

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ  
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ЗИНЕНКО АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доц. Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
Протокол 18 від 12.06.2025р

В. о. завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ЗИНЕНКО АНАСТАСІЇ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**1. Тема роботи: «Управління персоналом організації в умовах сучасних викликів для України»**  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи: 09.06.2025**

**3. Підсумковий передзахист роботи: 02.06.2025**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління персоналом некомерційної організації в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення в Україні.

**5. Об'єкт дослідження:** система управління персоналом благодійної організації «Благодійний фонд «Фонд Кличко» в контексті сучасних викликів.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – дослідити особливості управління персоналом у некомерційній організації в умовах війни та обґрунтувати напрями впровадження принципів сталого HRM на прикладі БО «БФ «Фонд Кличко».

**Завдання:**

6.1. Проаналізувати виклики для управління персоналом в Україні в сучасних умовах.

6.2. Охарактеризувати особливості управління персоналом у некомерційному секторі.

6.3. Вивчити організаційну структуру та кадрову політику БО «БФ «Фонд Кличко».

6.4. Провести оцінку ефективності кадрової системи фонду.

6.5. Здійснити огляд принципів сталого HRM та міжнародного досвіду їх впровадження.

6.6. Розробити план дій із впровадження елементів сталого HRM у діяльність фонду.

#### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 -лютий 2025	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	02.06.2025	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	9
1.1 Сутність та виклики до управління персоналом в умовах війни та повоєнного відновлення.....	9
1.2. Особливості управління персоналом некомерційних організацій.....	17
РОЗДІЛ 2: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕКОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	27
2.1 Характеристика організаційної структури та кадрового забезпечення БО "БФ "Фонд Кличко".....	27
2.2. Оцінка дієвості системи управління персоналом БО "БФ "Фонд Кличко".....	32
РОЗДІЛ 3: ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	46
3.1. Концепція сталого розвитку в управлінні людськими ресурсами: принципи, міжнародний досвід та актуальність для України.....	46
3.2. План впровадження елементів сталого управління персоналом у діяльність БО «БФ «Фонд Кличко».....	59
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ.....	87

## ВСТУП

Україна сьогодні переживає безпрецедентні випробування, які суттєво впливають на управління персоналом організацій. Повномасштабна військова агресія, розпочата у 2022 році, спричинила масову міграцію та мобілізацію населення, що призвело до серйозних втрат робочої сили. За оцінками ООН, за кордоном перебуває близько 6,7 млн українців (переважно жінок і дітей), із них приблизно 1,7 млн працювали в Україні до виїзду, що становить понад 10,6% економічно активного населення країни на початок вторгнення. Внаслідок цього багато підприємств відчують брак кадрів – згідно з опитуваннями НБУ, у 2023 році 44% українських компаній стикалися з кадровими труднощами через мобілізацію працівників, а 24% – через вимушену міграцію персоналу. Причому дефіцит кваліфікованих працівників продовжує зростати: вже на квітень 2024 року 74% опитаних роботодавців повідомили про нестачу персоналу (проти ~55% восени 2023 р.) [29]. Війна створює надзвичайні виклики для бізнесу, вимагаючи від керівників гнучких та інноваційних підходів до управління персоналом, аби зберегти стійкість і конкурентоспроможність організацій [20].

Окрім воєнних дій, свій відбиток на ринку праці та методах управління персоналом залишила глобальна пандемія COVID-19. Вона змусила підприємства масово впроваджувати дистанційну роботу та нові формати взаємодії з працівниками. Так, уже в березні 2020 року близько 29% дорослого населення України працювали дистанційно, а в квітні 2020 р. серед міських жителів (міста 50 тис.+ ) частка дистанційно зайнятих сягнула 40% [32]. Ці факти свідчать, що сучасні виклики – воєнні, економічні, пандемічні – кардинально змінюють умови функціонування організацій. Кадровий менеджмент вимушений оперативно реагувати на явища, як-от вимушена релокація працівників, втрата частини персоналу, психологічний стрес і вигоряння, необхідність організації роботи в умовах непевності та ризиків. Ефективне управління людськими ресурсами стає критичним чинником виживання установ та підтримання їхньої продуктивності.

Практична значущість теми особливо очевидна у сфері неприбуткових та волонтерських організацій, які в сучасних умовах мають адаптуватися до нових

потреб суспільства. Показовим прикладом є діяльність Благодійного фонду Кличко – української благодійної організації, зосередженої на розвитку молоді, освіти та спорту. Із початком повномасштабної війни команда фонду була змушена запуснути новий напрям роботи – надання гуманітарної допомоги, перенаправивши всі ресурси на постачання продовольства, одягу, медикаментів тощо [1]. Така різка зміна пріоритетів і розширення місії фонду потребували негайного перегляду підходів до управління персоналом: залучення додаткових волонтерів, підтримка мотивації та психологічного стану працівників, гнучке перепланування обов'язків. Отже, ефективне управління персоналом в умовах сучасних викликів є вкрай актуальним і практично важливим для забезпечення безперебійної роботи організацій та реалізації їхніх стратегічних завдань. Саме значущість цих проблем зумовила вибір теми даної дипломної роботи.

