

31
10.12.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



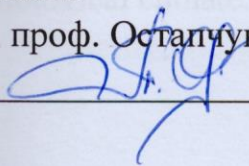
САМОЙЛІЧЕНКО Тетяна Анатоліївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

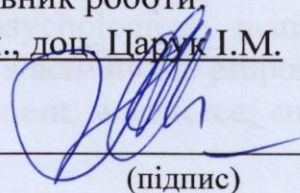
**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

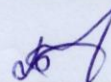
Допущено до захисту протокол
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Самойліченко Т.А. Соціально-психологічні аспекти управління діяльністю підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади соціально-психологічних аспектів управління діяльністю підприємства. Проаналізовано соціально-психологічний стан трудового колективу та особливості взаємодії персоналу в процесі управління. Запропоновано напрями вдосконалення соціально-психологічних механізмів управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ключові слова: соціально-психологічні аспекти, управління, трудовий колектив, підприємство, психологічний клімат.

Annotation

Samoylichenko T.A. Socio-Psychological Aspects of Enterprise Management. Manuscript.

The master's thesis is submitted for the attainment of the higher education degree "Master" in the field of knowledge 07 "Management and Administration", specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis examines the theoretical foundations of the socio-psychological aspects of enterprise management. The socio-psychological state of the workforce and the specifics of personnel interaction in the management process are analyzed. Directions for improving socio-psychological management mechanisms to enhance the efficiency of the enterprise's activity are proposed.

Keywords: socio-psychological aspects, management, workforce, enterprise, psychological climate.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та структура соціально-психологічних аспектів управління діяльністю підприємства

1.2. Соціально-психологічний механізм управління: комунікації, стиль керівництва, групова динаміка

1.3. Методичні підходи до оцінки соціально-психологічного клімату і соціально-психологічних процесів

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічної діяльності підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ БО «БЛАГОДІЙНА ФУНДАЦІЯ «ЮА МЕНТАЛ ХЕЛП» У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності БО «БФ ЮА Ментал Хелп»

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану організації на основі фінансової звітності

2.3. Діагностика соціально-психологічних аспектів взаємодії персоналу

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БО «ЮА МЕНТАЛ ХЕЛП»

3.1. Напрями удосконалення комунікативних процесів та стилю керівництва

3.2. Резерви підвищення ефективності управління через соціально-психологічні інструменти

3.3. Прогнозована оцінка ефективності запропонованих соціально-психологічних заходів та їх економічне обґрунтування

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Соціально-психологічні аспекти управління діяльністю організації є ключовою складовою ефективної роботи будь-якої установи, зокрема й неприбуткових та благодійних організацій. Соціально-психологічні механізми управління забезпечують формування позитивного психологічного клімату, створення умов для конструктивної взаємодії між співробітниками, профілактику конфліктів, підвищення мотивації та залученості персоналу, що особливо важливо для організацій соціального спрямування. Трудовий колектив благодійної організації – це основа її успішного функціонування та реалізації соціальних проєктів. Від волонтерів до адміністративного персоналу, від психологів до керівників напрямів – кожен працівник формує інтегрований внесок у досягнення місії організації. Однак ефективність роботи можлива лише за умов наявності структурованої системи соціально-психологічної підтримки, чітких норм взаємодії, високого рівня довіри та психологічної безпеки.

Сучасні дослідження підкреслюють, що соціально-психологічні аспекти є критично важливою підсистемою менеджменту, адже визначають рівень стресостійкості колективу, якість комунікацій, особливості стилю керівництва та здатність команди об'єднуватися навколо соціально значущої мети. Особливу актуальність ці аспекти набувають у благодійних організаціях, де емоційне навантаження персоналу є підвищеним, а якість внутрішньої взаємодії безпосередньо впливає на ефективність допомоги бенефіціарам.

Актуальність теми підтверджується працями багатьох науковців. Пітер Друкер підкреслював, що психологічні чинники та людські стосунки є фундаментом результативного менеджменту. Майкл Армстронг приділяв значну увагу соціально-психологічним методам впливу у системі управління персоналом. Українські дослідники, зокрема Н. Г. Крейдич, наголошували, що ефективний психологічний клімат є передумовою досягнення

стратегічних цілей будь-якої організації, незалежно від її організаційно-правової форми.

Дослідження соціально-психологічних аспектів управління діяльністю підприємства ґрунтується на значному науковому доробку вітчизняних учених, які аналізують роль міжособистісної взаємодії, організаційної культури, мотиваційних механізмів та комунікацій у забезпеченні ефективності менеджменту.

Так, Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко та А.В. Троян висвітлюють сучасні технології управління персоналом і вплив соціально-психологічного клімату на результативність праці; О.В. Балуєва та Г.В. Снопенко акцентують увагу на трансформації HR-функцій і переході до інноваційних моделей взаємодії з персоналом; А.Л. Бикова, А.В. Лобза та А.Р. Пильгун розглядають антикризові стратегії управління, де домінують поведінкові та психологічні чинники. Значний внесок у вивчення організаційної культури та психології управління внесли Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко, які досліджують вплив внутрішніх комунікацій та соціальних норм на динаміку поведінки колективу. Питання лідерства, емоційної регуляції та ефективних комунікацій відображені у працях Т.О. Сазонової, І.П. Потапюк, О.А. Шаповал, Є.І. Ходаківського, тоді як проблеми оцінювання результативності, контролінгу та підвищення ефективності HR-процесів аналізують Л. Ліпич, О.В. Хілуха, М.М. Шкільняк, З.Я. Шацька, О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь. Аспекти поведінкової економіки та мотивації персоналу розкриті у працях Ю.В. Грудциної, Д.С. Корольова, С.М. Невмержицької, а питання управління персоналом у кризових та воєнних умовах досліджували Г.В. Жосан, Н.В. Кириченко, О.О. Пестрівська, М.В. Отрошко, О.О. Яковенко. Сукупність цих наукових підходів підтверджує, що соціально-психологічні процеси є ключовим чинником підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретико-методичних засад соціально-психологічних аспектів управління діяльністю організації, а також визначення напрямів удосконалення соціально-психологічних механізмів управління у Благодійній організації «Благодійний Фондація «ЮА Ментал Хелп».

Поставлена мета зумовила вирішення таких **завдань**:

- розкрити зміст і структуру соціально-психологічних аспектів управління діяльністю організації;
- дослідити соціально-психологічний механізм управління на підприємстві через такі елементи як комунікація, стиль керівництва та групову динаміку;
- проаналізувати існуючі методичні підходи до оцінки соціально-психологічного клімату і соціально-психологічних процесів;
- систематизувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічної діяльності організації;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності БО «БФ ЮА Ментал Хелп»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику соціально-психологічних аспектів взаємодії персоналу на підприємстві;
- окреслити напрями удосконалення соціально-психологічних напрямів взаємодії на підприємстві, зокрема комунікативних процесів та стилю керівництва;
- запропонувати резерви підвищення ефективності управління через соціально-психологічні інструменти
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є соціально-психологічні процеси управління діяльністю організації в умовах функціонування благодійної структури.

Предметом – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення соціально-психологічних аспектів управління діяльністю БО «ЮА Ментал Хелп».

Методи дослідження. Теоретичною основою є системно-структурний підхід, що розглядає соціально-психологічні процеси як інтегровану частину загальної системи менеджменту. Використано методи аналізу, синтезу, логічного узагальнення, опитування та аналітичної діагностики соціально-психологічного клімату. Статистичні та аналітичні методи застосовано для оцінки діяльності організації та визначення впливу психологічних чинників на її результативність.

Інформаційну базу становлять наукові та методичні джерела, законодавство України, матеріали внутрішньої документації та звітності БО «ЮА Ментал Хелп».

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до формування соціально-психологічної системи управління діяльністю благодійної організації. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до структурування соціально-психологічних механізмів управління, що передбачає виділення мотиваційної, комунікативної та поведінкової підсистем;
- запропоновано вдосконалені методи діагностики психологічного клімату, адаптовані до специфіки благодійних та волонтерських організацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності соціально-психологічного управління в БО «ЮА Ментал Хелп», що сприятиме покращенню якості внутрішньої взаємодії, зниженню професійного вигорання та зростанню ефективності реалізації благодійних програм.

За результатами дослідження опубліковано:

Самойліченко Т.А. Соціально-психологічні аспекти управління діяльністю підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Секція 4. Інновації в менеджменті, маркетингу та бізнесу: тренди та перспективи. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 533. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/4-1.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та структура соціально-психологічних аспектів управління діяльністю підприємства

Соціально-психологічні аспекти управління діяльністю підприємства займають одне з основних місць у сучасному менеджменті, так як саме люди, їхня мотивація, поведінкові прояви, психологічний стан та взаємодія визначають ефективність роботи організації. Тому управління персоналом у такому контексті розглядається не лише як адміністративна чи кадрова діяльність, а як комплексна система впливу на соціально-психологічні процеси в трудовому колективі.

Поняття соціально-психологічного управління сформувалося в науковій практиці у XX столітті – у період, коли розпочався перехід від традиційних уявлень про працівника як “виконавця” до розуміння людини як особистості із власними потребами, цінностями, емоціями та мотиваційною структурою. Значний вплив на цей процес мали представники гуманістичної та соціально-психологічної школи менеджменту.

Одними з перших учених, які системно досліджували соціально-психологічні чинники в організаціях, були Е. Мейо, який довів, що продуктивність праці залежить від уваги до людини та атмосфери у колективі (ефект Хоторна); К. Левін, який започаткував дослідження групової динаміки; Д. Мак-Грегор, який описав вплив управлінських стилів на поведінку персоналу (теорії X і Y). Сучасний розвиток підходів забезпечили такі науковці, як Р. Хекман, Е. Шейн, Д. Гоулман, які підкреслюють роль командної взаємодії, корпоративної культури та емоційного інтелекту в

управлінні людьми [23].

В українській науковій традиції питання соціально-психологічних аспектів управління розглядали С.Д. Максименко, який розкривав психологічні механізми поведінки працівника; Л.М. Карамушка, що досліджувала психологічний клімат і стратегії управління персоналом; О.В. Єрмолаєва, яка вивчала соціально-психологічні особливості взаємодії у професійних групах [43].

Сучасний підхід передбачає, що система управління персоналом – це відкрита соціальна система, яка функціонує у тісній взаємодії з соціальним середовищем, культурними нормами, емоційною атмосферою та комунікаційними процесами. Основна її ціль – забезпечити гармонійну взаємодію між працівником та організацією, створити умови для психологічного благополуччя, ефективної праці та розвитку потенціалу кожного члена колективу [43].

Особливого значення соціально-психологічні аспекти набувають у сучасних умовах військового стану та соціально-економічної нестабільності. Масова міграція молоді та кваліфікованих фахівців створює серйозні виклики для підприємств і організацій, зокрема благодійних фондів, які працюють у сфері підтримки населення. Такі зміни прямо впливають на психологічний клімат, рівень стресу персоналу, їх мотивацію та емоційне вигорання. Тому система управління має бути адаптивною, гнучкою та орієнтованою на підтримку людського капіталу.

З огляду на це сучасну систему управління персоналом доцільно називати системою психологічної адаптації, оскільки вона повинна реагувати на кризи, нестабільні умови, зміни мотиваційних потреб працівників, проблеми емоційного виснаження, інформаційні перевантаження та інші соціально-психологічні чинники.

У табл. 1.1 наведено визначення поняття “система соціально-психологічного управління персоналом” різними авторами.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «система соціально-психологічного управління

Автор	Визначення
Е. Мейо	Соціально-психологічне управління – це вплив на поведінку працівників через умови праці, взаємини, неформальні групи та моральний клімат, які визначають продуктивність праці.
К. Левін	Управління персоналом повинно враховувати групову динаміку, психологічні ролі та соціальні взаємодії, які формують поведінку в колективі.
Е. Шейн	Ефективність діяльності організації залежить від корпоративної культури, норм, цінностей та способів взаємодії, які формують соціально-психологічне середовище.
Ч. Барнард	Барнард розглядав організацію як соціальну систему, ефективність якої залежить від комунікації, співпраці та психологічної готовності працівників брати участь у спільній діяльності. Соціально-психологічне управління полягає у формуванні умов для кооперації, підтримки та довіри між членами організації.
Д. Мак-Грегор	Соціально-психологічне управління – це стиль управління, який враховує мотиваційні особливості працівників. Мак-Грегор вважав, що лідери повинні створювати умови для розвитку відповідальності, ініціативи та самореалізації (теорія Y), а не лише контролю та примусу (теорія X).

Джерело: складено автором

Система соціально-психологічного управління персоналом передбачає інтеграцію різних функцій, що забезпечують гармонійну взаємодію між працівником та організацією. Вона охоплює такі ключові напрями:

- Соціальна підтримка працівників – створення умов для взаємодопомоги, розвитку командної солідарності, формування сприятливого психологічного клімату.
- Психологічне забезпечення діяльності – профілактика емоційного вигорання, стресостійкість, розвиток емоційного інтелекту та комунікативних компетенцій.
- Мотиваційне стимулювання – врахування не лише матеріальних, а й соціально-психологічних потреб працівників,

створення системи визнання, заохочень та внутрішньої мотивації.

- Розвиток потенціалу працівників – навчання, підвищення кваліфікації, коучинг, формування лідерських якостей.
- Адаптація до змін – забезпечення гнучкості персоналу та організаційних структур для швидкої реакції на внутрішні та зовнішні виклики.

Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства – це процес забезпечення ефективного управління людського потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Кожен керівник прагне реалізувати принципи управління організацією, тому для нього особливо важливим є розуміння того, що управління персоналом являє собою процес, що проходить в часі і просторі.

Ефективна система управління персоналом дотримується певних принципів, таких як: розгляд усіх процесів управління персоналом, які можуть впливати один на одного або пов'язані між собою; охоплення всіх етапів роботи з персоналом, від підбору до повного розвитку і адаптації працівників; здатність цієї системи реагувати на внутрішнє і зовнішнє середовище на підприємстві; використання сучасних методів управління; орієнтація на тому щоб працівник був зацікавлений в роботі; забезпечити рівні можливості для всіх, не виділяти хто кращий, а хто гірший, показати що на підприємстві цінують всіх; зворотній зв'язок з працівником, радитись, брати до уваги його поради навіть коли вже маєш своє рішення [29].

Система управління персоналом складається з таких елементів: робота з кадрами; визначення потреби в кадрах; підбір або відбір найкращих працівників; адаптацію персоналу; оцінка; мотивація; забезпечення безпеки і охорони праці.

Як підсистема менеджменту, система управління персоналом взаємодіє з іншими підсистемами підприємства – фінансовою, виробничою, мотиваційною, маркетинговою. Вона забезпечує всю діяльність через

людський фактор, тобто через потенціал всіх людей на підприємстві.

Основні види системи управління персоналом:

- стратегічне управління персоналом. Це управління на високому рівні, що орієнтоване на досягнення цілей організації за допомогою планування кадрової політики, формування кадрових резервів, управління талантами та ін.
- операційне управління персоналом. Це управління на нижчому рівні, що орієнтується на розв'язання повсякденних кадрових завдань, таких як підбір, найму, оцінка та розвиток працівників, управлінням відпустками, оплатою праці.
- функціональне управління персоналом. Це управління, що орієнтується на окремі функції кадрового менеджменту, такі як підбір, навчання, розвиток, мотивацію.

Класифікація системи управління персоналом на підприємстві здійснюється за такими видами.

Дані види представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні функції соціально-психологічного управління персоналом

Функція	Завдання	Інструменти реалізації
Соціальна підтримка	Формування колективної солідарності	Командоутворення, групові тренінги, наставництво
Психологічне забезпечення	Зменшення стресу, профілактика вигорання	Психологічні консультації, тренінги з емоційного інтелекту
Мотивація	Підвищення внутрішньої зацікавленості	Визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень
Розвиток персоналу	Підвищення професійної компетентності	Курси підвищення кваліфікації, семінари, коучинг
Адаптація до змін	Підготовка до кризових ситуацій	Моделювання сценаріїв, навчання кризовим компетенціям, внутрішні комунікації

Джерело: складено автором

Соціально-психологічне управління не існує ізольовано, воно тісно взаємодіє з іншими підсистемами управління підприємством, зокрема фінансовою, виробничою, маркетинговою. Ефективна інтеграція дозволяє забезпечити стійкість організації у складних умовах ринку та швидкій зміні зовнішнього середовища [43].

