

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

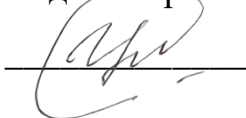
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ
В КОЛЕКТИВІ»

Виконав: студент 2 курсу, групи
ЕТ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Олексій ЦВИНДА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент


Ольга КРИКУН

Рецензент:

Головний експерт з координації
діяльності місць тимчасового
проживання БФ «Право на захист»


Анастасія ЛУКОМСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Лариса ТЄШЕВА

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Цвинди Олексія Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління соціально-психологічним кліматом в колективі»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11 листопада 2025 року
№2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи управління соціально-психологічним кліматом в організації; провести аналіз соціально-психологічного клімату в колективі БФ «Право на захист»; розробити пропозиції щодо вдосконалення управління соціально-психологічним кліматом колективу БФ «Право на захист».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

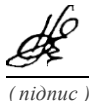
5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Олексій ЦВИНДА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Ольга КРИКУН
(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА
(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Поняття, сутність та структура соціально-психологічного клімату	6
1.2 Чинники впливу та механізми формування клімату в колективі	11
1.3 Закордонний досвід управління соціально-психологічним кліматом	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»	23
2.1 Загальна характеристика організації та її кадрова структура	23
2.2 Оцінювання внутрішніх комунікацій, мотивації та лідерства	39
2.3 Результати дослідження соціально-психологічного клімату колективу	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ КОЛЕКТИВУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»	49
3.1 Удосконалення організаційно-управлінського механізму забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату колективу	49
3.2 Формування та впровадження системи моніторингу соціально-психологічного клімату організації	54
3.3 Розробка системи заходів з покращення соціально-психологічного клімату організації	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

В умовах сучасного соціально-економічного середовища, що характеризується високим рівнем невизначеності, емоційного навантаження та постійних трансформацій, особливого значення набуває питання управління внутрішнім станом колективу. Соціально-психологічний клімат організації виступає не лише індикатором її функціональної стабільності, а й стратегічним ресурсом, що визначає ефективність командної взаємодії, рівень мотивації, згуртованості, психологічної безпеки та готовності персоналу до змін. Проблема полягає в тому, що в багатьох організаціях, особливо в гуманітарному секторі, управління соціально-психологічним кліматом здійснюється не системно, фрагментарно або взагалі ігнорується, що призводить до зростання конфліктності, вигорання, плинності кадрів та зниження продуктивності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування цілісного, науково обґрунтованого та практично адаптованого механізму управління соціально-психологічним кліматом у колективі, який би враховував як організаційні, так і емоційно-поведінкові чинники. Особливої уваги потребують організації, що працюють у кризових умовах, зокрема, благодійні фонди, які надають допомогу постраждалим від війни, внутрішньо переміщеним особам, травмованим спільнотам. У таких колективах емоційне навантаження є хронічним, а ризики вигорання високими, тому управління кліматом має бути не лише інструментом підтримки, а й елементом стратегічного розвитку.

Аналіз наукових джерел свідчить про багатовимірність поняття соціально-психологічного клімату. Дослідники розглядають його як інтегральну характеристику колективу, що охоплює емоційний настрій, міжособистісні стосунки, рівень згуртованості, задоволеність працею, адаптивність до змін. У працях О.О. Роговської, М.С. Хаджинової, О.П. Жаровської, О. Сімоненко, Н. Павлик та інших наголошується на важливості управлінських дій, що формують клімат: розвиток комунікації, етичне лідерство, підтримка командного духу, профілактика конфліктів. Водночас, більшість досліджень мають

загальнотеоретичний характер і не враховують специфіку гуманітарних організацій, що функціонують у посттравматичних умовах. Це свідчить про недостатню розробленість теми в прикладному аспекті, що й зумовлює потребу в її подальшому дослідженні.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління соціально-психологічним кліматом у колективі благодійної організації, з урахуванням її специфіки, кадрової структури, емоційного навантаження та стратегічних завдань.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- здійснити теоретичний аналіз поняття, структури та чинників формування соціально-психологічного клімату;
- дослідити зарубіжний досвід управління кліматом в організаціях;
- провести комплексне оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі БФ «Право на захист»;
- виявити проблемні зони та ризики;
- розробити організаційно-управлінський механізм забезпечення сприятливого клімату;
- сформулювати систему моніторингу та зворотного зв'язку;
- запропонувати практичні заходи з покращення емоційного стану працівників та командної взаємодії.

Об'єктом дослідження є процес управління соціально-психологічним кліматом у колективі організації.

Предметом – механізми, інструменти та управлінські практики, що забезпечують формування, підтримку та розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах діяльності благодійного фонду.

Наукова новизна роботи полягає в розробці адаптивної моделі управління соціально-психологічним кліматом, що враховує специфіку благодійної організації, а також у формуванні практичних інструментів моніторингу, оцінювання та покращення клімату з урахуванням етичних, емоційних і структурних чинників. У роботі запропоновано авторську систему заходів, що

може бути інтегрована в HR-стратегію організації та слугувати основою для формування культури психосоціального добробуту.

Практична значущість дослідження полягає в можливості впровадження розроблених рішень у діяльність БФ «Право на захист», а також у використанні запропонованої моделі іншими гуманітарними організаціями, які працюють у посттравматичних умовах. Результати дослідження можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління персоналом, зниження рівня емоційного вигорання, покращення командної взаємодії та формування стійкої організаційної культури.

Апробація результатів дослідження здійснювалася у формі участі в науково-практичній конференції, підготовці тез доповіді, що були опубліковані в межах ІХ Міжнародної студентської наукової конференції «Модернізація та сучасні українські та світові наукові дослідження», м. Житомир, 14 листопада 2025 року [27].

Окремі елементи дослідження були використані для розробки сценаріїв фасилітаційних сесій, аналітичних інструментів оцінювання клімату та рекомендацій для HR-відділу.

Таким чином, тема магістерської роботи є актуальною, науково обґрунтованою та практично значущою, а її реалізація сприятиме розвитку управлінської культури, орієнтованої на підтримку, довіру та емоційну безпеку в колективі.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 34 джерела та 3 додатки. Робота містить 3 рисунки та 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття, сутність та структура соціально-психологічного клімату

У сучасних умовах функціонування організацій, підприємств та установ соціально-психологічний клімат (СПК) розглядається як один із ключових чинників, що визначає ефективність колективної діяльності, рівень згуртованості, мотивації та психологічного благополуччя працівників. На думку О.О. Роговської та М.С. Хаджинової, СПК є інструментом управління персоналом, який впливає на мотивацію, продуктивність та задоволеність працівників, особливо в системі соціальних служб [23].

СПК визначається як інтегральна характеристика колективу, що відображає емоційний настрій, міжособистісні взаємини, рівень згуртованості та задоволеності працею. Луцький М.Г. та співавтори трактують клімат організації як складну структуру, що складається з організаційного та психологічного клімату, які взаємодіють між собою [10]. Водночас, як зазначають І.Є. Марков та Я.М. Рудик, СПК впливає на якість взаємин у колективі, формуючи атмосферу співпраці або напруженості [17].

Сутність СПК полягає у відображенні загального психоемоційного стану колективу, що формується під впливом соціальних, організаційних та індивідуальних чинників. Я.В. Амурова та М.А. Момот підкреслюють, що комфортний клімат забезпечується довірою, відкритістю, підтримкою та можливістю самовираження [5; 30].

У науковій літературі зустрічаються різні трактування поняття СПК. Наприклад, О.П. Жаровська розглядає його як основу управління в колективах, що забезпечує досягнення цілей через ефективне використання кадрового потенціалу [15]. С.О. Кличковський у своїй дисертації акцентує увагу на психологічних

особливостях формування клімату в умовах кризи, підкреслюючи роль емоційної стабільності та адаптивності [16].

Особливу увагу до СПК у державному управлінні приділяє О. Сімоненко, яка зазначає, що клімат у структурах влади є важливим чинником реалізації політики, впливає на здоров'я працівників та залежить від стилю керівництва [24]. Вона також пропонує теоретичну модель СПК, яка включає емоційно-оцінний, когнітивно-гностичний, мотиваційно-ціннісний та поведінково-діяльнісний компоненти [25].

Згідно з М.П. Денисенком та З.В. Юринець, СПК у молодіжних організаціях сприяє розвитку людського капіталу, формує активну громадянську позицію та впливає на стратегічне бачення [14]. А.Н. Павлик розглядає СПК як прояв адаптивності особистості до соціальних змін, що особливо актуально в умовах тривалого стресу [22].

У контексті управління підприємствами Л. Ющишина, Т. Шматковська та А. Юхимчук підкреслюють, що СПК є результатом цілеспрямованих управлінських дій, які включають розвиток комунікацій, лідерства, вирішення конфліктів та психологічну підтримку персоналу [28].

Сформуємо узагальнену таблицю 1.1, яка містить авторів, їхні трактування соціально-психологічного клімату (СПК) та ключові акценти, на яких вони зосереджують увагу.

Підсумовуючи інформацію з таблиці можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат – це інтегральна характеристика колективу, що відображає емоційно-психологічний настрій, міжособистісні взаємини, рівень згуртованості, задоволеності працею та адаптивності працівників. Він формується під впливом організаційної культури, стилю керівництва, соціометричних зв'язків, індивідуальних особливостей членів колективу та зовнішніх умов. СПК виконує консолідуючу, мотиваційну, стабілізуючу та регулюючу функції, виступаючи стратегічним ресурсом ефективності організації в умовах змін [5; 15; 17; 19; 21–25; 28].

Таблиця 1.1 – Трактування соціально-психологічного клімату (СПК) та ключові акценти науковців

№	Автор(и)	Трактування СПК	Основний акцент
1	Жаровська О.П. [15]	СПК – рушійна сила колективу, що сприяє досягненню цілей через кадрову політику, соціометрію та експертне оцінювання	Управління персоналом, соціометричний аналіз, кадровий добір
2	Луцький М.Г., Мостенська Т.Л. та ін. [17]	СПК – взаємодія психологічного та організаційного клімату, що формує загальний клімат організації	Структура клімату: психологічний + організаційний; вплив власника
3	Марков І.Є., Рудик Я.М. [19]	СПК – емоційно-психологічний настрої, що впливає на міжособистісні стосунки та згуртованість	Взаємини в колективі, згуртованість, конфліктність
4	Сімоненко О. [24], [25]	СПК – цілісний стан колективу, що визначає ефективність державного управління; включає емоційний настрої, цінності, норми	Державне управління, децентралізація, структура СПК
5	Павлик Н. [22]	СПК – показник адаптивності особистості до змін, що базується на поведінковій регуляції, моральній нормативності, комунікативній компетентності	Адаптивність, психічна саморегуляція, стресостійкість
6	Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. [28]	СПК – результат управлінських зусиль, що забезпечує згуртованість, задоволення працею, ефективну комунікацію	Управління персоналом, комунікація, лідерство, тренінги
7	Нечипорук О. [21]	СПК – сукупність суб'єктивних, об'єктивних та загальних ознак, що впливають на емоційний стан і продуктивність	Діагностика, внутрішнє/зовнішнє середовище, тренінги
8	Роговська О.О., Хаджинова М.С. [23]	СПК – інструмент управління персоналом у соціальних службах, що впливає на мотивацію та зменшує вигорання	Соціальні служби, організаційна культура, мотивація
9	Амурова Я.В., Момот М.А. [5]	СПК – комфортне середовище, що базується на довірі, відкритості, підтримці	Емоційна безпека, відкритість, підтримка

Узагальнення наукових підходів до визначення соціально-психологічного клімату (СПК) дозволяє розглядати його як багатовимірне соціально-психологічне явище, що охоплює емоційний, когнітивний, мотиваційний та поведінковий аспекти взаємодії членів колективу. СПК формується під впливом індивідуальних особливостей працівників, стилю керівництва, організаційної культури, умов праці

та зовнішнього середовища. Його сутність полягає у відображенні загального психоемоційного стану колективу, рівня згуртованості, задоволеності працею та ефективності міжособистісної взаємодії.

Враховуючи складність і багатогранність цього феномена, дослідники пропонують розглядати СПК як систему, що має чітку внутрішню структуру. Така структура дозволяє не лише глибше осмислити природу клімату, а й забезпечити можливість його діагностики, моніторингу та управління. Як зазначає О. Сімоненко, СПК у державних органах та організаціях можна аналізувати через чотири змістовні компоненти, кожен з яких відображає окремий аспект функціонування колективу [24].

Першим компонентом виступає емоційно-оцінний, який охоплює ставлення працівників до колективу, самооцінку, задоволеність членством у групі та емоційне сприйняття професійної діяльності. Другий – когнітивно-гностичний – включає рівень обізнаності щодо цілей організації, професійну компетентність та усвідомлення значущості спільної діяльності. Третій – мотиваційно-ціннісний – відображає мотивацію до праці, прагнення до самореалізації, корпоративні цінності та культуру. Четвертий – поведінково-діяльнісний – охоплює комунікативну та конфліктологічну компетентність, адаптивність до змін та ефективність взаємодії.

Таким чином, структура СПК є логічним продовженням його сутності. Вона дозволяє системно аналізувати стан колективу, виявляти проблемні зони та формувати управлінські рішення, спрямовані на покращення соціально-психологічного середовища. Комплексне розуміння структури СПК є необхідною умовою для ефективного управління персоналом, розвитку організаційної культури та забезпечення сталого функціонування підприємства чи установи в умовах змін.

Структура СПК, узагальнена на основі сучасних досліджень, представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура соціально-психологічного клімату

Джерело: сформовано автором на основі [17; 22; 25; 28]

Емоційно-оцінний компонент відображає загальний емоційний фон у колективі, ставлення працівників до своєї роботи, колег, керівництва та організації загалом. Він включає рівень задоволеності членством у колективі, емоційне сприйняття професійної діяльності, почуття захищеності, довіри, підтримки та визнання. Самооцінка працівника, його внутрішнє відчуття значущості в команді, також є важливою складовою цього компонента. Сприятливий емоційно-оцінний клімат сприяє формуванню позитивної мотивації, зниженню тривожності та підвищенню психологічного комфорту [22; 25; 28; 32].

Когнітивно-гностичний компонент охоплює інтелектуальні та пізнавальні аспекти взаємодії працівників з організацією. Він включає рівень обізнаності щодо цілей, завдань, стратегій та очікувань організації, розуміння ролі кожного працівника у загальній системі, а також професійну компетентність. Усвідомлення значущості спільної діяльності та розуміння її результатів є ключовими чинниками, що впливають на ефективність колективної роботи. Високий рівень когнітивної

включеності сприяє формуванню відповідального ставлення до праці та підвищенню продуктивності [17; 25; 28].

Мотиваційно-ціннісний компонент характеризує внутрішні спонукальні сили, що визначають поведінку працівників у колективі. Він охоплює мотивацію до професійної діяльності, прагнення до самореалізації, розвиток, вдосконалення, а також систему цінностей, що поділяються членами колективу. Корпоративна культура, як частина цього компонента, формує норми, традиції, етичні стандарти, які впливають на згуртованість та лояльність працівників. Сприятливий мотиваційно-ціннісний клімат забезпечує високий рівень залученості та ініціативності персоналу [15; 23; 25; 28].

Поведінково-діяльнісний компонент охоплює реальні форми поведінки працівників у процесі професійної діяльності та взаємодії. Він включає комунікативну компетентність, здатність до конструктивного спілкування, вирішення конфліктів, адаптивність до змін, готовність до співпраці та командної роботи. Конфліктологічна компетентність, як частина поведінкового блоку, дозволяє ефективно реагувати на напружені ситуації, зберігаючи продуктивність і психологічну стабільність. Цей компонент є показником практичної реалізації емоційних, когнітивних та мотиваційних установок у щоденній діяльності [21; 22; 28].

СПК є багатогранним соціально-психологічним явищем, що формується під впливом макро-, мезо- та мікрорівневих чинників [25], і виступає не лише індикатором внутрішнього стану колективу, а й стратегічним ресурсом організації, що впливає на її ефективність, стабільність та конкурентоспроможність.

1.2 Чинники впливу та механізми формування клімату в колективі

Соціально-психологічний клімат (СПК) є результатом взаємодії багатьох чинників, які діють на різних рівнях – від макросоціального до індивідуального. Його формування не є випадковим процесом, а зумовлюється як об'єктивними умовами функціонування організації, так і суб'єктивними характеристиками її

учасників. Як зазначає О. Сімоненко, чинники СПК доцільно групувати за трьома рівнями: макрорівнем (загальнодержавні процеси, соціально-економічна ситуація), мезорівнем (організаційні умови, стиль керівництва, корпоративна культура) та мікрорівнем (особистісні риси, мотивація, комунікативні навички) [25].

