

**ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ****Світлана Рудакова**

кандидат технічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, svetlana.rudakova.home@gmail.com

**ORCID: 0000-0002-0623-6140**

**Наталія Данилевич**

кандидат технічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, danylevych.nataliia@kneu.edu.ua

**ORCID: 0000-0002-2321-0487**

**Людмили Щетініна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, sludval@ukr.net

**ORCID: 0000-0003-1519-0647**

**Оксана Поплавська**

кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна, 03057, oksanadom@ukr.net

**ORCID: 0000-0001-9538-3718**

**Дарина Суховерська**

здобувач освіти «Менеджмент персоналу»

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна 03057, darynamymail@gmail.com

**ORCID: 0000-0002-1053-3244**

Розглянуто згуртованість колективу, яка спрямована на розвиток ефективної взаємодії в процесі діяльності громадської організації під час війни. В умовах війни виявлено загрози для колективу громадських організацій, які негативно позначаються на його згуртованості, а саме: психологічна напруга, зтяжний характер війни, обмеженість фінансових ресурсів, погані новини з фронту, проблеми у рідних та близьких. Приділено значну увагу діяльності згуртованої групи, прийняттям рішень цією групою. Наведено позитивні сторони згуртованості в громадській організації як для її колективу, так і для самої громадської організації. Виявлено, що організація, яка має згуртований колектив, має значні переваги, які поширюються як на діяльність організації, так і на її членів. Проведено оцінку важливості характеристик згуртованості членів громадської організації. Запропоновано для оцінювання згуртованості колективу громадської організації проводити опитування її членів за такими характеристиками: успішність організації; довіра до лідера; взаємоповага та взаєморозуміння до всіх членів організації; доброзичливе ставлення одне до одного; розвиток зв'язків з волонтерами; наявність позитивних результатів; повага до соціально незахищених людей; індивідуальна та загальна відповідальність; кооперація; демократичність. Зазначено, що передумовами згуртованості є висока соціальна відповідальність колективу, розуміння ним надзвичайної важливості виконуваної роботи для суспільства, а також відсутність конкуренції. Обґрунтовано, що для діяльності громадської організації важливе значення має її лідер. Запропоновано рекомендації лідеру громадської організації. Зазначено, що згуртованість колективу громадської організації можна підтримувати за допомогою активній позиції лідера. Підкреслено, що під час війни громадські організації об'єднуються, розвивають партнерські стосунки і роблять більше спільних заходів. Зазначено, що від ефективності діяльності громадських організацій зараз залежить вирішення завдань, які стали пріоритетними для розвитку українського суспільства під час війни.

**Ключові слова:** громадська організація, колектив, згуртованість, лідер.

**Актуальність роботи.** В умовах війни колектив громадської організації отримує додаткові умови для підвищення згуртованості. Крім спільних потреб та інтересів, членів громадської організації об'єднує непереборне бажання перемогти у війні з Російською федерацією. Водночас в умовах війни з'являються загрози для колективу громадських організацій, які негативно позначаються на його згуртованості: психологічна напруга, затяжний характер війни, обмеженість фінансових ресурсів, погані новини з фронту, проблеми у рідних та близьких тощо. Тому виникає необхідність у діяльності лідерів цих організацій, які мають здійснювати компенсаторні заходи для нейтралізації негативного впливу військової агресії на психоемоційний стан персоналу та соціально-психологічний клімат в колективі.

Зазвичай громадські організації прийнято вважати добровільними, масовими об'єднаннями громадян, що виникають внаслідок їхнього вільного волевиявлення на основі спільних інтересів і завдань [1].

Дослідження феномену «громадської організації» в контексті розвитку сучасної системи публічно-управлінських відносин в Україні присвячено праці М. Токаря [2], Дігтяр П.А. [3], взаємодію громадських організацій з органами державної влади в Україні розглядали Гаврилюк К. [4], Петренко К. [5], Гостева О.М. [6]. Актуальним проблемам розвитку громадської діяльності молодіжних організацій в сучасних умовах присвячені праці Удалової О.А., Буянової Г.В., Ївженко Ю.В. [7].