Соціально-психологічне управління не існує ізольовано, воно функціонує в тісній взаємодії з іншими підсистемами управління підприємством. Фінансова підсистема, наприклад, забезпечує матеріальні ресурси для реалізації програм соціально-психологічного розвитку, такі як тренінги, програми мотивації, психологічна підтримка працівників. Без фінансового забезпечення неможливо реалізувати повноцінні заходи, спрямовані на покращення психологічного клімату або формування командної взаємодії.

Виробнича підсистема тісно пов'язана із соціально-психологічною через

організацію робочих процесів, планування завдань та розподіл ролей у колективі. Наприклад, неправильне формування команд або нераціональний розподіл обов'язків можуть спричиняти конфлікти, знижувати мотивацію та продуктивність персоналу. Соціально-психологічне управління допомагає пом'якшувати такі ризики, забезпечуючи адаптацію співробітників до нових умов, стимулюючи взаємопідтримку та розвиток професійних навичок у команді [23].

Маркетингова підсистема впливає на соціально-психологічну сферу через формування корпоративного іміджу та внутрішньої культури. У сучасних організаціях важливим є не лише зовнішнє позиціонування компанії на ринку, а й внутрішня репутація серед працівників. Наприклад, прозорі комунікації, відкритість керівництва та ефективна інформаційна взаємодія створюють відчуття залученості та довіри серед персоналу. Це безпосередньо підвищує мотивацію, знижує рівень конфліктів і формує сприятливий психологічний клімат.

Соціально-психологічна підсистема також забезпечує механізми зворотного зв'язку, які дозволяють оцінювати ефективність взаємодії між підсистемами. Наприклад, регулярні опитування працівників щодо задоволеності умовами праці, аналіз рівня стресу, моніторинг командної взаємодії та участь у прийнятті рішень керівництвом допомагають своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати процеси управління [29].

Таким чином, соціально-психологічна система виконує роль посередника та інтегратора, що забезпечує баланс між інтересами працівників та стратегічними цілями підприємства. Її ефективна взаємодія з фінансовою, виробничою та маркетинговою підсистемами дозволяє підприємству підтримувати високу продуктивність, стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності, кризи чи воєнного стану.

Таблиця 1.3

Основні функції соціально-психологічного управління персоналом

Вид системи	Характер взаємодії	Основний фокус
Адміністративна	Накази та контроль	Дотримання правил, виконання завдань
Економічна	Матеріальні стимули	Зарплата, бонуси, премії
Соціально-психологічна	Підтримка, взаємодія	Психологічний клімат, мотивація, командна робота
Стратегічна	Інтеграція з корпоративною стратегією	Довгостроковий розвиток персоналу та організації
Інноваційна	Використання сучасних технологій	Цифрові інструменти, аналітика, розвиток талантів

Джерело: складено автором

Отже, соціально-психологічні аспекти управління діяльністю підприємства формують складну та багатовимірну систему, яка охоплює як індивідуальну поведінку працівників, так і групові процеси, корпоративну культуру, стиль керівництва та якість внутрішніх комунікацій. Її ефективність визначається здатністю керівництва інтегрувати психологічні механізми впливу у загальну систему менеджменту, забезпечуючи збалансованість між інтересами персоналу та стратегічними завданнями організації.

Соціально-психологічне управління виступає не лише допоміжною підсистемою, а й критично важливим інструментом забезпечення стабільності підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища. У сучасних умовах соціальних викликів, військового стану та кадрової мобільності воно стає вирішальним фактором збереження професійного потенціалу працівників, підтримки їх психологічного благополуччя та формування стійкої, згуртованої команди[40].

Проведений аналіз підкреслює, що успішні підприємства – незалежно від форми власності чи сфери діяльності – приділяють значну увагу розвитку соціально-психологічних механізмів підтримки персоналу, впроваджують програми адаптації, мотивації, управління конфліктами, профілактики емоційного вигорання та розвитку компетентностей. Важливим є також формування позитивного психологічного клімату, який безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості та інноваційність персоналу.

Таким чином, соціально-психологічні аспекти управління виступають фундаментом ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки саме вони забезпечують цілісність, узгодженість та динамічність взаємодії між працівниками і підприємством. Подальший аналіз соціально-психологічних процесів у розрізі конкретної організації дозволить визначити практичні проблеми, що потребують вирішення, та сформувати дієві рекомендації щодо вдосконалення системи управління діяльністю на сучасному етапі [48].

1.2. Соціально-психологічний механізм управління: комунікації, стиль керівництва, групова динаміка

Соціально-психологічний механізм управління персоналом являє собою комплекс засобів, методів та управлінських впливів, спрямованих на регулювання поведінкових, комунікативних і ціннісних характеристик трудового колективу. Його головне призначення полягає у створенні соціально сприятливого, психологічно безпечного середовища, у якому відбувається взаємне узгодження індивідуальних інтересів працівників та стратегічних цілей організації. Фактично цей механізм забезпечує не лише підтримку належного рівня взаємодії між членами колективу, а й формування умов, що стимулюють ефективну спільну діяльність, розвиток професійного

потенціалу, стабільність внутрішніх процесів і готовність до змін.

Науковці підкреслюють, що соціально-психологічний механізм є інтегральною частиною сучасної системи менеджменту, оскільки працює не лише з організаційними структурами або технологічними процесами, а передусім з людьми та їх поведінкою. Він охоплює закономірності міжособистісної взаємодії, особливості соціальних ролей, правила комунікації, психологічні аспекти лідерства та закономірності розвитку груп. На відміну від адміністративних або економічних методів управління, соціально-психологічні інструменти впливають на внутрішню мотивацію працівників, їхній емоційний стан, почуття приналежності, задоволеність роботою та рівень довіри до керівництва.

Таблиця 1.4

Складові соціально-психологічного механізму управління персоналом

Елемент механізму	Основний зміст	Вплив на колектив	Ключові прояви
Комунікації	Процеси обміну інформацією між працівниками та керівництвом	Забезпечують узгодженість дій, знижують рівень конфліктності, сприяють довірі	Канали зв'язку, відкритість, швидкість передачі інформації, зворотний зв'язок
Стиль керівництва	Сукупність управлінських підходів, тактик і моделей поведінки керівника	Визначає мотивацію, залученість, організаційну культуру та психологічну безпеку	Демократичний, авторитарний, ліберальний стилі; партнерська взаємодія; підтримувальна поведінка
Групова динаміка	Розвиток і взаємодія трудової групи, соціальні ролі та норми	Формує згуртованість, визначає рівень підтримки та взаєморозуміння	Етапи розвитку групи, неформальне лідерство, групові норми, рівень конфліктності

Джерело: складено автором на основі [43]

Соціально-психологічний механізм управління персоналом є однією з фундаментальних складових сучасної системи менеджменту. Він визначає

специфіку взаємодії всередині колективу, рівень згуртованості, характер комунікацій і здатність організації забезпечувати стабільне функціонування в умовах зовнішніх і внутрішніх змін. У сучасному управлінні персоналом соціально-психологічний компонент відіграє не менш важливу роль, ніж економічні або адміністративні інструменти, оскільки саме він забезпечує гармонізацію інтересів працівників і роботодавця, створює умови для довготривалої мотивації, підвищує адаптивність та сприяє формуванню позитивного організаційного клімату.

Традиційно у структурі соціально-психологічного механізму виділяють три ключові елементи: комунікації, стиль керівництва та групову динаміку. Вони взаємозалежні й формують єдину систему, що визначає ефективність взаємодії у колективі та результативність управлінських рішень. Саме ці складові значною мірою визначають рівень довіри, психологічної безпеки, залученості працівників і їхню готовність підтримувати зміни, що впроваджуються в організації.

Першою і найбільш фундаментальною складовою є комунікації. У сучасних організаціях комунікаційний процес охоплює не лише традиційні форми особистої взаємодії, а й цифрові інструменти: внутрішні портали, корпоративні месенджери, системи управління проєктами (Slack, Trello, Microsoft Teams), інтегровані CRM-платформи тощо. Дослідження свідчать, що цифрові інструменти здатні скоротити час передавання інформації на 30–40 %, забезпечити прозорість робочих процесів, підвищити відповідальність персоналу завдяки фіксації завдань і дедлайнів, а також зменшити кількість організаційних помилок, пов'язаних із фрагментованістю інформації. Разом із тим надмірна орієнтація на цифрові канали без належної культури зворотного зв'язку може спричинити зниження залученості, зменшення неформальної підтримки між працівниками, складнощі у передачі емоційних сигналів і, як наслідок, — відчуження співробітників. Це підкреслює необхідність поєднання цифрових і міжособистісних комунікацій, а також

формування таких умов, у яких кожен працівник має змогу вільно висловлювати свою думку, отримувати зворотний зв'язок і брати участь в обговоренні рішень.

Другу ключову складову становить стиль керівництва. У сучасній управлінській теорії особливої уваги набуло трансформаційне лідерство, орієнтоване на натхнення персоналу, розвиток його потенціалу та формування довгострокової мотивації. У рамках цього підходу керівник виступає не лише контролером виконання завдань, а й наставником, модератором командної взаємодії, носієм цінностей і стратегічного бачення. Практичний досвід свідчить, що впровадження трансформаційного стилю керівництва сприяє підвищенню продуктивності персоналу на 15–20 %, збільшенню рівня лояльності на 20–25 %, покращенню якості внутрішніх комунікацій та швидшому прийняттю організаційних рішень. На відміну від цього, домінування авторитарного стилю, який базується на жорсткому контролі, покараннях та ієрархічності, має низку негативних наслідків: підвищення рівня емоційного вигорання, зниження ініціативності й інноваційності, небажання працівників брати на себе відповідальність, а також збільшення кількості конфліктних ситуацій у колективі. Отже, стиль керівництва стає визначальним чинником, що формує психологічний клімат, впливає на поведінку працівників і визначає результативність усієї системи управління персоналом.

Третьою складовою соціально-психологічного механізму є групова динаміка. Вона включає як формальні, так і неформальні аспекти організаційної взаємодії: структуру ролей, соціальний статус членів команди, наявність чи відсутність неформальних лідерів, характер групових норм і ступінь згуртованості. Емпіричні дослідження демонструють, що у колективах, де існують позитивно орієнтовані неформальні лідери, процес адаптації нових працівників відбувається значно швидше — період входження у професійну діяльність скорочується на 25–30 %. Це

пояснюється тим, що новачки отримують не лише інформаційну, а й емоційну підтримку, відчуття безпеки та розуміння неписаних правил взаємодії. Водночас у групах, де відсутні стабільні норми, спостерігається підвищений рівень конфліктності, невизначеність ролей і підвищена плинність кадрів. Наявність чітко сформованих норм і правил поведінки знижує кількість конфліктів у середньому на 40 %, сприяє стабільності групових процесів і забезпечує ефективну внутрішню координацію.

Соціально-психологічний механізм виконує комплекс функцій, що забезпечують ефективність управління персоналом. Регулятивна функція полягає в забезпеченні належної поведінкової дисципліни, дотриманні норм та корпоративних стандартів взаємодії. Мотиваційна функція передбачає створення умов, у яких працівники відчують внутрішню зацікавленість, бачать перспективи професійного розвитку та усвідомлюють значущість власного внеску в діяльність організації. Інтеграційна функція забезпечує об'єднання працівників навколо спільних цілей, сприяє згуртованості та зменшенню внутрішньої фрагментації. Комунікативна функція передбачає своєчасний обмін інформацією, взаєморозуміння та можливість конструктивного діалогу між керівництвом і персоналом.

Комплексне функціонування цих елементів створює підґрунтя для формування сприятливого соціально-психологічного клімату, який є визначальним чинником продуктивності праці, стабільності кадрового складу та здатності організації адаптуватися до зовнішніх викликів. Працівники, які працюють у середовищі психологічної безпеки, довіри та взаємної підтримки, демонструють вищі результати, краще взаємодіють у команді, частіше проявляють ініціативу та готовність до професійного розвитку. Таким чином, соціально-психологічний механізм управління персоналом виступає не просто доповненням до економічних та адміністративних інструментів, а ключовою умовою сталого функціонування організації.

У сучасних умовах зростає потреба в організаціях, здатних швидко

реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати внутрішні процеси та підтримувати високий рівень персоналу. Саме соціально-психологічний механізм забезпечує ту гнучкість, яка дозволяє колективам ефективно реагувати на виклики, зберігаючи при цьому стабільність і цілісність внутрішніх процесів. Гармонізація індивідуальних і колективних інтересів стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й стратегічною передумовою конкурентоспроможності та довготривалого розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки соціально-психологічного клімату і соціально-психологічних процесів

Діагностування соціально-психологічного клімату в організації передбачає використання комплексу методів, що дозволяють оцінити як зовнішні прояви взаємодії у колективі, так і внутрішні психологічні чинники. Умовно всі методи, що застосовуються у дослідницькій практиці, поділяють на три основні групи: методи аналізу «зовнішніх» характеристик клімату, методики вивчення «внутрішніх» компонентів та процедури, що дають опосередковану інформацію через статистичні або документальні показники.

Перша група охоплює інструменти, спрямовані на аналіз зовнішніх, безпосередньо спостережуваних показників соціально-психологічного клімату. До них належать метод спостереження, що дозволяє фіксувати особливості комунікативних контактів, частоту й напрям при взаємодії між учасниками групи, а також емоційні особливості спілкування. Іншим важливим методом є експеримент, який дає змогу досліджувати специфіку інтерактивних процесів та спільної діяльності, виявляючи приховані механізми взаємодії. Класичними є експериментальні ситуації Л.І. Уманського («арка»), прийоми «підставної групи» С. Липа тощо; вони можуть поєднуватися зі спостереженням для отримання комплексної інформації.

Друга група методів охоплює інструменти, що дають можливість оцінити суб'єктивні переживання, ставлення та установки працівників щодо соціально-психологічного клімату. До них належать інтерв'ю, за допомогою якого виявляються індивідуальні оцінки умов праці, психологічних особливостей взаємодії та моральної атмосфери. Анкетування дозволяє зібрати кількісну інформацію щодо задоволеності умовами праці, характером професійних відносин, змістом роботи та стилем керівництва. Соціометрія використовується для визначення структури міжособистісних зв'язків, рівня взаємної симпатії, статусів і ролей у групі. Референтометрія дає змогу виявити значущі для працівників групи та осіб, що впливають на формування норм і поведінки. До цієї групи також відносять методики вивчення рівня конфліктності, ситуативної та особистісної тривожності, психологічної напруженості тощо.

Третя група діагностичних засобів базується на аналізі опосередкованих, переважно кількісних та документальних показників. Аналіз офіційної документації (статистики плинності кадрів, випадків дисциплінарних порушень, частоти конфліктів) дає змогу непрямо оцінити рівень психологічного благополуччя в організації. Аналіз продуктів діяльності працівників допомагає простежити мотивацію, відповідальність та ставлення до роботи. Експертні оцінки керівників надають додаткову інформацію щодо оцінки клімату з позиції управлінської ланки.

Детальніше розглянемо зміст деяких методик, що широко використовуються у практиці організаційної психології для діагностики соціально-психологічного клімату.

Першою методикою, що застосовується для оцінки соціально-психологічного клімату, є експрес-опитування А. Ф. Фідлера. Воно ґрунтується на біполярних шкалах, за якими працівники оцінюють атмосферу у колективі: від «дружелюбності» до «ворожості», від «злагодженої» до «незгоди», від «оптимізму» до «напруженості». Методика дозволяє швидко

з'ясувати загальний емоційний фон у команді та визначити, наскільки комфортно є взаємодія між працівниками. Це інструмент, що спрямований на фіксацію не лише об'єктивних показників, а й суб'єктивного переживання колективної атмосфери, що є важливим компонентом оцінювання психологічного клімату.

