис. грн. ПрАТ «Київстар» отримає чистий грошовий потік у розмірі 33,65 тис. грн., а чиста вартість його майбутніх грошових потоків становитиме 32,44 тис. грн. Витрати на найм психотерапевтів окупляться майже за рік (0,73 року). Обидва показники економічної ефективності – індекс доходності (1,73) та прибутковості (2,73) – демонструють позитивні значення, причому перший перевищує позначку «0», а другий – «1», що свідчить про ефективність запропонованого заходу.

### **3.3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження проєкту Mental HELSI «Київстар»**

Проєкт Mental HELSI «Київстар» має за мету поліпшення психічного здоров'я співробітників компанії через реалізацію 12 активностей протягом

року. В таблиці 3.5 здійснено розрахунок витрат на впровадження даного заходу.

Таблиця 3.5

**Витрати на створення проєкту Mental HELSI «Київстар» в ПрАТ  
«Київстар»**

| №<br>пп | Стаття витрат                                                     | Вартість за<br>активності,<br>грн |
|---------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1.      | Лекція «Арт-терапія як метод психотерапії для дорослих»           | 100000                            |
| 2.      | Лекція «Техніки боротьби зі стресом та тривогою»                  | 15000                             |
| 3.      | Курси з медитації «Внутрішня опора»                               | 100000                            |
| 4.      | Лекція «Психічне здоров'я на робочому місці»                      | 15000                             |
| 5.      | Лекція «Турбота про себе» або «Правило кисневої маски в літаку»   | 15000                             |
| 6.      | Лекція «Емоційне вигорання, апатія, депресія — як відрізнити?»    | 15000                             |
| 7.      | Лекція «Провина вцілілого: як допомогти собі та близьким»         | 15000                             |
| 8.      | Курс «Колесо добробуту»                                           | 15000                             |
| 9.      | Тренінг «Простір самодопомоги»                                    | 15000                             |
| 10.     | Курс «Психотерапія для себе»                                      | 15000                             |
| 11.     | Курс «Мистецтво усвідомленого життя»                              | 15000                             |
| 12.     | Курси «Yoga»                                                      | 100000                            |
| 13.     | Фонд оплати праці штатного HR-спеціаліста за модерацію            | 33071,76                          |
| 13.1.   | Премія (15% від заробітної плати щомісячно в розрахунку на 1 рік) | 27108                             |
| 13.2.   | ЄСВ на премію за рік                                              | 5963,76                           |
| 14.     | Загальний бюджет витрат                                           | 468 071,76                        |

*Джерело: складено автором*

Отже, загальна сума бюджету для впровадження проєкту Mental HELSI «Київстар» в ПрАТ «Київстар» становить 468 071,76 грн.

Далі будемо застосовувати схожий алгоритм, аналогічний тому, який використовувався раніше, з використанням методу експертного опитування та оцінки узгодженості їхніх думок за відповідними формулами. (3.1) і (3.2). Результати розрахунків представлені в таблиці 3.6.

Висока узгодженість експертних оцінок за коефіцієнтом варіації (24,15%) свідчить про надійність прогнозу. З використанням формули (3.3) ми обчислимо очікуваний прогноз щодо приросту продуктивності праці співробітників ПрАТ «Київстар», який також передбачено за другим заходом (вхідні дані взяті з таблиці 3.5.).

$$x_{\text{прогноз}} = \frac{0,0015 + 4 \cdot 0,0023 + 0,0032}{6} = 0,0024\%$$

Очікуваний приріст продуктивності праці у результаті впровадження проєкту Mental HELSI у ПрАТ «Київстар» складає 0,0024%. Припускається, що цей відсоток зростання буде еквівалентний відсотку зростання чистого доходу, отриманого від реалізації продукції підприємства. Це пояснюється тим, що динаміка ефективності праці має прямий вплив на динаміку доходів підприємства.

Приймаючи до уваги впроваджений захід, чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Київстар» в 2022 році буде наступним:

$$30\,900\,973 \times 0,000024 = 741,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Змінні витрати матимуть приріст у розмірі:

$$10\,792\,820,4 \times 0,000024 = 259,0 \text{ (тис. грн.)}$$

У планованому періоді внаслідок впровадження проєкту Mental HELSI «Київстар» підприємство планує зазнати додаткових поточних витрат у розмірі 468 071,76 грн. Це означає, що повні витрати ПрАТ «Київстар» збільшаться на таку суму.

$$259,0 + 468,1 = 727,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 3.6

**Розрахунок приросту продуктивності праці персоналу ПрАТ «Київстар» від здійснення створення проєкту  
Mental HELSI «Київстар»**

| Експерти                                     | 1-й          | 2-й        | 3-й        | 4-й             | 5-й        | 6-й        | 7-й         | Разом    |
|----------------------------------------------|--------------|------------|------------|-----------------|------------|------------|-------------|----------|
| Прогноз приросту продуктивності праці (x), % | 0,0020       | 0,0021     | 0,0023     | 0,0029          | 0,0032     | 0,0031     | 0,0015      |          |
| Середнє значення                             | 0,0024       |            |            |                 |            |            |             |          |
| Відхилення x від середнього значення         | -0,00044     | -0,00034   | -0,00014   | 0,00046         | 0,00076    | 0,00066    | -0,00094    | 0,00094  |
| Квадрат відхилення                           | 0,00000020   | 0,00000012 | 0,00000002 | 0,00000021      | 0,00000057 | 0,00000043 | 0,00000089  | 0,000002 |
| Сума квадратів відхилень x                   | 0,000002     |            |            |                 |            |            |             |          |
| Середнє квадратичне відхилення x             | 0,00059      |            |            |                 |            |            |             |          |
| Коефіцієнт варіації, %                       | 24,15        |            |            |                 |            |            |             |          |
| Медіанний ряд                                | 0,0015 (min) | 0,0020     | 0,0021     | 0,0023 (middle) | 0,0029     | 0,0031     | 0,032 (max) |          |

*Джерело: складено автором*

Загальна величина повних витрат з урахуванням зростання складуть:

$$17\,988\,034 + 727,1 = 17\,988\,761,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Фінансовий результат (прибуток) ПрАТ «Київстар» зросте на:

$$741,6 - 727,1 = 14,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Фінансовий результат від операційної діяльності, який у 2022 році склав 12 567 270 тис. грн., збільшиться до:

$$12\,567\,270 + 14,5 = 12\,567\,284,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, у планованому періоді чистий прибуток ПрАТ «Київстар», який у 2022 році склав 9 516 514 тис. грн., планується збільшити на:

$$14,5 \times (1 - 0,18) = 11,9 \text{ (тис. грн.)}$$

Проведемо аналіз ефективності заходу, починаючи з розрахунку вартості поточних інвестицій. Зважаючи на те, що введення психотерапевтів не потребує значних капітальних витрат, вартість поточних інвестицій у цьому випадку буде еквівалентна приросту вартості обігових коштів. Цей приріст обчислимо як 6% від 85% збільшення змінних витрат.

$$\Pi = 259,0 \times 0,06 \times 0,85 = 13,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Прирівнюємо чистий грошовий потік від заходу до приросту чистого прибутку, отриманого внаслідок його впровадження, іншими словами, ЧГП складає 11,9 тис. грн.

Для розрахунку нинішньої вартості майбутніх грошових потоків скористаємося формулою, яка була наведена у розрахунках до першого заходу (3.4) і (3.5).