Необхідно зазначити, що для ефективного функціонування громадської організації потрібен лідер, який шукає сфери та напрями реалізації проєктів, організує злагоджену роботу. Пошук сфер та напрямів реалізації проєктів залежить від підприємливості, обізнаності та компетентності лідера. Злагоджена робота залежить не тільки від лідера, а й і від згуртованості колективу, що в громадській організації визначається вірою кожного її члена в суспільну користь проєктів. І головний маркер ступеня згуртованості колективу – віра кожного в те, що він приносить користь всьому людству, працюючи в цій команді.

Отже, метою статті є особливості згуртованості колективу громадських організацій під час війни.

**Матеріал і результати досліджень.** Після початку повномасштабної війни громадські активісти взяли на себе організацію волонтерських

рухів, гуманітарних штабів та іншої діяльності направленої на перемогу України. Необхідно зазначити, що українські громадські організації, які активно почали займатися волонтерською роботою, пошуком міжнародної підтримки та допомогою всім, хто її потребує, мають також згуртовувати своїх членів. Багато громадських організацій, як і інші організації, витрачають зусилля для досягнення високої згуртованості персоналу, але в умовах війни об'єднання колективу досягається завдяки вірі в перемогу.

Освітньо-аналітичний центр розвитку громад провів опитування активістів громадських організацій для вивчення впливу війни на атмосферу в громадських організаціях. Досліджувалися особливості діяльності, короткострокові та довгострокові плани, потреби і пропозиції громадських організацій в нових реаліях. В опитуванні брали участь громадські активісти з чотирнадцяти областей України, більшість яких (75%) змінили місце проживання, а 25% проживають у своїх громадах. Було виявлено виклики, які сьогодні стоять перед громадськими активістами: фінансові труднощі, проблеми з житлом, відсутність можливості продовжувати працювати в громадській організації, виклики психологічного характеру. Як наслідок – існування проблем, у членів громадських організацій спостерігаються прояви їх вигорання. Водночас практично 50% з усіх опитаних продовжують реалізацію проєктів, понад 1/3 – реалізують ініціативи частково, і лише 16% повністю припинили проєктну діяльність [8]. Також більшість громадських активістів долучилися або й самі організували волонтерські штаби, допомогу вимушеним переселенцям, збір коштів військовим тощо. Їм допоміг досвід управління проєктами, творчий підхід та вмінням давати хороший результат за обмежених ресурсів.

Громадські організації розрізняються за своєю соціальною основою, сферами діяльності, організаційною побудовою, цілями, методами й засобами діяльності. Добровільний характер діяльності активістів громадських організацій, їх бажання виконувати певні функції і досягати цілей, а також синергетика (теорія самоорганізації в системах різноманітної природи) відносин в колективі зумовлюють високу проєктну активність та результативність цих об'єднань. Члени громадської організації добровільно об'єднуються для реалізації спільних інтересів через певні функції. Характерні функції громадських організацій виокремлено в табл. 1.

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективної діяльності громадської організації досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень.

Слід зазначити, що більш згуртована група більш продуктивна у розробці ідей проекту, їх аналізі та оцінці, хоча й схильна до підвищеного ризику. Згуртована група, як правило, приймає більш ризикові рішення порівняно із рішеннями окремих членів колективу, що приймаються ними самостійно. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

1) конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не наслідуються висловлювати свої погляди, які відрізняються від вже викладених думок (позицій групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;

2) почуттям завищеної оцінки своїх можливостей, що розвивається завдяки інтенсивному груповому спілкуванню (завищене почуття «ми», що послаблює сприйняття ризику);

3) взаємним «зараженням сміливістю». Цей ефект виникає в групових комунікаціях;