Проблематика управління персоналом в умовах кризи та швидких змін останніми роками привернула підвищену увагу науковців як в Україні, так і за кордоном. З'явився ряд публікацій, присвячених різним аспектам цієї тематики. Зокрема, українські дослідники А. Холодницька та В. Мотуз проаналізували ключові фактори мотивації персоналу у воєнний час та показали, як внутрішня мотивація впливає на успішність професійної діяльності; вони також систематизували сучасні методи мотивації працівників. У свою чергу, Н. Горбаль і К. Мельничук, вивчаючи проблему демотивації персоналу, виокремили головні її чинники (непропорційна оплата праці, брак визнання, відсутність сенсу поставлених завдань) та запропонували запровадити гейміфікацію як інноваційний метод нематеріального стимулювання персоналу. На важливість психологічної підтримки працівників звертають увагу В. Яковенко та О. Громова, які обґрунтовують необхідність формування додаткових стимулів для підвищення стійкості персоналу в кризових ситуаціях [20].

Міжнародний досвід та порівняльні дослідження також збагачують дану тему. Так, О. Череп та співавт. (2023) розглянули особливості управління персоналом в умовах воєнного стану на основі досвіду ізраїльських компаній, що стикаються з постійною загрозою конфліктів. У своєму дослідженні вони

підкреслили значення дистанційних методів управління і сучасних підходів до мотивації персоналу в українських реаліях та запропонували рекомендації щодо підвищення ефективності роботи з персоналом в умовах невизначеності [36]. В цілому огляд літератури показує, що науковці акцентують увагу на підтримці мотивації, психологічному благополуччі працівників, гнучкості організаційних структур та впровадженні цифрових технологій як ключових чинниках успішного HR-менеджменту в кризових обставинах. Водночас слід відзначити, що більшість наявних публікацій висвітлюють загальні підходи або присвячені окремим галузям (переважно бізнес-сектору). Питання специфіки управління персоналом у благодійних фондах та громадських організаціях в умовах сучасних викликів залишаються недостатньо вивченими. Це створює наукову нішу, яку покликана заповнити дана робота, поєднуючи теоретичні напрацювання та аналіз практичного досвіду конкретної організації.

Метою дослідження є дослідження особливостей управління персоналом у некомерційній організації в умовах війни та обґрунтування напрямів впровадження принципів сталого HRM на прикладі БО «БФ «Фонд Кличко»

Об'єкт дослідження – система управління персоналом благодійної організації «Благодійний фонд «Фонд Кличко» в контексті сучасних викликів.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління персоналом некомерційної організації в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення в Україні.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. Проаналізувати сучасні виклики для управління персоналом в Україні в сучасних умовах.
2. Охарактеризувати особливості управління персоналом у некомерційному секторі.
3. Вивчити організаційну структуру та кадрову політику БО «БФ «Фонд Кличко».
4. Провести оцінку ефективності кадрової системи фонду.
5. Здійснити огляд принципів сталого HRM та міжнародного досвіду їх впровадження.
6. Розробити план дій із впровадження елементів сталого HRM у діяльність фонду.

У ході дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом; порівняльний метод — для зіставлення українського та міжнародного досвіду; системний підхід — для комплексної оцінки HR-системи в умовах війни; анкетування й експертне оцінювання — для аналізу внутрішніх процесів у БО «БФ «Фонд Кличко» під час виробничої практики. Також застосовувалися методи структурно-логічного аналізу, табличного і графічного представлення результатів, які дозволили візуалізувати отримані дані.

Базою для аналізу стали дані виробничої практики, внутрішні документи БО «БФ «Фонд Кличко», статистичні звіти Державної служби зайнятості, Міністерства економіки України, МОП, ООН, аналітичні матеріали міжнародних HR-інституцій (McKinsey, CIPD, SHRM), наукові публікації, інтерв'ю та опитування співробітників організації. Також використовувались публікації українських медіа, що висвітлюють ситуацію на ринку праці в умовах війни.

Особливості досліджуваної проблематики, мета та завдання визначили структуру кваліфікаційної роботи. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 80 найменувань, та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, вона містить 7 таблиць.

Основні аспекти роботи були апробовані та представлені у статті «Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом організації» у журналі "Бізнес\_Інформ" Київ (Україна) (Додаток А).

# РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ

## 1.1 Сутність та виклики до управління персоналом в умовах війни та повоєнного відновлення

Повномасштабна війна суттєво дестабілізувала ринок праці в Україні. За оцінками ООН, близько 6,7 млн українців перебувають за кордоном, із них понад 1,7 млн раніше були працевлаштовані в Україні. Водночас втрачено до 30% робочих місць, а рівень зайнятості знизився з 11,5 до 9 млн осіб [30]. За даними НБУ, у 2023 році 44% компаній стикалися з кадровим дефіцитом через мобілізацію, ще 24% — через міграцію персоналу, а вже навесні 2024 року нестачу кадрів відчували 74% роботодавців.

У таких умовах ефективне управління персоналом є критично важливим як у воєнний час, так і в період відбудови. За прогнозами Мінекономіки, для відновлення зростання Україні потрібно залучити понад 4,5 млн нових працівників до 2030 року [22]. Частину цього резерву становитимуть ветерани війни — понад 500 тис. осіб уже мають статус учасника бойових дій (mva.gov.ua). Держава вже запустила програми компенсації за їх працевлаштування, а також гранти, навчання і житлову підтримку. Тож завдання збереження, перекваліфікації й інтеграції персоналу набувають особливої актуальності в системі управління персоналом в Україні.

У сучасній теорії менеджменту персонал справедливо розглядається як головний стратегічний ресурс організації. Зокрема, зазначається, що персонал підприємства є його «основним стратегічним ресурсом» у конкурентній боротьбі [66]. Це означає, що ефективне використання знань, компетенцій та мотивації працівників визначально впливає на успіх організації. Управління персоналом виступає ключовою підсистемою менеджменту, оскільки забезпечує формування та розвиток людського капіталу, необхідного для реалізації бізнес-стратегії. Таким чином, кадровий менеджмент відіграє подвійну роль: з одного боку, він реалізує функції адміністрування і підтримки штатного розкладу, а з

іншого – є невід’ємною частиною стратегічного управління, яка покликана забезпечити довгострокову ефективність організації через роботу з людьми.

Варто підкреслити, що управління персоналом є цілісною системою, яка складається з ряду взаємопов’язаних елементів і процесів. Недостатня увага до формування такої системи як єдиної сукупності може призвести до неузгодженості управлінських рішень. Навпаки, належним чином організована система управління персоналом сприяє обґрунтованості управлінських рішень та ефективності діяльності підприємства. Дослідження підтверджують прямий позитивний вплив ефективного управління персоналом на кінцеві результати роботи організації. О.О. Герасименко підкреслює, що результативність системи управління персоналом найперше виявляється у підвищенні показників продуктивності працівників, складності виконуваних ними завдань і загальній якості трудової діяльності. Ці чинники, на її думку, безпосередньо відображають ефективність кадрової політики організації [8]. Отже, роль управління персоналом у менеджменті організації полягає в забезпеченні максимальної віддачі від людського фактору – шляхом оптимального добору кадрів, розвитку їхніх компетенцій, мотивування та створення умов для продуктивної праці.

Діяльність з управління персоналом реалізується через систему функцій, кожна з яких відповідає за певний напрям роботи з кадрами. Вітчизняні науковці, зокрема Білорус Т.В., зазначають, що ефективне управління персоналом потребує послідовного і системного виконання функцій, які охоплюють увесь цикл "життя" працівника в організації – від залучення до виходу зі штату [6].

Функції управління персоналом умовно поділяють на основні (стратегічні та операційні) та допоміжні (обслуговуючі). До основних належать:

1. Планування персоналу.

Це прогнозування потреби в трудових ресурсах залежно від цілей і стратегії організації. Планування включає аналіз поточної чисельності, професійного складу працівників, оцінку зовнішнього ринку праці та формування кадрового резерву. Українські науковці зазначають, що якість кадрового планування безпосередньо впливає на стабільність функціонування організації [8].

## 2. Набір і відбір персоналу.

Ця функція спрямована на залучення кандидатів (через рекрутинг) та оцінювання їх відповідності посадовим вимогам. Вона передбачає формування іміджу роботодавця, проведення інтерв'ю, тестувань і прийняття остаточних рішень щодо працевлаштування.

## 3. Адаптація працівників.

Новоприйняті працівники потребують ознайомлення з цінностями, регламентами та колективом організації. Ефективна адаптація зменшує стрес, скорочує час досягнення бажаної продуктивності та сприяє формуванню лояльності.

## 4. Оцінювання та розвиток персоналу.

Представниці Київського національного університету імені Тараса Шевченка Жилінська О. І., Горбась І. М. та Прилуцька Т. Ю. у своїй праці акцентують на важливості оцінювання персоналу за об'єктивними критеріями результативності, а не суб'єктивними судженнями, з подальшим визначенням напрямів підвищення кваліфікації та розвитку персоналу [13].

## 5. Мотивація та винагорода.

Це одна з найскладніших функцій. Вона охоплює систему оплати праці, премій, соціальних пільг, нематеріального стимулювання (визнання, залучення до прийняття рішень, гнучкий графік тощо). За словами Т.В. Білорус, мотивація є ключовим інструментом, що перетворює людський ресурс на джерело доданої вартості [6].