Тривалість економічного життя проєкту встановлюється на рівні 2 роки, оскільки створення проєкту Mental HELSI «Київстар» не вимагає значних капітальних вкладень і передбачається його швидка окупність. Таким чином, коефіцієнт приведення на два роки буде змінюватися відповідно до наступного розрахунку:

$$1 \text{ рік: } \alpha_i = 1 \div (1 + 0,2)^1 = 0,83$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_i = 1 \div (1 + 0,2)^2 = 0,69$$

Таким чином, сучасна вартість майбутніх грошових потоків для проєкту, який передбачає реалізацію ініціативи Mental HELSI «Київстар», буде такою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 11,9 \times (0,83 + 0,69) = 18,1 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо чисту нинішню вартість грошових потоків, використовуючи формулу, яка була наведена у розрахунках до першого заходу (3.6):

$$\text{ЧНВ} = 18,1 - 13,2 = 4,9 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо дисконтований період окупності коштів у проєкті, використовуючи формулу, яка була неведена у розрахунках до першого заходу (3.7):

$$\text{ПО}_D = \frac{13,2}{18,1/2} = 1,46 \text{ (роки)}$$

Визначимо індекс доходності для проєкту за допомогою формули, яка була неведена у розрахунках до першого заходу (3.8):

$$ID = 4,9/13,2 = 0,37$$

Визначимо індекс прибутковості за проєктом за допомогою формули, яка була неведена у розрахунках до першого заходу (3.9):

$$IP = 18,1/13,2 = 1,37$$

В табл. 3.7 наведено розраховані вище показники економічної ефективності створення проєкту Mental HELSI «Київстар» для ПрАТ «Київстар».

*Таблиця 3.7*

**Показники економічної ефективності створення проєкту Mental  
HELSI «Київстар» для ПрАТ «Київстар»**

| № | Показники                                                    | Величина |
|---|--------------------------------------------------------------|----------|
| 1 | Початкова сума інвестицій, тис. грн.                         | 13,2     |
| 2 | Чистий грошовий потік, тис. грн.                             | 11,9     |
| 3 | Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн. | 18,1     |
| 4 | Дисконтований період окупності, роки                         | 1,46     |
| 5 | Індекс доходності                                            | 0,37     |
| 6 | Індекс прибутковості                                         | 1,37     |

*Джерело: складено автором*

Впровадження проєкту Mental HELSI «Київстар» є обґрунтованим з точки зору економічної ефективності. Початкова інвестиційна вартість становить лише 13,2 тис. грн, що є невеликою, але відповідає потребам проєкту. ПрАТ «Київстар» очікує чистий грошовий потік у розмірі 11,9 тис. грн., і чиста вартість його майбутніх грошових потоків оцінюється в 18,1 тис. грн. За цими показниками можна зробити висновок, що проєкт повністю окупиться протягом 1,46 років.

Два важливі відносні показники економічної ефективності, такі як індекс доходності (0,37) і прибутковість (1,37), підтверджують ефективність запропонованого заходу. Ці цифри свідчать про те, що впровадження проєкту не тільки окупиться, але й призведе до значного приросту вартості майбутніх грошових потоків підприємства.

### **3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності та рівень ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар»**

Враховуючи раніше проведені розрахунки, ми можемо оцінити вплив обох заходів - найму психотерапевтів та реалізації проєкту Mental HELSI «Київстар» на ключові показники господарської діяльності підприємства за даними таблиці 3.5. Порівняння показало, що:

1. З огляду впливу на чистий дохід від реалізації продукції підприємства, найм психотерапевтів має більший ефект, оскільки спостерігається збільшення у розмірі 1050,6 тис. грн., що перевершує ефект іншого заходу в розмірі 741,6 тис. грн.

2. Підприємство очікує вищий фінансовий результат від операційної діяльності, враховуючи прибуток (збиток), внаслідок найму психотерапевтів. Фінансовий результат від операційної діяльності прибутку збільшиться на 41,0 тис. грн., а чистий прибуток зросте на 33,6 тис. грн. (у порівнянні з відповідно 14,5 тис. грн. та 11,9 тис. грн. за іншим заходом). Це пояснюється більшими витратами на найм психотерапевтів порівняно із створенням проєкту Mental HELSI «Київстар». У зв'язку з цим повні витрати на виробництво і реалізацію продукції підприємства за першим заходом збільшаться на 0,0056% (1009,6 тис. грн.), тоді як за другим - трішки менше, на 0,0040% (727,1 тис. грн.).

Таблиця 3.5

**Влив запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «Київстар»**

| № | Показники                                                                   | Базовий рік | Планові зміни<br>(абсолютне відхилення, тис. грн.) |                                                           | Планові зміни<br>(відносне відхилення,<br>%) |         | Плановий рік |           |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------|--------------|-----------|
|   |                                                                             |             | Найм<br>психотерапевтів<br>(захід 1)               | Створення проєкту<br>Mental HELSI<br>«Київстар» (захід 2) | Захід 1                                      | Захід 2 | Захід 1      | Захід 2   |
| 1 | Чистий дохід від<br>реалізації продукції                                    | 30 900 973  | 1050,6                                             | 741,6                                                     | 0,0034                                       | 0,0024  | 30902024     | 30901715  |
| 2 | Повні витрати на<br>виробництво і<br>реалізацію продукції                   | 17 988 034  | 1009,6                                             | 727,1                                                     | 0,0056                                       | 0,0040  | 17989044     | 17988761  |
| 3 | Фінансовий результат<br>від операційної<br>діяльності, прибуток<br>(збиток) | 12 562 270  | 41,0                                               | 14,5                                                      | 0,0003                                       | 0,0001  | 12562311,0   | 12562285  |
| 4 | Чистий прибуток                                                             | 9 516 514   | 33,6                                               | 11,9                                                      | 0,0004                                       | 0,0001  | 9516547,6    | 9516525,9 |

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи для ПрАТ «Київстар» спрямовані передусім на надання підтримки ментального здоров'я й благополуччя його співробітників, і ця ініціатива визнається як позитивний аспект. Навіть якщо досягнення економічного ефекту у вигляді збільшення доходів та прибутків є результатом цих заходів, головною метою є створення умов для підтримки ментального здоров'я працівників.

Найм психотерапевтів та реалізація проєкту Mental HELSI «Київстар» представляють собою надзвичайно ефективні заходи. Ці ініціативи націлені на підвищення ментального здоров'я співробітників, що визнається як важливий та ефективний підхід. Найм досвідчених психотерапевтів і створення спеціалізованого проєкту вказують на серйозний підхід компанії до забезпечення добробуту свого персоналу. Ці заходи не лише сприяють покращенню психічного здоров'я працівників, але й можуть мати позитивний вплив на робочу продуктивність та загальний клімат у колективі.

### **Висновки до розділу 3**

У підсумку, аналіз ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар» виявив стійкий тренд тривожних розладів у колективі. Стан тривожності підвищується серед працівників обох бригад, і виявлені певні критичні точки в динаміці цього стану.

Застосування методу лінійного тренду підтверджує стабільність та достовірність динаміки тривожних розладів у вибірці. Порушення ментального здоров'я працівників вимагає термінового втручання та залучення кваліфікованих спеціалістів для ефективної підтримки та відновлення психічного благополуччя колективу. Усі ці заходи мають на меті покращити робочий клімат та сприяти загальному психічному здоров'ю персоналу компанії.