4) зменшенням чутливості до небезпеки і застережень внаслідок групового досвіду. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;

5) поширенням думки (як правило, помилкової), начебто в групових рішеннях відповідальність покладається на багатьох людей, і частка особистої відповідальності є незначною;

6) впливом лідерів, особливо формальних керівників, які оптимістичному настрою та впевненості у досягненні мети [10];

7) особливостями згуртованості колективу громадської організації є: єдина система цінностей; демократизм у взаємовідносинах і прийнятті рішень; підтримка в процесі досягнення тих чи інших цілей; взаємні емоційні переживання; розуміння ролі колективу у виконанні тих чи інших завдань. Тобто в громадській організації для досягнення високої згуртованості колективу є більше передумов, ніж в будь-якій іншій організації. Колективне досягнення цілей приводить до забезпечення високої ефективності діяльності організації [11]. Тому організація, яка має згуртований колектив, має значні переваги (табл. 2). Ці переваги поширюються як на діяльність організації, так і її членів.

Таблиця 1

**Функції громадських організацій**

| Назва функції | Зміст функції                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правозахисна  | захист прав та інтересів членів організації, інших громадян через законодавчу ініціативу, ведення переговорів, вимоги та заяви до керівних структур держави й контроль за їх виконанням;                                                                       |
| Кадрова       | підготовка кваліфікованого персоналу для державних і громадських органів, установ, організацій;                                                                                                                                                                |
| Виховна       | формування патріотизму, національної свідомості та єдності, моральної, правової культури, етики ділового спілкування, управлінської діяльності, відповідального ставлення до роботи, навколишнього середовища, оточуючих, активної громадянської позиції тощо; |
| Комунікативна | встановлення атмосфери довірливого спілкування між членами організації, підвищення ролі громадської думки, інформаційне забезпечення суспільства;                                                                                                              |
| Інтегративна  | об'єднання, консолідація членів організації та громадян навколо спільної мети;                                                                                                                                                                                 |
| Соціальна     | надання допомоги та підтримки різним категоріям населення самостійно чи в партнерстві з іншими установами й організаціями;                                                                                                                                     |
| Посередницька | налагодження зв'язків між членами громадської організації, різними державними та недержавними установами, закордонними фондами, організаціями соціального направлення;                                                                                         |
| Опозиційна    | запобігання надмірній централізації та посиленню влади держави, сприяння посиленню та розвитку громадянського суспільства;                                                                                                                                     |
| Контролююча   | здійснення громадського контролю за виконанням своїх обов'язків державними органами та установами, за дотриманням прав громадян, а також виконання своїх функцій безпосередньо членами даної громадської організації.                                          |

Складено авторами на основі [9].

Таблиця 2  
**Переваги згуртованості в громадській організації**

| Для членів організації                                                          | Для громадської організації                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Люди отримують можливість розкрити свої таланти і мати за це моральну нагороду. | Неформальні лідери прагнуть до досягнення цілей і зацікавлені в налагодженні справ організації. |
| Різноманітність підходу до реалізації завдань.                                  | Зростає віддача членів організації, створюються нові ідеї.                                      |
| Нові можливості для інтелектуального розвитку.                                  | Поліпшує моральний стан колективу.                                                              |
| Причетність до загальної справи.                                                | Активніше вирішуються проблеми, з якими може стикнутися організація.                            |
| Громадськість прагне до розвитку.                                               | Прискорюється обмін інформацією в організації (як зверху вниз, так і знизу вгору).              |
| Задоволення від своєї праці і підвищення її змістовності.                       | Ділова активність щодо пошуку нових зав'язків підвищується.                                     |

Висока ефективність реалізації проектів громадських організацій зумовлена злагодженою роботою їх членів та природньо високою згуртованістю персоналу громадських організацій. Передумовами цієї природньої згуртованості

є висока соціальна відповідальність персоналу, розуміння ним надзвичайної важливості виконаної роботи для суспільства, а також відсутність конкуренції. Така атмосфера в громадській організації створює додаткову мотивацію для її членів – сприятливий соціально-психологічний клімат. Тобто в цих організаціях психоемоційне благополуччя досягається не тільки зусиллями керівника, а й інших членів.