Ще однією інформативною методикою є опитувальник, розроблений В. В. Шпалінським та Е. Г. Шеляг. Він дозволяє всебічно оцінити «психологічну атмосферу» за десятьма параметрами, до яких належать рівень довіри між працівниками, наявність взаємодопомоги, ступінь конфліктності, задоволеність умовами праці та загальний емоційний тонус колективу. Відповіді респондентів відображають ті аспекти групової взаємодії, які найчастіше стають причиною напруженості чи, навпаки, сприяють ефективній співпраці. Отримані результати дозволяють визначити, які саме психологічні фактори слід посилити або змінити для оптимізації взаємин у команді.

Опитувальник задоволеності професійною діяльністю, розроблений Л. Г. Жедуновою, застосовується для виявлення того, як працівники оцінюють зміст своєї роботи, якість організаційних умов та міжособистісні стосунки у колективі. Методика дозволяє встановити, чи отримують співробітники достатньо підтримки, наскільки їх мотивує професійна діяльність і чи відчувають вони власну значущість у структурі організації. Особливо цінним є те, що вона дає можливість побачити внутрішні психологічні ресурси персоналу, а також ті чинники, що можуть знижувати їхню продуктивність та емоційний стан.

Методика Л. М. Лутошкіна, яка базується на аналізі стадій розвитку колективу, допомагає визначити, на якому етапі перебуває група: формування, стабілізації, зрілості чи регресу. Відповіді респондентів дозволяють отримати структуровану картину внутрішньої організації команди, рівня її згуртованості, наявності або відсутності спільних

цінностей. Цей інструмент є важливим для оцінки потенціалу розвитку колективу та його готовності до нововведень чи змін у системі управління.

Соціометрія Дж. Морено є однією з найефективніших методик для виявлення неформальної структури взаємин у колективі. Вона дозволяє визначити, кого працівники обирають для співпраці, кому довіряють, кого уникають і хто фактично виступає неформальним лідером у групі. Соціометрична матриця відображає структуру симпатій і антипатій, що існують у колективі, та дає змогу спрогнозувати як можливі конфлікти, так і шляхи ефективного перерозподілу ролей у межах команди. Методика особливо цінна для організацій, де важливими є співпраця, комунікація та командна взаємодія.

Для вивчення комунікативних особливостей персоналу було застосовано опитувач комунікативної компетентності. Він оцінює здатність співробітників чітко висловлювати думки, слухати, підтримувати конструктивний діалог, давати та приймати зворотний зв'язок. Отримані результати дозволяють з'ясувати, наскільки ефективними є інформаційні потоки в організації й чи потребують працівники додаткового навчання у сфері комунікацій.

Методика діагностики комунікативних бар'єрів В. В. Бойка дає змогу визначити психологічні перешкоди, що заважають працівникам ефективно взаємодіяти між собою. Серед таких бар'єрів можуть бути емоційні напруження, стереотипи спілкування, страх критики, надмірна тривожність або небажання вступати у діалог. Діагностика дозволяє виявити ті чинники, які ускладнюють групову роботу та уповільнюють прийняття спільних рішень.

Тест комунікативних умінь Міхельсона, адаптований Ю. З. Гільбухом, аналізує поведінку працівників у типових ситуаціях міжособистісної взаємодії. Цей інструмент оцінює здатність відстоювати власну позицію, вирішувати конфлікти, висловлювати незгоду у конструктивній формі та

підтримувати професійний діалог. Він є важливим у контексті розвитку персоналу, оскільки виявляє зони, що потребують тренінгового чи навчального втручання.

Методика Q-сортування Стефансона дає змогу оцінити, як працівники сприймають власну поведінку у групі. Респондентам пропонується впорядкувати твердження за ступенем відповідності їхньому досвіду. Такий підхід дозволяє отримати глибше розуміння індивідуальних стилів спілкування, рольових позицій у групі та суб'єктивного бачення групових процесів.

Завершальним блоком діагностики виступають методики дослідження стилю керівництва. Методика К. Левіна класифікує управлінську поведінку керівника як авторитарну, демократичну або ліберальну, дозволяючи з'ясувати, який стиль домінує та як він впливає на атмосферу в організації. Опитувальник АСК оцінює схильність керівника до авторитарності, соціальної взаємодії чи колегіальності, що допомагає зрозуміти його управлінські пріоритети та особливості прийняття рішень. Методика Є. П. Ільїна дозволяє виявити, наскільки ефективно керівник здійснює організаційний, мотиваційний та психологічний вплив на персонал. Управлінська решітка Блейка і Моутон розглядає стиль керівництва у двох вимірах — орієнтації на людей та орієнтації на результат — і дає змогу визначити оптимальний баланс між цими складовими.

Багатофакторні методики, такі як MLQ, «360 градусів» та модель Херсі—Бланшара, забезпечують найглибший аналіз управлінських якостей. MLQ дозволяє оцінити рівень трансформаційного, транзакційного та пасивного стилів керівництва. Методика «360 градусів» формує комплексний портрет управлінця на основі оцінок підлеглих, колег, вищого керівництва та самооцінки. Модель Херсі—Бланшара аналізує здатність керівника адаптувати свій стиль до рівня зрілості та професійної автономності підлеглих.

Загалом, системний аналіз результатів, отриманих за допомогою зазначених методик, дозволяє сформувати цілісний психологічний портрет колективу. Він охоплює рівень задоволеності працівників професійною діяльністю, якість міжособистісної взаємодії, згуртованість команди, структуру неформальних зв'язків, ефективність комунікацій та вплив управлінського стилю на атмосферу в організації. Комплексне використання цих інструментів дає можливість визначити зони ризику, внутрішні ресурси колективу та розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації психологічного клімату й підвищення ефективності взаємодії персоналу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічної діяльності підприємства

Нормативно-правове забезпечення соціально-психологічної діяльності організації являє собою цілісну систему законодавчих, підзаконних, міжнародних та внутрішньокорпоративних документів, які визначають правила та стандарти взаємодії між працівниками, регламентують умови праці, порядок забезпечення соціального захисту, гарантування психологічної безпеки, попередження конфліктів і формування здорового соціально-психологічного клімату. Така система забезпечує юридичний фундамент, у межах якого здійснюється діяльність із розвитку персоналу, професійної адаптації, психологічного консультування, корпоративної комунікації, профілактики стресу та медіації. Завдяки нормативній базі організація може упорядковувати роботу з персоналом, уникати правових порушень та забезпечувати стабільність внутрішніх процесів [52].

Важливою особливістю нормативного регулювання соціально-психологічної сфери є те, що взаємодія з людьми, їхніми переживаннями, поведінковими реакціями, ціннісними орієнтаціями, рівнем мотивації та емоційним станом вимагає чітких юридичних гарантій та визначених правил

поведінки. Умови праці, емоційний клімат, стиль керівництва, конфліктність середовища та соціально-психологічні фактори впливають не лише на продуктивність праці, а й на психічне здоров'я працівників, а тому мають бути захищені на законодавчому рівні. З огляду на це законодавство України та міжнародні стандарти створюють основу, на якій формується система корпоративної етики, охорони праці, недискримінаційних практик і соціальної відповідальності.

Провідним документом, що регламентує трудові відносини, є Кодекс законів про працю України, який містить норми, спрямовані на забезпечення безпечних, гідних і справедливих умов діяльності працівників. Особливо значущими з погляду соціально-психологічної роботи є положення щодо недискримінації (ст. 2-1), гарантій щодо захисту гідності та рівного ставлення, норм щодо робочого часу, відпочинку, дисципліни та порядку розгляду трудових спорів. Значення цих норм полягає в тому, що саме вони визначають межі відповідальності роботодавця за психологічну безпеку працівників, встановлюючи стандарти комунікації, поведінки та соціальних гарантій.

Не менш важливим є Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII, який розширює розуміння безпеки праці, включаючи в неї психосоціальні ризики. У сучасних умовах до таких ризиків належать стрес, професійне вигорання, конфліктні ситуації, надмірне навантаження, токсичні форми управління, а також мобінг і булінг на робочому місці. У 2021–2023 роках Міністерство економіки та Держпраці розробили роз'яснення щодо оцінки психосоціальних ризиків, що підтверджує актуальність цієї проблематики на державному рівні. Закон зобов'язує роботодавця створити такі умови праці, які мінімізують ризики травмування психічного здоров'я, і передбачає механізми контролю, навчання персоналу та відповідальності за ухилення від цих вимог.

У контексті соціального партнерства та врегулювання конфліктів важливим є Закон України «Про соціальний діалог в Україні» № 2862-VI, який визначає форми взаємодії між роботодавцем, профспілками та органами державної влади. Системність діалогу сприяє більшій відкритості, прозорості в ухваленні рішень і знижує рівень соціальної напруги в організаціях. Важливим доповненням є Закон «Про колективні договори і угоди» № 3356-XII, який встановлює процедури укладання колективних договорів, де прописуються норми, що стосуються охорони праці, адаптації персоналу, психологічного супроводу та соціальних гарантій.

Особливого значення в сучасних умовах набуває Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX, який визначає правила гнучкої організації праці, дистанційних форм зайнятості, особливі процедури звільнення та гарантії для мобілізованих працівників. Цей закон базується на принципах збереження трудових прав та психологічної підтримки персоналу в умовах кризових ситуацій, що надзвичайно актуально для організацій, які продовжують працювати в умовах війни.

У питаннях соціального захисту та зайнятості значну роль відіграють Закони України «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про державні соціальні стандарти та гарантії», які регламентують питання справедливої оплати, професійної рівності, підтримки осіб, що втратили роботу, та формування соціально відповідального ставлення держави й роботодавців до працівників. Усі ці чинники безпосередньо впливають на рівень задоволеності, мотивації та психологічного благополуччя персоналу.

Україна ратифікувала низку міжнародних документів, які мають прямий вплив на соціально-психологічну діяльність у колективах. Серед них ключову роль відіграють Конвенції Міжнародної організації праці (МОП). Конвенція № 111 визначає принципи недискримінації у сфері праці, Конвенція № 155 встановлює стандарти безпеки та гігієни праці, а Конвенція

№ 190 «Про насильство та домагання у сфері праці», ратифікована Україною у 2022 р., вперше на міжнародному рівні вводить поняття мобінгу та психологічного переслідування в трудових колективах.

Крім того, Європейська соціальна хартія (переглянута) гарантує право на безпечні умови праці, захист гідності, рівність можливостей, свободу від психологічного насильства. Ці норми слугують орієнтиром для формування етичних кодексів, політик з недопущення булінгу та дискримінації, програм корпоративної відповідальності.

Будь-яка організація на додаток до загальнодержавних норм створює власну систему внутрішніх документів, що регулюють поведінкові стандарти та соціально-психологічні процеси. До таких документів належать:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, які визначають вимоги до комунікації, корпоративної поведінки, етичних норм та професійної дисципліни.

Колективний договір, що містить положення щодо соціальних гарантій, програми підтримки працівників, регламентацію умов праці, медико-психологічної допомоги, заходів з адаптації нових співробітників.

Положення про HR-службу, службу охорони праці, психологічну службу визначають функції та відповідальність організаційних підрозділів у сфері соціально-психологічної підтримки персоналу.

Положення про кадровий резерв, атестацію, розвиток і навчання створюють основу для професійного зростання працівників і зменшення рівня емоційного напруження та професійної невизначеності.

Антикорупційний кодекс, етичний кодекс, політика протидії булінгу та мобінгу формують культуру толерантності, відповідальності та недопущення психологічних зловживань у колективі.

У сукупності внутрішні нормативні документи встановлюють чіткі правила поведінки, сприяють формуванню довіри між працівниками,

регулюють процеси взаємодії та забезпечують стабільність організаційного клімату.

Інформаційне забезпечення є невід'ємним компонентом системи управління соціально-психологічними процесами. Воно включає методи збору, аналізу та використання інформації про персонал, внутрішні комунікації, психологічний клімат і соціальні настрої в колективі.

У практиці підприємств широке застосування мають HR-аналітика, статистичні звіти, дані про плинність кадрів, внутрішні опитування, які дають можливість своєчасно виявляти зони ризику та приймати управлінські рішення. Важливе значення мають також дані Державної служби зайнятості та Держстату, на основі яких можна будувати прогнози щодо ринку праці, аналізувати соціальні тенденції та формувати стратегії розвитку персоналу.

Інформаційне забезпечення доповнюється аудитами, перевітками Держпраці, соціологічними обстеженнями, цифровими HRM-платформами, онлайн-опитуваннями та психологічними скринінгами. Такі інструменти дозволяють оперативно відстежувати зміни в настроях колективу, оцінювати рівень стресу, конфліктності та задоволеності працівників.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення соціально-психологічної діяльності організації формує міцний фундамент для побудови ефективної системи управління персоналом. Законодавчі акти задають правові межі, визначають стандарти безпеки, соціальних гарантій та етичних норм, тоді як внутрішньоорганізаційні документи конкретизують ці вимоги відповідно до потреб підприємства. Система інформаційного забезпечення дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати психологічний стан працівників, прогнозувати ризики та приймати рішення, спрямовані на підтримку стабільності та розвитку колективу. У комплексі ці елементи забезпечують формування сприятливого соціально-психологічного клімату, що є критично важливим у сучасних умовах воєнного стану, економічних викликів та необхідності підвищення стійкості трудових колективів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито сутність, структуру та ключові закономірності соціально-психологічних аспектів управління діяльністю організації. Доведено, що соціально-психологічні чинники виступають одним із головних детермінант ефективності управління персоналом, оскільки впливають на мотивацію, поведінкові реакції працівників, організаційну культуру та загальний рівень згуртованості трудового колективу.

Соціально-психологічне управління розглядається як комплекс системних заходів, спрямованих на формування сприятливого клімату, розвиток командної взаємодії, підвищення рівня лояльності та задоволеності працівників. Воно охоплює комунікації, мотивацію, лідерство, управління конфліктами, адаптацію персоналу, оцінювання соціально-психологічного стану колективу та інші процеси, що формують внутрішнє середовище організації.

Управління соціально-психологічними процесами в організації ґрунтується на системному підході, який передбачає аналіз взаємозв'язку між індивідуальними особливостями працівників, груповою динамікою та організаційними нормами. Підкреслено, що сучасні моделі управління персоналом неможливі без урахування соціально-психологічних механізмів, оскільки вони визначають поведінку людини в робочих ситуаціях, впливають на мотиваційні процеси, формують ступінь задоволеності роботою та результативність діяльності.

Важливе місце у забезпеченні соціально-психологічної діяльності посідає нормативно-правова база, яка визначає межі, права, обов'язки та відповідальність учасників трудових відносин. Законодавчі та підзаконні акти регулюють питання соціального захисту, охорони праці, трудових прав, що забезпечує правову стабільність і соціальний захист персоналу. В умовах воєнного стану особливої актуальності набули нормативні акти, спрямовані

на гнучке регулювання трудових відносин, що впливає не лише на кадрові процеси, а й на психологічну стійкість працівників.

Інформаційне забезпечення, у свою чергу, створює підґрунтя для об'єктивного аналізу соціально-психологічного стану колективу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Збір, обробка та інтерпретація даних дозволяють відстежувати динаміку настроїв працівників, рівень задоволеності та потреб, виявляти ризики та потенційні конфліктні зони, що є важливою умовою підтримання стабільності в організації.

Також було проаналізовано методичне забезпечення діяльності – нормативні, організаційні та рекомендаційні документи, які регламентують порядок роботи з персоналом, формують правила взаємодії, стандарти поведінки та процедури соціально-психологічної роботи. Наявність таких документів забезпечує системність та професійність соціально-психологічних інструментів.