В якості програми заходів сприяння ментальному здоров'ю персоналу ПрАТ «Київстар» запропоновано:

- першим заходом є введення практики найму психотерапевтів. З цією метою ПрАТ «Київстар» скористалося послугами аутсорсингової компанії для знаходження клініки, яка забезпечить психотерапевтичну підтримку для своїх співробітників. Ініціатива спрямована на надання допомоги працівникам у подоланні тривожних станів та симптомів депресії.

- другим заходом є розробка інноваційного проєкту Mental HELSI «Київстар». Цей проєкт спрямований на підтримку ментального здоров'я та передбачає участь співробітників у віртуальних тренінгах, спрямованих на подолання тривоги та ефективне управління стресами.

Результати аналізу економічної ефективності впровадження найму психотерапевтів на підприємстві та реалізації проєкту Mental HELSI «Київстар» вказують на їхню обґрунтованість та виправданість. У випадку найму психотерапевтів, при початковій інвестиційній сумі 18,71 тис. грн., очікується чистий грошовий потік у розмірі 33,65 тис. грн., з чистою вартістю майбутніх грошових потоків 32,44 тис. грн. Витрати на найм психотерапевтів окупляться за майже рік (0,73 року), і показники економічної ефективності, такі як індекс доходності (1,73) та прибутковість (2,73), свідчать про позитивні результати.

У випадку проєкту Mental HELSI «Київстар», при початковій інвестиційній вартості 13,2 тис. грн., очікується чистий грошовий потік у розмірі 11,9 тис. грн., з чистою вартістю майбутніх грошових потоків 18,1 тис. грн. Проєкт повністю окупиться протягом 1,46 років, а індекс доходності (0,37) і прибутковість (1,37) підтверджують його ефективність та можливий приріст вартості майбутніх грошових потоків підприємства.

В обох випадках економічна обґрунтованість заходів визначається як висока, демонструючи їхню велику потенційну вигоду для підприємства.

## ВИСНОВКИ

Перший розділ присвячений теоретичним аспектам підтримки ментального здоров'я в робочому середовищі. Ментальне здоров'я, включаючи психологічне і емоційне благополуччя, грає важливу роль у житті кожної особи. Це поняття охоплює різні аспекти, такі як поведінка, настрій і когнітивні здібності, і його стан може бути визначений різними факторами, включаючи генетику, оточуюче середовище і життєвий досвід.

Ментальне здоров'я працівників має величезне значення для успіху організації, оскільки вони визначають внутрішнє середовище, беруть участь у бізнес-процесах та формують результати діяльності. Недостатнє ментальне благополуччя може негативно впливати на стратегічне мислення, взаємодію з оточенням та колегами, а також на здатність творчо інтерпретувати інформацію, що може позначитися на ефективності управління.

В управлінні організацією важливо створювати умови для добробуту працівників та забезпечувати безпеку робочого середовища. Крім того, слід приділяти увагу запобіганню розвитку ментальних розладів, особливо з урахуванням психологічних викликів минулих років.

Для зміцнення ментального здоров'я на роботі необхідно вживати заходи для запобігання психічним розладам та забезпечення захисту та зміцнення психічного здоров'я працівників. Ефективність цих заходів зростає, коли вони впроваджуються в рамках всеосяжного підходу, забезпечуючи співпрацю різних напрямків.

Зацікавлені сторони у сфері праці можуть сприяти створенню сприятливого середовища для змін, взявши на себе зобов'язання, виділивши фінансові ресурси та протидіючи стигматизації та дискримінації. Крім того, координація різноманітних підходів та зміцнення науково обґрунтованої бази є ключовими елементами успішної реалізації заходів.

Захист та зміцнення ментального здоров'я на роботі включає розбудову спроможності, підвищення рівня обізнаності та створення можливостей для виявлення психічних розладів на робочому місці та проведення необхідних заходів. Три основні напрями дій, рекомендовані ВООЗ, включають навчання

керівників з питань психічного здоров'я, підготовку працівників з питань обізнаності та освіченості в галузі ментального здоров'я, а також індивідуальні заходи для працівників.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналіз стану системи підтримки ментального здоров'я працівників в контексті діяльності ПрАТ «Київстар».

У звітному періоді компанія відзначилася позитивним розвитком у сфері економічних показників. Збільшення доходу від реалізації продукції та чистого доходу свідчить про успішну фінансову діяльність. Зменшення штатних працівників було зумовлене стратегічними змінами у внутрішній організації.

Збільшення вартості основних виробничих засобів та інших операційних доходів свідчить про інвестиційну активність та можливе розширення виробництва. Однак зростання адміністративних та витрат на збут вимагатиме уваги до оптимізації управлінських процесів.

Щодо кадрового складу, зафіксовано значущі структурні зрушення, такі як зменшення кількості працівників на 3,81%, включаючи зменшення чоловіків на 9,07% та збільшення жінок на 4,37%. Це може вказувати на стратегічні чи організаційні зміни у відповідь на внутрішні або зовнішні виклики.

Структурні зрушення за віком та стажем також вказують на значущі зміни. Зменшення молодших та старших робітників може бути пов'язане з новим підходом до досвіду та енергії працівників. Збільшення іншого персоналу може відображати потребу в спеціалізованих навичках.

Рух працівників підтверджує ці структурні зміни, із зменшенням загальної кількості штатних працівників на 3,81%. Збільшення прийнятих

нових працівників та зростання кількості звільнених свідчать про інтенсивний розвиток та активність реорганізаційних заходів у компанії.

Була проведена діагностика стану системи підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар», в якій взяли участь 30 співробітників, представлених відділами «Мережі та технології» та «Обслуговування клієнтів». Результати тесту на генералізований тривожний розлад показали, що 56,7% працівників оцінюють своє ментальне здоров'я як помірне, тоді як 43,3% вказують на наявність тривожного розладу.

Більшість працівників, які виявили помірний рівень ментального здоров'я, можуть відчувати комфорт та стабільність у робочому оточенні. Проте важливо провести додатковий аналіз для розкриття конкретних факторів, які впливають на такий показник.

Також, проведений тест на ознаки депресії (PHQ-9) показав, що 10% працівників не мають ознак депресії, 30% - легкий рівень, 36,67% - помірний, 16,67% - помірно важкий, а у 6,67% виявлено важкий рівень депресії, вимагаючий негайної уваги та підтримки.

Третій розділ присвячений розробці практичних рекомендацій щодо підтримки ментального здоров'я персоналу в робочому середовищі ПрАТ «Київстар».

Для діагностики та лікування депресії в колективі компанії, необхідно залучати психотерапевтів, особливо в найтяжчих випадках, коли лікування може бути медикаментозним і спрямованим на відновлення балансу нейrogормонів. HR-менеджер повинен фокусуватись на завчасному виявленні депресивних станів серед персоналу, щоб запобігти їх клінічному прояву, та слідкувати за тенденціями їх зміни.

Для оцінки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар» було проведено тестування на генералізований тривожний розлад (GAD-7) серед 30 робітників з двох відділів компанії. Результати свідчать про схильність до тривожних розладів серед співробітників, а також наявність «емоційних гойдалок» в їх динаміці.

Аналіз трендів тривожних станів у різних групах робітників вказує на необхідність звернення до професійних психотерапевтів. Підкреслюється важливість розрізнення між психологами та психотерапевтами, оскільки вони мають різні спеціалізації та підходи до психічного здоров'я.

Висновок зроблено на підставі аналізу тестування, що показує сталий тренд тривожних розладів серед працівників. Рекомендації включають звернення до професіоналів для надання кваліфікованої допомоги та підтримки ментального здоров'я працівників ПрАТ «Київстар».