## 6. Управління кар'єрою та просуванням.

Це організація горизонтального чи вертикального зростання працівників. Розробляються індивідуальні кар'єрні плани, формуються програми наступництва, ротації та розвитку лідерства.

## 7. Вивільнення персоналу.

Незалежно від причин (пенсія, скорочення, звільнення за власним бажанням) HR має забезпечити юридичну чистоту процесу, збереження етичних стандартів та уникнення конфліктів.

Окремо варто згадати про соціально-психологічну функцію, яка включає діагностику клімату в колективі, профілактику конфліктів, підтримку корпоративної культури та забезпечення гнучких форм зайнятості. В умовах нестабільного зовнішнього середовища вона набуває дедалі більшого значення.

Таким чином, функції управління персоналом охоплюють повний спектр дій щодо формування, розвитку та утримання людського капіталу в організації. Їх системна реалізація дозволяє досягати балансу між цілями підприємства та потребами працівників, забезпечуючи тим самим організаційну ефективність і стійкий розвиток.

### *Зовнішній контекст і трансформація ринку праці в Україні*

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, спричинила безпрецедентні демографічні та економічні зміни на ринку праці. Насамперед відбулися масові вимушені міграції українців як усередині країни, так і за її межі. За оцінками ООН, на піку кризи близько 8 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами (ВПО) в Україні, а понад 6–7 млн виїхали за кордон як біженці [76]. Станом на кінець 2022 року, за офіційними даними, щонайменше 5 мільйонів людей втратили роботу через воєнні дії, а близько 7 мільйонів були змушені покинути країну [22]. Це обумовило стрімке зростання рівня безробіття: показник безробіття підскочив до ~30% проти довоєнних ~10%, що є рекордним за всю сучасну історію України. Одночасно близько 10 млн працівників залишалися на територіях, де тривали бойові дії, з ризиком для життя і роботи [17]. Таким чином, повномасштабна війна спровокувала наймасштабнішу кризу переміщення та зайнятості в Європі з часів Другої світової війни, радикально змінивши структуру та географію трудових ресурсів.

Вимушена релокація бізнесу стала ще одним ключовим фактором трансформації ринку праці. Через небезпеку на окупованих та прифронтових територіях сотні підприємств перевезли свої виробничі потужності до відносно безпечних регіонів на заході та в центрі країни. За урядовою програмою релокації, станом на кінець 2023 року понад 800 підприємств було релоковано до безпечніших регіонів, з них понад 660 уже відновили роботу. Релокація посилила регіональні диспропорції: у прифронтових областях спостерігається

безробіття, тоді як у західних регіонах виник локальний дефіцит кадрів у окремих сферах через наплив переміщених осіб і підприємств [26]. За оцінкою KSE, не менш як 109 великих та середніх підприємств України зазнали прямих втрат від обстрілів, з них 19 – знищені повністю [17]. Отже, фізичне знищення бізнес-активів і релокація виробництв стали визначальними чинниками скорочення зайнятості та зміни структури ринку праці під час повномасштабної війни.

Вказані процеси непропорційно вплинули на різні соціально-демографічні групи населення, загостривши ризики безробіття серед молоді, жінок та внутрішньо переміщених осіб. Молодь виявилася вразливою категорією: багато молодих людей перервали навчання або кар'єрний старт, а молоді чоловіки підлягають мобілізації, що знижує їх присутність на цивільному ринку праці. Відсутність досвіду та вакансій для молоді призводить до високого рівня безробіття і потенційної еміграції цієї групи. Згідно з дослідженнями, безробіття серед молоді з вищою освітою є суттєвим фактором втрати людського капіталу та “підштовхує” молодих фахівців до виїзду за кордон. Жінки також зазнали значного навантаження. З одного боку, більшість біженців за кордоном складають саме жінки працездатного віку, які покинули свої робочі місця на батьківщині. З іншого боку, ті жінки, що залишилися в Україні, часто вимушені поєднувати роботу з доглядом за дітьми або перебувають у статусі ВПО. У результаті частка жінок на ринку праці тимчасово знизилась у перші місяці повномасштабної війни [26], хоча поступово війна підвищила роль жінок: нині вони складають близько 59% нових шукачів роботи та підприємців, компенсуючи відсутність мобілізованих чоловіків.

ВПО стикаються з особливими труднощами працевлаштування на новому місці. За даними опитувань, рівень зайнятості серед працездатних ВПО станом на 2023 рік становив лише ~38–45%, тобто менше половини з них мали роботу. Основні причини – брак вакансій, житлові проблеми та необхідність доглядати за дітьми в умовах дистанційного навчання, що особливо впливає на жінок-переселенок [28]. Таким чином, молодь, жінки та переселенці належать до

найвразливіших груп на ринку праці воєнного часу, для яких потрібні спеціальні програми підтримки та інтеграції.