Отже, у межах першого розділу доведено, що соціально-психологічні аспекти є фундаментальною складовою управління діяльністю організації. Саме їхнє комплексне врахування дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити адаптацію організації до динамічних змін зовнішнього середовища. Інтеграція соціально-психологічних механізмів, правового регулювання та інформаційно-аналітичного забезпечення формує надійну основу для ефективного управління та стійкого розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ БО «БЛАГОДІЙНА ФУНДАЦІЯ «ЮА МЕНТАЛ ХЕЛП» У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності БО «БФ ЮА Ментал Хелп»

Благодійна організація «Фундація ЮА Ментал Хелп» (далі – ЮА Ментал Хелп). Дата реєстрації 04.05.2022 (на основі запису у ЄДР) за юридичною адресою: Україна, м. Київ, вул. Кудрявська, буд. 3/5, офіс 4. Директор – Нагорна Тетяна В'ячеславівна. На момент останнього оновлення даних зареєстрована (не перебуває в процесі припинення).

Головна мета діяльності організації полягає у наданні психосоціальної підтримки населенню України, збереженні та покращенні ментального здоров'я, забезпеченні доступної та якісної психологічної допомоги, проведенні консультацій, тренінгів та освітніх програм, а також у створенні умов для професійного та творчого розвитку працівників і психологів.

Благодійна організація «Фундація ЮА Ментал Хелп» реалізує такі функції:

- надання індивідуальних та групових психологічних консультацій;
- проведення тренінгів, освітніх програм і психоосвітніх заходів;
- забезпечення доступності психосоціальної підтримки для населення України;
- підтримка професійного розвитку психологів та спеціалістів у сфері МНПСС;

– поширення знань про ментальне здоров'я та популяризація психологічної грамотності.

Крім того, діяльність організації керується централізовано: стратегічні рішення ухвалює дирекція, а підлеглі відділи та фахівці виконують конкретні завдання. Як і інші організації, ЮА Ментал Хелп має свою організаційну структуру. Структура управління є ієрархічною з централізованим керівництвом, що означає, що рішення приймаються на рівні дирекції, а всі підрозділи діють відповідно до розпоряджень керівництва.

Загальну характеристику БО «Фундація ЮА Ментал Хелп» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про організацію

	Ознаки	Характеристика
1	Назва організації	БО «Фундація ЮА Ментал Хелп»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, м. Київ, вул. Кудрявська, буд. 3/5, офіс 4
3	Дата створення	04.05.2022р.
4	Форма власності	Благодійна організація
5	Організаційно-правова форма	Неприбуткова організація
6	Основна сфера діяльності	Психосоціальна підтримка, психологічні консультації, освіта, медична практика
7	Чисельність персоналу	80 осіб
8	Тип організаційної структури	ієрархічна

Джерело: складено автором

Благодійна організація «Фундація UA Mental Help» виконує важливі функції у сфері психосоціальної підтримки населення України. Організація виникла у перші дні повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році як волонтерський рух, що мав на меті оперативно підтримувати ментальне здоров'я громадян. Масові переживання тривоги, втрат та вимушеного переміщення створили різкий запит на просту та надійну інформацію про те, як допомогти собі та близьким.

На старті організація діяла як освітній волонтерський рух: надавала зрозумілі пояснення типових психологічних реакцій на стрес війни та навчала базових навичок самопомоги і кризової підтримки дітей та дорослих. Протягом перших двох місяців онлайн-спільнота перевищила 10 000 підписників у соціальних мережах, що підтвердило соціальну потребу в обраній моделі.

У травні 2022 року UA Mental Help була формалізована як благодійна фундація. Від моменту створення вибудовано цілісну модель із трьох взаємодоповнювальних компонентів:

- Підвищення обізнаності про ментальне здоров'я.
- Забезпечення доступу до якісної психологічної допомоги.
- Розвиток професійної спільноти фахівців.

Поєднання цих компонентів дозволило організації перейти від екстреної реакції до системного надання послуг із впровадженням стандартів якості, етичних протоколів і моніторингу результатів.

Директорка організації відповідає за фінансовий стан фундації, організацію бухгалтерського обліку, фіксування фактів господарських операцій, збереження документів і звітності, укладення господарських та цивільно-правових договорів, а також видачу наказів та інших актів, обов'язкових для виконання працівниками.

Організаційна структура UA Mental Help є ієрархічною з централізованим управлінням, що забезпечує ефективну координацію адміністративних та фінансових процесів. Водночас у роботі з клієнтами та проведенні психологічних заходів використовуються елементи гнучкості та демократичності: психологи, консультанти та тренери беруть активну участь у формуванні програм, обговоренні методик і підходів до роботи з різними групами населення.

Фундація активно розвиває цифрові інструменти, удосконалює збір та використання даних для вимірювання результатів, формує національні та

міжнародні партнерства та створює доказову базу для впливу на політики у сфері ментального здоров'я.

Позитивні риси організаційної культури UA Mental Help:

- стабільне фінансове та адміністративне управління;
- професійна і згуртована команда психологів та консультантів;
- соціальна відповідальність та участь у волонтерських ініціативах;
- гнучкість та адаптивність у роботі з різними групами населення;
- орієнтація на клієнта та підвищення якості психологічної підтримки;
- впровадження етичних стандартів і моніторингу результатів.

Організація здійснює системну діяльність у трьох основних напрямках: підвищення обізнаності про ментальне здоров'я, надання доступу до якісної психологічної допомоги та розвиток професійної спільноти фахівців. Це дозволяє перейти від екстреної реакції до системного надання послуг.

Організаційно-управлінський аналіз UA Mental Help показує, що фундація має чітку ієрархічну структуру, але з залученням спеціалістів до програмної та психологічної діяльності. Це дозволяє ефективно координувати адміністративні та фінансові процеси, водночас зберігати гнучкість у роботі з клієнтами.

Особлива риса UA Mental Help – високий рівень соціальної відповідальності: організація активно реагує на потреби населення в умовах війни, підтримує волонтерські ініціативи, надає кризову підтримку дітям, дорослим та сім'ям.

Незважаючи на обмежене фінансування та виклики зовнішнього середовища, UA Mental Help зберігає стабільність функціонування, підвищує

престиж організації серед партнерів та клієнтів і продовжує бути важливим осередком психосоціальної підтримки в Україні.

Благодійна організація «Фундація ЮА Ментал Хелп» є неприбутковою інституцією, що функціонує у формі благодійної організації приватної форми власності. Спеціалізація організації зосереджена на наданні психологічних, психосоціальних і освітніх послуг у сфері ментального здоров'я, що визначає її соціальну місію та суспільне значення. Основними видами діяльності є індивідуальні та групові психологічні консультації, тренінги, інформаційні кампанії, освітні програми та впровадження стандартів MHPSS (Mental Health and Psychosocial Support). Фундація взаємодіє з міжнародними партнерами, громадськими організаціями, закладами освіти, державними інституціями та волонтерськими мережами, що формують її коло ключових постачальників ресурсів і споживачів послуг. До основних груп клієнтів належать внутрішньо переміщені особи, родини військовослужбовців, діти та підлітки, спеціалісти допоміжних професій, педагоги, медичні працівники та громадські активісти. Конкурентами на ринку є інші організації, що надають психосоціальні послуги, однак більшість із них орієнтована на вузькі сегменти, тоді як UA Mental Help пропонує комплексні рішення.

Організаційна структура управління (рис. 2.1) UA Mental Help має чітко виражений ієрархічний тип, побудований за принципом централізованого керівництва. Директор організації виконує стратегічні управлінські функції, ухвалює ключові рішення, здійснює фінансове та юридичне адміністрування. Підпорядковані структурні підрозділи включають адміністративний відділ, бухгалтерію, аналітичний (моніторинговий) підрозділ, координаційний центр психологів, навчально-методичний відділ, медіацентр та проєктні групи. Вертикальні зв'язки між підрозділами забезпечують контроль, субординацію та відповідальність, тоді як горизонтальні взаємозв'язки спрямовані на координацію командної роботи, оперативне обмінювання інформацією та реалізацію міжвідділових проєктів. Така структура дозволяє оперативно

реагувати на виклики воєнного часу та забезпечувати стабільність надання послуг.

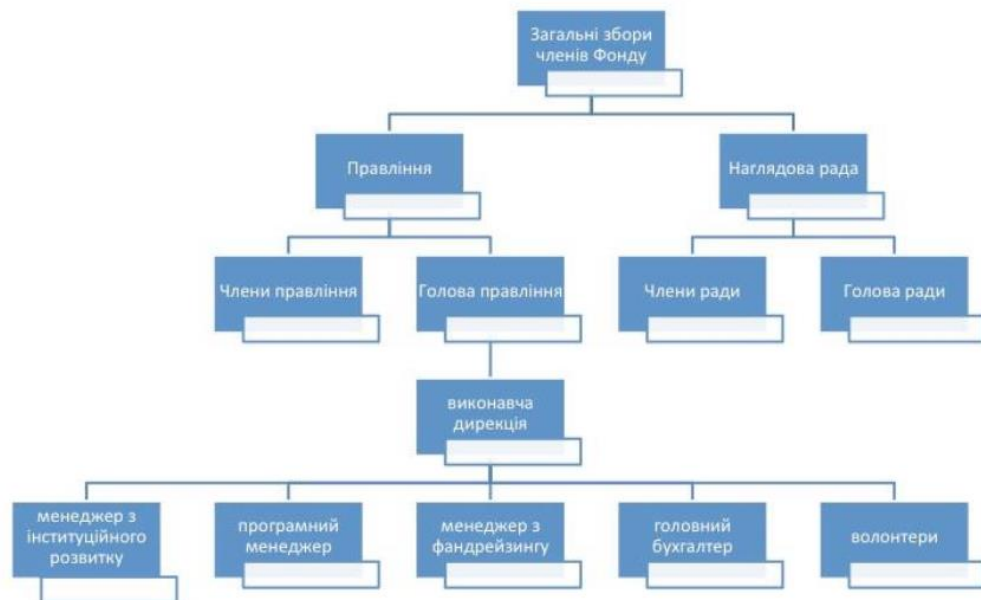


Рис. 2.1. Організаційна структура UA Mental Help

Основні функції управління в UA Mental Help реалізуються через послідовне виконання планування, організації, мотивації, комунікації та контролю. На етапі планування дирекція визначає стратегічні цілі програм, обсяг ресурсів, партнерські взаємодії та календар заходів. Організаційна функція передбачає розподіл обов'язків між фахівцями, формування команд психологів і тренерів, а також розробку процедур і стандартів МНПСС. Функція мотивації реалізується через професійне навчання, супервізію, коучинг та створення умов для професійного зростання. Комунікаційна функція включає внутрішні та зовнішні канали обміну інформацією, PR-діяльність і роботу в соціальних мережах. Контроль здійснюється за допомогою моніторингу ефективності проєктів, аналізу зворотного зв'язку клієнтів, звітної документації та періодичних оцінок якості психологічних

послуг. Кожна функція має відповідальних осіб і чіткі форми документування результатів.

До основних бізнес-процесів UA Mental Help належать: процес надання психологічної допомоги, процеси освітньої та просвітницької діяльності, процеси залучення ресурсів і партнерств, процеси оцінювання якості послуг, а також процеси адміністративного забезпечення. Взаємозв'язок між бізнес-процесами є циклічним: інформаційно-просвітницька діяльність формує попит на консультаційні послуги; успішні консультації підвищують довіру до фундації та сприяють розширенню партнерств; партнерства забезпечують нові ресурси для освітніх програм та роботи з різними групами населення. Відтак, організація функціонує як цілісна система, де кожен бізнес-процес підтримує інший, створюючи синергетичний ефект.

За результатами аналізу системи управління UA Mental Help можна дійти висновку, що організація має добре формалізовану структуру та ефективні механізми координації діяльності. Її сильними сторонами є стабільне стратегічне керівництво, чітко окреслені функції підрозділів, висока кваліфікація персоналу та стійка ціннісна база, спрямована на підтримку ментального здоров'я населення. Водночас в організації існують «вузькі місця», які потребують удосконалення: обмеженість фінансових ресурсів у періоди між донорськими проєктами, висока залежність від міжнародних грантів, нерівномірне навантаження на психологів, недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів, а також потреба у вдосконаленні системи збору та аналізу даних для стратегічного прогнозування. Ці аспекти становлять підґрунтя для формування пропозицій щодо вдосконалення управлінської діяльності та підвищення організаційної ефективності, які мають бути викладені у підрозділі 3.1 магістерської кваліфікаційної роботи.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану організації на основі фінансової звітності

Фінансово-економічний аналіз діяльності БО «ЮА Ментал Хелп» за 2022–2024 роки свідчить про інтенсивний розвиток організації, що відбувається на тлі масштабного розширення її проєктної та гуманітарної активності. З огляду на те, що фундація функціонує як неприбуткова організація, динаміка її доходів і витрат відображає не комерційну ефективність, а здатність залучати ресурси, управляти грантовими коштами та забезпечувати операційну стійкість.

Підсумки таблиці 2.2 демонструють стрімке зростання чистого доходу: з 507,9 тис. грн у 2022 році до 27 326 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 2435,77 %. Така динаміка свідчить про успішну роботу з донорами, розширення партнерських програм, збільшення обсягів наданих послуг і включення організації до національних та міжнародних гуманітарних ініціатив. Водночас організація продемонструвала вихід із зони збитковості: чистий прибуток змінився з –78,7 тис. грн у 2022 р. до +362,3 тис. грн у 2024 р., що означає покращення фінансового результату на +441 тис. грн і зростання рентабельності на 560,48 %.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	507,9	12 879,2	27 326,0	+26 818,1	2435,77

Продовження табл. 2.2

2	Валовий прибуток, тис. грн.	–78,7	–3,5	+362,3	+441,0	560.48
3	Чистий прибуток, тис. грн.	–78,7	–3,5	+362,3	+441,0	560.48

4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1 585,4	4993,1	14000	+12 414,6	783
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	0	0	0	0	0
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1 585,4	4 993,1	14 000	+12 414,6	783
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	80	80	80	0	—
8	Фондовіддача	—	—	—	—	—
9	Фондомісткість	0	0	0	0	—
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	0	0	0	0	—
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	6,35	160,99	341,58	+335,23	5277,5
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	—	2,58	1,95	+1,95	—

Аналіз структури активів за даними Таблиці 2.3 засвідчує, що всі активи організації представлені обіговими коштами, переважно грошовими ресурсами. Їхній обсяг зріс із 1 585,4 тис. грн у 2022 році до 19 598,5 тис. грн у 2024 році, що означає збільшення на 1136 %. Така структура є типовою для благодійних фондів, які не використовують виробничих основних засобів, а отримані кошти направляють на реалізацію гуманітарних програм. Значне зростання грошових ресурсів підтверджує розширення донорської бази та ефективність фінансового менеджменту.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2024 р.	
	тис. грн.	пито-	тис. грн.	пито-	тис. грн.	пито-	+, -	%

		ма вага, %		ма вага, %		ма вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>АКТИВИ</i>								
1. Необоротні активи:	0	0	0	0	0	0	0	0%
в т.ч. основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0%
2. Оборотні активи	1 585,4	100,0	8 400,7	100,0	19 598,5	100,0	+18 013,1	+1136%
в т.ч. запаси	0	0	0	0	0	0	0	0%
дебіторська заборгованість	0	0	1,0	0,02	91,5	0,47	+91,5	—
грошові кошти	1 585,4	100	8 399,7	99,98	19 507,0	99,53	+17 921,6	+1130%
<i>ПАСИВИ</i>								
1. Власний капітал	-78,7	-4,9	-82,2	-0,9	280,1	1,4	+358,8	— (перехід у плюс)
в т.ч. зареєстрований капітал	0	0	0	0	0	0	0	0%
нерозподілений прибуток	-78,7	-4,9	-82,2	-0,9	280,1	1,4	+358,8	—
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	37,6	2,4	3 447,2	41,0	3 201,5	16,3	+3 163,9	+8415%
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1 626,5	102,6	5 035,7	59,9	16 116,9	82,3	+14 490,4	+891%
БАЛАНС:	1 585,4	100	8 400,7	100	19 598,5	100	+18 013,1	+1136%

Формування капіталу також зазнало позитивних трансформацій.