Програма заходів для сприяння ментальному здоров'ю персоналу ПрАТ «Київстар» включає кілька ключових ініціатив. По-перше, підприємство впроваджує практику найму психотерапевтів, співпрацюючи з аутсорсинговою компанією для знаходження підходящої клініки. Ця ініціатива має на меті забезпечення підтримки працівникам у подоланні тривожних станів та симптомів депресії. По-друге, розробляється інноваційний проєкт Mental HELSI «Київстар», спрямований на підтримку ментального здоров'я персоналу. Цей проєкт включає участь співробітників у віртуальних тренінгах, спрямованих на подолання тривоги та ефективне управління стресами.

Результати аналізу економічної ефективності впровадження цих ініціатив свідчать про їхню обґрунтованість та виправданість. У випадку найму психотерапевтів, при початковій інвестиції в розмірі 18,71 тис. грн., очікується швидка окупність і позитивні показники економічної ефективності, такі як індекс доходності та прибутковість.

Щодо проєкту Mental HELSI «Київстар», його вартість 13,2 тис. грн. також обіцяє чистий грошовий потік та позитивні показники окупності. Це свідчить про те, що обидві ініціативи мають великий потенціал приносити користь підприємству, підтримуючи ментальне здоров'я його персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Астаф'єва К., Боднар І. Ментальне здоров'я працівників на підприємстві запорука скорочення плинності кадрів // Topical issues of the development of modern science : the 3rd International scientific and practical conference (November 13-15, 2019, Sofia, Bulgaria). Sofia, Bulgaria, 2019. Р. 196-202. Ref.: р. 201. URL: <https://bit.ly/3nj6NVy> (дата звернення: 17.01.2024).
2. Бакаленко О. А. Психологія управління : навч. посібник. Харків: ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Березянко Т. В., Харін О. С. Теоретичні підходи та практична реалізація доброчинності у форматі корпоративної соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 15.01.2024).
4. Власова-Чмерук, О.М. Впровадження позитивних HR-практик для забезпечення благополуччя персоналу організацій // Moderní aspekty vědy: XIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. С. 72-82.
5. Гринюк Ю. М., Безпалько О. В. Аналітика бонусних програм і виплат : Monografia pokonferencyjna science, research, development. № 27. Economy. Management. State and Law. Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». (30.03.2020). Warszawa, 2020. Р. 13-15.
6. Гринюк Ю.М., Репей Б. А. Зарубіжні дослідження причин плинності та практики стабілізації руху персоналу. Science, research, development. Economy. Management State and Law № 14. 27-28.02.2019. London. St. 10-12.
7. Драган О.І., Рудова А.Я, Бергер А.Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне фахове видання. 2022. №1 (34).

С.76- 81. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/15.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/15.pdf).  
(дата звернення: 15.01.2024).

8.Драган О.І. Болотіна І.М. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. Електронне фахове видання. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-55 URT: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>  
(дата звернення: 10.01.2024).

9.Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник / Л. В. Мазник та ін. ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

10.Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.

11.Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом : теорія та практика : кол. моногр. / Т.В. Березянюк, О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк та ін. ; за ред. О.І. Драган ; Нац. ун-т харч. технол. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.

12.Карамушка, Л. (2022).Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни: основні вияви та ресурси.Вчені записки Університету «КРОК», (3 (67)), 124-133.

13.Ковальчук Т. It's ok not to be ok. Що робити для ментального здоров'я співробітників. НВ. 2021. URL: <http://surl.li/qtgsx> (дата звернення: 13.01.2024).

14..Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 2009 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.01.2024).

15.Красіна О. Війна та психічне здоров'я персоналу: нові виклики для роботодавців. 20 вересня 2023. *Robota.ua*. URL: <http://surl.li/qttibe> (дата звернення: 12.01.2024).

- 16.Креденцер, О. (2021). Емпіричне дослідження особливостей розвитку різних видів самоефективності персоналу освітніх організацій в умовах пандемії COVID-19. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ. ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ, (1(22), 89-101. <https://doi.org/10.31108/2.2021.1.22.10> (дата звернення: 11.01.2024)
- 17.Манн, Р. В., & Ляшов, Д. О. (2020). Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, (59), 17-25.
- 18.Марковська Марія. Стрес і психологічна травма. Що з нами відбувається зараз. Нова Українська Школа. 2022. URL: <http://surl.li/qtlbx> (дата звернення: 23.01.2024).
- 19.Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2021. 612 с.
- 20.Методичні рекомендації до виконання випускної кваліфікаційної роботи на здобуття освіт. ступ. «магістр» для здобувачів зі спец. 073 «Менеджмент» освіт.-проф. програми «Менеджмент персоналу» ден. і заоч. форм навч. / уклад. Л. В. Мазник, Т. В. Березянко, О. В. Безпалько, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. І. Тертична; Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2022. 47 с.
- 21.Орлова К.Є. Управління бізнесом : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
- 22.ПрАТ Київстар : веб-сайт. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення:11.01.2024).
- 23.ПрАТ Київстар. Консолідований звіт про управління ПрАТ «Київстар» URL: <http://surl.li/qterf> (дата звернення: 15.01.2024).
- 24.ПрАТ Київстар. Місія та цінності URL: <http://surl.li/qtekg> (дата звернення: 13.01.2024).
- 25.ПрАТ Київстар. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/21673832> (дата звернення: 12.01.2024).

- 26.ПрАТ Київстар. *Рейтинг мобільних операторів України*. URL: <http://file.liga.net/company/111.html> (дата звернення: 11.01.2024).
- 27.ПрАТ Київстар . Структура компанії URL: <http://surl.li/qtekk> (дата звернення:13.01.2024).
- 28.ПрАТ Київстар. Фінансова звітність ПрАТ «Київстар» за 2022 рік URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 12.01.2024).
- 29.Процик І. С., Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як гальмівний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 99–105.
- 30.Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни. Gradus Research. 2022. URL: <http://surl.li/qtgwo> (дата звернення: 12.01.2024).
- 31.Психологія підприємництва та бізнесу : навчальний посібник / Гусева О.Ю. та ін. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2019. 257 с.
- 32.Психотерапевт: середня зарплата в Україні. *Work.ua*. URL: <http://surl.li/qtieo> (дата звернення: 20.01.2024).
- 33.Ренесанс Київ: веб-сайт. URL: <https://www.rs-clinic.com.ua/uk/> (дата звернення:11.01.2024).
- 34.Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.
- 35.Стельмах О. Чинники професійного вигорання особистості. Молодь і ринок. № 5 (203). 2022. С. 76-80.
- 36.Тест на діагностику депресії PHQ-9. *Євромед*. URL: <http://surl.li/qthmd> (дата звернення: 15.01.2024).
- 37.Тест на наявність генералізованого тривожного розладу (GAD-7). *Євромед*. URL: <http://surl.li/qthoh> (дата звернення: 15.01.2024).
- 38.Шевчук В. В. Сучасні підходи до визначення категорії «емоційного вигорання». Габітус. 2020. № 17. С. 123–130.