Проявами згуртованості, за якими можна оцінити її рівень, є: суб'єктивно значущі колективні зв'язки, єдність поглядів, загальна думка про напрями, засоби реалізації проектів та цілі організації, взаємодопомога її членів, небайдужість до проблем члена колективу. Для оцінювання згуртованості колективу громадської організації, крім спостереження за ним, можна проводити опитування її членів за такими характеристиками:

- 1) успішність організації;
- 2) довіра до лідера;
- 3) взаємоповага та взаєморозуміння до всіх членів організації;
- 4) доброзичливе ставлення одне до одного;
- 5) розвиток зв'язків з волонтерами;
- 6) наявність позитивних результатів;
- 7) повага до соціально незахищених людей;
- 8) індивідуальна та загальна відповідальність;
- 9) кооперація;
- 10) демократичність.

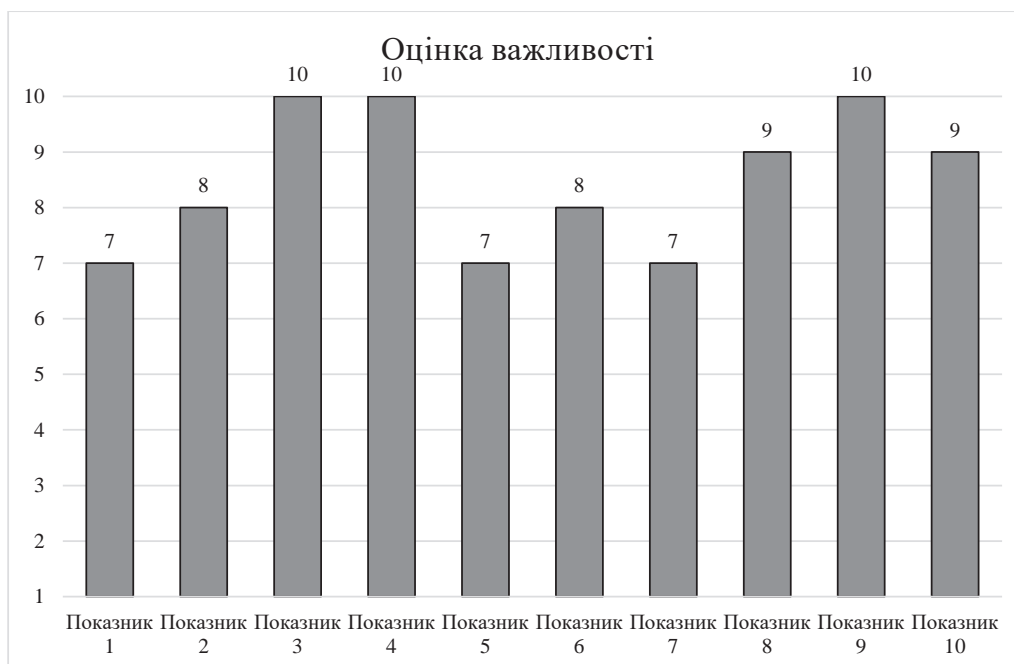


Рис. 1. Оцінка важливості характеристик згуртованості членів громадської організації