На макрорівні вплив здійснюють зовнішні соціально-економічні та політичні чинники, такі як рівень стабільності в країні, нормативно-правове забезпечення, ступінь демократизації суспільства, регіональні особливості. Наприклад, у контексті децентралізації державного управління, зміни у структурі влади безпосередньо впливають на атмосферу в колективах органів місцевого самоврядування [24]. Такі чинники створюють загальне тло, на якому відбувається професійна діяльність, і можуть як сприяти, так і перешкоджати формуванню сприятливого клімату.

Мезорівень охоплює внутрішньоорганізаційні чинники, зокрема стиль управління, організаційну культуру, систему стимулювання, умови праці, частоту комунікацій, рівень автономії працівників. Як підкреслюють Л. Ющишина, Т. Шматковська та А. Юхимчук, ефективне управління персоналом, що включає розвиток лідерства, комунікацій, вирішення конфліктів та психологічну підтримку, є ключовим механізмом формування позитивного СПК [28]. Водночас, згідно з дослідженням О.О. Роговської та М.С. Хаджинової, організаційна культура в соціальних службах відіграє роль стабілізуючого чинника, що знижує рівень професійного вигорання та підвищує мотивацію [23].

На мікрорівні вирішальне значення мають індивідуальні особливості працівників: їхні цінності, мотивація, рівень емоційної стабільності, комунікативна та конфліктологічна компетентність. Н. Павлик наголошує, що адаптивність особистості, її здатність до саморегуляції та стресостійкість є критично важливими для підтримання здорового клімату в умовах змін [22; 31]. Водночас, як зазначає О. Нечипорук, суб'єктивні чинники, такі як задоволеність працею, відчуття приналежності до колективу, відкритість у спілкуванні, є індикаторами сформованого СПК і можуть бути діагностовані через спеціальні методики [21].

У процесі формування соціально-психологічного клімату (СПК) важливо враховувати багаторівневу природу впливових чинників. Науковці пропонують різні підходи до їх класифікації, однак найбільш поширеним є поділ саме на макро-, мезо- та мікрорівні. Така структура дозволяє системно аналізувати як зовнішні умови функціонування організації, так і внутрішньоорганізаційні та особистісні аспекти, що визначають якість міжособистісної взаємодії в колективі. У таблиці 1.2 нижче узагальнено основні групи чинників впливу на СПК та наведено авторів, які їх обґрунтовують.

Таблиця 1.2 – Чинники впливу на соціально-психологічний клімат у колективі

Рівень чинників	Структура чинників	Автор(и) підходу
Макрорівень	Соціально-економічна ситуація в країні Нормативно-правове середовище Рівень демократизації суспільства Територіальні особливості	Сімоненко О. [25]; Павлик Н. [22]; Роговська О.О., Хаджинова М.С. [23]
Мезорівень	Стиль керівництва Організаційна культура Умови праці Система стимулювання Комунікаційні практики	Ющишина Л. та ін. [28]; Луцький М.Г. та ін. [17]; Нечипорук О. [21]
Мікрорівень	Особистісні риси працівників Професійна компетентність Мотивація Комунікативна та конфліктологічна компетентність Задоволеність працею	Павлик Н. [22]; Амурова Я.В., Момот М.А. [5]; Марков І.Є., Рудик Я.М. [19]

З таблиці 1.2, чинники, що впливають на СПК, охоплюють широкий спектр – від загальнодержавних процесів до індивідуальних характеристик працівників. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити умови, в яких формується клімат, та виявити ключові точки впливу для його покращення. Зокрема, макрочинники створюють загальне соціальне тло, мезорівень визначає організаційні умови, а

мікрорівень – безпосередньо відображає психологічну динаміку взаємодії в колективі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління СПК потребує врахування усіх трьох рівнів впливу. Ігнорування хоча б одного з них може призвести до дисбалансу в колективі, зниження мотивації, зростання конфліктності та зменшення продуктивності. Саме тому сучасні підходи до управління персоналом дедалі частіше інтегрують соціально-психологічні інструменти, спрямовані на гармонізацію внутрішнього середовища організації.

З огляду на багатофакторність впливу, постає питання: яким чином формується соціально-психологічний клімат у колективі? Відповідь на нього передбачає аналіз механізмів, через які чинники впливу трансформуються у сталі характеристики клімату.

Механізми формування СПК охоплюють як спонтанні процеси взаємодії, так і цілеспрямовані управлінські дії. До останніх належать: впровадження демократичного стилю управління [26], розвиток командної роботи [23], соціометричний аналіз взаємин [15], організація психологічних тренінгів [28], формування корпоративної культури [23], а також діагностика та моніторинг емоційного стану працівників [21]. Як зазначають Луцький М.Г. та співавтори, важливим є врахування особистісних характеристик керівників та власників, оскільки вони задають тон організаційного клімату [17] (рисунки 1.1 та 1.2).

Формування соціально-психологічного клімату (СПК) у трудовому колективі є складним, багаторівневим процесом, який охоплює як спонтанні соціальні взаємодії між членами групи, так і цілеспрямовані управлінські дії. На думку багатьох дослідників, саме поєднання цих двох векторів – природної динаміки міжособистісних стосунків та управлінських інтервенцій – забезпечує стабільність, продуктивність і психологічну безпеку в організаційному середовищі [25; 28; 33].

Одним із ключових управлінських механізмів, що безпосередньо впливає на якість соціально-психологічного клімату, є стиль керівництва. Як зазначають О. Фурман та В. Матіяш, демократичний стиль управління сприяє формуванню атмосфери довіри, відкритості, взаємної підтримки та визнання особистої

ініціативи [26]. Такий стиль передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, делегування повноважень, створення умов для самореалізації та розвитку. У контексті СПК демократичне управління виконує стабілізуючу та мотиваційну функції, знижуючи рівень конфліктності та підвищуючи згуртованість колективу.



Рисунок 1.2 – Механізми формування СПК

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 15; 17; 21; 23; 26; 28]

Фурман і Матіяш також підкреслюють, що демократичний стиль управління є особливо ефективним у контексті інноваційного розвитку організацій, оскільки стимулює креативність, адаптивність і командну взаємодію. У цьому сенсі стиль керівництва виступає не лише як управлінський інструмент, а як психологічний модератор внутрішньої атмосфери колективу [26; 33].

Іншим важливим механізмом формування СПК є розвиток командної роботи. Я.В. Амурова та М.А. Момот зазначають, що ефективна командна взаємодія базується на довірі, емпатії, відкритості та спільному прийнятті рішень [23]. У

колективах, де культивується командна робота, працівники відчують себе частиною єдиного цілого, що сприяє формуванню позитивного емоційного фону, зниженню міжособистісної напруженості та підвищенню мотивації.

Командна робота також виконує функцію соціального регулятора, оскільки дозволяє вирівнювати індивідуальні відмінності, формувати спільні цінності та норми поведінки. У цьому контексті вона виступає як механізм інтеграції, що забезпечує єдність колективу та сприяє формуванню сприятливого СПК.

Соціометрія, як метод вивчення міжособистісних стосунків у групі, є потужним інструментом не лише для діагностики, а й для формування СПК. О.П. Жаровська у своїй праці пропонує використовувати соціометричні матриці для виявлення лідерів, ізольованих учасників, конфліктних вузлів та рівня згуртованості [15]. Такий аналіз дозволяє керівництву своєчасно реагувати на дисфункціональні процеси в колективі, коригувати структуру взаємодій, формувати мікрогрупи та оптимізувати комунікаційні потоки.

Соціометрія також сприяє підвищенню прозорості у взаєминах, оскільки дозволяє кожному члену колективу усвідомити своє місце в групі, рівень прийнятності та впливу. Це, своєю чергою, позитивно впливає на емоційний стан працівників, їхню самооцінку та мотивацію до співпраці.

Організація психологічних тренінгів є ще одним ефективним механізмом формування СПК. Як зазначають Л. Ющишина, Т. Шматковська та А. Юхимчук, спеціалізовані тренінги, спрямовані на розвиток командних навичок, емоційної компетентності, саморегуляції та подолання стресу, суттєво покращують міжособистісну взаємодію в колективі [28].

Тренінги дозволяють працівникам усвідомити власні поведінкові тенденції, навчитися конструктивному вирішенню конфліктів, розвинути навички ефективної комунікації. Вони також сприяють формуванню позитивної Я-концепції, що є основою емоційної стабільності та психологічного благополуччя. У результаті тренінгової роботи підвищується рівень згуртованості, знижується напруженість, формується атмосфера підтримки та взаєморозуміння.

Формування корпоративної культури є довготривалим, але надзвичайно важливим механізмом впливу на СПК. О.О. Роговська та М.С. Хаджинова підкреслюють, що саме культура організації задає систему цінностей, норм, очікувань та моделей поведінки, які визначають характер взаємодії між працівниками [23]. У соціальних службах, де емоційне навантаження є високим, корпоративна культура виконує стабілізуючу та підтримувальну функції, знижуючи ризики професійного вигорання.

Культура організації також формує етичні стандарти, стиль комунікації, ставлення до змін та інновацій. Вона є основою для формування спільної ідентичності колективу, що, своєю чергою, сприяє згуртованості, лояльності та високій мотивації працівників.

Системна діагностика та моніторинг емоційного стану працівників є критично важливими для підтримання здорового СПК. Як зазначає О. Нечипорук, регулярне оцінювання задоволеності працею, рівня стресу, емоційної напруги та міжособистісних конфліктів дозволяє своєчасно виявляти ризики та впроваджувати корекційні заходи [21].

Моніторинг може здійснюватися через анкетування, інтерв'ю, спостереження, соціометричні методи, а також через цифрові інструменти (HR-аналітику). Важливо, щоб діагностика була не формальною, а інтегрованою у систему управління персоналом, з чітким зворотним зв'язком та подальшими діями.

Окрему увагу слід приділити особистісним характеристикам керівника, які, за висновками Луцького М.Г. та співавторів, задають тон організаційному клімату [17]. Стиль мислення, емоційна стабільність, комунікативна компетентність, здатність до емпатії та лідерства – усе це формує атмосферу взаємодії в колективі. Керівник, який демонструє відкритість, справедливість, підтримку та готовність до діалогу, створює умови для формування сприятливого СПК.

Таким чином, СПК формується під впливом багаторівневих чинників, а його розвиток можливий лише за умови системного підходу, що поєднує управлінські практики, психологічну підтримку та активну участь усіх членів колективу.

Розуміння цих чинників та механізмів дозволяє керівникам створювати сприятливе середовище, яке сприяє професійному зростанню, згуртованості та ефективності організації.

1.3 Закордонний досвід управління соціально-психологічним кліматом

Управління соціально-психологічним кліматом (СПК) у колективах є предметом активного вивчення не лише в українському науковому просторі, а й у міжнародній практиці. Закордонний досвід демонструє, що СПК розглядається як стратегічний ресурс організації, який безпосередньо впливає на ефективність, інноваційність, стійкість до змін та конкурентоспроможність. У країнах із розвиненою корпоративною культурою управління кліматом є невід'ємною частиною HR-стратегії, а його підтримка – обов'язком лінійних і топ-менеджерів.

Одним із ключових підходів, що широко застосовується в західних країнах, є концепція організаційного клімату, яка тісно пов'язана з поняттям СПК. У працях американських дослідників, організаційний клімат трактується як сукупність суб'єктивних уявлень працівників про умови праці, стиль керівництва, систему винагород, міжособистісні стосунки та можливості розвитку [19]. Такий клімат формується на основі сприйняття працівниками організаційної реальності, а не лише об'єктивних характеристик середовища. Це означає, що навіть за однакових умов праці різні колективи можуть демонструвати різний рівень задоволеності, згуртованості та мотивації.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється формуванню сприятливого клімату через розвиток інклюзивної корпоративної культури, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також через впровадження політик *diversity & inclusion*. Як зазначають Т. Kühn та S. Bobeth, сучасна європейська організаційна психологія дедалі частіше поєднує підходи екологічної психології та критичної соціальної психології, розглядаючи СПК як динамічну систему, що формується у взаємодії з культурним, політичним та екологічним контекстом [29]. Такий підхід дозволяє враховувати не лише внутрішні чинники, а

й зовнішні соціальні виклики, що впливають на психологічну атмосферу в колективах.

У скандинавських країнах, зокрема у Швеції та Данії, управління СПК базується на принципах довіри, горизонтального лідерства та участі працівників у прийнятті рішень. У таких організаціях активно застосовуються практики фасилітації, коучингу, регулярного зворотного зв'язку та колективного планування. Це сприяє формуванню високого рівня психологічної безпеки, що є основою для розвитку довіри, відкритості та емоційної стабільності в колективі [8].

Американський досвід управління кліматом також демонструє ефективність використання двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга, яка поділяє чинники задоволеності працівників на гігієнічні (умови праці, зарплата, політика компанії) та мотиваційні (визнання, досягнення, розвиток) [17]. У практиці HR-менеджменту це означає, що для формування позитивного клімату необхідно не лише забезпечити базові умови, а й створити середовище для самореалізації та професійного зростання.

Цінним є також досвід Японії, де СПК формується через культуру колективізму, поваги до старших, довгострокової зайнятості та спільної відповідальності. У японських корпораціях велике значення надається ритуалам, спільним заходам, корпоративним символам, що сприяє формуванню сильної ідентичності та згуртованості. Такий підхід, хоча й відрізняється від західного індивідуалізму, демонструє високу ефективність у підтримці стабільного клімату в умовах ієрархічної структури.

У Канаді та США активно впроваджуються програми оцінки організаційного клімату за допомогою стандартизованих опитувальників, таких як Organizational Climate Measure (OCM), Denison Organizational Culture Survey, Gallup Q12. Ці інструменти дозволяють вимірювати рівень залученості, довіри, підтримки, справедливості, відкритості до змін тощо. На основі результатів формуються плани розвитку команд, проводяться тренінги, змінюються управлінські практики.

У контексті освітніх установ, як зазначають I. B. та S. V. Volevakha, у США та Великобританії активно впроваджуються програми розвитку позитивного клімату в

навчальних закладах через залучення студентів до управління, розвиток емоційного інтелекту, фасилітацію групових процесів та створення безпечного середовища для самовираження [34]. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність навчального процесу, а й сформувати культуру взаємоповаги, підтримки та інклюзії.

Узагальнюючи, можна виокремити кілька ключових принципів, що лежать в основі закордонного досвіду управління СПК (таблиця 1.3). Пояснюючи кожен з принципів, важливо також представити певні аргументи, які ми подаємо нижче.

Таблиця 1.3 – Ключові принципи закордонного досвіду управління СПК

№	Принцип	Сутність підходу
1	Систематичний моніторинг клімату за допомогою валідних інструментів оцінювання [29; 34]	Використання стандартизованих опитувальників (ОСМ, Gallup Q12, Denison Survey) для регулярної оцінки емоційного стану, залученості, довіри, відкритості
2	Інтеграція СПК у стратегічне управління персоналом [25]	СПК розглядається як частина HR-стратегії, впливає на мотивацію, продуктивність, адаптацію до змін
3	Розвиток емоційного інтелекту та психологічної безпеки [15; 34]	Навчання працівників навичкам емоційної саморегуляції, емпатії, відкритого спілкування; створення середовища без страху помилок
4	Підтримка балансу між роботою та особистим життям [29]	Гнучкі графіки, політика work-life balance, корпоративна підтримка добробуту працівників
5	Залучення працівників до прийняття рішень, розвиток горизонтального лідерства [26]	Горизонтальне лідерство, фасилітація, колективне планування, демократичний стиль управління
6	Формування інклюзивної та ціннісно-орієнтованої корпоративної культури [23; 29]	Впровадження політик diversity & inclusion, розвиток спільних цінностей, етичних норм, підтримка різноманіття

У провідних західних компаніях управління СПК починається з його регулярної оцінки. Використовуються валідні інструменти, такі як Organizational Climate Measure (ОСМ), Gallup Q12, Denison Organizational Culture Survey, які дозволяють вимірювати рівень залученості, емоційної безпеки, довіри, відкритості до змін. Це дає змогу

керівництву оперативно реагувати на зміни в атмосфері колективу, виявляти ризики та формувати плани розвитку команд [29; 34].

У США, Канаді, Великобританії СПК є частиною HR-стратегії. Він враховується при розробці програм адаптації, мотивації, розвитку лідерства, управління змінами. Як зазначає О. Сімоненко, у публічному секторі України такий підхід також набуває актуальності в умовах децентралізації [33].

У закордонних організаціях активно впроваджуються тренінги з емоційного інтелекту, коучинг, фасилітація. Працівників навчають розпізнавати та регулювати емоції, будувати відкриті стосунки, працювати в умовах стресу. Психологічна безпека – це атмосфера, де працівники можуть висловлювати думки, робити помилки без страху покарання [15; 34].

Work-life balance є пріоритетом у багатьох європейських компаніях. Працівникам пропонуються гнучкі графіки, можливість дистанційної роботи, корпоративні програми добробуту. Це сприяє зниженню емоційного виснаження, підвищенню задоволеності та стабільності клімату [29].