- 39.Andriushchenko, K., Tepliuk, M., Sahaidak, M., Kartashov, E., Pivovarov, K., Kutashev, I., & Kuchai, O. (2020). Management of the mental resources of the enterprise.International Journal of Management, 11(6).
- 40.Canadian Centre for Occupational Health and Safety. (2022). Mental Health in the Workplace. – URL: <http://surl.li/qtgqi> (дата звернення: 13.01.2024).
- 41.Chisholm D, Sweeny K, Sheehan P, Rasmussen B, Smit F, Cuijpers P et al. Scaling-up treatment of depression and anxiety: a global return on investment analysis. Lancet Psychiatry. 2016;3(5):415-24.
- 42.Christensen M K, Lim C C W, Saha S, Plana-Ripoll O, Cannon D, Presley F et al. The cost of mental disorders: a systematic review. Epidemiol Psychiatr Sci. 2020;29:e161.
- 43.Global Burden of Disease (GBD) Results Tool. Global Health Data Exchange. Seattle (WA): Institute for Health Metrics and Evaluation; 2019 <http://surl.li/qtdkm> (дата звернення: 20.01.2024).
- 44.Global Compact Network Ukraine: веб-сайт. URL: <http://surl.li/qtikk> (дата звернення: 13.01.2024).
- 45.Global Health Council: веб-сайт. URL: <http://surl.li/qtfsn> (дата звернення: 13.01.2024).
- 46.Guidelines on occupational safety and health management systems, ILO-OSH 2001. Geneva: International Labour Organization; 2009 <http://surl.li/qtdik> (дата звернення: 20.01.2024).
- 47.Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. Geneva: International Labour Organization; 2020 <http://surl.li/qtdpu> (дата звернення: 20.01.2024).
- 48.Mental health. World Health Organization. – URL: <http://surl.li/bskoc> (дата звернення: 13.01.2024).
- 49.Mental health atlas 2020. Geneva: World Health Organization; 2021 <http://surl.li/qtdop> (дата звернення: 20.01.2024)

50.National Institute of Mental Health. (2021). Mental Health Information. – URL: <http://surl.li/qtgpbz> (дата звернення: 13.01.2024)

51.Occupational health and safety management - psychological health and safety at work - guidelines for managing psychosocial risks. Geneva: International Organization for Standardization; 2021 <http://surl.li/qtdjw> (дата звернення: 20.01.2024).

52.One Health Trust: веб-сайт. URL: <http://surl.li/qtfuy> (дата звернення: 13.01.2024).

53.Pega F, Nafradi B, Momen N, Ujita Y, Streicher K, Pruss-Ustun A et al. Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000-2016: a systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. Environ Int. 2021;154:106595.

54.Safe and healthy working environments free from violence and harassment. Geneva: International Labour Organization; 2020 <http://surl.li/qtdiy> (дата звернення: 20.01.2024).

55.The Mindfulness Project: веб-сайт. URL: <http://surl.li/qtfxl> (дата звернення: 13.01.2024).

56.The SOLVE training package. Integrating health promotion into workplace OSH policies. Geneva: International Labour Organization; 2012 <http://surl.li/qtdpc> (дата звернення: 20.01.2024).

57.WHO guidelines on mental health at work. Geneva: World Health Organization; 2022 (in press).

58.Workplace stress - a collective challenge. Geneva: International Labour Organization; 2016 <http://surl.li/qtdnk> (дата звернення: 20.01.2024).

59.Women and men in the informal economy: a statistical picture. Geneva: International Labour Organization; 2018 <http://surl.li/qtdlq> (дата звернення: 20.01.2024).

60.World mental health report: transforming mental health for all. Geneva: World Health Organization; 2022 <http://surl.li/qtdlj> (дата звернення: 20.01.2024).

# ДОДАТКИ

Додаток А

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
*(у тисячах гривень)*

|                                                                                                                                                                                                    |           | Коди       |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|----|----|
| Дата (рік, місяць, число)                                                                                                                                                                          |           | 2022       | 12 | 31 |
| Підприємство <u>Приватне акціонерне товариство «Київстар»</u>                                                                                                                                      | за ЄДРПОУ | 21673832   |    |    |
| Територія <u>м. Київ, Шевченківський р-н</u>                                                                                                                                                       | за КОАТУУ | 8038900000 |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання <u>Акціонерне товариство</u>                                                                                                                            | за КОПФГ  | 230        |    |    |
| Вид економічної діяльності <u>Діяльність у сфері безпроводного електрозв'язку</u>                                                                                                                  | за КВЕД   | 61.20      |    |    |
| Середня кількість працівників <u>3 659</u>                                                                                                                                                         |           |            |    |    |
| Адреса, телефон <u>03113, м. Київ, вулиця Дегтярівська, будинок 53</u> тел.: <u>247-39-49</u>                                                                                                      |           |            |    |    |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |           |            |    |    |
| Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):                                                                                                                                            |           |            |    |    |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку                                                                                                                                                |           |            |    |    |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності                                                                                                                                                   |           |            |    |    |

## Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

| АКТИВ                                                                                                   | Код рядка   | Примітки | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3        | 4                           | 5                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |             |          |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                                                                    | 1000        | 10       | 8 585 356                   | 8 372 277                  |
| первісна вартість                                                                                       | 1001        |          | 15 660 515                  | 15 991 300                 |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002        |          | (7 075 159)                 | (7 619 023)                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005        |          | -                           | -                          |
| Основні засоби                                                                                          | 1010        | 8, 9     | 16 291 426                  | 19 257 808                 |
| первісна вартість                                                                                       | 1011        |          | 34 575 168                  | 38 670 077                 |
| знос                                                                                                    | 1012        |          | (18 283 742)                | (19 412 269)               |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015        |          | -                           | -                          |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020        |          | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        |          | -                           | -                          |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035        | 11       | 110 102                     | 699 734                    |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040        |          | -                           | -                          |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045        | 28       | 139 587                     | 159 033                    |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090        | 12, 15   | 1 568 479                   | 3 207 648                  |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1095</b> |          | <b>26 694 950</b>           | <b>31 696 500</b>          |

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
*(у тисячах гривень)*

| АКТИВ                                                                       | Код<br>рядка | Примітки | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                           | 2            | 3        | 4                                  | 5                                 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                  |              |          |                                    |                                   |
| Товарно-матеріальні запаси                                                  | 1100         |          | 37 506                             | 65 107                            |
| виробничі запаси                                                            | 1101         |          | 37 476                             | 65 104                            |
| товари                                                                      | 1104         |          | 30                                 | 3                                 |
| Поточні біологічні активи                                                   | 1110         |          | -                                  | -                                 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги                       | 1125         | 13       | 872 641                            | 2 815 721                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами         | 1130         | 13       | 150 458                            | 241 180                           |
| з бюджетом                                                                  | 1135         | 13       | 73 795                             | 62 335                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                          | 1136         |          | -                                  | -                                 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих<br>доходів         | 1140         | 13       | 5 327                              | 26 174                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                     | 1155         |          | -                                  | -                                 |
| Поточні фінансові інвестиції                                                | 1160         |          | -                                  | -                                 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                             | 1165         | 14       | 1 707 773                          | 4 684 591                         |
| Витрати майбутніх періодів                                                  | 1170         | 12, 15   | 195 217                            | 189 282                           |
| Інші оборотні активи                                                        | 1190         | 12       | 2 271                              | 481 670                           |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                | <b>1195</b>  |          | <b>3 044 988</b>                   | <b>8 566 060</b>                  |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи<br/>випуття</b> | <b>1200</b>  |          | <b>72 309</b>                      | <b>113 059</b>                    |
| <b>БАЛАНС</b>                                                               | <b>1300</b>  |          | <b>29 812 247</b>                  | <b>40 375 619</b>                 |