## Напрями та заходи формування згуртованість персоналу громадської організації під час війни

| Назва напрямку                              | Зміст заходу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тримати зв'язок із командою                 | Керівник організації повинен точно знати та розуміти хто в команді як працює. Керівник повинен проявляти свою людяність та турботу по відношенню до колективу. Постійний зв'язок із командою, дистанційні мітинги та наради мотивують та налаштовують кожного на робочий лад. До того ж спілкуючись, члени громадської організації обмінюються думками, радять один одному, що дуже важливо зараз. Запровадити гарячу лінію психічної консультації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Створити безпечні умови роботи              | Врахувати важку ситуацію, забезпечити всім можливим для дистанційного формату роботи: підтримку сторонніх робочих ресурсів, надання доступів до сервісів, програм тощо. Надати можливість обирати для себе найбільш зручний час роботи, поки небезпека досі існує.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Створити чат допомоги                       | Чат допомоги це екстрена допомога всім, хто потребує в матеріальній та моральній підтримці, а саме: обмін корисною інформацією, обмін корисними контактами для роботи та життя, адреси точок допомоги в різних містах. Такий чат повинен виконувати свою головну функцію допомоги та інформування за запитом кожного члена команди.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Підтримувати позитивний настрій в колективі | Найкраще, що можна зробити для членів організації - це дозволити їм прояв будь-яких емоцій, співпереживання та жарти. Для цього треба дозволити команді обговорювати все, в першу чергу, гарні новини. Й навіть під час війни не забувати вітати з Днем народження, це також підвищує настрій.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Командоутворюючі заходи                     | Навчальні тренінги, з допомогою яких лідери не тільки адаптують новачків, але також збільшують згуртованість колективу і вирішують багато інших важливих завдань. Такі тренінги дають величезний ефект у командах з різним рівнем освіти, коли потрібно терміново підтягти відстаючих.<br>Спільне навчання працівників — колективні тренінги, курси тощо – сприяє обміну знаннями та досвідом, активізації спілкування в колективі та пробудженню творчого початку в кожному, що посилює позитивний ефект від навчання. Оптимальні такі формати, як форум-збори і практичний тренінг, сфокусований на технічних і практичних аспектах здійснення трудових операцій, зустріч-дискусія, брейнстормінг, групове виконання завдань. Правильний настрій лідера, його віра в успіх справи, вміння заражати своїм натхненням і мотивувати є основним напрямом для командоутворення. |
| Формування традицій                         | Корпоративні традиції допомагають створити комфорт, спокій і впевненість, що все йде як треба. Навіть такі прості ритуали, як спільні 15-хвилинні чаювання в середині дня, невеликі розминки, роблять людей трохи ближче один до одного, дають їм можливість розкритися. Неформальне спілкування формує однодумців, будучи чинником згуртованості колективу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Проведення зборів                           | Проведення зборів зробити регулярними: це і обмін думками, і корпоративна традиція. І не важливо, чи зустрічаєтеся ви з кожен день на невеликих летючках або двічі на місяць, головне — присутність всіх членів колективу, щоб ніхто не відчував себе обійденим. На зборах можна вітати працівників з досягненнями, публічно поздоровляти і символічно нагороджувати. Емоційний вплив і значимість зборів посиляться у багато разів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Кожна з цих характеристик має свою важливість, яка вказана на рисунку 1. Оцінка може варіюватись від 1 до 10 балів, відповідно 1 – менш важливий показник та 10 – більш важливий показник (рис. 1).

Оцінювання згуртованості колективу в громадській організації має здійснюватися періодично, а не один раз. Це зумовлено тим, що будь-який колектив перебуває у динаміці та розвивається – змінюються установки персоналу, його склад, а також зовнішня ситуація. Відомі випадки, коли «міцні» колективи розпадалися. Тому керівник має відслідковувати стан соціально-

психологічного клімату в колективі, вчасно зреагувати на прояви в ньому психоемоційних дефектів або незадовільні результати опитування.

До початку війни в країні згуртованість в колективі забезпечувалася завдяки оптимальній організації робочого простору, корпоративних свят, командних спортивних тренінгів, командоутворюючих заходів, інтегруванню новачків в діяльність організації, формування традицій, проведенню зборів. В умовах війни члени громадських організацій самі зрозуміли свою відповідальність за досягнення в колективі внутрішньої єдності. Українці відчули, і вже не перший



раз, важливість об'єднання у скрутні або кризові періоди для нашої країни. Саме підтримка один одного дає можливість змінитися, бути гнучкішими та не боятися труднощів.