Підсумовуючи, зовнішній контекст повномасштабної війни для управління персоналом характеризується драматичним скороченням та перерозподілом трудових ресурсів. Масова міграція, втрата робочих місць і релокація бізнесу створили ситуацію одночасного надлишку робочої сили в одних секторах і регіонах та дефіциту – в інших [26]. Ринок праці України зазнав шоку: пропозиція праці скоротилася приблизно на 40% порівняно з довоєнним рівнем [28], а безробіття набуло структурного характеру. У таких умовах завданням управлінців і держави стало пом'якшення дисбалансів та соціальних наслідків – через програми підтримки безробітних, стимулювання релокації і створення робочих місць навіть під час бойових дій [55]. Зовнішній контекст повномасштабної війни сформував перелік безпрецедентних викликів для сфери управління персоналом, які розглядатимуться далі.

#### *Ключові виклики для управління персоналом в умовах війни*

В умовах повномасштабної війни функція управління персоналом (HR) стикається з комплексом нових проблем, що раніше не мали аналогів у мирний час. Якщо до 2022 р. пріоритетами HR були розвиток персоналу, оптимізація процесів та корпоративна культура, то з початком повномасштабної війни фокус змістився на забезпечення базової безпеки працівників, підтримку їхнього морально-психологічного стану і збереження працездатності бізнесу [51].

Воєнні реалії суттєво вплинули на психологічний стан працівників. Постійний стрес через загрозу життя, повітряні тривоги, пережиті втрати близьких чи майна призвели до масового емоційного виснаження кадрів. Багато працівників відчують тривогу, страх, депресивні настрої, що негативно позначається на їхній продуктивності та залученості. Згідно з опитуванням Gradus Research наприкінці 2023 р., 68% опитаних HR-фахівців назвали професійне вигорання і втому співробітників найпотужнішим викликом у сфері управління людьми [71]. Таким чином, погіршення ментального здоров'я персоналу випередило навіть суто організаційні проблеми. Масштаб явища підтверджує і МОЗ: вже через 5 місяців від початку вторгнення багато хто

відчував не лише фізичну втому, а й емоційне вигорання – передусім медики, рятувальники, волонтери та інші, хто безперервно допомагає людям [30]. Для HR це означає потребу впровадження програм психологічної підтримки, стрес-менеджменту, гнучкого графіку та відпусток для відновлення сил працівників.

Активні бойові дії та ракетні удари порушили нормальну роботу багатьох організацій. Офіси й виробничі приміщення були зруйновані або стали недоступними через небезпеку. Навіть там, де інфраструктура не постраждала, оголошення повітряних тривог і загроза обстрілів змушували згортати офлайн-роботу, переміщуватися у сховища чи евакуювати персонал у безпечніші регіони. Для HR-відділів це означало необхідність екстрено налагоджувати дистанційні режими роботи та релокацію співробітників. За перші тижні повномасштабної війни більшість запланованих HR-процедур були поставлені на паузу, адже довгострокове планування стало неможливим. Пріоритетом натомість стало життя і безпека людей: HR-менеджери щоденно відстежували місцеперебування і стан кожного працівника, організовували евакуацію сімей із небезпечних зон, шукали тимчасові робочі місця у тилу. Втрата фізичного доступу до робочих місць породила нові функції HR як кризових координаторів, відповідальних за безпеку і базові умови праці персоналу.

Повномасштабна війна прискорила перехід на віддалені та гібридні формати роботи там, де це було можливим. Проте екстрена “цифрова релокація” відбулася в куди складніших умовах, ніж під час пандемії 2020 р. – за відсутності планової підготовки і під постійною загрозою для життя. Це спричинило значні виклики для управління: дезорганізація комунікацій, розрив командних зв’язків, труднощі контролю виконання завдань. У хаотичних перших місяцях повномасштабної війни керівники втрачали зв’язок з частиною співробітників, які опинилися в окупації чи зонах без зв’язку [51]. Відбувся вимушений експеримент з масового дистанційного менеджменту в умовах, коли працівники могли працювати нерегулярно через повітряні тривоги, відсутність інтернету чи електрики. Для HR це означало потребу впроваджувати гнучкі графіки, більш довірчі підходи до контролю і результатоорієнтовані критерії оцінки. Одночасно постала проблема підтримки командної координації та корпоративної культури

на відстані. Без неформального спілкування і особистих зустрічей зросли ризики непорозумінь, зниження залученості і лояльності персоналу. Тож HR-служби змушені були шукати нові канали комунікації та методи мотивації віддалених співробітників. Контроль за виконанням також трансформувався: акцент змістився з процесу на результат, із жорсткого на гнучкий – керівники вчилися довіряти командам, встановлюючи мінімально необхідні показники та дедлайни, усвідомлюючи, що люди працюють під тиском обставин, які важко нормувати.