| ПАСИВ                                                | Код<br>рядка | Примітки | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------|--------------|----------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                    | 2            | 3        | 4                                  | 5                                 |
| <b>I. Власний капітал</b>                            |              |          |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                     | 1400         | 16       | 654 763                            | 654 763                           |
| Капітал у дооцінках                                  | 1405         |          | -                                  | -                                 |
| Додатковий капітал                                   | 1410         |          | 258 294                            | 261 260                           |
| Емісійний дохід                                      | 1411         | 16       | 102 338                            | 102 338                           |
| Резервний капітал                                    | 1415         |          | 132 933                            | 132 933                           |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)          | 1420         |          | 11 419 172                         | 20 935 686                        |
| Неоплачений капітал                                  | 1425         |          | -                                  | -                                 |
| Вилучений капітал                                    | 1430         |          | -                                  | -                                 |
| <b>Усього за розділом I</b>                          | <b>1495</b>  |          | <b>12 465 162</b>                  | <b>21 984 642</b>                 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b> |              |          |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                   | 1500         |          | -                                  | -                                 |
| Пенсійні зобов'язання                                | 1505         |          | 24 277                             | 29 735                            |
| Довгострокові кредити банків                         | 1510         | 17       | 6 934 336                          | 1 411 880                         |
| Інші довгострокові зобов'язання                      | 1515         | 21       | 3 681 646                          | 6 344 485                         |
| Довгострокові забезпечення                           | 1520         | 20       | 315 052                            | 236 275                           |
| у тому числі з виплат персоналу                      | 1521         |          | -                                  | -                                 |
| Цільове фінансування                                 | 1525         |          | -                                  | -                                 |
| <b>Усього за розділом II</b>                         | <b>1595</b>  |          | <b>10 955 311</b>                  | <b>8 022 375</b>                  |

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
*(у тисячах гривень)*

| ПАСИВ                                                                                                        | Код<br>рядка | Примітки | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                                                                            | 2            | 3        | 4                                 | 5                                |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                              |              |          |                                   |                                  |
| Короткострокові кредити банків                                                                               | 1600         | 17       | 59 781                            | 777 428                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                    | 1610         |          | -                                 | -                                |
| товари, роботи, послуги                                                                                      | 1615         | 18       | 1 946 299                         | 3 654 875                        |
| розрахунками з бюджетом                                                                                      | 1620         | 19, 28   | 1 124 100                         | 1 024 715                        |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                           | 1621         | 28       | 660 084                           | 516 951                          |
| розрахунками зі страхування                                                                                  | 1625         |          | -                                 | -                                |
| розрахунками з оплати праці                                                                                  | 1630         |          | 12 370                            | 12 651                           |
| одержаними авансами                                                                                          | 1635         | 22       | 851 597                           | 968 040                          |
| розрахунками з учасниками                                                                                    | 1640         | 16       | -                                 | -                                |
| Поточні забезпечення                                                                                         | 1660         | 20       | 183 376                           | 170 357                          |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                    | 1665         | 22       | 788 435                           | 848 301                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                    | 1690         | 21       | 1 425 816                         | 2 912 235                        |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                                | <b>1695</b>  |          | <b>6 391 774</b>                  | <b>10 368 602</b>                |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,<br/>утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |          | <b>-</b>                          | <b>-</b>                         |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                                | <b>1900</b>  |          | <b>29 812 247</b>                 | <b>40 375 619</b>                |

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 13 липня 2023 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
 (у тисячах гривень)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «Київстар»  
 (найменування)

Дата (рік, місяць,  
число)  
за ЄДРПОУ

| Коди     |    |    |
|----------|----|----|
| 2022     | 12 | 31 |
| 21673832 |    |    |

**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за 2022 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

| Стаття                                                               | Код<br>рядка | Примітки | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|----------|----------------------|--------------------------------------------------|
| 1                                                                    | 2            | 3        | 4                    | 5                                                |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)       | 2000         | 23       | 30 900 973           | 28 559 150                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)         | 2050         | 25       | (13 073 367)         | (9 810 231)                                      |
| <b>Валовий:<br/>прибуток</b>                                         | <b>2090</b>  |          | <b>17 827 606</b>    | <b>18 748 919</b>                                |
| <b>збиток</b>                                                        | <b>2095</b>  |          | -                    | -                                                |
| Інші операційні доходи                                               | 2120         | 24       | 252 484              | 217 437                                          |
| Адміністративні витрати                                              | 2130         | 25       | (2 357 912)          | (1 865 353)                                      |
| Витрати на збут                                                      | 2150         | 25       | (2 556 755)          | (2 362 458)                                      |
| Інші операційні витрати                                              | 2180         | 25       | (598 153)            | (118 246)                                        |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:<br/>прибуток</b> | <b>2190</b>  |          | <b>12 567 270</b>    | <b>14 620 299</b>                                |
| <b>збиток</b>                                                        | <b>2195</b>  |          | -                    | -                                                |
| Дохід від участі в капіталі                                          | 2200         |          | -                    | -                                                |
| Інші фінансові доходи                                                | 2220         | 26       | 155 497              | 48 828                                           |
| Інші доходи                                                          | 2240         | 27       | 236 812              | 235 778                                          |
| Фінансові витрати                                                    | 2250         | 26       | (1 226 928)          | (967 025)                                        |
| Втрати від участі в капіталі                                         | 2255         |          | -                    | -                                                |
| Інші витрати                                                         | 2270         |          | (17 226)             | (83)                                             |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:<br/>прибуток</b>           | <b>2290</b>  |          | <b>11 715 425</b>    | <b>13 937 797</b>                                |
| <b>збиток</b>                                                        | <b>2295</b>  |          | -                    | -                                                |
| Витрати з податку на прибуток                                        | 2300         | 28       | (2 198 911)          | (2 670 871)                                      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування      | 2305         |          | -                    | -                                                |
| <b>Чистий фінансовий результат:<br/>прибуток</b>                     | <b>2350</b>  |          | <b>9 516 514</b>     | <b>11 266 926</b>                                |
| <b>збиток</b>                                                        | <b>2355</b>  |          | -                    | -                                                |

**Приватне акціонерне товариство «Київстар»**  
**Окремий звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
*(у тисячах гривень)*

**II. Сукупний дохід**

| Стаття                                                              | Код рядка   | Примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3        | 4                 | 5                                       |
| (Дооцінка) уцінка необоротних активів                               | 2400        |          | -                 | -                                       |
| (Дооцінка) уцінка фінансових інструментів                           | 2405        |          | -                 | 107                                     |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |          | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |          | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |          | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |          | <b>-</b>          | <b>107</b>                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |          | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |          | <b>-</b>          | <b>107</b>                              |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> |          | <b>9 516 514</b>  | <b>11 267 033</b>                       |

**III. Елементи операційних витрат**

| Стаття                           | Код рядка   | Примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3        | 4                 | 5                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 25       | 76 635            | 71 666                                  |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 25       | 2 807 406         | 2 020 724                               |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 25       | 499 802           | 391 259                                 |
| Амортизація                      | 2515        | 25       | 4 820 181         | 4 409 702                               |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 25       | 10 382 163        | 7 262 937                               |
| <b>Всього</b>                    | <b>2550</b> |          | <b>18 586 187</b> | <b>14 156 288</b>                       |

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

| Стаття                                                     | Код рядка | Примітки | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3        | 4                 | 5                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      |          | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      |          | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      |          | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      |          | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |          | -                 | -                                       |

Коментар: Частина IV. Розрахунок показників прибутковості акцій не заповнюється тому, що акції Компанії не продаються та не купуються на фондових біржах. Детальна інформація подана в Примітці 16.