Для продовження ефективної діяльності громадських організацій важливо досліджувати потреби як цільових аудиторій, так і команди. В умовах воєнного стану ці потреби проявляються гостріше. Якщо в березні нагальними були релокація із зони бойових дій, пошук безпечного простору для життя і роботи, то через декілька місяців громадські діячі та діячки заговорили вже про зовсім інші потреби.

Тому запропонуємо напрями та заходи, які допоможуть налагодити згуртованість персоналу громадської організації під час війни (Таб. 3).

Зараз громадські організації об'єднуються, розвивають партнерські стосунки і роблять більше спільних заходів, ніж раніше. І це є позитивним моментом в тому, що громадські організації працюють разом, незважаючи на територіальне розташування, і спільно покривають більшу аудиторію та більшу географію. І тоді їм легше заявляти публічно про себе і про свою діяльність.

Роль громадських організацій в інтеграції людського потенціалу надзвичайно важлива – допомогти не лише забезпечити необхідними речами, а й надати емоційну та психологічну підтримку, місце для реалізації ідей, і в цьому процесі провідну роль відіграє саме згуртованість колективу громадської організації.

**Висновки.** Під час війни підвищилося значення громадських організацій. Від ефективності їх діяльності зараз залежить вирішення завдань, які стали пріоритетними для розвитку українського суспільства. Рівень згуртованості в громадській організації є визначальним для успішності її проєктів та ініціатив. Характер діяльності цих організацій є природним базисом високого рівня згуртованості персоналу. Колектив громадських організацій мотивується не тільки реалізацією власних інтересів, а й належністю до соціальних проєктів, які важливі для нашої країни. Водночас без лідерської підтримки у колективів громадських організацій є високий ризик розпастися. Тому лідеру громадської організації слід виконувати практичні рекомендації для забезпечення високого рівня згуртованості. Для злагодженої діяльності та розвитку громадської організації необхідно, щоб її члени відчували себе «командою». Ознаками «команди» є згуртованість, взаємовиручка, підтримка і водночас вимогливість до себе та інших. Одним із найважливіших показ-

ників колективу як «команди» є позитивний соціально-психологічний клімат. Тобто такий стан у колективі, коли кожному працівнику надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей. Гнучкість, досвід, уміння налагоджувати діалог між громадою та владою, швидко реагувати на потреби людей – важливі якості громадських організацій, які необхідні у складні часи.

Напрямом подальших наукових пошуків може бути вплив згуртованості колективу громадської організації на ефективність її діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Про громадські об'єднання : Закон України станом на 22 червня 2018 р. *Законодавство України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
2. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин [Текст] : монографія / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2020. 412 с. ISBN 978-617-644-055-0.
3. Дігтяр П.А. Громадські організації в суспільно-політичній системі сучасної України: стан і перспективи розвитку. 2015. URL: [http://history-pages.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/31\\_18\\_Dihtiar.pdf](http://history-pages.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/31_18_Dihtiar.pdf).
4. Гаврилюк К. Діяльність громадських організацій із врегулювання політичної кризи в сучасній Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2018. Випуск 3-4 (83-84). С. 376–388.
5. Петренко К. Особливості інституційної спроможності громадських об'єднань в Україні. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2015. № 4(78). С. 274–287. URL: [https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/havryliuk\\_dialnist.pdf](https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/havryliuk_dialnist.pdf).
6. Гостєва О.М. Роль громадських організацій в процесі розбудови громадянського суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1135>.
7. Удалова О.А., Буянова Г.В., Івженка Ю.В. Діяльність громадських організацій в сучасних соціокультурних умовах. Київ : НМЦ «Агроосвіта». 2017. 218 с. URL: <http://xn--dlacjtrgde.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/12/Diyalnist-gromadskih-organizatsiy-v-suchasnih-sotsiokulturnih-umovah.pdf>.
8. Громадські організації та активісти під час війни: стан та перспективи. URL: [https://activitycenter.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/hromadski-orhanizatsii-ta-aktyvisty-pid-chas-vijny-stand-ta-perspektyvy\\_ukr.pdf](https://activitycenter.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/hromadski-orhanizatsii-ta-aktyvisty-pid-chas-vijny-stand-ta-perspektyvy_ukr.pdf).
9. Біляченко Г.П. Громадські організації (ngos, public organizations, nongovernment organizations). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78394722.pdf>.
10. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в еконо-*