Загальна мобілізація, оголошена в Україні, безпосередньо вплинула на трудові ресурси організацій. Велика частка працівників, передусім чоловіків призовного віку (18–60 років), була залучена до лав Збройних Сил, територіальної оборони чи інших силових структур. Для бізнесу це означало раптову втрату критично важливих фахівців, часто без можливості швидкої заміни. Згідно з опитуваннями Європейської Бізнес-Асоціації, в більшості компаній до 20% співробітників, що підлягали призову, були мобілізовані протягом першого року повномасштабної війни. Лише в 4% підприємств (переважно на заході країни) не було жодного мобілізованого працівника [31]. Це свідчить, що майже всі роботодавці відчули відтік кадрів на фронт. Крім того, є непоправні втрати: сотні працівників загинули в боях або внаслідок обстрілів цивільних об'єктів [22]. HR-відділи зіткнулися з дилемою: як перерозподілити навантаження серед тих, хто залишився, як бронювати ключових фахівців від призову там, де це критично для економіки, і водночас як підтримати мобілізованих колег та їхні сім'ї. Повномасштабна війна де-факто зумовила появу нової категорії персоналу – працівників-військовослужбовців, за якими законом зберігаються робочі місця. Управління персоналом мусить планувати їхнє можливе повернення, адаптацію після служби або заміщення у разі неповернення. Також бізнес вчиться працювати в умовах постійної плінності кадрів: щомісячно тисячі осіб можуть бути призвані чи демобілізовані. Кадрове планування скоротило горизонт до кількох тижнів, а поняття стабільного штату тимчасово відсутнє [51]. У відповідь компанії впроваджують практики резервування персоналу, менторства, активніше наймають жінок, осіб старшого віку тощо, аби компенсувати відтік мобілізованих чоловіків [31]. Кадрові втрати

від мобілізації – це один з найтяжчих викликів, адже він пов'язаний з конституційним обов'язком громадян і не має простих управлінських рішень, окрім гнучкості та соціальної підтримки.

Отже, HR-менеджмент у воєнний час опинився на передовій боротьби за стійкість організації. Виклики психологічного характеру змусили роботодавців ставити добробут працівників на перше місце. Проблеми втрати доступу до робочих місць та комунікацій – переосмислити підходи до організації праці, прискорити діджиталізацію і віддалену роботу. Мобілізація та відтік кадрів – переглянути кадрові стратегії, аби зберегти ключові компетенції і знання [51]. Водночас ці виклики згуртували HR-спільноту: відбувається обмін досвідом, з'явилися нові ініціативи з підтримки персоналу [71]. Описані вище виклики формують підґрунтя для дослідження специфіки управління персоналом у різних секторах – зокрема, у некомерційних організаціях, які відіграють особливу роль у воєнний час.

## **1.2 Особливості управління персоналом некомерційних організацій**

Управління персоналом у некомерційних організаціях (НКО) має свої специфічні особливості, обумовлені природою та цілями таких організацій. Некомерційні організації, на відміну від бізнес-структур, створюються не для отримання прибутку, а для виконання соціально корисної місії – благодійної, освітньої, культурної, громадської тощо. Приклади НКО: благодійні фонди, громадські об'єднання, волонтерські організації, релігійні та добродійні установи. Відповідно, мотивація та управлінські пріоритети в них суттєво відрізняються від комерційного сектора.

Однією з ключових особливостей HR-менеджменту в НКО є місійна орієнтація персоналу. Співробітники (а часто й волонтери) приходять працювати в некомерційну сферу, керуючись переважно внутрішніми мотивами – бажанням зробити внесок у суспільне благо, підтримати певну ідею чи групу, реалізувати свої цінності. Дослідження показують, що в неприбуткових організаціях значну роль відіграє ціннісна, місієцентрична мотивація персоналу [5]. На практиці це означає, що HR-фахівці НКО повинні добирати людей, чиї особисті цінності

співзвучні з місією організації, і підтримувати високий рівень їх залученості через нематеріальні стимули: визнання, почуття корисності, причетність до великої справи. Наприклад, волонтери – критично важливий ресурс для більшості НКО, і їхня продуктивність прямо залежить від усвідомлення значущості роботи та задоволення моральних потреб [60]. Тому HR-менеджери неприбуткових організацій приділяють особливу увагу формуванню у працівників розуміння місії, корпоративної культури, заснованої на спільних цінностях, та атмосфері ентузіазму і служіння громаді.