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 13 липня 2023 року:

Президент

Олександр Валерійович Комаров

Головний бухгалтер

Олена Михайлівна Ксеніч

**Приклади психосоціальних ризиків на роботі та організаційних заходів, за допомогою яких роботодавці можуть протидіяти цим ризикам**

| Аспект роботи                     | Потенційні психосоціальні ризики                                                                                                                   | Приклади організаційних заходів                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                           |
| Зміст роботи/структура завдань    | Відсутність різноманітності в роботі, недостатнє використання навичок або недостатня кваліфікація для роботи                                       | Основа на участі підходи до формування посадових обов'язків<br>Чергування завдань або реорганізація роботи                                                                                                  |
| Робоче навантаження й темп роботи | Велике робоче навантаження; високий темп роботи; значний дефіцит часу; безперервні та жорсткі крайні терміни; нестача кадрів                       | Обмеження робочого часу або кількості змін<br>Досяжні терміни та завдання<br>Адекватні вимоги до роботи (не надто високі й не надто низькі)<br>Оптимальна чисельність персоналу                             |
| Графік роботи                     | Тривалий або соціально незручний робочий час; робота змінами; негнучкий графік                                                                     | Формування графіків за участі зацікавлених сторін<br>Гнучкі режими роботи<br>Планові перерви<br>Наявність соціально-побутових зручностей                                                                    |
| Контроль над роботою              | Брак контролю над формуванням посадових функцій або робочим навантаженням; обмежена участь в ухваленні рішень щодо власної роботи                  | Формування посадових функцій, організація праці та ухвалення рішень за участі зацікавлених сторін<br>Часте та відкрите спілкування                                                                          |
| Середовище й обладнання           | Небезпечні обладнання й ресурси; погані фізичні умови праці (а саме недостатнє освітлення, надмірний або такий, що дратує, шум, погана ергономіка) | Інвестування коштів у покращення робочого середовища й обладнання із забезпеченням дотримання правових вимог до здоров'я та безпеки й на основі консультацій із працівниками та (або) їхніми представниками |

| 1                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційна культура                  | Нечіткі організаційні цілі;<br>погана комунікація; культура,<br>що сприяє дискримінації чи<br>зловживанню                                                                                                                             | Можливості змістовних<br>консультацій та співпраці з<br>працівниками та (або) їхніми<br>представниками<br>Організаційні механізми для<br>реагування на несправедливе<br>ставлення, образливу<br>поведінку й зловживання<br>Підтримка постраждалих<br>працівників, зокрема доступ<br>до представників працівників,<br>якщо вони є                                               |
| Міжособистісні<br>стосунки на роботі    | Соціальна чи фізична ізоляція;<br>обмежена підтримка з боку<br>безпосередніх начальників чи<br>колег; авторитарне керівництво<br>й погане лінійне управління;<br>наси́льство, домагання чи<br>цькування; дискримінація та<br>ізоляція | Механізми запобігання<br>наси́льству, домаганням і<br>дискримінації, а також<br>ефективного розслідування<br>інцидентів і реагування на<br>них<br>Можливості вдосконалення<br>знань, підходів і навичок<br>безпосередніх керівників і<br>лінійних менеджерів<br>Можливості підтримки з боку<br>колег, зокрема, в нетиповий<br>робочий час або на нетипових<br>робочих об'єктах |
| Роль в організації                      | Нечітка посадова роль в<br>організації чи колективі                                                                                                                                                                                   | Чітко визначені та стабільні<br>функціональні ролі,<br>структури підзвітності та<br>вимоги до продуктивності                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Розвиток кар'єри                        | Недостатнє чи надмірне<br>просування по службі;<br>відсутність гарантій зайнятості;<br>недостатні інвестиції в<br>розвиток; каральні процедури<br>щодо відсутності на роботі<br>через хворобу та управління<br>продуктивністю         | Справедливі та сприятливі<br>перспективи професійної<br>підготовки та перепідготовки<br>Офіційна, надійна зайнятість<br>за контрактами згідно з<br>національним законодавством<br>і практикою, включно з<br>оплачуваною відпусткою<br>через хворобу<br>Рівні можливості та<br>прозорість у всіх процесах<br>Сприятливе управління<br>продуктивністю                            |
| Баланс між сімейним<br>життям і роботою | Вимоги сімейного життя й<br>роботи, які суперечать між<br>собою; перебування далеко від<br>дому через роботу                                                                                                                          | Гнучкий режим роботи<br>Підтримка людей, які<br>здійснюють догляд                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Комплексні заходи із покращення ментального психічного здоров'я на робочому місці

| Лідерство                                                                                                                                                                                       | Інвестиції                                                                                                                             | Права                                                                                                                                                                    | Інтеграція                                                                                                                                                                                  | Участь                                                                                                                                                                                             | Доказова база                                                                                                                                                                 | Дотримання норм                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Посилення прихильності до покращення психічного здоров'я на робочому місці                                                                                                                      | Надання достатніх коштів і ресурсів для захисту, зміцнення й підтримки психічного здоров'я на робочому місці                           | Дотримання права людей на повну та ефективну участь на роботі                                                                                                            | Інтеграція заходів із профілактики, захисту та зміцнення й підтримки психічного здоров'я на робочому місці в усіх галузях                                                                   | Залучення працівників і людей із життєвим досвідом до ухвалення рішень про психічне здоров'я на робочому місці на всіх рівнях                                                                      | Зміцнення доказової бази щодо поширеності та впливу ризиків, пов'язаних із роботою, та ефективності заходів втручання                                                         | Посилення впровадження основаних на фактичних даних законів, нормативних актів і рекомендацій та їх дотримання                                                                          |
| Розробити конкретну політику чи план щодо психічного здоров'я на робочому місці, спрямовані на його неухильне покращення та інтегровані в систему управління БЗР <sup>9</sup> . Визначити ролі, | Виділити фінансові та людські ресурси для реалізації політики й заходів щодо психічного здоров'я на робочому місці. Включити послуги з | Розробити та запровадити політику з питань рівності й недискримінації на всьому циклі зайнятості, включно з процедурами реагування на образливу поведінку, несправедливе | Включити психічне здоров'я в наявну систему управління БЗР. Забезпечити проведення комплексної програми заходів, орієнтованих на організацію, керівників і працівників, на основі фактичних | Розробити стратегії та заходи втручання на основі консультацій із працівниками, зокрема з тими, у житті яких були психічні розлади, для того, щоб розширити права й повноваження людей в ухваленні | Забезпечити, щоб усі заходи втручання базувалися на останніх наявних фактичних даних [1]. Співпрацювати з науковою спільнотою в реалізації дослідницьких проєктів із вивчення | Перевіряти акредитацію під час укладання контрактів із надавачами послуг із реалізації заходів втручання. Установити показники результативності та засоби вимірювання для моніторингу й |