міці. 2019. Вип. 3(2). С. 108–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_3%282%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3%282%29_17).

11. Зудова І.Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового

колективу підприємства. Економіка та управління підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>.

## COHESION OF THE EMPLOYEES OF THE PUBLIC ORGANIZATION DURING THE WAR

### **Svetlana Rudakova**

Ph.D. in Technology, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, [svetlana.rudakova.home@gmail.com](mailto:svetlana.rudakova.home@gmail.com)

**ORCID: 0000-0002-0623-6140**

### **Nataliia Danylevych**

Ph.D. in Technology, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, [danylevych.nataliia@kneu.edu.ua](mailto:danylevych.nataliia@kneu.edu.ua)

**ORCID: 0000-0002-2321-0487**

### **Liudmila Shchetinina**

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057, Kyiv, Ukraine, [sludval@ukr.net](mailto:sludval@ukr.net)

**ORCID: 0000-0003-1519-0647**

### **Oksana Poplavska**

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, [oksanadom@ukr.net](mailto:oksanadom@ukr.net)

**ORCID: 0000-0001-9538-3718**

### **Sukhovska Daryna**

Candidate of education “Personnel Management”

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 54/1 Prospect Peremogy, 03057 Kyiv, Ukraine, [darynamymail@gmail.com](mailto:darynamymail@gmail.com)

**ORCID: 0000-0002-1053-3244**

The cohesion of the team developed to achieve an effective interaction in the work processes of the public organization during the war is studied. Wartime threats to teams of employees of public organizations that negatively affect their cohesion, namely: psychological tension, the protracted nature of the war, limited financial resources, bad news from the frontline, and problems with relatives and friends, were identified. Considerable attention is paid to the work of a cohesive group and decisions made within this group. The positive aspects of cohesion in a public organization both for its team and for the public organization itself are presented. It was found that an organization that has a cohesive team has significant advantages that extend to both the organization's activities and its members. The assessment of the importance of various characteristics of the cohesion of the public organization members was carried out. To assess the cohesion of the workforce of a public organization, it is proposed to survey its members according to the following characteristics: the success of the organization; trust in its leader; mutual respect, and mutual understanding among all members of the organization; benevolence towards each other; development of relations with volunteers; the presence of positive results; respect for socially vulnerable people; individual and general responsibility; cooperation; democracy. It is noted that the prerequisites for cohesion are high social responsibility of the team, understanding of the extreme importance of the work performed for society as well as the absence of competition. It is substantiated that leadership is important for the work of a public organization. Recommendations are suggested for the leader of the public organization. It is noted that the cohesion of the workers of the public organization can be maintained by the active position of the leader. It is emphasized that during the war public organizations unite, develop stronger partnerships and do more joint activities. It is noted

that reaching the goals that became a priority for the development of Ukrainian society during the war depends on the effectiveness of the activities of public organizations.