Друга особливість – це робота з волонтерами та іншими нетиповими категоріями персоналу. Некомерційні організації часто залучають до своєї діяльності волонтерів, стажерів, учасників програм обміну тощо, які не є штатними співробітниками. Управління волонтерами має специфіку: вони працюють без оплати або за символічну винагороду, у вільний від основної роботи час, нерідко епізодично. В таких умовах традиційні підходи HR-менеджменту не є визначальними. Натомість критично важливі ціннісні стимули і гнучкість: волонтерам необхідно чітко доносити значення їхнього внеску, забезпечувати цікаві завдання, можливості для самореалізації, гнучкий графік участі. Дослідники вводять поняття «місієорієнтованих HR-практик» для опису методів роботи з персоналом НКО, які базуються на цінностях і залученні до місії. Успішні неприбуткові організації створюють інклюзивне середовище, де волонтери почувуються частиною команди, що істотно підвищує їх утримання та повторне залучення [60]. Таким чином, HR-менеджмент у НКО охоплює не лише штатних працівників, а й широку спільноту залучених осіб, управління якою потребує гнучких і креативних підходів.

Третя особливість – обмежені матеріальні ресурси на управління персоналом. Бюджети некомерційних організацій, як правило, залежать від грантів, пожертв, державного фінансування, тому можливості конкурентного рівня оплати праці та інвестицій у розширені програми розвитку персоналу обмежені. Середня заробітна плата в секторі НКО нерідко поступається аналогічним позиціям у бізнесі. За даними опитувань, оплата праці штатних працівників некомерційних організацій утримується приблизно на рівні

середньоринкової, але часто нижчій за корпоративний сектор [53]. В цих умовах HR-служба повинна шукати нематеріальні способи мотивації та утримання співробітників: гнучкі умови роботи, можливості професійного розвитку через участь у цікавих проєктах, моральне заохочення, публічне визнання тощо. Крім того, НКО активно застосовують нематеріальне стимулювання: нагороди за волонтерство, сертифікати, листи подяки, позитивну атмосферу в колективі, командні заходи. Важливо формувати відчуття спільності та емоційної винагороди – гордості за досягнення організації, радості від допомоги іншим, можливості встановлювати соціальні контакти. Таким чином, хоча фінансові мотиватори в НКО обмежені, компетентне управління персоналом може компенсувати це за рахунок високої нефінансової мотивації і залученості кадрів.

Четвертий аспект – професіоналізація управління персоналом у НКО. Історично багато некомерційних організацій виникали як волонтерські рухи або невеликі ініціативи, де формальних HR-процедур майже не було. Проте зі зростанням масштабів діяльності і конкуренції за ресурси (в тому числі людські) НКО змушені впроваджувати більш системні підходи до менеджменту, запозичуючи їх з бізнес-сфери [60]. Виникає тенденція до професіоналізації: великі благодійні фонди, міжнародні громадські організації вже мають штат HR-менеджерів, які займаються добором кваліфікованих фахівців, побудовою оргструктури, оцінюванням ефективності персоналу тощо. Проте баланс між бюрократизацією і гнучкістю тут дуже тонкий – надмірно жорсткі корпоративні правила можуть демотивувати людей, що прийшли за покликом серця. Тому HR-політика неприбуткових організацій намагається поєднати ефективність і гуманістичні цінності. Наприклад, впроваджуються етичні кодекси та принципи роботи з персоналом, які наголошують на повазі, рівності, розвитку потенціалу кожного члена команди (включно з волонтерами). Кадрові рішення (найм, звільнення) приймаються з огляду не лише на компетенції, а й на відповідність цінностям організації. Таким чином, HR-менеджмент в НКО будується на основі унікального набору цінностей та етики, притаманних асоціативному сектору [40].

П'ятий аспект – залучення та розвиток волонтерів як особлива задача HR. Як уже зазначалося, волонтери – це основа діяльності багатьох неприбуткових організацій. Тому процеси рекрутингу, навчання та утримання волонтерів набувають стратегічного значення. HR-служби НКО часто створюють окремі програми управління волонтерами: проводять інформаційні кампанії для залучення добровольців, організують тренінги для них, призначають координаторів-кураторів, що підтримують мотивацію волонтерів у процесі роботи. Важливо, щоби досвід волонтера був позитивним – тоді він продовжить співпрацю чи рекомендуватиме організацію іншим. З точки зору управління знаннями, волонтери після завершення місії можуть стати амбасадорами бренду організації. Тому у сучасних НКО формуються спільноти волонтерів, налагоджується комунікація з ними (через соцмережі, розсилки, зустрічі подяк). Усе це – сфера відповідальності HR або відділу роботи з волонтерами. Фактично, HR-менеджмент у НКО розширює свої межі до управління спільнотою навколо організації – персоналом, волонтерами, членами тощо, які разом просувають місію організації.

Підсумовуючи, специфіка управління персоналом у некомерційних організаціях визначається місійною спрямованістю, перевагою нематеріальних мотиваційних чинників, роботою з волонтерами та обмеженими ресурсами на оплату праці. Ефективний HR-менеджмент у НКО ґрунтується на цінностях, залученості та гнучкості. Він покликаний забезпечити, щоби люди – головний капітал неприбуткових організацій – залишалися натхненними спільною метою та максимально реалізували свій потенціал на благо суспільства.