| Лідерство                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Інвестиції                                                                                                                                                               | Права                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Інтеграція                                                                                                                                                                                                                              | Участь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Доказова база                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Дотримання норм                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>обов'язки та відповідальність за розроблення та виконання політики та плану, зокрема призначити старшого координатора. Ухвалити мандат на покращення психічного здоров'я на роботі шляхом забезпечення участі вищого керівництва та, де доречно, зацікавлених сторін.</p> <p>Чітко й регулярно повідомляти про свою прихильність до виконання політики та плану й про досягнутий прогрес.</p> | <p>психічного здоров'я, у доречних випадках, до соціального пакету для працівників, щоб працівники мали доступ до достатньої допомоги з охорони психічного здоров'я.</p> | <p>ставлення та зловживання. Зменшити негативне ставлення до психічних розладів за допомогою відповідного навчання та перевірених заходів проти стигматизації, а саме контактної стратегії. Забезпечити конфіденційність і захист від покарань для заохочення добровільного інформування про психічні розлади і сприяння доступу до підтримки.</p> | <p>даних про поширеність і вплив психосоціальних ризиків на робочому місці, а також про якість і ефективність заходів втручання. Спілкуватися з місцевими закладами охорони здоров'я, щоб забезпечити наявність відповідних послуг.</p> | <p>рішень щодо їхнього власного психічного здоров'я. Створити безпечний та конфіденційний механізм повідомлення, доступний для всіх працівників, щоб виявляти психосоціальні ризики й повідомляти про них.</p> <p>Проводити змістовні та своєчасні консультації щодо змін на робочих місцях, вислуховувати думки працівників і демонструвати, як їхні думки враховано. Адаптувати</p> | <p>ефективності та прийнятності, доступності та реалізації заходів втручання з тим, щоб краще зрозуміти, що працює, де і для кого.</p> <p>Проводити дослідження на основі широкої участі працівників та (або) їхніх представників для відстеження тенденцій та поглиблення розуміння ключових ризиків у різних секторах роботи та способів їх зменшення. Використовувати оцінювання психосоціальних потреб для визначення потреб у втручанні.</p> | <p>оцінювання стану реалізації програми заходів з охорони психічного здоров'я на робочому місці та використання результатів оцінювання для обґрунтування постійного вдосконалення. Надавати працівникам інформацію про послуги, основані на фактичних даних.</p> |

| Лідерство | Інвестиції | Права | Інтеграція | Участь                                                                                                                       | Доказова база                                                                                                                                                                                                                                 | Дотримання норм |
|-----------|------------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|           |            |       |            | програми під місцеві умови та різноманітність робочої сили з огляду на результати обґрунтованого оцінювання місцевих потреб. | Регулярно переглядати документацію, наприклад, щодо відпусток через хворобу та інвалідність, користування послугами охорони здоров'я та проведення опитувань про задоволення працівників для визначення потенційних пріоритетів профілактики. |                 |

**Тест на наявність генералізованого тривожного розладу (Generalized Anxiety Disorder (GAD 7))**

| Як часто за останні два тижні Ви відчували (Вас турбували) наступні проблеми | Жодного разу                                   | Декілька днів | Більше половини днів                       | Майже кожен день |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|------------------|
| Відчуття тривоги , нервозності або відчуття «на межі зриву»                  | 0                                              | 1             | 2                                          | 3                |
| Неможливість зупинити або контролювати тривогу                               | 0                                              | 1             | 2                                          | 3                |
| Сильне занепокоєння з різноманітних приводів                                 | 0                                              | 1             | 2                                          | 3                |
| Складно розслабитись                                                         | 0                                              | 1             | 2                                          | 3                |
| Непосидючість                                                                | 0                                              | 1             | 2                                          | 3                |
| Роздратованість та нестриманість                                             | 0                                              | 1             | 2                                          | 3                |
| Тривожне передчуття жахливих («лякаючих») подій                              | 0                                              | 1             | 2                                          | 3                |
| Загальна оцінка, бали                                                        | 0-7 (відсутня тривожність або помірний рівень) |               | 8 та більше (наявність тривожного розладу) |                  |
| Загальна оцінка за методикою GAD 7                                           |                                                |               |                                            |                  |

**Тест з діагностики депресії (Patient Health Questionnaire (PHQ 9))**

| Як часто за останні два тижні Ви відчували (Вас турбували) наступні проблеми                                           | Жодного разу | Декілька днів    | Більше половини днів   | Майже кожен день |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------|------------------------|------------------|
| Відсутність інтересу до подій                                                                                          | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Байдужість, пригніченість                                                                                              | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Проблеми із засипанням, безсоння, навпаки – спали занадто багато                                                       | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Почуття втоми або занепад сил                                                                                          | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Відсутність апетиту або переїдання                                                                                     | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Відчуваєте себе невдахою, звинувачуєте себе за те, що обтяжуєте свою сім'ю                                             | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Тривожне передчуття жахливих («лякаючих») подій                                                                        | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Рухаєтесь або говорите незвичайно повільно («загальмованість») або, навпаки, - збуджені, рухаєтесь більше ніж зазвичай | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Думки про самогубство або заподіяння собі шкоди                                                                        | 0            | 1                | 2                      | 3                |
| Загальна оцінка за шкалою PHQ 9                                                                                        |              |                  |                        |                  |
| 1-4<br>немає                                                                                                           | 5-9<br>М'яка | 10-14<br>Помірна | 15-19<br>Помірно важка | 20-27<br>Важка   |

**Результати моніторингу генералізованого тривожного розкладу за  
шкалою GAD-7 у вибірці робітників ПрАТ «Київстар»**

| Закодований номер<br>робітника | Перший місяць |      |      | Другий місяць |      |      |
|--------------------------------|---------------|------|------|---------------|------|------|
|                                | 1             | 2    | 3    | 4             | 5    | 6    |
| 1.                             | 15            | 17   | 19   | 18            | 16   | 17   |
| 2.                             | 6             | 8    | 9    | 11            | 9    | 10   |
| 3.                             | 7             | 9    | 10   | 12            | 10   | 11   |
| 4.                             | 5             | 7    | 8    | 10            | 8    | 9    |
| 5.                             | 10            | 12   | 13   | 15            | 13   | 14   |
| 6.                             | 5             | 7    | 8    | 10            | 8    | 9    |
| 7.                             | 5             | 7    | 8    | 12            | 10   | 11   |
| 8.                             | 18            | 20   | 21   | 21            | 19   | 20   |
| 9.                             | 6             | 8    | 9    | 13            | 11   | 12   |
| 10.                            | 7             | 9    | 10   | 14            | 12   | 13   |
| 11.                            | 8             | 10   | 11   | 13            | 11   | 12   |
| 12.                            | 9             | 11   | 12   | 15            | 13   | 14   |
| 13.                            | 16            | 18   | 19   | 21            | 19   | 20   |
| 14.                            | 17            | 19   | 20   | 18            | 16   | 17   |
| 15.                            | 7             | 9    | 10   | 12            | 10   | 11   |
| 16.                            | 8             | 10   | 11   | 15            | 13   | 14   |
| 17.                            | 6             | 8    | 9    | 11            | 9    | 10   |
| 18.                            | 5             | 7    | 8    | 9             | 7    | 8    |
| 19.                            | 19            | 21   | 21   | 20            | 18   | 19   |
| 20.                            | 5             | 7    | 8    | 10            | 8    | 9    |
| 21.                            | 7             | 9    | 10   | 12            | 10   | 11   |
| 22.                            | 5             | 7    | 8    | 10            | 8    | 9    |
| 23.                            | 6             | 8    | 9    | 13            | 11   | 12   |
| 24.                            | 14            | 16   | 17   | 19            | 17   | 18   |
| 25.                            | 9             | 11   | 12   | 15            | 13   | 14   |
| 26.                            | 6             | 8    | 9    | 13            | 11   | 12   |
| 27.                            | 5             | 7    | 8    | 11            | 9    | 10   |
| 28.                            | 7             | 9    | 10   | 12            | 10   | 11   |
| 29.                            | 18            | 20   | 21   | 19            | 17   | 18   |
| 30.                            | 8             | 10   | 11   | 13            | 11   | 12   |
| Середнє                        | 9,0           | 11,0 | 12,0 | 13,9          | 11,9 | 12,9 |