**Key words:** public organization, team, cohesion, leader.

## REFERENCES

1. Pro hromads'ki ob"yednannya: Zakon Ukrainy stanom na 22 chervnya 2018 r. Zakonodavstvo Ukrainy [On public associations: Law of Ukraine as of June 22, 2018. Legislation of Ukraine]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>. [in Ukrainian].
2. Tokar, M. (2020). Hromads'ki orhanizatsiyi Ukrainy v systemi rozvytku publichno-upravlins'kykh vidnosyn [Public organizations of Ukraine in the system of development of public-management relations]. [Tekst]: monografiya/Lvivskiy regionalnyy institut derzhavnogo upravlinnya NADU pri Prezidentovi Ukrainy. Lviv: LRIDU NADU. 412 p. [in Ukrainian].
3. Dihtiar, P. A. (2015). Hromads'ki orhanizatsiyi v suspil'no-politychniy systemi suchasnoyi Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku. [Public organizations in the socio-political system of modern Ukraine: state and development prospects.]. [in Ukrainian].
4. Gavriyuk, K. (2018). Diyal'nist' hromads'kykh orhanizatsiy iz vrehulyuvannya politychnoyi kryzy v suchasnyy Ukraini [Activities of non-governmental organizations to resolve the political crisis in modern Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*. Vypusk 3-4 (83-84). Pp. 376-388. [in Ukrainian].
5. Petrenko, K. (2015). Osoblyvosti instyutsiyanoi spromozhnosti hromads'kykh ob"yednan' v Ukraini [Peculiarities of the institutional capacity of public associations in Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*. №4 (78). Pp. 274-287. [in Ukrainian].
6. Gostyeva, O. M. (2017). Rol' hromads'kykh orhanizatsiy v protsesi rozbudovy hromadyans'koho suspil'stva v Ukraini [The role of public organizations in the process of building civil society in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. № 10. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1135>. [in Ukrainian].
7. Udalova, O. A., Buyanova, G. V., Yivzhenka, Yu. V. (2017). Diyal'nist' hromads'kykh orhanizatsiy v suchasnykh sotsiokul'turnykh umovakh [Activities of public organizations in modern socio-cultural conditions]. Kiyiv: NMC «Agrosvita». 218 p. Retrieved from: <http://xn--d1acjtrgde.kiev.ua/wp-content/uploads/2018/12/Diyalnist-gromadskih-organizatsiy-v-suchasnih-sotsiokulturnih-umovah.pdf>. [in Ukrainian].
8. Hromads'ki orhanizatsiyi ta aktyvisty pid chas viyny: stan ta perspektyvy [Public organizations and activists during the war: state and prospects]. Retrieved from: [https://activitycenter.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/hromadski-orhanizatsii-ta-aktyvisty-pid-chas-vijny-stan-ta-perspektyvy\\_ukr.pdf](https://activitycenter.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/hromadski-orhanizatsii-ta-aktyvisty-pid-chas-vijny-stan-ta-perspektyvy_ukr.pdf). [in Ukrainian].
9. Bilyachenko, H. P. Hromads'ki orhanizatsiyi (ngos, public organizations, nongovernment organizations) [Public organizations (ngos, public organizations, nongovernmental organizations)]. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/78394722.pdf>. [in Ukrainian].
10. Kalyuzhna, Yu. V., Zaharova, K. V. (2019). Faktorny analiz formuvannya pozytyvnoho sotsial'no-psykholohichnoho klimatu kolektyvu [Factor analysis of the formation of a positive socio-psychological climate of the collective]. *Problemy systemnogo pidhodu v ekonomici*. Vyp. 3(2). Pp. 108-112. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_3%282%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3%282%29_17). [in Ukrainian].
11. Zudova, I.Yu., Kotelevska, A.V. (2017). Formuvannya spryiatlyvoho sotsial'no-psykholohichnoho klimatu trudovoho kolektyvu pidpryyemstva [Formation of a favorable socio-psychological climate of the labor collective of the enterprise]. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*. Vypusk 20. Pp. 341-344. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf>. [in Ukrainian].

Стаття надійшла 05.03.2023