Горизонтальне лідерство, демократичний стиль управління, фасилітація – це практики, що активно застосовуються у скандинавських країнах. Вони сприяють формуванню довіри, відповідальності, згуртованості. Як зазначають Фурман і Матіяш, такий стиль управління є ефективним у контексті інноваційного розвитку [26].

У США, Великобританії, Нідерландах активно впроваджуються політики diversity & inclusion, що передбачають підтримку різноманіття, рівність можливостей, розвиток спільних цінностей. Як підкреслюють Роговська та Хаджинова, культура організації є фундаментом СПК, оскільки задає норми поведінки, очікування, стиль взаємодії [23; 29].

Слід зауважити, що цей досвід може бути адаптований до українських реалій з урахуванням культурних, економічних та інституційних особливостей. Зокрема, як зазначає О. Сімоненко, в умовах децентралізації та трансформації державного управління в Україні особливо актуальним є розвиток механізмів підтримки СПК

у публічному секторі, що передбачає не лише адміністративні, а й психологічні інструменти впливу [24; 25].

Таким чином, закордонний досвід управління соціально-психологічним кліматом демонструє, що ефективне управління цим явищем можливе лише за умови його інтеграції в загальну стратегію організації, постійного моніторингу, розвитку лідерських компетентностей та створення умов для психологічного благополуччя працівників. Українським організаціям доцільно враховувати ці підходи, адаптуючи їх до національного контексту з метою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»

2.1 Загальна характеристика організації та її кадрова структура

Благодійний фонд «Право на захист» є одним із лідерів правозахисного руху в Україні, має потужні позиції у сфері захисту прав ВПО, постраждалих від воєнних дій, біженців та осіб без громадянства. Організації-партнери, донорські організації, медіа та бенефіціари визнають Фонд провідною організацією у своїй сфері [8].

Фонд свідомий своєї ролі в секторі, тож готовий докладати додаткових зусиль для об'єднання зусиль усіх гравців, а також посилення спроможності всього сектору для досягнення спільної мети – безпечного та гідного життя в Україні [9].

Місія благодійного фонду «Право на захист» – захищати людей, які постраждали від воєн, катастроф і вимушених переміщень, та сприяти змінам, щоб запобігати повторенню таких ситуацій та ефективно на них реагувати.

Візія благодійного фонду «Право на захист» – створити сприятливі умови у яких ВПО, постраждалі від воєнних дій, біженці та особи без громадянства можуть відновити мирне життя, реалізувати власні здібності, а також сприяти добробуту місцевих громад.

Цінності благодійного фонду «Право на захист» – довіра, професіоналізм, постійний розвиток, цінність людини.

Принципи благодійного фонду «Право на захист» – людяність, неупередженість, незалежність, нейтралітет, недискримінація, верховенство права [9].

Історія Благодійного фонду «Право на захист» [6] бере свій початок у 2001 році, коли в Україні розпочало діяльність Представництво Міжнародної організації НІАС. Від самого початку організація зосередилася на наданні допомоги біженцям та шукачам захисту, закладаючи фундамент для майбутньої системної роботи у сфері захисту прав людини.

У 2003 році організація отримала статус виконавчого партнера Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), що стало важливим кроком до міжнародного визнання її професійної спроможності та ефективності в реалізації гуманітарних програм.

У 2013 році Представництво HIAS в Україні заснувало окрему самостійну структуру – Благодійний фонд «Право на захист». Цей крок дозволив організації розширити масштаби діяльності, зміцнити інституційну незалежність та систематизувати роботу з біженцями, яка залишалася ключовим напрямом з моменту заснування.

З початком військових дій на сході України у 2014 році Фонд оперативно адаптував свою діяльність до нових викликів. Було започатковано напрям допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та постраждалому населенню. У період 2014-2021 років Фонд відкрив офіси у Маріуполі, Сєвєродонецьку та Слов'янську, здійснював моніторинг дотримання прав людини, надавав юридичну допомогу громадам у Донецькій, Луганській, Дніпропетровській та Харківській областях. Ця діяльність стала важливим внеском у захист прав постраждалих від конфлікту.

У 2017 році Фонд розширив свою місію, започаткувавши напрям допомоги особам без громадянства (ОБГ). Це дозволило охопити ще одну вразливу категорію населення, яка потребує правового захисту та підтримки в інтеграції до суспільства.

У 2019 році було започатковано новий напрям – «Зменшення ризиків катастроф» (Disaster Risk Reduction). Його мета – системне попередження надзвичайних ситуацій природного та техногенного характеру, щоб уникнути вимушеного переміщення населення. У цьому ж році Фонд розпочав реалізацію миробудівничих діалогів у межах напряму «Соціальна згуртованість та порозуміння», спрямованого на зміцнення довіри, взаєморозуміння та єдності в громадах, що зазнали впливу конфлікту [6].

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року Фонд «Право на захист» суттєво розширив свою діяльність. Присутність БФ

«Право на захист» суттєво збільшилася, охопивши 19 областей і залучивши понад 1 000 працівників. Організація почала надавати матеріальну допомогу, психологічну підтримку, соціальні послуги, а також здійснювати реєстрацію для отримання грошової допомоги від міжнародних партнерів. У цей період стартувала програма «Координація та управління місцями компактного проживання» (СССМ), яка забезпечує організацію життєвого простору для переміщених осіб [10].

У 2023 році Фонд запустив програму «Розвиток практичних навичок та підвищення економічної включеності ВПО та постраждалого населення». Її мета – сприяння працевлаштуванню, підтримка малого бізнесу та покращення матеріального добробуту українців. Зокрема підприємці Харківщини мали змогу пройти навчальний курс і отримати гранти на ведення бізнесу в області, тим самим впливаючи на економічну стійкість регіону.

Благодійний фонд став одним з ініціаторів створення Альянсу українських організацій громадянського суспільства з метою просування українського лідерства в гуманітарному реагуванні та відбудови України.

У цьому ж році було відкрито польське представництво Фонду у Варшаві, яке надає психологічну та юридичну допомогу українцям, що отримали тимчасовий захист у Польщі, та захищає їхні права. У 2023 році також відновлено роботу в Донецькій області. Команда благодійного фонду не зупинялася на досягнутому, оперативно реагуючи на обстріли й трагедії, як-от підрив Каховської ГЕС.

Завдяки підтримці партнерів 2023 року благодійний фонд мав змогу допомогти понад 1 000 000 людей [11].

У 2024 році Фонд започаткував програму «Посилення спроможності локальних організацій», у межах якої було надано 20 мінігрантів для організацій громадянського суспільства (ОГС). Команда Фонду оцінила організаційну спроможність 17 організацій, розробила короткострокові плани розвитку та провела низку навчальних і консультаційних заходів.

Цього ж року Фонд «Право на захист» здобув визнання на національному рівні. За рейтингом журналу «Forbes Ukraine» він посів 10 місце серед 50 найбільших благодійних організацій країни. А за результатами дослідження

Асоціації Благодійників України – 8 місце у рейтингу «ТОП 100+ публічних прозорих добродійних організацій України».

Загалом від 24 лютого 2022 року благодійним фондом допомогу надано близько 2 800 000 людей [12].

Благодійний фонд протягом 2024 року успішно розвивав партнерства, підтримував суспільні ініціативи й швидко реагував на потреби вразливих груп, а також працював над посиленням спроможності громадських організацій. У 2024 році Фонд започаткував програму, що допомагає ОГС зростати – професійно, організаційно, фінансово.

Запущено також програму гендерної рівності та безпеки, яка сприяє захисту вразливих груп через запобігання насильству й підтримку постраждалих.

В умовах війни благодійний фонд розвиває довгострокові рішення: підтримує громади, зміцнює економічну стійкість, удосконалює надання соціальних послуг. Програма економічної включеності підтримала підприємців Харківщини й Одещини через навчання та гранти. Запуск онлайн-курсу на платформі Prometheus із кейс-менеджменту в соціальній роботі сприяв поширенню сучасних підходів у сфері.

Фонд продовжує працювати пліч-о-пліч з громадами й владою на всіх рівнях, цінуючи підтримку донорів, міжнародних організацій, ООН і громадянського суспільства. Загальні результати діяльності благодійного фонду «Право на захист» за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.1 (додаток А).

Таблиця 2.1 – Загальні результати діяльності благодійного фонду «Право на захист» протягом 2022-2024 років

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	(2023/2022)100	(2024/2023)100
Кількість бенефіціарів, які тримали допомогу	1152249	1100000	800000	-52249	-300000	95,47	72,73
Кількість регіональних офісів	19	20	20	1	0	105,26	100,00
Кількість покритих областей	20	21	21	1	0	105	100,00
Кількість партнерів	24	29	30	5	1	120,83	103,45
Кількість проєктів	44	68	54	24	-14	154,55	79,41

Упродовж 2022–2024 років благодійний фонд «Право на захист» здійснював активну діяльність у сфері гуманітарної допомоги, правозахисту та підтримки вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, постраждалих від збройного конфлікту та інших кризових ситуацій. Аналіз загальних результатів діяльності фонду за цей період дозволяє простежити як позитивні тенденції розвитку, так і виклики, з якими зіткнулася організація в умовах складної соціально-політичної ситуації в Україні.

Насамперед, варто звернути увагу на динаміку кількості бенефіціарів, які отримали допомогу від фонду. У 2022 році ця цифра становила 1 152 249 осіб, що свідчить про масштабну присутність організації в регіонах та її здатність оперативно реагувати на потреби населення. Проте вже у 2023 році кількість бенефіціарів зменшилася до 1 100 000 осіб, що означає абсолютне скорочення на 52 249 осіб. Темп росту в цьому випадку становив 95,47 %, що свідчить про незначне, але помітне зниження обсягів наданої допомоги. У 2024 році тенденція до зменшення кількості охоплених осіб посилилася: кількість бенефіціарів знизилася до 800 000, що на 300 000 менше, ніж у попередньому році. Темп росту за цей період склав лише 72,73 %, що є суттєвим спадом. Така динаміка може бути зумовлена низкою чинників, серед яких – зменшення обсягів фінансування, зміна пріоритетів донорів, зростання конкуренції серед гуманітарних організацій, а також можлива переорієнтація фонду на більш цільову або спеціалізовану допомогу, що передбачає глибшу, але менш масову підтримку.

Водночас, незважаючи на зменшення кількості бенефіціарів, фонд демонструє стабільність у розвитку своєї інфраструктури. Зокрема, кількість регіональних офісів зросла з 19 у 2022 році до 20 у 2023 році, після чого залишилася незмінною у 2024 році. Абсолютне відхилення становило лише одну одиницю, а темпи росту – 105,26 % у 2023 році та 100 % у 2024 році. Це свідчить про завершення етапу територіального розширення та, ймовірно, про досягнення оптимальної кількості представництв для ефективного функціонування в умовах наявних ресурсів. Аналогічна ситуація спостерігається і з кількістю покритих областей: у 2022 році фонд працював у 20 областях, у 2023 – у 21, і ця цифра

залишилася сталою у 2024 році. Темпи росту відповідно становили 105 % та 100 %. Така стабільність може свідчити про стратегічне закріплення на досягнутих територіях, що дозволяє зосередити зусилля на поглибленні впливу та підвищенні якості наданих послуг.

Особливої уваги заслуговує динаміка кількості партнерів, з якими співпрацює фонд. У 2022 році таких було 24, у 2023 – вже 29, а у 2024 – 30. Абсолютне зростання за два роки становить шість партнерів, що є позитивним сигналом щодо розширення мережі співпраці. Темпи росту у 2023 році склали 120,83 %, а у 2024 – 103,45 %, що свідчить про сталу тенденцію до залучення нових організацій, установ та ініціатив до спільної діяльності. Розширення партнерської мережі є важливим чинником підвищення ефективності роботи фонду, оскільки дозволяє об'єднувати ресурси, обмінюватися досвідом, координувати дії та уникати дублювання зусиль у сфері надання допомоги.

Ще одним важливим показником є кількість реалізованих проєктів. У 2022 році фонд реалізував 44 проєкти, у 2023 – 68, що свідчить про значне зростання активності (абсолютне відхилення – 24 проєкти, темп росту – 154,55 %). Такий стрибок може бути пов'язаний із розширенням фінансування, активізацією донорської підтримки, а також із нагальною потребою у відповідь на загострення гуманітарної ситуації. Проте у 2024 році кількість проєктів зменшилася до 54, що на 14 менше, ніж у попередньому році. Темп росту в цьому випадку становив 79,41 %, що свідчить про спад активності. Це може бути зумовлено як завершенням короткострокових ініціатив, так і переглядом стратегічних пріоритетів фонду, спрямованим на підвищення якості реалізованих програм замість кількісного зростання.

Загалом, аналіз динаміки ключових показників діяльності благодійного фонду «Право на захист» у 2022-2024 роках дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, організація демонструє здатність до адаптації в умовах змінного середовища: попри зменшення кількості бенефіціарів, фонд зберігає стабільну інфраструктуру, розширює партнерську мережу та реалізує значну кількість проєктів. По-друге, спостерігається тенденція до оптимізації діяльності:

зменшення кількості охоплених осіб може свідчити про перехід від масової допомоги до більш цільової, адресної та комплексної підтримки, що відповідає сучасним підходам у сфері гуманітарної допомоги. По-третє, стабільність у кількості офісів та покритих областей свідчить про стратегічне закріплення на досягнутих позиціях, що дозволяє зосередити зусилля на поглибленні впливу та підвищенні ефективності роботи.

Водночас, зменшення кількості бенефіціарів та проєктів у 2024 році може викликати занепокоєння, особливо в контексті збереження високого рівня потреб серед населення. Це вимагає від фонду ретельного аналізу причин такої динаміки, зокрема оцінки ефективності реалізованих програм, рівня задоволеності бенефіціарів, а також вивчення змін у зовнішньому середовищі, які могли вплинути на обсяги діяльності. Зокрема, важливо враховувати фактори, пов'язані з політичною ситуацією, безпековими ризиками, змінами у законодавстві, а також з трансформацією потреб цільових груп.

Крім того, зростання кількості партнерів свідчить про високий рівень довіри до фонду з боку інших організацій та донорів. Це відкриває нові можливості для спільної реалізації проєктів, обміну досвідом, залучення додаткових ресурсів та розширення спектра послуг. У цьому контексті важливо підтримувати прозорість діяльності, забезпечувати якісну комунікацію з партнерами та демонструвати результати роботи через звітність, історії успіху та інші форми публічного представлення.

У підсумку можна стверджувати, що благодійний фонд «Право на захист» упродовж 2022-2024 років продемонстрував стійкість, гнучкість та здатність до стратегічного розвитку. Попри виклики, пов'язані зі зменшенням кількості бенефіціарів та проєктів у 2024 році, організація зберегла ключові елементи своєї інфраструктури, розширила партнерську мережу та продовжила реалізовувати свої проєкти.

У контексті динамічного розвитку та розширення діяльності Благодійного фонду «Право на захист» упродовж 2022-2024 років, важливою складовою стало вдосконалення внутрішньої організаційної структури, яка забезпечує ефективне

управління, координацію програм і реалізацію стратегічних завдань. Саме ця структура представлена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Структура управління благодійного фонду «Право на захист» [8]

Наглядова рада						
<i>Опікується питаннями реалізації стратегії та виконанням стратегічного плану організації, а також питаннями фандрейзингу та бюджету організації</i>						
Голова наглядової ради, директор з міжнародних відносин і зв'язків з інвесторами СК	Заступник голови наглядової ради, голова HIAS	Член наглядової ради, Environmental, Social and Governance Lead групи компаній Watu Credit	Членкиня наглядової ради, голова правління Центру прав людини ZMNA	Член наглядової ради, віцепрезидент з програм Refugees International		
Правління						
Президент Фонду	Програмна директорка	Директорка зі стратегії та організаційного розвитку	Директорка з фандрейзингу	Фінансова директорка		
Керівники напрямів						
Керівниця напрямку допомоги ВПО та постраждалим від воєнних дій			Керівниця напрямку допомоги біженцям, шукачам захисту та особам без громадянства			
Координатори програм						
Координаторка програми Невідкладної грошової допомоги	Координаторка програми матеріальної допомоги	Координаторка програми допомоги ветеранам та їхнім родинам	Координаторка програми надання правової допомоги ВПО та постраждалим від воєнних дій	Координаторка програми моніторингу захисту	Координатор програми екстреної благодійної допомоги «Гроші для захисту»	
Координаторка програми адвокації	Координаторка програми соціальної згуртованості та порозуміння	Координаторка програми соціальної допомоги та захисту	Керівниця програми координації та управління місцями тимчасового проживання	Координаторка програми «Підвищення економічної включеності ВПО та постраждалого населення»	Координаторка програми посилення спроможності локальних організацій	
Керівники проєктів						
Керівниця проєктного відділу	Пректні менеджери, 12 осіб					
Керівники регіональних офісів						
Заступник програмної директорки з регіональної координації	Директорка представництва БФ «Право на захист» у Польщі	Регіональна керівниця Чернігівського регіону	Регіональний керівник Київського та Житомирського регіоні	Регіональна керівниця Дніпропетровського регіону	Регіональний керівник Харківського регіону	
Регіональна керівниця Львівського, Рівненського, Тернопільського та Волинського регіонів	Регіональна керівниця Вінницького та Хмельницького регіонів	Регіональний керівник Полтавського регіону	Регіональна керівниця Сумського регіону	Регіональний керівник Чернівецького регіону	Регіональна керівниця Донецького регіону	
Керівники функціональних відділів						
Керівниця HR	Керівник відділу закупівель	Керівниця відділу публічної інформації	Керівник відділу безпеки	Керівниця M&EAL	Провідний фахівець з обробки звернень	Експертка з організації підзвітності бенефіціарам

З таблиці 2.2 видно, що організаційна модель Фонду охоплює кілька ключових рівнів управління та функціональних ланок. Центральне місце в системі займає Наглядова рада – незалежний орган, що складається із зовнішніх експертів. Її функція полягає у моніторингу виконання стратегії, контролі за бюджетом, участі в обговоренні ключових рішень та наданні рекомендацій щодо напрямів розвитку. Такий формат управління забезпечує прозорість, стратегічну стабільність і відповідність діяльності Фонду міжнародним стандартам доброчинності.