Власний капітал, який у 2022–2023 роках мав від'ємне значення через накопичені збитки, у 2024 році зріс до +280,1 тис. грн. Це свідчить про вихід організації з дефіциту та покращення фінансової стійкості. Довгострокові зобов'язання збільшилися більш ніж у 80 разів, що вказує на активне залучення довгострокових грантів і партнерських угод. Поточні зобов'язання також суттєво зросли, що характерно для організацій, які реалізують масштабні програми з великими обсягами транзакцій.

Механізм формування фінансових результатів (Таблиця 2.4) демонструє, що всі доходи організації формуються виключно за рахунок фінансування проєктів і гуманітарних програм. У 2024 році організація досягла вперше

позитивного валового та чистого фінансового результату. Відсутність адміністративних та збутових витрат у звітності пояснюється специфікою благодійних фондів, у яких такі витрати покриваються цільовими програмами або класифікуються відповідно до вимог донорів. Це свідчить про ефективний фінансовий контроль і оптимальну модель розподілу ресурсів.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	507,9	12 879,2	27 326,0	+26 818,1	+5280 %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	586,6	12 882,7	26 963,7	+26 377,1	+4498 %
Валовий: прибуток (збиток)	-78,7	-3,5	+362,3	+441,0	перехід у прибуток
Інші операційні доходи	0	0	0	0	0%
Адміністративні витрати	0	0	0	0	0%
Витрати на збут	0	0	0	0	0%
Інші операційні витрати	0	0	0	0	0%

Продовження табл. 2.4

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-78,7	-3,5	+362,3	+441,0	560,48
Фінансові витрати	0	0	0	0	0%
Інші витрати	0	0	0	0	0%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-78,7	-3,5	+362,3	+441,0	560,48
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-78,7	-3,5	+362,3	+441,0	560,48

Динаміка фінансових коефіцієнтів (табл. 2.5) підтверджує зміцнення ліквідності та платоспроможності організації. Загальна та абсолютна ліквідність зросли на 24,7 %, що свідчить про здатність оперативно виконувати короткострокові зобов'язання. Чистий оборотний капітал демонструє значне зростання – із -41,1 тис. грн до +3481,6 тис. грн, що

означає покращення на 8572 %, тобто організація досягла сталого рівня фінансової гнучкості. Показники рентабельності господарської діяльності та продукції перейшли з від'ємних значень у позитивні, збільшивши результативність на 108,6 %, що підтверджує ефективність стратегічного управління ресурсами.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024		
				+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,97	1,67	1,21	+0,24	+24,7 %
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,97	1,67	1,21	+0,24	+24,7 %
3. Чистий оборотний капітал	-41,1	+3365,0	+3481,6	+3522,7	8572
4. Коефіцієнт автономії	-0,05	-0,01	0,014	+0,064	8572
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,026	0,40	0,18	+0,206	+792 %
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,05	-0,01	0,014	+0,064	8572

Продовження табл.2.5

7. Коефіцієнт оборотності активів	0,32	1,53	1,39	+1,07	+334 %
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	н/р	н/р	97,5	-	-
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-15,5	-0,03	+1,33	+16,83	108,6
10. Рентабельність власного капіталу, %	н/р	н/р	129 %	-	-
11. Рентабельність продукції, %	-15,5	-0,03	+1,33	+16,83	108,6

Значно покращився коефіцієнт оборотності активів: з 0,32 у 2022 році до 1,39 у 2024 році. Це вказує на більш ефективне використання активів та збільшення обсягів наданих послуг. Позитивним є й показник автономії, який із від'ємних значень у 2022–2023 рр. зріс до 0,014, що свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності.

Ознайомлення з фінансово-економічним станом БО «ЮА Ментал Хелп» за 2022–2024 роки показує інтенсивне зростання обсягів діяльності та зміцнення фінансової стійкості організації. Найпомітнішою тенденцією стало стрімке збільшення чистого доходу — від 507,9 тис. грн у 2022 році до 27 326 тис. грн у 2024 році, що зумовлено розширенням донорської підтримки, масштабуванням програм та інтеграцією організації у національні й міжнародні гуманітарні ініціативи. Водночас відбувся перехід від збитковості до отримання позитивного фінансового результату (+362,3 тис. грн у 2024 р.), що свідчить про ефективне управління ресурсами та грамотний фінансовий менеджмент.

Структура активів організації характеризується повною ліквідністю, адже 100 % майна становлять оборотні активи, переважно грошові кошти. Їхній обсяг зріс більш ніж у 12 разів, що говорить про значне збільшення фінансових резервів і можливостей оперативного реагування на потреби цільових груп. Паралельно з цим покращилися ключові показники фінансової стійкості: коефіцієнт автономії перейшов у позитивну зону, чистий оборотний капітал збільшився до +3481,6 тис. грн, а коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 24,7 %. Такі зміни демонструють вихід організації з фінансового ризику та формування стабільної економічної бази для довгострокового розвитку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що БО «ЮА Ментал Хелп» за період 2022–2024 років пройшла шлях від волонтерського руху зі скромними ресурсами до професійної організації з розвиненою фінансовою структурою, стабільними джерелами фінансування та позитивними результатами діяльності. Фінансово-економічний аналіз демонструє високі темпи зростання, ефективне залучення ресурсів, покращення ліквідності та вихід на позитивну рентабельність, що підтверджує сталість і перспективність подальшого розвитку.

2.3. Діагностика соціально-психологічних аспектів взаємодії персоналу

Соціально-психологічні аспекти взаємодії персоналу є одним із основних чинників ефективності функціонування організації, особливо в умовах діяльності у сфері надання психологічної підтримки, де значну частину професійної діяльності становить емоційно навантажена робота з людьми, що переживають кризові стани або травматичні події. Від внутрішнього клімату, рівня згуртованості, підтримки, комунікації та довіри залежить не лише психологічне благополуччя співробітників, а й якість послуг, які отримують клієнти. Тому оцінювання соціально-психологічного середовища в команді БО «ЮА Ментал Хелп» є важливим етапом дослідження організаційного розвитку.

Отримані показники свідчать про загалом позитивний психологічний клімат у колективі. Працівники високо оцінюють підтримку колег та згуртованість команди, а також демонструють високий рівень професійної мотивації, що є важливим ресурсом для ефективного виконання професійних обов'язків. Разом із тим показники емоційного вигорання та балансу між роботою і особистим життям мають середні значення, що вказує на необхідність системної профілактики перевантаження, особливо серед фахівців, які безпосередньо працюють з клієнтами.

Для оцінювання соціально-психологічного клімату було проведено онлайн-анкетування у вересні-жовтні 2024 року. Опитування було анонімним і охопило 30 працівників (близько 85% персоналу). Участь брали психологи, психотерапевти, адміністративний персонал, координатори та менеджери. Інструментарій (додаток Г) включав шкали оцінки соціально-психологічних показників (5-бальна шкала) та шкалу емоційного вигорання.

У межах дослідження оцінювали такі показники:

- задоволеність роботою;
- командна взаємодія;

- відчуття підтримки;
- довіра до керівництва;
- конфліктність;
- баланс «робота – життя»;
- професійна мотивація;
- рівень емоційного вигорання.

Інтерпретація результатів соціально-психологічних шкал:

4–5 балів — високі показники;

3–3,9 бала — середній рівень;

менше 3 балів — низькі значення.

Для шкали емоційного вигорання використовувалася така логіка:

1–2,4 — низький рівень,

2,5–3,6 — середній рівень,

3,7–5,0 — високий рівень.

Для більш наочного уявлення про структуру показників було побудовано графічну візуалізацію середніх значень (рис. 2.1).

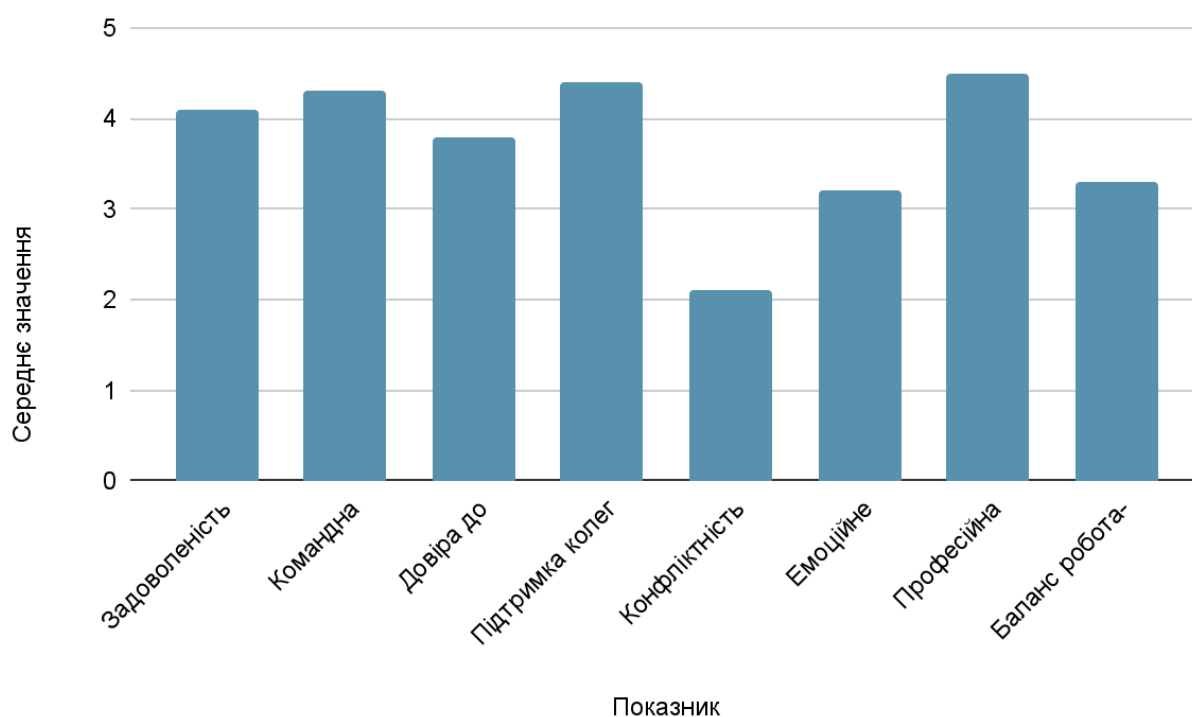


Рис 2.2. Середні значення соціально-психологічних показників персоналу

Джерело: складено автором

Графік демонструє, що найвищі значення припадають на показники професійної мотивації, підтримки колег і командної взаємодії. Натомість нижчі оцінки зафіксовано у сферах балансу «робота – життя» та конфліктності, що, однак, не перевищують критичних значень.

Для більш глибокого аналізу було здійснено порівняння двох основних груп персоналу: психологів та адміністративного персоналу. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняння показників між групами персоналу

Показник	Психологи	Адмінперсонал
Задоволеність роботою	4,3	4,0
Командна взаємодія	4,4	4,1
Відчуття підтримки	4,5	4,2
Довіра до керівництва	4,2	4,0
Конфліктність	2,6	2,9
Баланс «робота – життя»	3,1	3,6
Емоційне вигорання	3,5	2,8
Професійна мотивація	4,6	4,3

Джерело: складено автором

Психологи оцінюють командну взаємодію та підтримку вище, ніж адміністративний персонал, що може бути пов'язано з характером їхньої роботи, яка передбачає тісну взаємодію, супервізії та обговорення випадків.

Водночас рівень емоційного вигорання у психологів також вищий, що підтверджує їхню більшу емоційну навантаженість.

Різницю між групами щодо командної взаємодії відображено на рисунку 2.2.

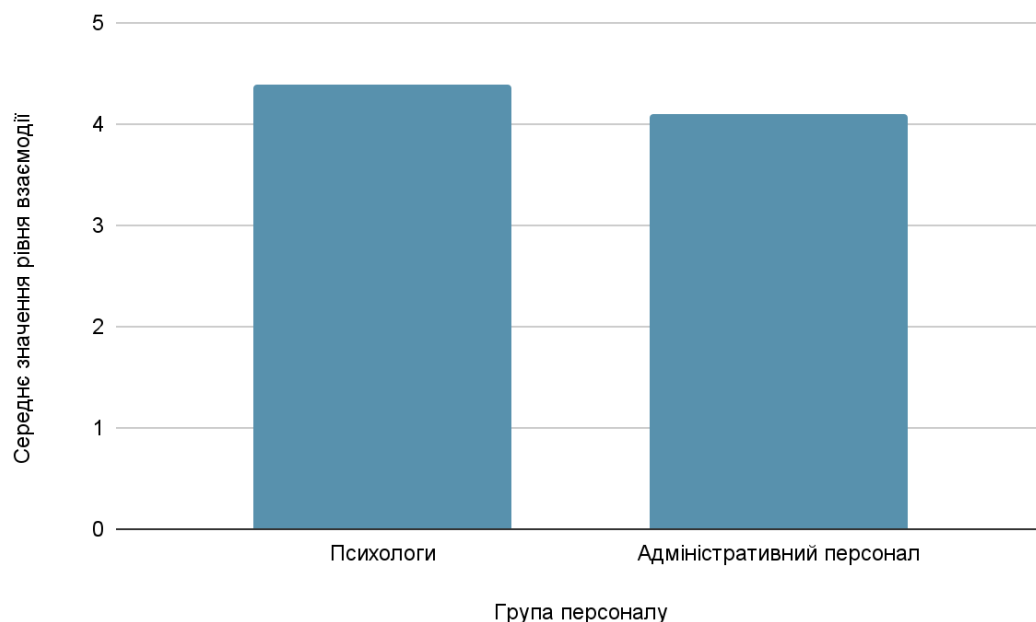


Рис. 2.2. Порівняння рівня командної взаємодії між групами персоналу

Важливим елементом діагностики є аналіз рівнів емоційного вигорання, оскільки саме цей показник має найбільший вплив на стабільність персоналу та якість надання послуг. Розподіл рівнів вигорання наведено на рисунку 2.3.

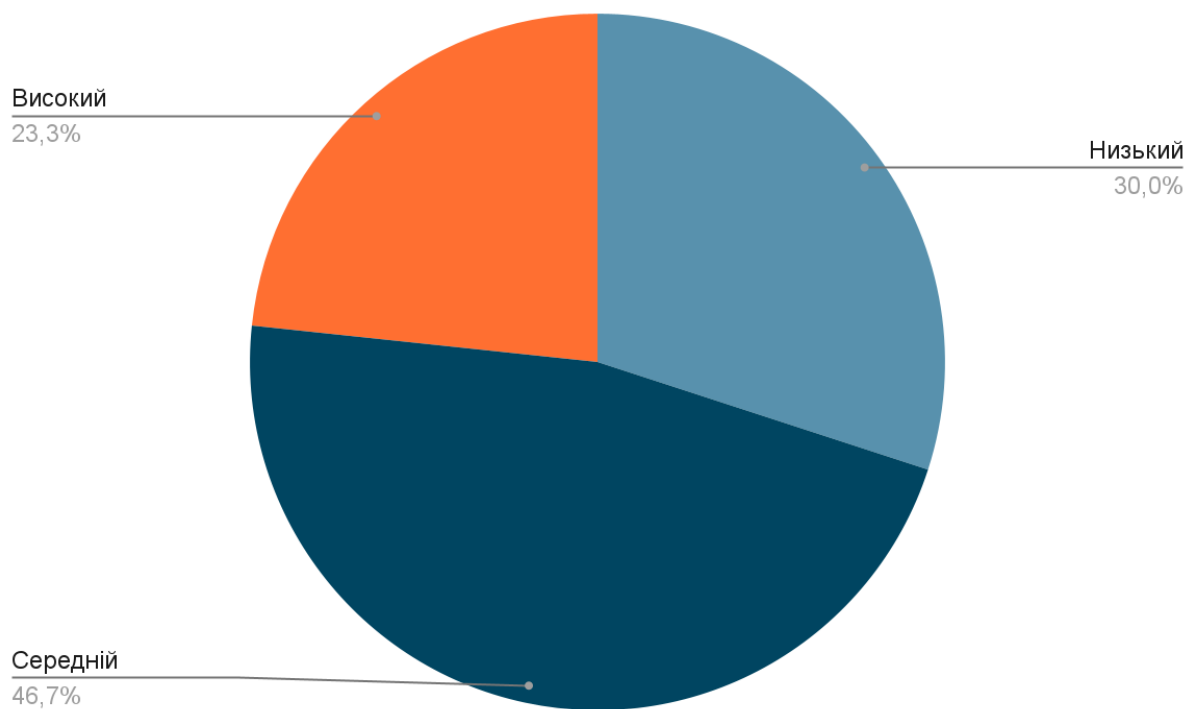


Рисунок 2.3. Розподіл рівнів емоційного вигорання персоналу

Аналіз демонструє, що майже половина працівників має середній рівень емоційного вигорання, тоді як високий рівень спостерігається приблизно у чверті співробітників. Це підтверджує потребу у розвитку системи психологічної підтримки персоналу: регулярних супервізій, програм саморегуляції, тренінгів зі стресостійкості та заходів щодо підтримки балансу між професійною діяльністю й особистим життям.