Окрім Наглядової ради, структура включає Правління, керівників напрямів, координаторів програм, керівників проєктів, регіональних офісів та функціональних відділів. Це дозволяє гнучко реагувати на виклики, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати якісне виконання програм на місцях.

Чисельність та структура команди БФ «Право на захист» за 2022-2024 роки представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Чисельність та структура команди БФ «Право на захист» протягом 2022-2024 років, осіб [10-12]

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	(2023/2022)100	(2024/2023)100
Кількість співробітників, з них:	1170	1156	1239	-14	83	98,80	107,18
жінок	655	724	823	69	99	110,53	113,67
чоловіків	515	432	416	-83	-16	83,88	96,30
ВПО	527	359	372	-168	13	68,12	103,62

Дані, представлені в таблиці 2.3, свідчать про інтенсивне зростання Фонду «Право на захист» та еволюцію його кадрової структури в умовах повномасштабної війни. По-перше, простежується стійка тенденція до збільшення загальної кількості персоналу, що є відповіддю на зростання гуманітарних потреб в Україні та за її межами. По-друге, у структурі персоналу зберігається переважання жінок, що відповідає загальним тенденціям у гуманітарному секторі, але також підкреслює роль жінок у реагуванні на гуманітарну кризу.

Важливим є те, що значна частина працівників – від 31 % до 45 % – є внутрішньо переміщеними особами, що підсилює чутливість організації до контексту, адже її команда безпосередньо розділяє досвід людей, яким вона допомагає.

У контексті розширення міжнародної присутності та посилення транскордонної співпраці благодійного фонду «Право на захист» особливу увагу заслуговує аналіз чисельності та структури команди польського представництва. Польща, як одна з ключових країн, що приймає значну кількість українських біженців, стала важливим осередком для реалізації гуманітарних програм фонду. Відповідно, динаміка кадрового складу в цьому офісі є індикатором як організаційного розвитку, так і адаптації до потреб цільової аудиторії в умовах міжнародної діяльності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Чисельність та структура команди БФ «Право на захист» протягом 2023-2024 років у польському представництві, осіб [10-12]

Показник	Рік		Абс.відх. 2024-2023	Темп зміни, % (2024/ 2023)100
	2023	2024		
Кількість працівників в польському офісі, з них:				
жінок	11	12	1	109,09
чоловіків	10	11	1	110,00
	1	1	0	100,00

У 2023 році чисельність працівників польського офісу становила 11 осіб. У 2024 році цей показник зріс до 12, що свідчить про помірне, але позитивне зростання кадрового потенціалу. Абсолютне відхилення становить одну особу, що може бути інтерпретовано як точкове посилення команди з урахуванням конкретних функціональних потреб або розширення обсягу діяльності. Темп зміни у відсотковому вираженні можна оцінити як зростання на 9,09 %, що є характерним для етапу стабільного розвитку організації без різких кадрових коливань.

Структура команди залишається гендерно незмінною у своїй пропорційності, хоча й демонструє певну динаміку. У 2023 році серед 11 працівників 10 становили жінки, а один – чоловік. У 2024 році кількість жінок зросла до 11, тоді як кількість чоловіків залишилася сталою – 1 особа. Таким чином, загальна чисельність зросла саме за рахунок жінки, що свідчить про збереження фемінізованого характеру команди. Така структура може бути зумовлена як специфікою гуманітарної сфери, де традиційно переважає жіноча участь, так і особливостями кадрової політики фонду, орієнтованої на залучення фахівчинь із соціальної роботи, психології, правозахисту та суміжних галузей.

Збереження стабільної кількості чоловіків у команді протягом двох років може свідчити про обмежену кількість кандидатів-чоловіків, зацікавлених у роботі в гуманітарному секторі за кордоном, або про специфіку посад, які переважно обіймають жінки. Водночас, така гендерна структура вимагає уважного ставлення до питань інклюзивності, гендерного балансу та рівних можливостей у процесі подальшого розширення команди.

Загалом, аналіз кадрової динаміки польського представництва БФ «Право на захист» у 2023-2024 роках свідчить про стабільність, поступове зростання та збереження високого рівня жіночої представленості. Це може бути інтерпретовано як ознака сформованої, злагодженої команди, здатної ефективно реалізовувати завдання фонду в міжнародному контексті.

Варто зазначити, що збільшення кількості співробітників, які пройшли спеціалізовану підготовку для кризових ситуацій, підтверджує зміцнення професійної спроможності організації та її здатності працювати з високоризиковими кейсами (табл. 2.5).

У контексті зростаючих викликів, пов'язаних із кризовими ситуаціями – зокрема війною, масовим переміщенням населення, гуманітарними загрозами та соціально-психологічними травмами – підвищення кваліфікації персоналу благодійного фонду «Право на захист» набуває особливої ваги.

Таблиця 2.5 – Підвищення кваліфікації персоналу щодо роботи в кризових ситуаціях, осіб

Показник	Рік		Абс.відх.	Темп зміни, %
	2023	2024	2024-2023	(2024/ 2023)100
Кількість співробітників, підготовлених до роботи в кризових ситуаціях, з них:	90	105	15	116,67
жінок	38	69	31	181,58
чоловіків	52	36	-16	69,23

Професійна підготовка співробітників до роботи в умовах кризи є не лише елементом внутрішньої організаційної стратегії, а й запорукою ефективної допомоги постраждалим, збереження емоційної стабільності команд та дотримання етичних стандартів у роботі з вразливими групами.

Аналіз динаміки підготовки персоналу у 2023-2024 роках свідчить про позитивну тенденцію до розширення охоплення навчальними програмами. У 2023 році кількість співробітників, які пройшли відповідну підготовку, становила 90 осіб. У 2024 році цей показник зріс до 105, що означає абсолютне зростання на 15 осіб. Такий приріст свідчить про системну роботу фонду над розвитком компетентностей команди, а також про усвідомлення важливості кризової готовності як ключового елементу професійної діяльності.

Особливої уваги заслуговує гендерна структура підготовлених співробітників. У 2023 році серед 90 осіб, які пройшли навчання, 38 становили жінки, а 52 – чоловіки. У 2024 році ситуація змінилася кардинально: кількість жінок зросла до 69, тоді як кількість чоловіків зменшилася до 36. Це означає, що загальне зростання кількості підготовлених працівників відбулося винятково за рахунок жінок, тоді як кількість чоловіків, навпаки, скоротилася на 16 осіб. Така динаміка є показовою і потребує глибшого аналізу.

Зростання кількості жінок, які пройшли підготовку, може свідчити про активізацію участі жінок у кризовому реагуванні, зростання їхньої ролі в гуманітарних процесах, а також про зміну внутрішньої кадрової структури фонду. Це також може бути результатом цілеспрямованої політики організації щодо

розширення можливостей для жінок, зокрема в контексті гендерної рівності, підтримки професійного розвитку та створення безпечного середовища для навчання. Водночас, зменшення кількості чоловіків, які пройшли підготовку, може бути зумовлене як об'єктивними причинами – наприклад, зміною складу команди, ротацією кадрів або обмеженою участю чоловіків у відповідних програмах – так і суб'єктивними чинниками, зокрема мотиваційними або організаційними бар'єрами.

Зміна гендерного балансу серед підготовлених співробітників має важливе значення для формування команд, які працюють у кризових умовах. З одного боку, зростання жіночої участі може сприяти підвищенню рівня емпатії, чутливості до потреб постраждалих, особливо жінок і дітей, а також посиленню психологічної підтримки. З іншого боку, важливо забезпечити гендерну різноманітність, яка дозволяє формувати більш збалансовані команди, здатні ефективно реагувати на широкий спектр викликів. У цьому контексті доцільно розглядати питання мотивації чоловіків до участі в навчальних програмах, а також забезпечення рівного доступу до можливостей професійного розвитку.

Загалом, аналіз показників підвищення кваліфікації персоналу фонду «Право на захист» у 2023–2024 роках свідчить про позитивну динаміку в напрямі розширення кризової готовності. Зростання загальної кількості підготовлених співробітників є свідченням стратегічного підходу до кадрового розвитку, а зміна гендерної структури – індикатором трансформації внутрішньої культури організації. У подальшому доцільно не лише підтримувати темпи підготовки, а й забезпечувати її якість, адаптованість до реальних викликів, міждисциплінарність та відповідність міжнародним стандартам. Особливо важливо інтегрувати в навчальні програми компоненти психосоціальної підтримки, етичної роботи з травмою, безпеки персоналу та міжкультурної компетентності, що дозволить формувати професійні команди, здатні ефективно діяти в умовах невизначеності, ризику та високого емоційного навантаження.

У процесі оцінювання ефективності діяльності благодійного фонду «Право на захист» важливе місце посідає аналіз результативності команд за окремими

програмами та напрямками роботи. Цей аналіз дозволяє не лише кількісно оцінити обсяг реалізованих заходів, а й виявити зміни у пріоритетах, адаптацію до зовнішніх викликів та трансформацію підходів до роботи з бенефіціарами. Дані за 2023-2024 роки свідчать про неоднорідну динаміку: окремі напрями демонструють зростання, тоді як інші – суттєве скорочення активності (таблиця 2.6).

Наймасовішим напрямом діяльності фонду залишається надання консультацій. У 2023 році команди фонду надали 250 000 консультацій, тоді як у 2024 році цей показник зменшився до 220 000. Абсолютне відхилення становить мінус 30 000 консультацій, а темп зміни – 88 %. Це свідчить про зниження обсягів індивідуальної підтримки, що може бути зумовлено кількома чинниками. Зокрема, йдеться про можливе скорочення кількості звернень, зміну формату роботи (наприклад, перехід до групових або онлайн-заходів), оптимізацію ресурсів або переорієнтацію на більш глибоку, але менш масову допомогу. Зменшення кількості консультацій також може бути пов'язане з тим, що частина бенефіціарів уже отримала базову інформацію в попередні періоди, і потреба в повторних зверненнях знизилася.

Таблиця 2.6 – Результативність команд благодійного фонду «Право на захист» за програмами й напрямками діяльності у 2023-2024 р. [11; 12]

Показник	Рік		Абс.відх. 2024-2023	Темп зміни, % (2024/ 2023)100
	2023	2024		
Кількість наданих консультацій	250000	220000	-30000	88,00
Кількість групових заходів для бенефіціарів	4500	4700	200	104,44
Кількість тренінгів та інтеграційних заходів	550	820	270	149,09
Кількість адвокаційних заходів	86	20	-66	23,26

На тлі зменшення індивідуальних консультацій спостерігається зростання кількості групових заходів для бенефіціарів. У 2023 році таких заходів було проведено 4 500, а у 2024 – вже 4 700. Абсолютне зростання становить 200 одиниць, а темп зміни – 104,44 %. Це свідчить про активізацію роботи з групами, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси, охоплювати більшу кількість учасників одночасно та створювати простір для взаємної підтримки. Групові заходи можуть включати інформаційні сесії, зустрічі з фахівцями, правові семінари, психологічні тренінги тощо. Їхнє зростання є позитивним сигналом, що свідчить про розвиток методів роботи, орієнтованих на спільноти та колективну взаємодію.

Ще більш виразною є динаміка у сфері тренінгів та інтеграційних заходів. У 2023 році було проведено 550 таких заходів, а у 2024 – вже 820. Абсолютне зростання становить 270 одиниць, а темп зміни – 149,09 %, що є надзвичайно високим показником. Це свідчить про суттєве розширення освітньої та інтеграційної роботи, яка може включати мовні курси, професійні тренінги, культурні події, майстер-класи, зустрічі з місцевими громадами тощо. Така активність є особливо важливою в контексті підтримки внутрішньо переміщених осіб, біженців та інших вразливих груп, які потребують не лише матеріальної допомоги, а й соціальної адаптації, розвитку навичок та інтеграції в нове середовище. Зростання цього показника може свідчити про посилення співпраці з місцевими партнерами, залучення нових ресурсів, а також про стратегічну переорієнтацію фонду на довгострокову підтримку.

Натомість у сфері адвокаційної діяльності спостерігається різке скорочення – лише 20. Абсолютне відхилення становить мінус 66 заходів, а темп зміни – 23,26 %, що свідчить про суттєве зниження активності. Адвокаційні заходи зазвичай спрямовані на вплив на політику, захист прав бенефіціарів, просування змін у законодавстві, публічні кампанії, зустрічі з представниками влади тощо. Зменшення їх кількості може бути зумовлене як зовнішніми факторами – наприклад, ускладненням політичного діалогу, зниженням відкритості інституцій до співпраці, змінами у пріоритетах донорів – так і внутрішніми: переглядом стратегічних цілей, обмеженням ресурсів або зосередженням на інших напрямках

діяльності. Водночас, таке скорочення не обов'язково свідчить про зниження ефективності: можливо, окремі адвокаційні ініціативи стали більш масштабними, комплексними або інтегрованими в інші формати роботи.

Загалом, аналіз результативності команд фонду «Право на захист» за програмами та напрямками діяльності у 2023–2024 роках демонструє зміщення акцентів у роботі. Зменшення кількості консультацій та адвокаційних заходів супроводжується зростанням групових, освітніх та інтеграційних форматів, що свідчить про еволюцію підходів до підтримки бенефіціарів. Така трансформація може бути інтерпретована як перехід від екстреної допомоги до більш системної, довгострокової роботи, орієнтованої на розвиток, адаптацію та самозарадність учасників програм. Водночас, збереження балансу між індивідуальною підтримкою, адвокацією та групою роботою є критично важливим для забезпечення комплексного підходу до захисту прав і свобод вразливих категорій населення.

Загалом всі тенденції свідчать про те, що Фонд «Право на захист» демонструє адаптивність, мобільність та стійкість, що дозволяє йому ефективно реагувати на нові виклики та забезпечувати підтримку найбільш вразливим групам населення.

2.2 Оцінювання внутрішніх комунікацій, мотивації та лідерства

У 2022-2024 роках благодійний фонд «Право на захист» продемонстрував унікальну динаміку зростання, трансформації та професіоналізації, що значною мірою відобразилося на системі внутрішніх комунікацій, мотиваційних механізмах та підходах до лідерства.

Повномасштабна війна створила безпрецедентний запит на гуманітарні послуги, що призвело до стрімкого розширення команди Фонду: у січні 2022 року в організації працювало 170 осіб, а наприкінці року – 1 170. Такий приріст персоналу – майже у сім разів – вимагав від Фонду перегляду внутрішніх процесів і створення сучасної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на

швидку адаптацію співробітників, зміцнення командної взаємодії та розвиток лідерських спроможностей.

Згідно з даними внутрішніх опитувань, які проводилися восени 2022 року та протягом наступних років, значна частина працівників Фонду не мала попереднього досвіду роботи в гуманітарному секторі: близько 45 % зазначили, що прийшли в гуманітарну сферу вперше [10]. Це створило потребу в інтенсивній системі навчання, менторства та комунікаційної підтримки, оскільки нові співробітники мали швидко освоїти складні процедури, стандарти гуманітарного реагування та інституційні правила взаємодії з донорами й державними структурами. Серед тих, хто прийшов із інших секторів, близько 46 % мали досвід роботи у бізнес-середовищі, що сприяло привнесенню сучасних управлінських підходів, культури результативності та більш структурованого процесного мислення. Водночас це створило виклики, пов'язані з необхідністю узгодження різних професійних культур та формування спільних ціннісних орієнтирів.

Приблизно 45 % персоналу були внутрішньо переміщеними особами. Це підвищувало емоційну та психологічну напругу всередині команд, але водночас зміцнювало мотивацію ідентифікації з місією Фонду: понад 90 % співробітників назвали бажання допомагати іншим основним мотиватором роботи. Фонд фактично став середовищем, у якому працівники з власним досвідом втрати, переміщення та кризи знаходили можливість професійно реалізуватися та допомагати людям у подібних ситуаціях.

У контексті швидкого зростання команди важливим аспектом стало налагодження ефективних внутрішніх комунікацій. Упродовж 2024 року Фонд визначив удосконалення інструментів комунікацій одним зі стратегічних пріоритетів. Щоб зменшити інформаційні розриви, забезпечити єдність стандартів та підвищити прозорість процесів, була створена комплексна система онбордингу, яка включає ознайомлення з політиками, процедурами, внутрішніми стандартами, каналами комунікації та етичними нормами організації. Такий підхід сприяв швидшому зануренню нових співробітників у роботу, зниженню рівня невизначеності та підвищенню захищеності у складному робочому середовищі.

Фонд також удосконалив механізми зворотного зв'язку та роботи зі скаргами, що стало важливою складовою прозорості та довіри всередині організації. Регулярні опитування, оцінка задоволеності працівників, консультаційні зустрічі та відкриті канали для обговорення проблем дозволили керівництву своєчасно реагувати на виклики, пов'язані як із робочими процесами, так і з емоційним станом співробітників.

У 2024 році Фонд розпочав створення цифрової системи управління Help CRM. Цей крок значно вплинув на внутрішні комунікації, оскільки передбачає об'єднання всіх операційних процесів в одному цифровому просторі. Окрім фінансового модуля та CRM-модуля роботи з бенефіціарами, у майбутньому планується інтеграція інструментів для управління персоналом, документообігом, закупівлями, транспортом і комплаєнсом. Така цифровізація має підвищити якість комунікацій між підрозділами, зменшити навантаження на менеджерів та забезпечити доступність інформації для працівників незалежно від їхньої локації.

Дані опитувань Фонду демонструють високий рівень внутрішньої мотивації працівників: близько 90% вказали, що головним мотиватором є відчуття причетності до добрих справ. Це свідчить про сильну ідентифікацію з місією організації та готовність працювати в умовах високого стресу. Водночас перебування у зоні ризику, часті відрядження, робота з вразливими групами населення та власні травматичні досвіди значно підвищують ризики емоційного виснаження.

З огляду на це у 2024 році Фонд значно розширив програму професійного навчання та психологічної підтримки. Працівники мали доступ до тренінгів із профілактики професійного вигорання, розвитку навичок комунікації, проєктного менеджменту, менеджерських компетентностей та стратегічного мислення. Важливою частиною мотиваційної політики стало надання працівникам фінансової підтримки для індивідуального навчання, що зміцнило відчуття довіри та підтримки з боку роботодавця. Загалом у корпоративному навчанні взяли участь близько 60 % співробітників, що свідчить про попит на розвиток і готовність вкладати час у зміцнення власних компетентностей.

Крім того, Фонд значно посилив кадрову структуру, створивши нові управлінські позиції – директора зі стратегії та організаційного розвитку, директорку з фандрейзингу, а також відкривши окремі відділи управління проектами та стандартизації процесів. Це не лише підвищило управлінську спроможність, але й створило додаткові можливості для кар'єрного зростання працівників.

Оцінюючи лідерські спроможності Фонду, важливо наголосити, що «Право на захист» демонструє унікальну для національної організації роль у глобальній гуманітарній системі. Фонд став єдиною організацією у світі, яка співкоординує Кластер захисту не лише на регіональному, а й на національному рівні. Участь у координаційних механізмах – Стратегічній консультативній групі Глобального кластера, Humanitarian Country Team, регіональних кластерах, а також активна адвокаційна діяльність – свідчать про високий рівень експертності та здатність Фонду впливати на стратегічні рішення у гуманітарному секторі.

Ці форми лідерства мають прямий вплив на внутрішню комунікацію та мотивацію команд. Співробітники, залучені до міжнародних структур, з одного боку, отримують підвищене професійне навантаження, але з іншого – мають широкий доступ до передових практик, глобальних стандартів та можливостей для професійного визнання. Це створює умови для формування внутрішніх лідерів, здатних забезпечити розвиток і репутаційну сталість Фонду.

Створення у 2023 році Альянсу українських організацій громадянського суспільства також стало індикатором лідерської позиції Фонду. Команда «Право на захист» долучилася до розроблення п'ятирічної стратегії українського гуманітарного лідерства, що суттєво підсилює авторитет організації серед українських та міжнародних стейкхолдерів. Така активність створює середовище, у якому працівники відчують свою дотичність до впливових процесів і можуть реалізовувати амбітні професійні цілі.

Розвиток внутрішньої структури та управлінських процесів У 2024 році Фонд активізував інвестиції у зміцнення інституційної спроможності. Оновлення організаційної структури, оптимізація управлінських процесів,

підвищення прозорості, створення нових механізмів внутрішнього аудиту та оцінювання проєктів сформували основу для стабільного функціонування організації, яка працює в умовах швидких змін та високої відповідальності.

Важливу роль відіграло створення Відділу управління проєктами та Відділу стандартизації і оптимізації процесів, що забезпечило кращу координацію команд і зменшення внутрішніх конфліктів через чіткість ролей і процедур. Такі трансформації посилили довіру працівників до систем керування організацією та підвищили ефективність взаємодії між підрозділами.

Оцінювання внутрішніх комунікацій, мотивації та лідерства у Фонді «Право на захист» демонструє складний, але успішний процес адаптації до масштабних викликів гуманітарної сфери. Організація, яка у дуже короткий термін перетворилася з середньої за розміром НУО на одного з головних національних лідерів у сфері захисту прав постраждалих, змогла створити ефективну модель управління персоналом, що базується на:

- потужній місії та ціннісній мотивації працівників;
- прозорих і постійних внутрішніх комунікаціях;
- розвитку лідерських компетентностей і професійної експертизи;
- інвестиціях у навчання та психологічну підтримку;
- створенні структур, які забезпечують сталість та прогнозованість роботи;
- активній ролі у глобальних і національних координаційних механізмах.

Таким чином, внутрішні комунікації, мотивація та лідерство Фонду є не лише інструментами управління персоналом, а й стратегічними драйверами, які забезпечують стабільність, репутаційну силу та здатність організації ефективно допомагати людям у найскладніших умовах.

2.3 Результати дослідження соціально-психологічного клімату колективу

У період повномасштабної війни Благодійний фонд «Право на захист» став однією з ключових українських гуманітарних організацій, діяльність якої охоплює

широкий спектр напрямів: захист прав внутрішньо переміщених осіб, підтримку постраждалого населення, адвокацію, реагування на гуманітарні кризи. Стрімке розширення масштабу діяльності, необхідність оперативно залучати нових спеціалістів та підтримувати високу якість роботи в умовах нестабільності зумовили потребу у глибокому вивченні стану соціально-психологічного клімату в колективі. Саме соціально-психологічний клімат визначає рівень згуртованості, ефективність взаємодії, мотивацію та стійкість команди до професійних та емоційних навантажень.

Дослідження «Оцінювання соціально-психологічного клімату та внутрішніх комунікацій у команді БФ «Право на захист»» було проведено з метою визначення сильних і проблемних аспектів командної взаємодії, якості лідерства, рівня психологічного комфорту та мотиваційних чинників працівників. Основною метою дослідження стало формування цілісного розуміння того, як співробітники оцінюють атмосферу в колективі та які чинники впливають на ефективність внутрішніх процесів в умовах швидкого масштабування.

Опитування проводилося у жовтні 2022 та 2025 років, охопило період тривалістю три тижні й здійснювалося в онлайн-форматі. Участь була анонімною та добровільною, що забезпечило об'єктивність і щирість відповідей. Усього у дослідженні взяли участь 585 осіб – близько половини загальної чисельності працівників на той момент 2022 року та 720 осіб – 2025 року. Додатково аналіз здійснювався з урахуванням інформації про динаміку чисельності та структури персоналу у 2023-2024 роках, що дозволило краще інтерпретувати зміни у соціально-психологічному кліматі.

Отримані дані з анкети опитування (додаток Б) було узагальнено у вигляді зведеної таблиці, що відображає ключові характеристики персоналу БФ «Право на захист», особливості взаємодії в колективі та рівень його психологічного навантаження (таблиця 2.7).

Варто звернути увагу на зростання загальної кількості працівників, що брали участь в опитуванні: з 585 осіб у 2022 році до 720 у 2025-му. Це свідчить про підвищення рівня залученості персоналу до процесу внутрішнього моніторингу, а

також про зростання довіри до інструментів оцінювання. Важливо, що участь у дослідженні стала більш репрезентативною, охопивши ширший спектр працівників, що дозволяє точніше інтерпретувати результати. Зростання кількості респондентів також може свідчити про посилення культури відкритості, де голос кожного працівника має значення.

Гендерна структура учасників опитування демонструє стабільну перевагу жінок, хоча кількість чоловіків, які взяли участь у дослідженні, зросла з 130 до 200 осіб. Це може свідчити про поступове вирівнювання гендерного балансу в команді або про активізацію участі чоловіків у внутрішніх процесах. Така динаміка є позитивною з точки зору інклюзивності, адже дозволяє враховувати різні досвіди, емоційні реакції та потреби в межах колективу.

Таблиця 2.7 – Основні результати оцінювання соціально-психологічного клімату БФ «Право на захист» у 2022 та 2025 роках

Показник	Рік		Абс.відх. 2025-2022	Темп зміни, % (2025/ 2022)100
	2022	2025		
Загальна кількість працівників на момент опитування	1170	1250	80	106,84
Кількість учасників опитування, з них:	585	720	135	123,08
жінок	455	520	65	114,29
чоловіків	130	200	70	153,85
ВПО	527	380	-147	72,11
травмовані через війну (зазнали значної шкоди здоров'ю, втрат у колі родини, мають родичів у лавах ЗСУ тощо)	73	156	83	213,70
Рівень взаєморозуміння та командної підтримки (шкала від 0 до 10, де 0 – мінімальне, негативне значення, 10 – максимальне, позитивне значення)	6,23	6,54	0,31	104,98
Рівень конфліктності в колективі (шкала від 0 до 10, де 0 – мінімальне, негативне значення, 10 – максимальне, позитивне значення)	1,51	2,67	1,16	176,82
Рівень якості внутрішніх комунікацій (шкала від 0 до 10, де 0 – мінімальне, негативне значення,	7,82	7,84	0,02	100,26

Показник	Рік		Абс.відх. 2025-2022	Темп зміни, % (2025/ 2022)100
	2022	2025		
10 – максимальне, позитивне значення)				
Рівень емоційного навантаження (шкала від 0 до 10, де 0 – мінімальне, негативне значення, 10 – максимальне, позитивне значення)	9,35	9,74	0,39	104,17
Позитивна спрямованість лідерства (шкала від 0 до 10, де 0 – мінімальне, негативне значення, 10 – максимальне, позитивне значення)	5,64	5,93	0,29	105,14

Джерело: внутрішня документація організації

Для наочного відображення змін в атмосфері колективу було побудовано діаграму порівняння ключових показників (рис. 2.1).

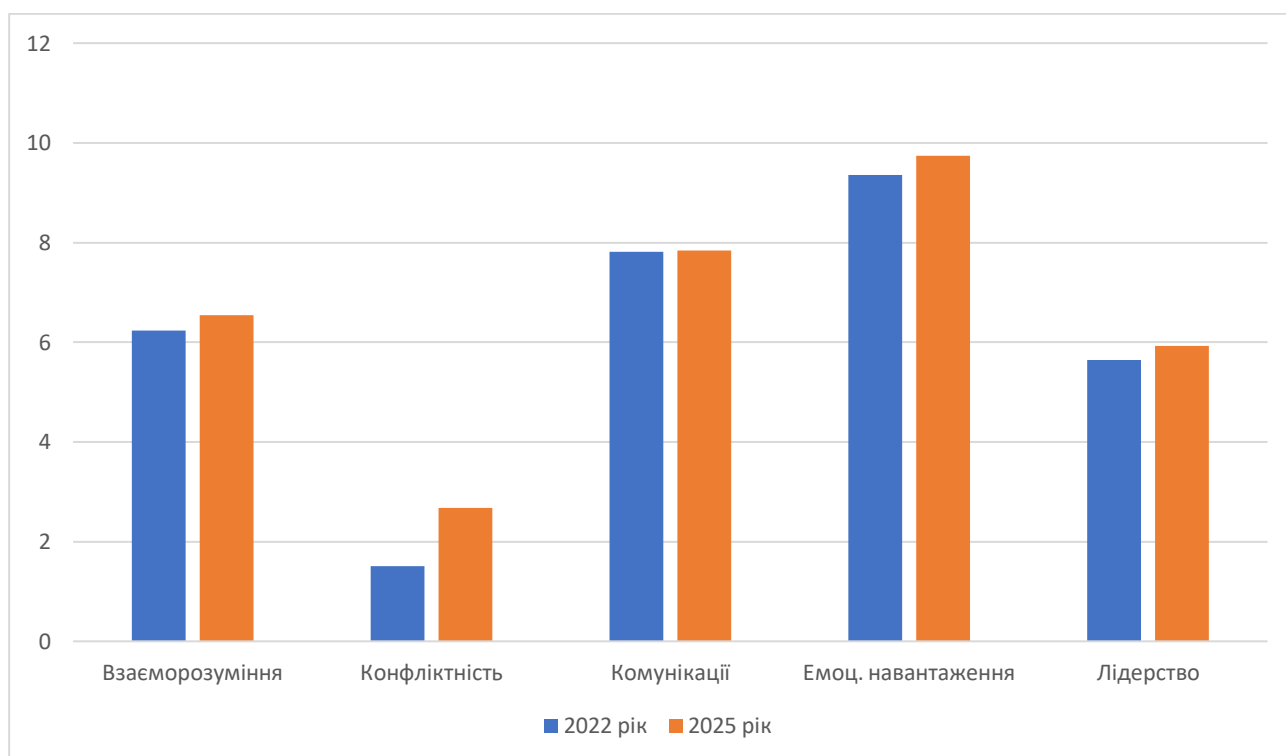


Рисунок 2.1 – Динаміка змін показників соціально-психологічного клімату у благодійному фонді «Право на захист»

Водночас, кількість внутрішньо переміщених осіб серед респондентів зменшилася з 527 до 380. Це може свідчити про зміну структури команди – зокрема,

про зниження частки працівників, які самі є ВПО, або про їхню поступову інтеграцію в нове середовище, що зменшує потребу в окремому маркуванні цієї категорії. З іншого боку, це може бути наслідком ротації кадрів, завершення контрактів або зміни географії діяльності фонду. Зменшення частки ВПО в команді може впливати на загальний емоційний фон, адже досвід переміщення часто супроводжується високим рівнем стресу, вразливості та потреби в підтримці.

Особливо показовим є зростання кількості працівників, які зазнали травматичного впливу війни – з 73 у 2022 році до 156 у 2025-му. Це свідчить про те, що війна дедалі глибше проникає в особисте життя працівників: через втрати, шкоду здоров'ю, участь родичів у бойових діях тощо. Такий показник є тривожним сигналом, який вимагає системної реакції з боку організації – зокрема, впровадження програм психосоціальної підтримки, кризового консультування, створення безпечного простору для емоційного вираження та зниження ризику професійного вигорання.

Рівень взаєморозуміння та командної підтримки зріс із 6,23 до 6,54, що свідчить про поступове покращення міжособистісних стосунків у колективі. Це може бути результатом цілеспрямованої роботи над розвитком командної культури, впровадження практик фасилітації, регулярних зустрічей, неформальних форматів спілкування або внутрішніх тренінгів. Зростання цього показника є позитивним, адже саме взаємна підтримка є ключовим ресурсом у роботі з вразливими групами, де емоційне навантаження є постійним.

Водночас, рівень конфліктності в колективі зріс із 1,51 до 2,67, що є суттєвим показником. Це може свідчити про загострення внутрішніх напружень, що є природним у контексті тривалого стресу, зміни складу команди, зростання навантаження або недостатньої кількості ресурсів. Важливо розуміти, що конфліктність не завжди є негативним явищем – вона може бути проявом активного обговорення, зіткнення різних точок зору, пошуку рішень. Проте за відсутності ефективних механізмів медіації, фасилітації та управління конфліктами вона може призводити до емоційного виснаження, зниження мотивації та втрати довіри.