Загалом результати діагностики дозволяють зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у БО «ЮА Ментал Хелп» можна охарактеризувати як сприятливий, із високим рівнем командної згуртованості, підтримки та мотивації співробітників. Разом із тим виявлені ризики емоційного виснаження потребують системної уваги, що дозволить забезпечити подальшу стабільність, професійне зростання та ефективність роботи персоналу в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеної аналітичної оцінки діяльності БО «Благодійна фундація “ЮА Ментал Хелп”» дозволила виявити низку важливих тенденцій, що характеризують розвиток організації у фінансовому, операційному та соціально-психологічному вимірах. Фінансова динаміка за 2022–2024 роки свідчить про суттєве зростання обсягів діяльності. Відбулося збільшення активів організації, підвищення частки оборотних коштів, формування позитивного фінансового результату та зміцнення фінансової стійкості. Зростання доходів, підвищення ефективності використання ресурсів та вихід із збитковості засвідчують послідовність і результативність управлінських рішень, а також активний розвиток напрямів діяльності організації.

Разом із фінансовими змінами спостерігається якісне посилення управлінських і внутрішньоорганізаційних процесів. Аналіз соціально-психологічних аспектів засвідчив наявність сприятливого організаційного клімату, високого рівня згуртованості та позитивної динаміки міжособистісної взаємодії персоналу. Середній рівень задоволеності роботою та підтримки з боку колег перевищує 4 бали за шкалою 1–5, що свідчить про ефективну систему комунікації, довіру та відчуття безпеки у команді. Порівняння груп персоналу показало, що як фахівці-практики, так і адміністративний персонал демонструють високий рівень командної взаємодії, що є показником узгодженості та несуперечливості внутрішніх процесів.

Особливо важливим показником є розподіл рівнів емоційного вигорання. Хоча майже половина працівників має середній його рівень, що є типовим для соціальної та психологічної сфери, частка високого вигорання залишається помірною. Це свідчить про наявність систем підтримки, проте вказує на потребу подальшого інституційного зміцнення програм добробуту персоналу, профілактики професійної втоми та формування практик

психологічної підтримки.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що БО «ЮА Ментал Хелп» не лише демонструє стабільне фінансове зростання, але й вибудовує ефективну, згуртовану та психологічно безпечну команду. Управлінські рішення орієнтовані на розвиток людського потенціалу, що забезпечує стійкість організації та підвищує її здатність реалізовувати соціально значущі проєкти. Водночас результати аналізу засвідчили актуальність подальшого удосконалення системи управління персоналом, розвитку програм профілактики вигорання, розширення внутрішньої комунікації та підсилення ресурсної підтримки фахівців.

Таким чином, організація демонструє позитивну інтеграцію фінансових, управлінських і соціально-психологічних чинників, що формує підґрунтя для сталого розвитку та підвищення ефективності її діяльності у сфері психосоціальної підтримки населення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БО «ЮА МЕНТАЛ ХЕЛП»

3.1. Напрями удосконалення комунікативних процесів та стилю керівництва

Ефективні комунікаційні процеси та адаптивний стиль керівництва є ключовими чинниками успішного функціонування сучасних неприбуткових організацій, особливо тих, що працюють у сфері психосоціальної підтримки населення. Діяльність БО «ЮА Ментал Хелп» характеризується високою інтенсивністю взаємодії всередині команди, необхідністю швидкого ухвалення рішень, постійним залученням до роботи з чутливими категоріями клієнтів і значним емоційним напруженням персоналу. За таких умов якості внутрішньоорганізаційних комунікацій безпосередньо впливає на ефективність виконання проєктів, рівень згуртованості персоналу, ризики професійного вигорання та стабільність організаційного розвитку.

Результати діагностики соціально-психологічних аспектів взаємодії персоналу засвідчили наявність сильного командного потенціалу – високий рівень підтримки колег, взаємну довіру у команді, професійну мотивацію та загалом достатню задоволеність умовами праці. Водночас було виявлено низку зон для вдосконалення, зокрема підвищене емоційне навантаження окремих категорій працівників, недостатню структурованість комунікацій і потребу в більш регулярному управлінському зворотному зв'язку. На цій основі сформовано напрями удосконалення комунікативних процесів і стилю керівництва з урахуванням специфіки діяльності організації.

Одним із ключових напрямів визначено підвищення структурованості внутрішніх комунікацій. Проведений аналіз засвідчив, що істотна частина інформації передається у неформальному режимі через особисті чати або

усні домовленості. Це створює ризики втрати важливих даних, неузгодженості дій і неоднозначного трактування завдань. З метою мінімізації зазначених ризиків передбачається впровадження єдиної платформи управління задачами (Asana), у межах якої всі співробітники отримуватимуть структуровану інформацію щодо завдань, термінів виконання, відповідальності та статусів. Практична реалізація цього кроку полягатиме у налаштуванні єдиної проєктної структури (створення проєктів за напрямками діяльності, єдиних шаблонів задач, стандартних статусів виконання), поетапному переведенні ключових завдань з особистих чатів у систему Asana та проведенні коротких інструктивних сесій для працівників. Заплановано, що такий перехід відбуватиметься протягом 1–2 місяців, спочатку у форматі пілоту на одному з проєктів, а згодом – із масштабуванням на всю організацію. Відповідальність за цей процес покладається на керівника організації (ухвалення управлінського рішення), проєктного або операційного менеджера (організація переходу, супровід команди) та ІТ-спеціаліста (технічні налаштування та підтримка).

Структуру оптимізованої системи комунікацій організації доцільно візуалізувати у вигляді схеми, де відображаються основні потоки інформації між керівництвом, проєктними менеджерами, психологами та адміністративним персоналом. Такий внутрішній комунікаційний контур представлено на рисунку 3.1.

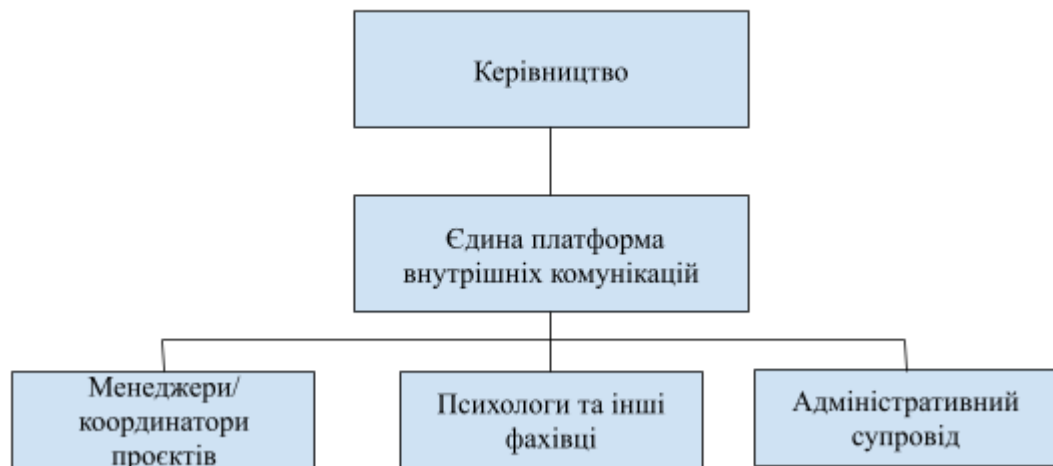


Рисунок 3.1 Схеми оптимізованого внутрішнього комунікаційного контуру організації

Джерело: складено автором

Суттєвим кроком у напрямі підвищення якості комунікацій є також розроблення й упровадження внутрішнього комунікаційного гайду. Метою цього документа є формалізація базових правил обміну інформацією, визначення функцій основних каналів комунікації та стандартів управлінського зворотного зв'язку. Структурно комунікаційний гайд доцільно вибудувати за такими блоками: по-перше, «Мета та сфера застосування», де окреслюється призначення гайду та коло осіб, на яких він поширюється (штатні працівники, підрядники, волонтери); по-друге, «Основні принципи комунікації», що включають повагу та недискримінацію, дотримання конфіденційності, орієнтацію на ясність і своєчасність обміну інформацією; по-третє, «Канали комунікації та їх призначення», де визначається, що електронна пошта використовується переважно для офіційних повідомлень і зовнішньої комунікації, платформа Asana – для постановки, узгодження та відстеження задач, корпоративні чати – для оперативних робочих повідомлень, а онлайн-зустрічі – для обговорення складних або чутливих питань.

Окремий розділ гайду доцільно присвятити правилам використання

каналів: які питання мають фіксуватися виключно письмово, який максимальний орієнтовний час відповіді в робочий період, які питання не повинні вирішуватися через особисті чати. Наступним блоком має бути опис стандартів управлінського зворотного зв'язку (періодичність індивідуальних зустрічей «керівник–співробітник», формати квартального чи річного фідбеку, базові вимоги до його змісту), а також алгоритм ескалації проблем та конфліктів (послідовність звернення до куратора проєкту, керівника, правління чи наглядової ради в разі порушення етичних норм або технічних проблем). Завершальним елементом гайду є положення про його регулярне оновлення (наприклад, не рідше одного разу на рік) та розподіл відповідальності за ініціювання змін.

Практично розроблення комунікаційного гайду передбачає підготовку початкової редакції документа проєктним або операційним менеджером у співпраці з HR/координатором з персоналу, подальше обговорення цієї редакції з ключовими працівниками та затвердження фінальної версії керівником організації. Орієнтовно цей процес може тривати до одного місяця. Після затвердження гайд має бути презентований на загальній командній зустрічі, надісланий усім співробітникам у внутрішніх каналах комунікації та розміщений у спільному доступі (наприклад, у спільній папці або в інформаційному розділі Asana).

Другим важливим напрямом удосконалення є підсилення системи підтримки персоналу та більш справедливий розподіл емоційного навантаження. Діагностика виявила, що працівники, які безпосередньо працюють із травматичним досвідом клієнтів (насамперед психологи), мають вищі показники вигорання порівняно з адміністративним персоналом. Це обумовлює потребу у впровадженні регулярних заходів психоемоційної підтримки та перегляді системи делегування.

Зокрема, пропонується запровадити систему регулярних групових супервізій для психологів. Передбачається, що організація укладатиме

договір із зовнішнім супервізором (або обиратиме внутрішнього супервізора, який відповідає професійним вимогам) та встановлюватиме фіксований графік супервізій, наприклад один раз на місяць тривалістю близько двох годин. При цьому пріоритетом мають бути конфіденційність, безпечний простір для обговорення складних кейсів і підтримка професійного розвитку. Відповідальність за запуск супервізій несе керівник організації (стратегічне рішення та ресурсне забезпечення), тоді як координація графіка і взаємодія із супервізором покладається на менеджера МНПСС або координатора психологічних послуг. Планується, що впровадження цієї практики відбуватиметься протягом 1–2 місяців, а надалі матиме регулярний характер.

Доповненням до супервізійного формату виступають інтервізійні зустрічі та короткі «добробут-бріфінги» для команди. Інтервізійні зустрічі передбачають самоорганізовану роботу психологів у невеликих групах (3–5 осіб) з обговоренням професійних викликів і пошуком рішень на основі взаємної підтримки. Доцільним є проведення таких зустрічей щонайменше раз на квартал в онлайн або офлайн форматі. «Добробут-бріфінги» можуть відбуватися раз на місяць у форматі коротких (15–30 хвилин) зустрічей, під час яких команда обговорює актуальний рівень навантаження, сигнали перевтоми та можливі способи підтримки. Організаційно ці активності координує менеджер МНПСС у взаємодії з проєктними координаторами, а HR/координатор персоналу відстежує участь працівників та їхні запити. Пілотний запуск таких практик доцільно розгорнути протягом одного кварталу з подальшим переходом до регулярного застосування.

Окремою управлінською задачею є перегляд системи делегування завдань і розподілу емоційно складних кейсів. На основі аналізу навантаження (кількості та типів кейсів, закріплених за кожним фахівцем) доцільно визначити обґрунтовані ліміти щодо роботи з найбільш «важкими» випадками для одного психолога та суттєвішу частину адміністративних чи організаційних функцій передати співробітникам із нижчим рівнем

емоційного вигорання. Усі зміни мають бути закріплені у короткому внутрішньому регламенті, а їх перегляд – здійснюватися не рідше одного разу на пів року. Відповідальність за цей напрям несуть керівник організації, менеджер МНРСС та проєктні координатори.

Третій напрям пов'язаний із удосконаленням стилю керівництва на засадах адаптивності та більшої залученості персоналу. Результати опитування 30 працівників за стандартизованою анкетой показали, що рівень довіри до управлінських рішень є порівняно високим і становить 3,8 бала з 5 можливих. Це зумовлено стабільністю управлінських дій, передбачуваністю рішень керівництва та загальним позитивним досвідом взаємодії персоналу з менеджерами. Разом з тим було зафіксовано нижчі оцінки регулярності зворотного зв'язку (3,2 бала) та прозорості ухвалення рішень (3,6 бала), що вказує на потребу в більш системному й передбачуваному управлінському спілкуванні.

Для вирішення означених завдань пропонується запровадити щомісячні командні зустрічі у форматі «управлінського брифінгу». Передбачається, що такі зустрічі відбуватимуться у фіксований день і час (наприклад, у перший вівторок місяця) з попередньо визначеним порядком денним, який включатиме інформацію про ключові управлінські рішення, стан реалізації основних проєктів, можливі зміни у внутрішніх політиках та блок запитань від персоналу. За підсумками кожного брифінгу доцільно готувати короткий письмовий звіт і поширювати його через Asana або електронну пошту. Керівник організації відповідає за зміст і проведення цих зустрічей, а проєктний чи операційний менеджер – за формування порядку денного та фіксацію прийнятих рішень.

Крім того, для підвищення передбачуваності й узгодженості роботи проєктних команд пропонується проводити короткі щотижневі операційні синхронізації (онлайн-зустрічі тривалістю до 20–30 хвилин) та раз на квартал – розширені стратегічні сесії (2–3 години) з аналізом проміжних результатів,

основних викликів і планів на наступний період. Операційні синхронізації організовуються й модеруються проєктними менеджерами, тоді як стратегічні зустрічі координує керівник організації, за потреби залучаючи зовнішнього або внутрішнього фасилітатора.

Важливим елементом підвищення якості управління є розвиток навичок адаптивного та коучингового керівництва в менеджерів. Передбачається, що протягом 3–6 місяців буде реалізована короткострокова навчальна програма, яка включатиме 2–3 тренінгові модулі, присвячені коучинговому підходу в керівництві, особливостям надання конструктивного зворотного зв'язку, управлінню емоційним навантаженням команд. Після завершення навчання планується впровадження регулярних індивідуальних зустрічей «керівник–співробітник» (не рідше одного разу на 1–2 місяці) з акцентом на професійний розвиток і підтримку, а також установа мінімального стандарту управлінського зворотного зв'язку (наприклад, не рідше одного разу на квартал для кожного працівника). Ініціатором такої програми є керівник організації, організаційний супровід забезпечує HR/координатор персоналу, а практична реалізація коучингових підходів покладається на менеджерів проєктів.