Рівень якості внутрішніх комунікацій залишився практично незмінним – 7,82 у 2022 році та 7,84 у 2025-му. Це свідчить про стабільність у сфері інформаційного обміну, що є важливою умовою ефективної координації, прозорості процесів та збереження довіри. Водночас, така стагнація може вказувати на потребу в оновленні інструментів комунікації, впровадженні нових форматів зворотного зв'язку або посиленні горизонтальних зв'язків. У контексті зростання конфліктності та емоційного навантаження якісна комунікація набуває особливої ваги – як інструмент профілактики напружень, підтримки мотивації та формування спільної візії.

Рівень емоційного навантаження зріс із 9,35 до 9,74, що свідчить про надзвичайно високий рівень напруження, який зберігається в команді. Це є очікуваним результатом у контексті тривалого впливу війни, роботи з травмованими бенефіціарами, постійної невизначеності та високої відповідальності. Такий показник вимагає системної роботи з профілактики вигорання, впровадження практик самозарядності, регулярного моніторингу стану працівників та розвитку культури турботи. Важливо, щоб організація не лише визнавала високий рівень навантаження, а й активно реагувала на нього – через гнучкі графіки, психологічну підтримку, супервізії, неформальні формати відновлення.

Позитивна спрямованість лідерства зросла з 5,64 до 5,93, що свідчить про поступове покращення стилю управління, орієнтацію на підтримку, розвиток та емоційну чутливість керівників. Це є важливим чинником стабілізації клімату, зниження конфліктності та підвищення рівня командної згуртованості. Лідерство в гуманітарному секторі має бути не лише функціональним, а й емоційно компетентним – здатним підтримувати, надихати, бути прикладом стійкості та людяності.

Загальні результати опитування щодо соціально-психологічного клімату в колективі БФ «Право на захист» у 2022 та 2025 роках свідчать про поступове зміцнення внутрішньої згуртованості, зростання участі працівників у процесах оцінювання та покращення лідерських практик, водночас із збереженням високого

рівня емоційного навантаження та зростанням конфліктності. Команда демонструє стійкість і готовність до саморефлексії, проте потребує системної підтримки у сфері психоемоційного добробуту, розвитку внутрішніх комунікацій і впровадження механізмів медіації. Зміни в структурі респондентів, зокрема, зменшення частки ВПО та зростання кількості травмованих війною вказують на глибокий вплив зовнішніх обставин на внутрішній клімат, що потребує чутливого управління та адаптивної HR-стратегії.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ КОЛЕКТИВУ БФ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»

3.1 Удосконалення організаційно-управлінського механізму забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату колективу

В умовах тривалого впливу кризових факторів, зокрема війни, емоційного виснаження та трансформації кадрового складу, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі благодійного фонду «Право на захист» набуває стратегічного значення. Результати опитування за 2022 та 2025 роки засвідчили як позитивні зрушення – зростання рівня взаєморозуміння, лідерської підтримки та участі працівників у внутрішніх процесах – так і тривожні тенденції, зокрема підвищення конфліктності, емоційного навантаження та збільшення частки травмованих війною співробітників. Ці дані свідчать про необхідність системного перегляду організаційно-управлінських практик, спрямованих на стабілізацію внутрішнього середовища, розвиток культури підтримки та впровадження ефективних механізмів реагування на психосоціальні ризики. Тому актуальним є формулювання рекомендацій щодо удосконалення управлінських підходів, які б забезпечували не лише функціональну ефективність, а й емоційну безпеку, згуртованість та стійкість команди.

Удосконалення організаційно-управлінського механізму забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі благодійного фонду «Право на захист» може стати відповіддю на виклики, що постають перед гуманітарними організаціями в умовах тривалих кризових ситуацій, зокрема війни, масового переміщення населення, емоційного виснаження персоналу та зростання складності завдань. Запропонована автором схема такого механізму представлено на рисунку В.1. додатку В.

Запропонована на рисунку В.1 додатку В схема механізму забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату колективу БФ «Право на захист» є багаторівневою, інтегрованою та адаптивною системою, яка поєднує стратегічне управління, кадрову політику, моніторинг, розвиток лідерства та систему підтримки персоналу. Вона базується на принципах етичного управління, емоційної безпеки, інклюзивності та сталого розвитку команди.

Центральним елементом механізму є стратегічне управління, яке задає загальний вектор розвитку організації в напрямі формування здорового соціально-психологічного середовища. Воно включає три ключові функції: формування політики психосоціальної безпеки, інституціалізацію механізмів моніторингу та розвиток етичного лідерства. Політика психосоціальної безпеки передбачає закріплення в нормативних документах принципів турботи про емоційний добробут працівників, недопущення дискримінації, створення безпечного простору для висловлення думок і почуттів. Інституціалізація моніторингу означає регулярне, системне оцінювання клімату, а не разові ініціативи. Розвиток етичного лідерства передбачає формування управлінської культури, заснованої на довірі, відкритості, підтримці та відповідальності.

Кадровий блок механізму є інструментом реалізації стратегічних рішень на рівні щоденної роботи з персоналом. Він охоплює інклюзивний рекрутинг, адаптацію нових працівників, навчання з емоційної компетентності, програми профілактики вигорання та індивідуальні плани розвитку. Інклюзивний рекрутинг передбачає врахування різноманітності кандидатів – за віком, статтю, досвідом, статусом ВПО, рівнем травматизації – та створення умов для їхньої повноцінної інтеграції в команду. Адаптація новачків включає менторство, ознайомлення з цінностями організації, підтримку в перші місяці роботи. Навчання з емоційної компетентності спрямоване на розвиток навичок саморегуляції, емпатії, ненасильницької комунікації. Програми профілактики вигорання можуть включати тренінги, групи підтримки, відновлювальні практики. Індивідуальні плани розвитку дозволяють враховувати потреби кожного працівника, підтримувати його мотивацію та професійне зростання.

Моніторинг є критично важливим елементом механізму, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність управлінських рішень і формувати зворотний зв'язок. Система включає анонімні опитування працівників, аналіз конфліктності та емоційного навантаження, інтерпретацію даних та управлінські рішення, а також регулярну звітність. Анонімність опитувань забезпечує чесність відповідей і знижує страх перед репресіями. Аналіз конфліктності дозволяє виявити джерела напруження, а оцінка емоційного навантаження – рівень ризику вигорання. Інтерпретація даних має здійснюватися не лише кількісно, а й якісно – з урахуванням контексту, динаміки, специфіки підрозділів. Управлінські рішення мають базуватися на результатах моніторингу, а не інтуїції. Регулярна звітність сприяє прозорості та залученню працівників до процесу змін.

Управлінський блок механізму спрямований на формування нової якості лідерства в організації. Він включає коучинг і супервізію для керівників, фасилітацію командної взаємодії, моделі етичного лідерства та кризове управління. Коучинг дозволяє керівникам розвивати рефлексивність, гнучкість, здатність до підтримки. Супервізія – це простір для обговорення складних ситуацій, емоційних викликів, пошуку рішень. Фасилітація командної взаємодії передбачає використання методів, що сприяють відкритому діалогу, спільному прийняттю рішень, зниженню напруження. Моделі етичного лідерства базуються на принципах служіння, довіри, прозорості, відповідальності. Кризове управління включає готовність до дій у ситуаціях загострення конфліктів, травматичних подій, втрат.

Центральним елементом механізму є система підтримки працівників, яка інтегрує зусилля всіх інших блоків. Вона включає психологічне консультування, гнучкі графіки, відновлювальні практики, простори безпеки та механізми реагування на травматичний досвід. Психологічне консультування має бути доступним, конфіденційним, професійним. Гнучкі графіки дозволяють враховувати індивідуальні потреби, знижувати навантаження, запобігати вигоранню. Відновлювальні практики – це йога, арт-терапія, медитація,

неформальні зустрічі. Простори безпеки – це фізичні або віртуальні місця, де працівники можуть відчувати підтримку, поділитися емоціями, відновити ресурс. Механізми реагування на травматичний досвід включають кризові інтервенції, супровід після втрат, підтримку родин.

Схема механізму передбачає тісну взаємодію між усіма блоками. Стратегічне управління задає рамки, HR-політика реалізує їх через практики, моніторинг забезпечує зворотний зв'язок, управлінські компетенції формують стиль взаємодії, а система підтримки забезпечує емоційну безпеку. Наприклад, результати моніторингу можуть виявити зростання конфліктності – це сигнал для HR-підрозділу переглянути адаптаційні програми, а для керівників – пройти супервізію. Або ж високий рівень емоційного навантаження може стати підставою для впровадження гнучких графіків і відновлювальних практик. Таким чином, механізм є не статичною структурою, а динамічною системою, здатною адаптуватися до змін і потреб команди.

Механізм побудований як цілісна система, де всі елементи – стратегічне управління, HR-практики, моніторинг, лідерство, підтримка персоналу – взаємопов'язані та взаємозалежні. Це означає, що зміни в одному компоненті автоматично враховуються в інших. Наприклад, результати моніторингу впливають на кадрову політику, а рівень емоційного навантаження – на управлінські рішення. Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності, реактивності та неузгодженості дій.

Усі процеси, що стосуються соціально-психологічного клімату, мають бути відкритими для працівників. Це включає доступ до результатів опитувань, пояснення управлінських рішень, зрозумілі механізми реагування на запити. Прозорість сприяє довірі, знижує рівень тривожності та формує культуру відповідальності. Працівники мають розуміти, як і чому приймаються ті чи інші рішення, які дії очікуються від них, і які ресурси доступні для підтримки.

Механізм передбачає активну участь працівників у процесах оцінювання, планування, прийняття рішень. Це реалізується через анонімні опитування, фокус-групи, зворотний зв'язок, спільне формування політик. Такий підхід дозволяє

враховувати реальні потреби команди, підвищує мотивацію та відчуття причетності. Участь – це не лише інструмент збору даних, а й засіб формування спільної відповідальності за клімат у колективі.

Механізм не є жорстко регламентованим – він адаптується до змін у зовнішньому середовищі, структурі команди, емоційному стані працівників. Наприклад, у періоди загострення безпекової ситуації можуть активізуватися кризові інтервенції, а в періоди стабілізації – освітні програми. Гнучкість дозволяє уникати шаблонності, враховувати контекст і реагувати на реальні виклики.

Усі управлінські дії мають базуватися на етичних принципах: повазі до гідності, недискримінації, конфіденційності, турботі. Це особливо важливо в роботі з травмованими працівниками, ВПО, людьми, які зазнали втрат. Етичність – це не лише норма, а й основа довіри, безпеки та згуртованості команди.

Механізм орієнтований не лише на реагування, а й на попередження проблем. Це реалізується через регулярний моніторинг, навчання, супервізії, відновлювальні практики. Профілактика дозволяє знижувати ризики вигорання, конфліктів, емоційного виснаження, забезпечуючи стабільність і стійкість команди.

Механізм інтегрує психосоціальні аспекти в усі рівні управління – від стратегічного планування до щоденних рутин. Це означає, що турбота про клімат не є окремим напрямом, а пронизує всі процеси: рекрутинг, адаптацію, оцінювання, лідерство, комунікацію. Такий підхід дозволяє уникати формалізму та забезпечує реальну трансформацію культури.

Існуючий механізм у фонді здебільшого реагує на вже наявні проблеми – конфлікти, вигорання, скарги. Удосконалений механізм передбачає проактивний підхід: регулярний моніторинг, раннє виявлення ризиків, профілактичні дії. Це дозволяє запобігати ескалації проблем і зберігати ресурсність команди.

Наразі окремі елементи роботи з кліматом – наприклад, опитування чи тренінги – існують ізольовано, без узгодження між собою. У новому механізмі всі компоненти інтегровані в єдину систему, що забезпечує узгодженість, ефективність і стратегічну логіку.

У поточній практиці участь працівників часто обмежується заповненням анкет або участю в окремих заходах. Удосконалений механізм передбачає глибоку залученість – спільне формування політик, участь у фасилітаційних сесіях, вплив на управлінські рішення. Це підвищує мотивацію, згуртованість і відчуття власної значущості.

Багато ініціатив у фонді мають характер одноразових акцій – наприклад, разовий тренінг чи опитування. Новий механізм передбачає сталість: регулярність, циклічність, включення в річне планування. Це дозволяє формувати культуру турботи, а не реагування.

Наразі багато управлінських рішень щодо клімату приймаються інтуїтивно, без опори на системні дані. Удосконалений механізм базується на результатах моніторингу, аналітиці, зворотному зв'язку. Це забезпечує обґрунтованість, точність і ефективність дій.

Поточна система часто орієнтована на індивідуальні запити – наприклад, звернення до психолога. Новий механізм передбачає командну підтримку: групи взаємодопомоги, фасилітацію, простори безпеки. Це дозволяє формувати культуру взаємної турботи, знижувати ізолюваність і посилювати згуртованість.

У деяких випадках управління кліматом зводиться до адміністративного контролю – перевірок, звітів, дисциплінарних заходів. Удосконалений механізм базується на етичному лідерстві – підтримці, довірі, відкритості. Це змінює стиль управління, робить його більш людським і ефективним.

3.2 Формування та впровадження системи моніторингу соціально-психологічного клімату організації

Формування та впровадження системи моніторингу соціально-психологічного клімату організації є ключовим етапом у забезпеченні емоційної стійкості, згуртованості та ефективності команди, особливо в умовах тривалих кризових впливів. Для благодійного фонду «Право на захист», який працює з вразливими категоріями населення та функціонує в середовищі високого

емоційного навантаження, така система є не лише інструментом управління, а й засобом турботи про персонал. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти ризики, оцінювати динаміку внутрішніх процесів, формувати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати зворотний зв'язок між працівниками і керівництвом. Його впровадження сприяє переходу від інтуїтивного реагування до системного управління кліматом, де кожен голос має значення, а дані стають основою для дій. У цьому параграфі розглядаються концептуальні засади, структурні компоненти та практичні кроки створення ефективної системи моніторингу, адаптованої до специфіки гуманітарної організації.

На рисунку В.2. додатку В представлено схему, що відображає етапи, компоненти та взаємозв'язки у процесі формування та впровадження системи моніторингу соціально-психологічного клімату благодійного фонду «Право на захист».

Ця схема демонструє поетапний, циклічний і етичний підхід до створення системи моніторингу, яка не лише збирає дані, а й формує управлінські рішення, забезпечує зворотний зв'язок і інтегрується в загальну структуру організації.

Ось докладна схема, яка відображає етапи, компоненти та взаємозв'язки у процесі формування та впровадження системи моніторингу соціально-психологічного клімату благодійного фонду «Право на захист» (рисунок В.2 додатку В).

Система моніторингу соціально-психологічного клімату організації, відображена в запропонованій схемі рисунку В.2. додатку В, є поетапною, інтегрованою та адаптивною моделлю, яка дозволяє не лише фіксувати стан внутрішнього середовища, а й активно впливати на його покращення. Вона починається з ініціації процесу, що передбачає усвідомлене управлінське рішення про необхідність моніторингу. На цьому етапі визначаються цілі – наприклад, виявлення рівня емоційного навантаження, конфліктності, довіри до керівництва – та формуються завдання, які мають бути досяжними, вимірюваними та релевантними до контексту організації. Одночасно створюється робоча група, яка відповідає за розробку концепції, координацію процесу та комунікацію з

командою. Важливо також на цьому етапі провести аналіз контексту: врахувати специфіку діяльності організації, рівень травматизації персоналу, попередній досвід оцінювання, наявні ризики та бар'єри.

Наступним кроком є розробка концепції моніторингу, яка визначає логіку, принципи та інструменти системи. Центральним елементом концепції є визначення ключових індикаторів соціально-психологічного клімату – таких як рівень взаєморозуміння, конфліктності, емоційного навантаження, якості комунікацій, довіри до лідерства. Важливо, щоб ці індикатори були зрозумілими, вимірюваними та релевантними до цінностей організації. Паралельно обираються методи збору даних: кількісні (анонімні опитування, шкали оцінювання) та якісні (фокус-групи, інтерв'ю, відкриті коментарі). На цьому ж етапі розробляються етичні принципи моніторингу – зокрема, гарантії конфіденційності, добровільності участі, недопущення репресій за критику. Це критично важливо для формування довіри до процесу та забезпечення чесності відповідей.

Після концептуального етапу відбувається створення інструментів моніторингу. Це можуть бути анкети з шкалами оцінювання, відкритими запитаннями, блоками самоідентифікації (стать, статус ВПО, досвід травматизації), а також сценарії фокус-груп, шаблони інтерв'ю, онлайн-форми для збору даних. Інструменти мають бути адаптовані до мовного, культурного та емоційного контексту команди, протестовані на зрозумілість і нейтральність формулювань. Важливо також забезпечити технічну зручність – наприклад, можливість проходження опитування з телефону, доступність для людей з інвалідністю, простоту інтерфейсу.

Далі відбувається пілотне тестування системи – на обраних підрозділах або невеликій частині команди. Це дозволяє перевірити працездатність інструментів, виявити технічні або змістовні недоліки, оцінити рівень залученості працівників. Після збору первинних даних проводиться аналіз результатів, обговорення з робочою групою та коригування інструментів. Такий підхід дозволяє уникнути помилок на етапі повномасштабного впровадження та підвищує якість даних.