Модель адаптивного стилю керівництва, що поєднує структуровані управлінські процедури з високим рівнем залученості персоналу, може бути використана як орієнтир для вдосконалення управлінських практик у БО «ЮА Ментал Хелп» (рис. 3.2). Запровадження такої моделі є логічним з огляду на наявний рівень довіри до керівництва, зафіксовані запиту на регулярніший зворотний зв'язок і вищу прозорість ухвалення рішень.

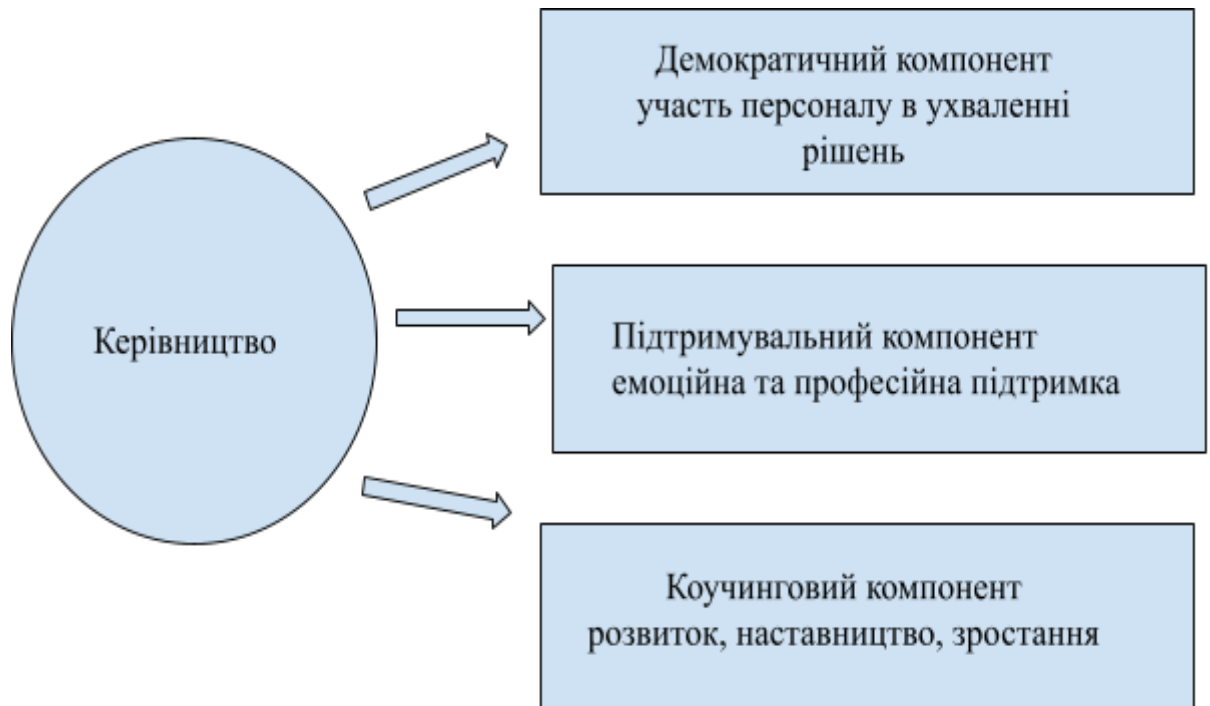


Рисунок 3.2 Модель адаптивного керівництва

Джерело: розроблено автором

Запровадження такої моделі є логічним з огляду на наявний рівень довіри до керівництва, зафіксовані запити на регулярніший зворотний зв'язок і вищу прозорість ухвалення рішень.

Отже, удосконалення комунікативних процесів і стилю керівництва в БО «ЮА Ментал Хелп» доцільно здійснювати у взаємопов'язаних напрямках: стандартизації та структуризації внутрішніх комунікацій (через впровадження платформи управління задачами й комунікаційного гайду), підсилення системи емоційно-психологічної підтримки та перерозподілу навантаження, а також розвитку адаптивного управління з регулярним і прозорим зворотним зв'язком. Поетапне впровадження цих заходів із чітко визначеними строками та зонами відповідальності сприятиме підвищенню стабільності команди, зниженню ризиків емоційного виснаження, зростанню ефективності комунікацій і загальній стійкості організації в довгостроковій

перспективі.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління через соціально-психологічні інструменти

Ефективність управління в організації соціального спрямування, такої як БО «ЮА Ментал Хелп», значною мірою визначається не лише формальними процесами та професійними компетентностями, а й якістю соціально-психологічної взаємодії, стилем керівництва, рівнем комунікації, довіри та підтримки всередині колективу. У середовищі підвищеного психологічного навантаження резерви зростання ефективності управління значною мірою криються в здатності керівництва створити безпечний, підтримувальний соціально-психологічний простір. Саме тому важливо системно використовувати потенціал, виявлений нами раніше, для формування продуктивних комунікацій, підвищення мотивації, зниження професійного вигорання та зміцнення командної єдності.

Першим ключовим резервом є підсилення емоційної підтримки персоналу та розвиток емоційної стійкості колективу. Згідно з результатами діагностики, середній рівень емоційного вигорання психологів становить близько 3,5 бала за 5-бальною шкалою, а оцінка балансу «робота – життя» – 3,1 бала, що свідчить про ризики перевантаження та потребу в системній підтримці. Запровадження регулярних супервізій, інтервізій та груп обговорення професійних викликів відповідає цим показникам і може сприяти їх зниженню. Міжнародні й українські гуманітарні організації демонструють ефективність системних підходів до підтримки персоналу. Наприклад, Médecins Sans Frontières (MSF) впроваджує комплексну trauma-informed модель роботи з персоналом, що включає регулярні супервізії, дебрифінги та психосоціальну підтримку. Аналіз практики MSF, представлений у дослідженні «Case Studies of Burnout Prevention in the Non-

Profit Sector», показує, що впровадження супервізій зменшило рівень емоційного виснаження персоналу та кількість випадків тимчасового вибуття з роботи [81]. Подібні результати демонструє й дослідження «Quasi-Qualitative Analysis of Peer Group Supervision for Counselors», у якому встановлено, що регулярні інтервізійні зустрічі знижують емоційне навантаження консультантів [82], підвищують відчуття професійної підтримки та загальну задоволеність роботою. У контексті України показовим є досвід Українського Червоного Хреста, у якому супервізії та підтримка персоналу інтегровані у всі програми МНПСС та визнаються критичним фактором стійкості працівників [59].

Другим резервом є розвиток і стандартизація комунікативних процесів. Для БО «ЮА Ментал Хелп» характерна висока потреба в координації між проєктними командами, психологами, адміністративним персоналом та керівництвом. Опитування засвідчило, що середня оцінка прозорості ухвалення рішень становить 3,6 бала, а регулярності зворотного зв'язку – 3,2 бала, що вказує на наявний потенціал для покращення. Впровадження єдиної цифрової платформи управління задачами, чіткої регламентації каналів взаємодії та регулярних командних зустрічей дозволяє безпосередньо працювати з цими показниками. Досвід подібних організацій показує, що перехід на структуровану систему управління задачами (Asana, Trello чи Notion) з чітким розподілом відповідальності зменшує кількість комунікаційних помилок, пришвидшує узгодження рішень та підвищує суб'єктивну оцінку прозорості комунікацій на 0,5–0,8 бала за рік.

Третім важливим резервом є посилення участі персоналу в ухваленні рішень. Попередньо було виявлено достатньо високий рівень довіри до керівництва (у середньому 3,8 бала), однак працівники відзначали потребу в більшій залученості до процесу планування та пояснення логіки управлінських рішень. Розвиток партисипативних практик – консультацій, робочих груп, малих опитувань та стратегічних сесій – безпосередньо

пов'язаний із цими результатами: він спирається на вже наявну довіру й водночас орієнтується на підвищення показників прозорості та задоволеності управлінськими комунікаціями. У практиці європейських гуманітарних організацій впровадження регулярних стратегічних сесій із залученням персоналу до обговорення пріоритетів призвело до зниження опору змінам та зростання показників залученості співробітників, зафіксованих у щорічних внутрішніх опитуваннях.

Четвертим резервом є використання коучингових інструментів та розвиток відповідного стилю керівництва. Попередньо фіксується професійна мотивація співробітників та водночас наявність запиту на якісний, регулярний зворотний зв'язок і підтримку професійного розвитку. Це свідчить про те, що класичний адміністративний підхід не повністю відповідає потребам колективу. Запровадження коучингового стилю – із регулярними індивідуальними зустрічами, фокусом на розвитку, а не лише контролі, – дає змогу працювати з цими індикаторами, підсилюючи внутрішню мотивацію та знижуючи ризики вигорання. За даними практики однієї міжнародної організації, що працює з кризовими групами населення, перехід керівників на коучинговий стиль супроводжувався зростанням задоволеності умовами співпраці та якості взаємодії в командах, зафіксованих у щорічних опитуваннях персоналу.

Узагальнено основні соціально-психологічні резерви підвищення ефективності управління в БО «ЮА Ментал Хелп» – емоційна підтримка персоналу, розвиток комунікативних процесів, посилення участі працівників в ухваленні рішень і формування коучингового стилю керівництва – подано на рис. 3.3.

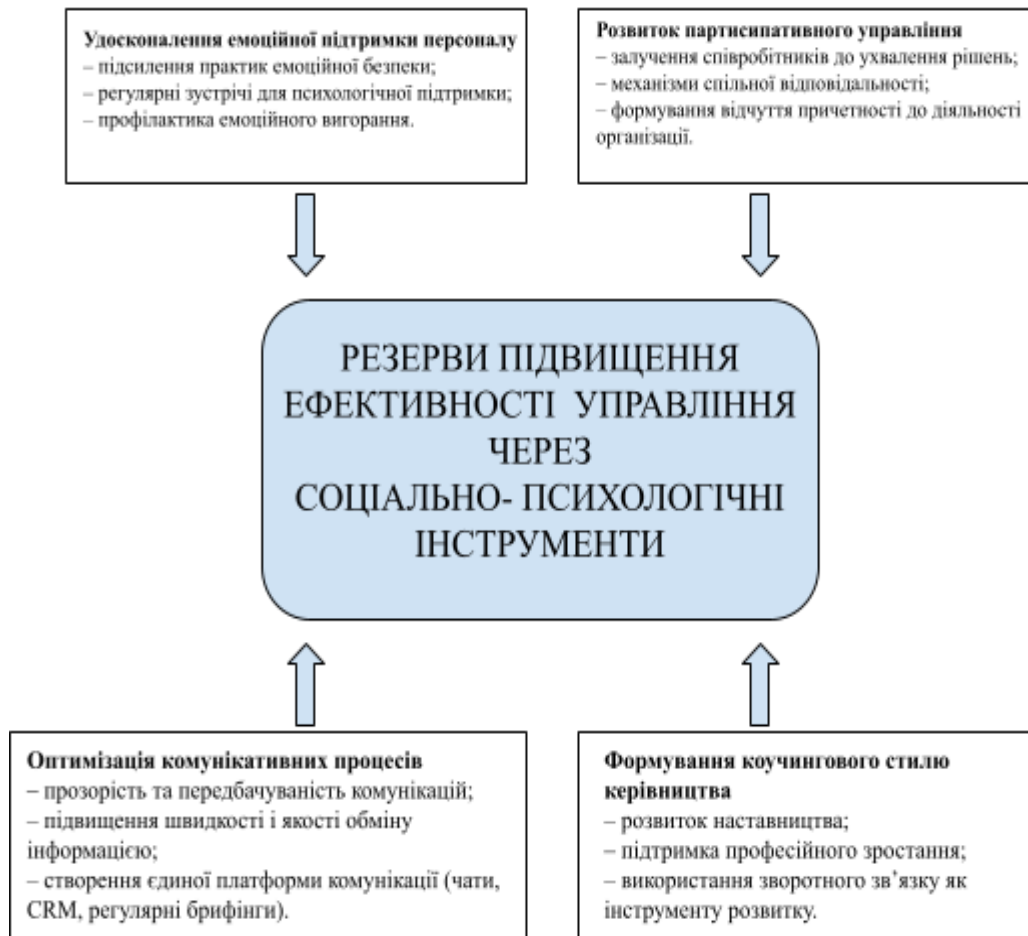


Рис.3.3. Резерви підвищення ефективності управління через соціально-психологічні інструменти

Джерело: складено автором

Як показано на схемі, основними резервами виступають: удосконалення емоційної підтримки персоналу, розвиток партисипативного управління, формування коучингового стилю керівництва, а також оптимізація комунікативних процесів. Їх поєднання створює синергетичний ефект: управління стає більш гнучким і чутливим до потреб персоналу, а показники, зафіксовані раніше в роботі (рівень вигорання, баланс «робота – життя», довіра до керівництва, прозорість рішень та регулярність зворотного зв'язку), можуть бути поступово покращені завдяки цілеспрямованому використанню соціально-психологічних інструментів. У цьому контексті розширення та систематизація таких інструментів є не лише бажаним напрямом розвитку, а й необхідною передумовою стійкості персоналу та підвищення

результативності діяльності організації.

3.3. Прогнозована оцінка ефективності запропонованих соціально-психологічних заходів та їх економічне обґрунтування

У межах даного дослідження було здійснено прогнозовану оцінку можливого впливу впровадження соціально-психологічних інструментів управління на діяльність БО «ЮА Ментал Хелп». Оскільки заходи ще не реалізовані, подані дані є модельними розрахунками, що ґрунтуються на результатах діагностики персоналу, HR-аналітиці українського некомерційного сектору, даних про ринкову вартість рекрутингу та адаптації співробітників, а також на доказових висновках міжнародних гуманітарних організацій, зокрема Médecins Sans Frontières та IFRC. Модельні оцінки дозволяють оцінити очікувані організаційні та економічні ефекти, не видаючи їх за фактичні результати.

Виявлені у попередньому розділі проблеми - фрагментарність комунікацій, недостатня регулярність управлінського зворотного зв'язку, підвищені показники емоційного виснаження та обмежена участь персоналу у прийнятті рішень – стали основою для прогнозованої оцінки п'яти напрямів удосконалення: оптимізації внутрішніх комунікацій, впровадження коучингового стилю керівництва, формування підтримувального психологічного середовища, розвитку програм профілактики професійного вигорання та розширення залученості персоналу до стратегічних і операційних процесів. Очікувані зміни за цими напрямами наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані очікувані зміни від впровадження соціально-психологічних заходів

Напрям	Поточний стан	Прогнозований ефект	Орієнтовний економічний вплив*
Оптимізація комунікацій	інформаційні затримки	швидша координація, менше дублювання задач	30–45 тис. грн/рік
Коучинговий стиль керівництва	нерегулярний зворотний зв'язок	підвищення автономності й продуктивності	35–55 тис. грн/рік
Психологічне середовище	емоційне напруження	стабілізація стану команди	15–25 тис. грн/рік
Профілактика вигорання	високі показники виснаження	зниження лікарняних і перевтоми	40–60 тис. грн/рік
Залучення персоналу	низький вплив на рішення	покращення якості управлінських рішень	10–20 тис. грн/рік

*Економічні значення є прогнозними й базуються на модельному розрахунку.

Джерело: складено автором

Економічне обґрунтування враховує:

- середню вартість підбору та адаптації нового фахівця – 17–27 тис. грн, що складається з HR-рекрутингу, адміністративної підтримки, навчання CRM та втрат продуктивності у період адаптації;
- втрати менеджерського часу у разі відсутності чіткої комунікації – приблизно 120–200 год/рік, що відповідає 15–30 тис. грн вартості робочих годин;
- короткострокові лікарняні, спричинені емоційним виснаженням, які для психологів становлять у середньому 1–2 дні на місяць і конвертуються у 15–25 тис. грн втрат на рік.

Таким чином, загальний потенційний ефект не перевищує 110–160 тис. грн, що є реалістичним і відповідає можливостям типових НКО, де основним фінансовим показником є не прибуток, а зниження непродуктивних витрат.

Прогнозована динаміка покращень у ключових організаційних показниках подана у таблиці 3.2 і відображає можливе зростання на основі

даних діагностики.