Повномасштабне впровадження передбачає регулярне проведення опитувань (наприклад, що півроку), аналіз динаміки показників, формування управлінських рішень на основі отриманих даних. Це може включати зміну підходів до лідерства, впровадження програм підтримки, коригування комунікаційної політики. Важливо, щоб моніторинг не був формальністю, а реально впливав на управлінські процеси.

Наступним етапом є зворотний зв'язок з працівниками. Результати опитувань мають бути презентовані команді у доступній, візуалізованій формі. Обговорення в командах дозволяє не лише пояснити цифри, а й почути інтерпретації, уточнення, пропозиції. Це формує культуру відкритості, довіри та спільної відповідальності. Пропозиції працівників мають враховуватись у наступних циклах моніторингу, що забезпечує динамічність і релевантність системи.

Завершальним етапом є інституалізація моніторингу – тобто його включення в постійні управлінські процеси. Це означає, що система моніторингу стає частиною HR-політик, пов'язується з системою підтримки персоналу, використовується у стратегічному плануванні. Наприклад, дані про рівень емоційного навантаження можуть впливати на планування графіків, а показники довіри до керівництва – на програми розвитку управлінських компетенцій. Таким чином, моніторинг перестає бути разовою ініціативою і стає інструментом постійного вдосконалення організаційної культури.

Переваги запропонованої системи моніторингу полягають у її цілісності, гнучкості та етичності. Вона дозволяє не лише фіксувати проблеми, а й розуміти їхні причини, динаміку, контекст. Вона формує культуру зворотного зв'язку, де голос кожного працівника має значення. Вона забезпечує управління на основі даних, а не припущень. Вона адаптується до змін, враховує специфіку гуманітарної роботи, рівень травматизації персоналу, потребу в безпеці та підтримці. І найголовніше – вона сприяє формуванню середовища, де люди не лише працюють, а й відчують себе частиною спільноти, яка дбає, чує і змінюється разом.

3.3 Розробка системи заходів з покращення соціально-психологічного клімату організації

Розробка системи заходів з покращення соціально-психологічного клімату організації є логічним продовженням процесу діагностики та моніторингу внутрішнього середовища. В умовах гуманітарної діяльності, де працівники щоденно стикаються з високим емоційним навантаженням, складними життєвими історіями бенефіціарів та впливом зовнішніх кризових факторів, формування сприятливого клімату в колективі стає не лише питанням комфорту, а й передумовою професійної стійкості, ефективності та збереження людського ресурсу. На основі отриманих даних про рівень взаєморозуміння, конфліктності, емоційного навантаження та лідерської підтримки постає потреба в системному підході до покращення атмосфери в команді. Такий підхід має включати не окремі одноразові ініціативи, а комплексну програму дій, інтегровану в управлінську практику, адаптовану до контексту організації та чутливу до потреб її працівників. У цьому параграфі буде представлено логіку побудови такої системи, її ключові компоненти, принципи реалізації та очікувані ефекти.

Ось детальна система заходів з покращення соціально-психологічного клімату благодійного фонду «Право на захист» у форматі схеми (рисунок В.3 додатку В). Вона охоплює п'ять ключових напрямів: профілактика вигорання, розвиток командної взаємодії, підтримка лідерства, емоційна безпека та інституційне закріплення змін.

Схема системи заходів з покращення соціально-психологічного клімату благодійного фонду «Право на захист» є логічно структурованою моделлю, що поєднує стратегічне бачення, діагностику, цілеспрямовані втручання та інституційне закріплення змін. Вона побудована як послідовний процес, у якому кожен етап ґрунтується на результатах попереднього, забезпечуючи цілісність, адаптивність і сталість впроваджуваних рішень.

Початковим кроком є стратегічне управлінське рішення про необхідність покращення соціально-психологічного клімату. Це рішення не є реакцією на

окрему кризу, а усвідомленим наміром інституційно підтримувати добробут команди.

Наступним етапом є оцінка поточного стану – за допомогою опитувань, фокус-груп, аналізу внутрішніх запитів і зворотного зв'язку. Цей діагностичний блок дозволяє виявити реальні проблемні зони, а не діяти на основі припущень.

На основі зібраних даних формується аналітичний зріз, який дозволяє визначити пріоритети втручання. Це можуть бути, наприклад, високий рівень емоційного вигорання, зниження довіри до керівництва, конфліктність у командах або відсутність механізмів підтримки. Визначення пріоритетів дає змогу уникнути розпорошення ресурсів і зосередитися на найбільш критичних аспектах.

Далі схема переходить до реалізації заходів у чотирьох ключових напрямках: профілактика емоційного вигорання, розвиток командної взаємодії, підтримка етичного лідерства та забезпечення емоційної безпеки. У кожному з цих блоків передбачено конкретні дії.

Наприклад, у сфері профілактики вигорання – це впровадження відновлювальних практик, гнучких графіків, доступ до психологічної підтримки та супервізій. У напрямі командної взаємодії – фасилітовані зустрічі, тимбілдинги, групи взаємопідтримки, механізми медіації. У блоці лідерства – навчання керівників, коучинг, зворотний зв'язок знизу вгору, оцінювання управлінських практик. У сфері емоційної безпеки – створення просторів довіри, анонімні канали для висловлення занепокоєнь, політика нульової толерантності до токсичної поведінки, підтримка травмованих працівників.

Ключовою перевагою цієї моделі є те, що вона не завершується на реалізації заходів, а передбачає їх інституційне закріплення. Це означає інтеграцію обраних практик у HR-стратегію, регулярний моніторинг змін, звітність перед командою та формування сталої культури психосоціального добробуту. Такий підхід дозволяє уникнути одноразових ініціатив і забезпечити довготривалий ефект.

Серед переваг цієї схеми – її системність, що забезпечує узгодженість між діагностикою, втручанням і оцінкою результатів. Вона також є адаптивною: кожен цикл моніторингу може оновлювати пріоритети та заходи відповідно до змін у

команді чи зовнішньому середовищі. Важливою є її етична основа – всі дії спрямовані на підтримку гідності, безпеки та добробуту працівників. Крім того, модель передбачає участь команди на всіх етапах – від діагностики до оцінювання ефективності, що підвищує рівень довіри, залученості та відповідальності.

Загалом, ця схема є не лише технічним інструментом управління кліматом, а й відображенням організаційної культури, яка визнає важливість емоційного добробуту як передумови ефективної, стійкої та гуманної роботи. Вона може стати основою для побудови внутрішнього середовища, де працівники не лише виконують завдання, а й відчують підтримку, повагу та спільність цінностей.

Також важливо сформулювати таблицю планування реалізації заходів з покращення соціально-психологічного клімату благодійного фонду «Право на захист», побудована відповідно до логіки схеми. Вона охоплює етапи, напрями, конкретні дії, відповідальних осіб, орієнтовні терміни та очікувані результати (таблиця 3.1).

Першим етапом є стратегічне управлінське рішення про запуск програми покращення клімату. Воно реалізується у вигляді стратегічної сесії з керівництвом, яку доцільно провести в першому місяці. Відповідальними виступають директор фонду, HR-фахівець та координатори напрямів. Результатом має стати формалізоване рішення, яке відкриває шлях до наступних етапів.

У другому місяці реалізується діагностичний блок: проводиться анонімне опитування працівників, фокус-групи, аналіз запитів і внутрішніх звернень. Цей етап координується HR-відділом за участі зовнішнього фасилітатора. Його мета – отримати достовірну картину поточного стану соціально-психологічного клімату, виявити проблемні зони та зібрати якісний зворотний зв'язок.

У третьому місяці на основі зібраних даних відбувається аналітичне узагальнення результатів. Формується карта ризиків, визначаються пріоритетні напрями втручання, розробляється покроковий план дій. Цей етап вимагає залучення HR-фахівців, керівників підрозділів та, за потреби, зовнішніх експертів. Завершується він затвердженням річного плану заходів.

Таблиця 3.1 – Планування реалізації заходів з покращення соціально-психологічного клімату благодійного фонду «Право на захист»

Етап реалізації	Напрямок	Конкретні заходи	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1. Стратегічне рішення	Управлінський рівень	Проведення стратегічної сесії з керівництвом щодо важливості клімату	Директор, HR, координатори	Місяць 1	Формалізоване рішення про запуск програми
2. Діагностика	Моніторинг	Анонімне опитування працівників, фокус-групи, аналіз запитів	HR, зовнішній фасилітатор	Місяць 2	Визначено проблемні зони та пріоритети
3. Планування	Аналітичний блок	Формування карти ризиків, пріоритетів, плану дій	HR, керівники підрозділів	Місяць 3	Затверджено план заходів на рік
4. Впровадження	Профілактика вигорання	Йога/майндфулнес 1 раз/тиждень Гнучкі графіки Психологічна підтримка Супервізії для польових команд	HR, психолог, координатори	Місяці 4-12	Зниження рівня емоційного виснаження
5. Впровадження	Командна взаємодія	Щомісячні фасилітовані зустрічі Тімбілдинги з рефлексією Групи взаємопідтримки Впровадження медіації	HR, фасилітатори, керівники	Місяці 4-12	Покращення комунікації, зменшення конфліктів
6. Впровадження	Етичне лідерство	Тренінги для керівників Коучинг/менторство Анонімний зворотний зв'язок Оцінка лідерства	HR, зовнішні тренери	Місяці 5-12	Підвищення довіри до керівництва
7. Впровадження	Емоційна безпека	Створення «просторів безпеки» Анонімні канали для скарг Політика нульової толерантності Підтримка травмованих працівників	HR, психолог, омбудсмен	Місяці 5-12	Зменшення тривожності, підвищення відчуття захищеності
8. Інституціалізація	Закріплення змін	Інтеграція заходів у HR-стратегію Регулярний моніторинг (2 рази/рік) Звітність перед командою Розробка політики психосоціального добробуту	HR, керівництво	Місяці 10-12	Стійка система підтримки СПК

Починаючи з четвертого місяця, розпочинається впровадження заходів у чотирьох ключових напрямках. У сфері профілактики емоційного вигорання впроваджуються регулярні відновлювальні практики (йога, арт-терапія, майндфулнес), запроваджуються гнучкі графіки роботи, забезпечується доступ до психологічного консультування та кризової підтримки, а також організуються супервізії для команд, які працюють з травмою. Ці заходи координуються HR-відділом, психологом та керівниками команд і тривають протягом усього року.

Паралельно реалізуються заходи з розвитку командної взаємодії. Щомісяця проводяться фасилітовані командні зустрічі, організуються тимбілдинги з елементами рефлексії, створюються групи взаємопідтримки за інтересами або досвідом, а також впроваджуються механізми вирішення конфліктів, зокрема медіація та внутрішній омбудс. Цей блок вимагає активної участі фасилітаторів, HR-фахівців та керівників підрозділів.

У напрямі підтримки етичного лідерства з п'ятого місяця впроваджуються тренінги для керівників з розвитку емоційної компетентності, запускаються програми коучингу та менторства, налагоджується механізм регулярного зворотного зв'язку «знизу вгору», а також впроваджується система оцінювання лідерських практик з боку команди. Ці заходи спрямовані на формування довіри, прозорості та відповідальності в управлінській культурі.

У той самий період реалізуються заходи із забезпечення емоційної безпеки. Створюються фізичні або віртуальні простори безпеки для неформального спілкування, впроваджуються анонімні канали для висловлення занепокоєнь, затверджується політика нульової толерантності до токсичної поведінки, а також надається підтримка працівникам, які зазнали втрат або пережили травматичні події. Цей блок координується HR-відділом, психологом та внутрішнім омбудсом.

Починаючи з десятого місяця, розпочинається етап інституційного закріплення змін. Усі заходи інтегруються в HR-стратегію організації, формуються відповідні внутрішні політики, зокрема політика психосоціального добробуту. Запроваджується регулярний моніторинг клімату – щонайменше двічі на рік – із подальшим аналізом динаміки та коригуванням заходів. Результати моніторингу

презентуються команді у форматі звітності, що сприяє прозорості та залученості. Завершальним результатом цього етапу має стати формування сталої культури турботи, підтримки та емоційної безпеки в організації.

Для інтеграції цієї програми в управлінський дашборд доцільно створити візуалізовану Gantt-діаграму, де кожен етап і захід буде представлений у вигляді горизонтального блоку з зазначенням термінів, відповідальних осіб, статусу виконання (заплановано, в процесі, завершено) та ключових індикаторів успіху. Дашборд має включати фільтри за напрямками, підрозділами та типами заходів, а також можливість залишати коментарі, оновлювати статуси та завантажувати супровідні документи. Такий інструмент дозволить керівництву фонду оперативно відстежувати прогрес, вчасно реагувати на виклики та забезпечувати сталість змін у напрямі покращення соціально-психологічного клімату.

ВИСНОВКИ

Соціально-психологічний клімат (СПК) – це інтегральна характеристика колективу, що відображає емоційно-психологічний стан, міжособистісні взаємини, рівень згуртованості, задоволеності працею та адаптивності працівників. Він формується під впливом організаційної культури, стилю керівництва, соціометричних зв'язків, індивідуальних особливостей членів колективу та зовнішніх умов. СПК виконує консолідуючу, мотиваційну, стабілізуючу та регулюючу функції, виступаючи стратегічним ресурсом ефективності організації в умовах змін.

Структура СПК є логічним продовженням його сутності. Вона дозволяє системно аналізувати стан колективу, виявляти проблемні зони та формувати управлінські рішення, спрямовані на покращення соціально-психологічного середовища. Комплексне розуміння структури СПК є необхідною умовою для ефективного управління персоналом, розвитку організаційної культури та забезпечення сталого функціонування організації в умовах динамічних змін.

СПК є багатогранним явищем, що формується під впливом макро-, мезо- та мікрорівневих чинників і виступає не лише індикатором внутрішнього стану колективу, а й стратегічним ресурсом, який впливає на ефективність, стабільність та конкурентоспроможність організації. Формування СПК у трудовому колективі – це складний багаторівневий процес, що охоплює як природні соціальні взаємодії, так і цілеспрямовані управлінські дії.

Закордонний досвід управління СПК демонструє, що ефективне управління можливе лише за умови його інтеграції в загальну стратегію організації, постійного моніторингу, розвитку лідерських компетентностей та створення умов для психологічного благополуччя працівників. Адаптація таких підходів є актуальною і для українських організацій, зокрема в гуманітарному секторі.

БФ «Право на захист» є провідною правозахисною інституцією, організаційна структура якої включає Наглядову раду, Правління, керівників напрямів, регіональні офіси та функціональні відділи. У 2022–2024 роках Фонд

істотно розширив діяльність і кадровий склад, реагуючи на зростання гуманітарних потреб. Робота персоналу супроводжується підвищеним навантаженням, високою емоційністю та зростанням вимог до професійної підготовки в умовах війни.

Проведене дослідження СПК та внутрішніх комунікацій (580+ респондентів у 2022 р. та 720 у 2025 р.) засвідчило зміцнення згуртованості, покращення лідерських практик, але також наявність емоційного виснаження і підвищеної конфліктності. На стан СПК впливають кадрові зміни, зокрема зменшення частки ВПО та збільшення кількості працівників, які мають досвід війни. Це підкреслює потребу у чутливому, адаптивному HR-управлінні та системній психологічній підтримці персоналу.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління СПК. Запропонована модель організаційно-управлінського механізму охоплює стратегічне управління, HR-політику, систему моніторингу, розвиток управлінських компетентностей та інструменти підтримки персоналу. Її ключовою рисою є інтегрованість та орієнтація на довгострокове підсилення культури довіри, безпеки та відкритості.

Розроблена система моніторингу СПК базується на принципах етичності, добровільності та прозорості. Постійний моніторинг дозволить приймати управлінські рішення на основі даних та відстежувати динаміку змін у колективі.

Також представлено комплекс заходів щодо покращення СПК, який включає профілактику вигорання, розвиток командної взаємодії, етичне лідерство та підтримку емоційної безпеки працівників. План реалізації подано у форматі Gantt-діаграми; заходи охоплюють індивідуальний, командний та управлінський рівні, забезпечуючи цілісне створення безпечного та здорового робочого середовища.

Узагальнюючи, запропоновані напрями вдосконалення є комплексними, адаптованими до специфіки гуманітарної організації та спрямованими на сталий розвиток внутрішнього середовища БФ «Право на захист». Їх реалізація сприятиме покращенню емоційного стану персоналу, зниженню плинності кадрів, підвищенню ефективності роботи та зміцненню організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Верховна Рада України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>
3. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22.10.1999 № 1192-XIV. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1192-14>
4. Кодекс законів про працю України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі // ResearchGate. – 2023. – URL: https://www.researchgate.net/publication/373733484_CINNIKI_KOMFORTNOGO_SOCIALNO-PSIHOLOGICNOGO_KLIMATU_V_KOLEKTIVI
6. Благодійний фонд «Право на захист». Історія фонду [Електронний ресурс]. – URL: <https://r2p.org.ua/category/istoriia-fondu>
7. Благодійний фонд «Право на захист». Кодекс етики [Електронний ресурс]. – URL: <https://r2p.org.ua/category/polityky>
8. Благодійний фонд «Право на захист». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://r2p.org.ua/>
9. Благодійний фонд «Право на захист». Про нас [Електронний ресурс]. – URL: <https://r2p.org.ua/category/pro-nas>
10. Благодійний фонд «Право на захист». Річний звіт за 2022 рік [Електронний ресурс]. – URL: <https://r2p.org.ua/page/richnyy-zvit-bf-pravo-na-zakhyst-za-2022-rik>
11. Благодійний фонд «Право на захист». Річний звіт за 2023 рік [Електронний ресурс]. – URL: <https://r2p.org.ua/page/richnyy-zvit-bf-pravo-na-zakhyst-za-2023-rik>

12. Благодійний фонд «Право на захист». Річний звіт за 2024 рік [Електронний ресурс]. – URL: <https://r2p.org.ua/page/richnyy-zvit-bf-pravo-na-zakhyst-za-2024-rik>

13. Вежновець Т. Провідні чинники впливу на стан соціально-психологічного клімату в колективі медичних працівників // Медичні перспективи. – 2017. – Т. 22, № 2. – С. 133–140. – URL: https://www.researchgate.net/publication/320795977_Providni_cinniki_vplivu_na_stan_socialno-psihologicnogo_klimatu_v_kolektiv_i_medicnih_pracivnikov

14. Денисенко М. П., Юринець З. В. Соціально-психологічний клімат молодіжних громадських організацій... // Ефективна економіка. – 2021. – № 9. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/13.pdf

15. Жаровська О. П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ // Вісник післядипломної освіти. – 2025. – № 31(60). – С. 227–245. – URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/31_60_2025/admin/Bulletin_31_60_sciences_Social_and_Behav_Manag_Admin_Olena%20Zharovska.pdf

16. Кличковський С. О. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період : дис. ... канд. психол. наук. – Київ, 2020. – 241 с. – URL: https://scc.knu.ua/upload/iblock/ce1/dis_Klichkovsky%20S.O..pdf

17. Луцький М. Г., Мостенська Т. Л., Ковтун О. А., Мостенська Т. Г. Теоретичні засади визначення клімату організації та чинників його формування // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Т. 6, № 2. – С. 171–180. – DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-2-22>

18. Малюкіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4035/3965>

19. Марков І. Е., Рудик Я. М. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі // ResearchGate. – 2014. – URL:

https://www.researchgate.net/publication/316459229_Vpliv_socialno-psihologicnogo_klimatu_na_vzaemini_v_kolektivi

20. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра: для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій» / уклад. Г.О. Дорошенко [та ін.]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 40 с.

21. Нечипорук О. Формування, діагностика та шляхи поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі // ResearchGate. – 2024. – URL: https://www.researchgate.net/publication/374150482_FORMUVANNA_DIAGNOSTIKA_TTA_SLAHI_POLIPSENNIA_SOCIALNO-PSIHOLOGICNOGO_KLIMATU_V_KOLEKTIVI

22. Павлик Н. Проблема соціально-психологічної адаптивності особистості в умовах світових змін // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2025. – № 52(1). – URL: <https://herald.kibit.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1813/177>

23. Роговська О. О., Хаджинова М. С. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом в системі соціальних служб в Україні. – URL: https://journals.uran.ua/vsgf_pstu/article/view/320604/311206

24. Сімоненко О. Роль соціально-психологічного клімату в структурах державного управління та місцевого самоврядування... // Організаційна психологія. – 2022. – № 2. – С. 107–114. – URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1673513>

25. Сімоненко О. Теоретична модель соціально-психологічного клімату в організації... // Вчені записки Університету «КРОК». – 2022. – № 4(68). – С. 140–151. – URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/553>

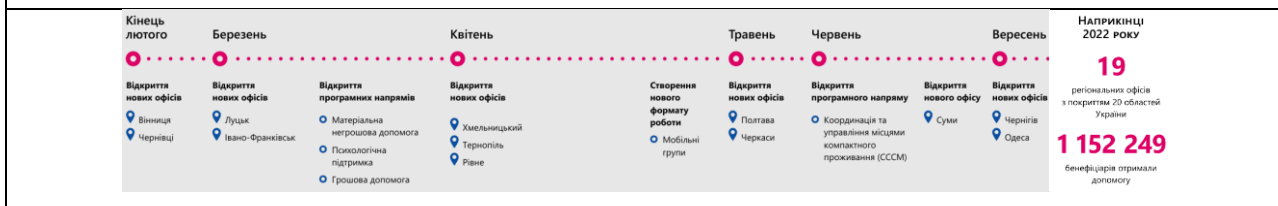
26. Фурман О., Матіяш В. Демократичний стиль управління та психологічна ефективність його впливу // Психологія і суспільство. – 2025. – № 1. – С. 166–179. – URL: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/enpis/article/view/1308>
27. Цвинда О.А. Структура соціально-психологічного клімату як індикатор ефективності колективної взаємодії. Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження: матеріали ІХ Міжнародної студентської наукової конференції, м. Житомир, 14.11.2025 / – С. 88–91. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-14.11.2025/156>
28. Юцишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату... // ResearchGate. – 2024. – URL: <https://www.researchgate.net/publication/381533063>
29. Kühn T., Bobeth S. Linking environmental psychology and critical social psychology... // Frontiers in Psychology. – 2022. – Т. 13. – С. 1–17. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.947243/full>
30. Malimon V. I. Loneliness as a subjective experience: Psychological analysis // Baltic Journal of Economic Studies. – 2023. – С. 82–106. – DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-326-2-6>
31. Overchuk V., Shindirovskaya O. Social-psychological adaptation of the applicants of higher education... // Психологічний вісник Львівського університету. – 2021. – № 9. – С. 178–185. – URL: http://psy-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/9_2021/25.pdf
32. Overchuk V., Smulson M., Liashch O., Ihnatovych O., Kovalova O., Smokova L. Personal factors of psychological well-being... // Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 167–172. – URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/papers/A_29.pdf
33. Romanenko O. V., Stepanchuk D. V. Influence of leadership styles on the socio-psychological climate in adolescent groups // Юридична психологія. – 2018. – №

1(22). – C. 35–42. – URL:
<https://psychped.navs.edu.ua/index.php/psychped/article/view/826>

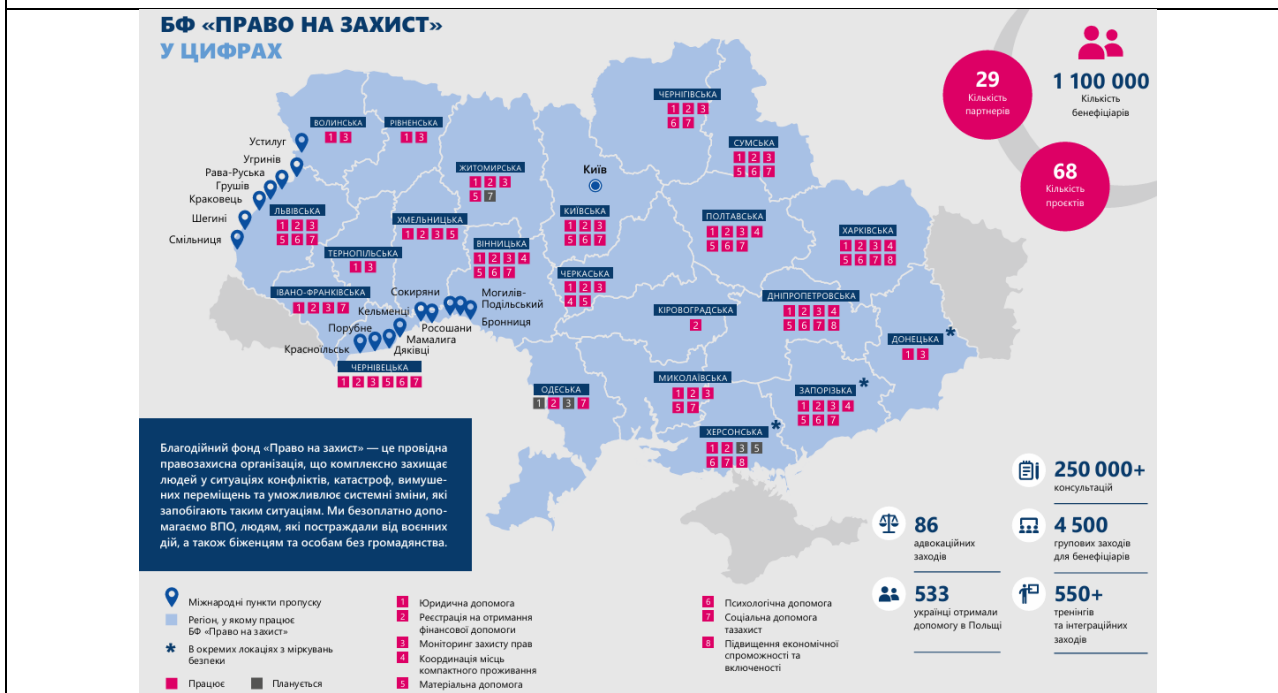
34. Volevakha I. B., Volevakha S. V. Psychological aspects of team climate in educational institutions // Scientific Bulletin of the Sivershchyna Region. Series: Education. Social and Behavioral Sciences. – 2024. – № 1(12). – C. 404–415. – URL:
<https://seducation.academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/Volevakha-I.B.-Volevakha-S.V.pdf>

Додатки

2022 рік



2023 рік



2024 рік



2022 рік


1 170

Кількість співробітників


655

жінок


515

чоловіків

За даними внутрішнього опитування* для 45% працівників
БФ «Право на захист» — це перший досвід у гуманітарному секторі

2023 рік

**1 156**працівників БФ «Право
на захист» в Україні**724**

жінки

**432**

чоловіки

**90**осіб, підготовлених
до роботи в кризових
групах**52**

чоловіки

38

жінок

**11**працівників
БФ «Право на захист»
у Польщі**10**

жінок

**1**

чоловік

За даними внутрішнього
опитування,* ~31% працівників
є ВПО, ~40% — прийшли
до Фонду з бізнес-сектору

* В опитуванні взяло участь 700 працівників Фонду, що складає
близько 60% від загальної кількості співробітників.

2024 рік

**1 239**членів Команди
БФ «Право на захист»
в Україні:**823**

жінки

**416**

чоловіків

**105**осіб пройшли
спеціалізовану підготовку
для роботи в кризових
групах:**69**

жінок

**36**

чоловіків

**12**членів Команди
польського
представництва БФ
«Право на захист»**11**


жінок

**1**

чоловік

**12**основних
офісів**20**

сабофісів



Анкета для оцінювання соціально-психологічного клімату в колективі

Благодійний фонд «Право на захист»
(анонімно, добровільно, з метою покращення внутрішнього середовища)

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

1.1. Ваша стать: *

Жінка

Чоловік

Інше / Відмова відповісти

1.2. Ви є внутрішньо переміщеною особою (ВПО)? *

Так

Ні

1.3. Чи зазнали Ви особисто або Ваша родина значних втрат унаслідок війни (поранення, загибель близьких, участь родичів у ЗСУ тощо)? *

Так

Ні

Важко відповісти

2.1. Я відчуваю взаєморозуміння та підтримку з боку колег (оцініть кожне твердження за шкалою від 0 до 10, де 0 – повністю не згоден/негативно, 10 – повністю згоден/позитивно) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2.2. У нашому колективі часто виникають конфлікти або напружені ситуації (оцініть кожне твердження за шкалою від 0 до 10, де 0 – повністю не згоден/негативно, 10 – повністю згоден/позитивно) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2.3. Я задоволений/задоволена якістю внутрішніх комунікацій у команді (оцініть кожне твердження за шкалою від 0 до 10, де 0 – повністю не згоден/негативно, 10 – повністю згоден/позитивно) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2.4. Я відчуваю емоційне навантаження у своїй щоденній роботі (оцініть кожне твердження за шкалою від 0 до 10, де 0 – повністю не згоден/негативно, 10 – повністю згоден/позитивно) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2.5. Я вважаю, що керівництво фонду демонструє підтримку, довіру та позитивне лідерство (оцініть кожне твердження за шкалою від 0 до 10, де 0 – повністю не згоден/негативно, 10 – повністю згоден/позитивно) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

3.1. Що, на Вашу думку, сприяє позитивному клімату в команді? *

Ваша відповідь

3.2. Які аспекти потребують покращення? *

Ваша відповідь

3.3. Інші зауваження або пропозиції

Ваша відповідь

[Очистити форму](#)



Рисунок В.1 – Схема організаційно-управлінського механізму забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату колективу БФ «Право на захист»

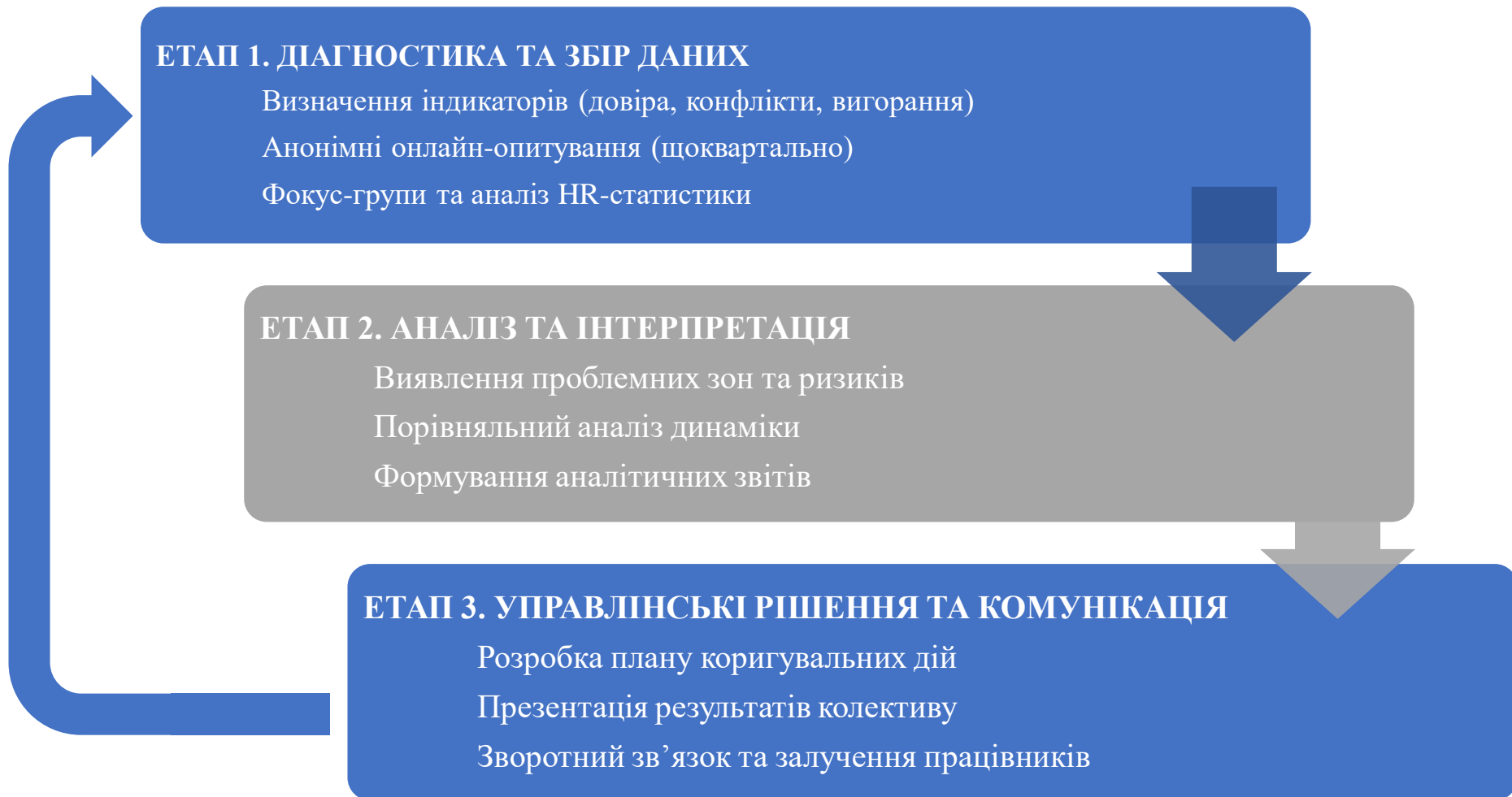


Рисунок В.2 – Схема формування та впровадження системи моніторингу СПК благодійного фонду «Право на захист»