Таблиця 3.2

Прогнозоване підвищення організаційних показників
(модельний розрахунок)

Напрямок	Поточний бал	Прогнозований бал	Приріст
Комунікації	3.1	4.0–4.3	+0.9–1.2
Управлінський зворотний зв'язок	3.2	4.1–4.3	+0.9–1.1
Прозорість рішень	3.6	4.2–4.4	+0.6–0.8
Емоційна стійкість персоналу	2.7	3.7–3.9	+1.0–1.2
Залученість до рішень	2.8	3.8–4.0	+1.0–1.2

Джерело: складено автором

Прогнозна модель доповнюється етапами впровадження, які враховують реалістичні часові рамки та можливості некомерційної організації.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження соціально-психологічних заходів

Етап	Тривалість	Зміст робіт	Відповідальні
1. Підготовчий	1 місяць	розробка політик, комунікаційного гайду, графіка супервізій	директор, HR
2. Навчальний	1–2 місяці	тренінги з комунікації, лідерства, інструктаж щодо нових процесів	HR, зовнішні тренери
3. Пілотне впровадження	3 місяці	тестування супервізій, нових каналів комунікації, коучингових практик	керівники підрозділів

4. Масштабування	6 місяців	повна інтеграція у роботу всіх підрозділів	директор, HR
5.Оцінювання результатів	щороку	аналіз KPI, оновлення політик	HR, менеджери

Джерело: складено автором

Для забезпечення системного контролю за змінами було сформовано таблицю KPI, адаптовану до специфіки роботи організації.

Таблиця 3.4

KPI для моніторингу ефективності впроваджених заходів

Показник	Метод вимірювання	Цільове значення	Частота
Час реакції на внутрішні запити	аналітика комунікацій	скорочення на 20 %	щоквартально
Рівень задоволеності комунікацією	опитування персоналу	+1 бал до середнього	раз/півроку
Рівень емоційного виснаження	опитувальник MBI або аналог	зниження на 10–15 %	раз/півроку
Плинність кадрів	HR-облік	зниження на 5–10 %	щороку
Регулярність управлінського зворотного зв'язку	звітність керівників	100 % щомісячних зустрічей	щомісяця
Кількість лікарняних днів	HR-дані	зниження на 10 %	щороку

Джерело: складено автором

У межах прогнозової оцінки важливо врахувати обмеження та ризики. Потенційними обмеженнями є залежність організації від грантового фінансування, що може впливати на тривалість програм підтримки

персоналу; можливий опір змінам у частини працівників; обмежений кадровий ресурс для одночасного адміністрування кількох нових процесів; а також ризик нерівномірного впровадження практик між підрозділами. Проте всі ці ризики є керованими, а їхня поява не нівелює доцільність упровадження заходів, а лише потребує відповідного планування.

Узагальнюючи результати прогностної оцінки, можна зазначити, що впровадження комплексу соціально-психологічних заходів здатне суттєво зміцнити організаційну стійкість БО «ЮА Ментал Хелп». Очікується підвищення якості внутрішніх комунікацій, зростання професійної автономності персоналу, зниження емоційного виснаження та покращення управлінських процесів. Економічний ефект проявляється передусім у зменшенні непродуктивних витрат та стабілізації кадрового складу, що є ключовим чинником для організації, діяльність якої залежить від стабільності команди й ефективності надання послуг. Усі викладені дані мають прогностний характер та спрямовані на обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз соціально-психологічних аспектів управління діяльністю БО «ЮА Ментал Хелп» дав змогу виявити як наявні переваги, так і ключові резерви розвитку організації. Результати діагностики засвідчили, що внутрішній організаційний клімат загалом характеризується позитивними тенденціями: співробітники демонструють високий рівень професійної мотивації, готовність до командної взаємодії та взаємну підтримку. Водночас встановлено низку проблемних зон, які потребують посилення управлінської уваги, серед яких – нерівномірність комунікації між окремими функціональними групами, підвищене емоційне навантаження на фахівців допомагаючих професій та недостатня включеність працівників у процеси ухвалення рішень.

Результати аналізу підкреслили необхідність переходу до більш гнучких та адаптивних підходів в управлінні персоналом. Запропоновані напрями вдосконалення – оптимізація комунікативних процесів, посилення коучингових та підтримувальних компонентів стилю керівництва, розвиток структурованих практик підтримки персоналу – відповідають виявленим потребам організації та сучасним тенденціям у секторі психосоціальної підтримки. Вони спрямовані на підвищення якості управлінської взаємодії, зміцнення професійної згуртованості та формування більш прозорої та передбачуваної моделі управління.

Особливе значення має впровадження заходів з профілактики емоційного вигорання, адже саме емоційна стійкість співробітників визначає якість та сталість надання послуг у сфері МНПСС. Запропонована система супервізій, підтримувальних зустрічей та формування здорових робочих практик є важливим інструментом збереження кадрового потенціалу. Прогнозна оцінка показала, що такі заходи здатні не лише стабілізувати психологічний стан працівників, а й зменшити непродуктивні витрати організації, що пов'язані з плинністю кадрів, лікарняними та дублюванням управлінських завдань. Економічні моделі підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу, навіть у неприбутковому секторі, формують реальний ресурсний ефект і покращують стійкість організації.

Окреслені у розділі етапи впровадження та система ключових показників ефективності (КПІ) забезпечують можливість подальшого моніторингу, оцінювання результатів і стратегічного коригування управлінських рішень. Враховані обмеження та ризики, притаманні неприбутковим організаціям – зокрема залежність від грантового фінансування, нерівномірність навантаження та ресурсні обмеження – підкреслюють реалістичність та практичну спрямованість запропонованих рекомендацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підвищення ефективності

управління БО «ЮА Ментал Хелп» значною мірою залежить від цілеспрямованого укріплення соціально-психологічної складової управлінської системи. Запропоновані заходи, хоча й мають прогнозний характер, окреслюють чітку стратегічну траєкторію: формування стійкого кадрового потенціалу, підвищення якості внутрішньої взаємодії, розвиток адаптивної моделі керівництва та впровадження культури підтримки. Це підтверджує, що соціально-психологічні інструменти є не лише гуманістичною складовою роботи організації, а й стратегічним чинником її довгострокової ефективності та конкурентоспроможності у сфері надання психосоціальних послуг.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі вирішено завдання, яке полягало у дослідженні соціально-психологічних чинників управління в діяльності БО «ЮА Ментал Хелп». В умовах високої динаміки зовнішнього середовища та інтенсивної діяльності у сфері психосоціальної підтримки саме персонал є ключовим ресурсом організації. Розуміння потреб працівників, їхнього емоційного стану, рівня задоволеності та особливостей професійної взаємодії є необхідною передумовою стабільного функціонування та розвитку організації. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі узагальнені висновки:

Теоретичний аналіз засвідчив, що соціально-психологічні методи управління є важливою складовою сучасного менеджменту неприбуткових організацій. До них належать: формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток командної взаємодії, удосконалення комунікацій, участь персоналу в управлінні, формування ініціативності та відповідальності, підтримка психологічного благополуччя працівників. Інтеграція психологічних механізмів у систему управління забезпечує стабільність колективу та підвищення результативності діяльності.

У роботі узагальнено класифікацію соціально-психологічних методів управління та визначено їх актуальність у діяльності неприбуткових організацій, що працюють у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки. Особливий акцент зроблено на ролі психічного здоров'я персоналу як базової умови професійної ефективності, стійкості до стресу та здатності надавати якісну психологічну підтримку бенефіціарам.

Аналіз діяльності БО «ЮА Ментал Хелп» показав, що організація активно розвивається, демонструє зростання інституційної спроможності та розширення напрямів роботи. Водночас постійне навантаження, робота з кризовими групами та високий темп реалізації проєктів посилюють значення

системної підтримки персоналу та вдосконалення організаційних процесів.

Соціально-психологічна діагностика засвідчила загалом позитивну динаміку внутрішнього клімату, зокрема високий рівень професійної мотивації (4,6 у психологів та 4,3 у адміністративного персоналу), командної взаємодії (4,4 та 4,1 відповідно) та відчуття підтримки (4,5 та 4,2). Показники довіри до керівництва також є достатньо високими – 4,2 та 4,0 відповідно. Водночас встановлено, що психологи мають вищий рівень емоційного вигорання (3,5 проти 2,8) і нижчий баланс «робота – життя» (3,1 проти 3,6), що свідчить про неоднорідність навантаження й потребу у пріоритетних заходах підтримки саме для фахівців, які працюють безпосередньо з клієнтами.

Виявлено, що психологічний стан персоналу, рівень його задоволеності та включеності значною мірою залежать від якості комунікацій, стилю керівництва та організаційної культури. Недостатня регулярність управлінського зворотного зв'язку, нерівномірність інформаційних потоків та обмеженість участі працівників у прийнятті рішень є чинниками, що можуть знижувати мотивацію та підвищувати ризики професійного виснаження.

На основі результатів дослідження розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення соціально-психологічних аспектів управління. До них належать: структуризація внутрішніх комунікацій, впровадження регулярних супервізій та інтервізій, формування підтримувального робочого середовища, розвиток коучингового стилю керівництва, підвищення залученості персоналу до управлінських процесів. Застосування цих заходів сприятиме зміцненню психологічного клімату, підвищенню професійної стійкості працівників та ефективності командної взаємодії.

Встановлено, що впровадження програм психологічної підтримки персоналу, підвищення рівня обізнаності щодо ментального здоров'я та

розвиток навичок саморегуляції й конструктивних копінг-стратегій є ключовими чинниками, які сприяють зниженню ризику професійного вигорання та зростанню продуктивності праці.

Впровадження запропонованих заходів у діяльність БО «ЮА Ментал Хелп» позитивно позначиться на організаційній культурі, зменшить плинність кадрів, підвищить продуктивність праці та якість надання послуг. Це також сприятиме підвищенню задоволеності персоналу, посиленню корпоративної згуртованості та забезпеченню довгострокової стійкості організації.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що соціально-психологічні чинники управління є ключовими умовами розвитку БО «ЮА Ментал Хелп». Забезпечення сприятливого психологічного клімату, удосконалення управлінських практик та системна підтримка персоналу створюють необхідні передумови для підвищення ефективності організаційної діяльності та реалізації соціальної місії фонду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4345>
2. Балафіна М. Особливості контролінгу персоналу в системі управління підприємством. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Вип. 18. С. 120–122.
3. Балуська О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
4. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Бутинська Р. Я. Правовий статус учасників колективно-трудоових правовідносин : монографія. Львів : Вид-во «Растр-7», 2020. 234 с.
7. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. №1(33). С. 33-42. URL: <https://cutt.ly/dMhBAEy>
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

9. Гонтаренко Ю.Д. Управління персоналом: визначення та основні етапи. Матеріали XXII Всеукраїнської наукової конференції молодих учених: Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2021» (22-23 квітня 2021 року). Черкаси, 2021. С. 287-288
10. Горбунова В., Портницька Н. Савиченко О. Тичина І. Універсальний тренінг із психічного здоров'я для фахівців першої лінії. Робочий альбом для учасників / За заг. ред. В. Горбунової. URL: <https://www.mh4u.in.ua/wp-content/uploads/2021/02/universalnyj-trenmg-z- psychno-zdorovya-albom-dlya-uchasnykiv.pdf>
11. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. VI Міжнародна науково-практична конференція конференція Таврійського національного університету до 160-річниці від дня В. І. Вернадського. Частина 2. Liha-Pres. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2>
12. Данило С.І., Данило А.І. Аутстафінг як інновації в управлінні персоналом на підприємстві. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 1. № 5(37). С. 33–40. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/466>
13. Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.
14. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6).
15. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С.165 – 170.

16. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
17. Кобрусева Є.А., Іванов Р.В. Прийняття управлінських рішень з мотивації праці персоналу. Сучасний стан та перспективи розвитку науки: матеріали міжнародної наукової конференції (Т. 1), 18 грудня, 2020 рік. Ужгород, Україна: Молодіжна наукова ліга. С. 129-130.
18. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
19. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
20. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.
21. Креативні індустрії у I кварталі 2022 року (статистичний огляд). Міністерство культури та інформаційної політики України. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/936>
22. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.
23. Кузьмін О.Є. Управління змінами : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, В.В. Яцура, І.І. Грибик, А.М. Грищук, Н.В. Смолінська, М.Б. Гункевич, М.В. Замроз. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
24. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf>

25. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник / за ред. А. Я. Кібанова. 4-е вид., доп. і перероб. М.: ІНФРА-М, 2021. 695 с.
26. Лебединська О. С., Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Інноваційні технології оцінювання результативності управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3. С. 56-61. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37333>
27. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрацова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.
28. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 108–118.
29. Малішевська Л.М., Кушнір В.В., Отрошко І.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2021. № 2 (18). С. 44-53
30. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
31. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (18 березня 2021 року). Ірпінь, 2021. С. 353-355
32. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтер-наука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
33. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського*

національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.

34. Пеняк Ю.С., Карапетян Р.У. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліковофінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції* (17-19 березня 2021 року). Львів, 2021. С. 246- 248.

35. Пестовська З. С., Вернигора В. К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 209-215. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/16101>

36. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. №3 (114). С. 127 – 131. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf

37. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник наукового технічного університету «ХПІ»*. 2013. № 21. С. 127–134.

38. Потьомкіна О.В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217 – 224.

39. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21

40. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>

41. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/78677.html>
42. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
43. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія [Електронний ресурс] / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко[та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/> ISBN978-966-644-416-8
44. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : *матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>*
45. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.
46. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. №1. 2020. С. 166–171.
47. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168-174. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10442>

48. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1(4). С. 138-144. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18>
49. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. Вип. 47(2). С. 33–39.
50. Сновидович І.Г. Управлінські компетентності як фактор якісних змін у сучасному менеджменті. *Матеріали XIX міжнародної науково-практичної конференції «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації»*. (13 травня 2022 р.) Тернопіль. URL: <https://cutt.ly/RMhDufU>
51. Станіславчик О.В., Власенко Т.А., Козак К.Б., Демченко О.В. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 99-105.
52. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
53. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.
54. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4341>
55. Тимошенко Н. Є. Плейбек-театр як один із інтерактивних методів навчання. *Перспективи та інновації науки* (Серія «Педагогіка», Серія

- «Психологія», Серія «Медицина»)). 2024. № 3(37). С. 620-631. URL: <https://ela.kpi.ua/items/34589aa5-3bff-4776-ab77-b1ef9279b58b>
56. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
57. Трудове право України : підручник / за ред. проф. О.М. Ярошенко. Харків, 2022. 376 с.
58. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. ligazakon. 2022.URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn
59. Український Червоний Хрест. МНПSS-програми. URL: <https://redcross.org.ua/mhpss/>
60. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4354>
61. Фединець Н. І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. С. 83–88.
62. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92-96.
63. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська, О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072>
64. Ходаківський Є. І. Психологія управління. 6-те вид. перероб. та доп. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 492 с.

65. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>.
66. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>.
67. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
68. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146-149.
69. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С. 100–105.
70. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. №4(41). С. 105-109
71. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Український соціум*. 2020. № 4. С. 99-112. URL: <https://ukr-socium.org.ua/uk/archive/4-75-2020/upravlinnia-personalom-iak-poniattia-mizhdystsyplinarnoho-znachennia-v-konteksti-sotsialno-orientovanoi-ekonomiky/>
72. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Креативність як найбільше конкурентна перевага майбутніх менеджментів. *Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*. (Серія

«Економічні науки»), 2020№ 3 (99), р. URL:
<http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1721>

73. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

74. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с

75. Щокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924>

76. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44 – 50

77. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 20 березня 2020 року. Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/9f0c82fd-26dc-468e-89ef-f3ba8e741f0b/full>

78. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). С. 34–39.

79. Ярмолук Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3(20). С. 152–156.

80. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 214–226.

81. Case Studies of Burnout Prevention in the Non-Profit Sector. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/396315033_Case_Studies_of_Burnout_Prevention_in_the_Non-Profit_Sector
82. Quasi-Qualitative Analysis of Peer Group Supervision for Counselors. PubMed Central. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5671524/>

ДОДАТКИ