Отже, управління персоналом є ключовою підсистемою менеджменту організацій, оскільки забезпечує реалізацію стратегічних цілей через ефективну роботу з людським капіталом. HRM охоплює не лише адміністративні функції, а й виступає стратегічним партнером у формуванні конкурентних переваг, розвитку корпоративної культури та управлінні змінами. Саме якість управління персоналом значною мірою визначає продуктивність, адаптивність і інноваційність організації.

При цьому важливо враховувати контекст, у якому функціонує організація. Зокрема, у некомерційному секторі HR-система має свої особливості — ціннісну мотивацію, роботу з волонтерами, обмеженість ресурсів. У подальшому підрозділі буде розглянуто, як зовнішні виклики — зокрема, повномасштабна війна — вплинули на підходи до управління персоналом у різних типах організацій.

### *Особливості управління персоналом у некомерційних організаціях під час війни*

Некомерційні організації (громадські об'єднання, благодійні фонди, волонтерські ініціативи) в умовах повномасштабної війни опинилися в авангарді подолання гуманітарної кризи. Вони забезпечують допомогу переселенцям, постраждалим громадам, армії тощо. Відповідно, їхні команди відчують колосальне емоційне та фізичне навантаження. Управління персоналом у некомерційному секторі має свою специфіку в воєнний період.

Для більшості НКО повномасштабна війна означала стрімке розширення діяльності, але разом з тим – невизначеність ресурсів. Значна частина співробітників НКО, особливо невеликих благодійних ініціатив, працюють фактично як волонтери або на мінімальну оплату, мотивовані передусім місією допомоги. Фінансування таких організацій залежить від благодійних надходжень і грантів, обсяги яких можуть коливатись. На початку повномасштабного вторгнення спостерігався потужний притік пожертв від бізнесу та громадян, але з часом можливий ефект виснаження донорів. Це ставить перед керівниками НКО виклик утримати команду професіоналів, забезпечити їм хоча б базову матеріальну стабільність. Нестабільне фінансування ускладнює довгострокове планування: контракти з працівниками часто короткострокові або проєктні, відсутні гарантії продовження підтримки. Умови роботи нерідко екстремальні: польові виїзди під обстрілами, відсутність нормованого робочого дня, необхідність оперативно реагувати 24/7. Постійний стрес на фоні великої відповідальності за життя людей робить працівників НКО особливо вразливими до вигорання. Управління персоналом у цій сфері потребує гнучкості – наприклад, перерозподіл ролей залежно від доступного

фінансування, швидкого залучення додаткових рук під конкретні проекти, а також особливої уваги до емоційного стану співробітників.

Повномасштабна війна породила в Україні масштабний волонтерський рух: сотні тисяч громадян долучилися до допомоги армії та постраждалим, часто стихійно організовуючись у групи. Для НКО це водночас величезний ресурс і управлінський виклик. З одного боку, з'явилася можливість залучити додаткових людей до виконання місії організації – волонтерів, які готові працювати без оплати або за символічну винагороду. З іншого боку, волонтери за своєю природою не є штатними працівниками, тому їх потрібно координувати і мотивувати інакше. HR-менеджерам у НКО доводиться вибудовувати систему менеджменту волонтерів: відбору, навчання, розподілу завдань, підтримання дисципліни та взаємодії. Часто доводиться керувати змішаними командами, де поруч працюють досвідчені співробітники і новачки-волонтери, або міжнародні волонтери. Крім того, волонтерська діяльність буває епізодичною: люди приходять допомогти на піку кризи і можуть вигорати чи повертатися до власних справ. Тому керівникам НКО слід постійно підтримувати мотивацію добровольців, дякувати їм, створювати умови для безпечної і результативної роботи. Формуються нові підходи: гнучкий графік залучення, чітке окреслення завдань, наставництво. За даними психологів, волонтери у “гарячих точках” можуть відчувати емоційне вигорання вже за 2–3 дні інтенсивної роботи [16]. Важливо не перевантажувати волонтерів, надавати їм відпочинок і психологічну підтримку, щоб забезпечити стійкість волонтерського ресурсу на довгу перспективу.

Працівники некомерційних організацій під час повномасштабної війни надзвичайно емоційно прив'язані до своєї роботи, адже вона має суспільно значущу мету – порятунок життя, допомогу нужденним, наближення перемоги. Ця висока місія підсилює мотивацію і самовіддачу персоналу: люди готові працювати понаднормово, брати на себе кілька ролей, жертвувати власним комфортом. З одного боку, такий рівень залучення є перевагою – НКО діють ефективно, швидко закриваючи потреби, на які не завжди встигає відреагувати держава. З іншого боку, емоційне перенапруження несе ризики професійного

вигорання та психологічних травм. Співробітники благодійних фондів часто щоденно стикаються з людським горем, бачать наслідки бойових дій – поранених, зруйновані будинки, біженців у розпачі. Постійне емпатійне співпереживання виснажує. Поняття «компасійна втома» (втома від співчуття) добре відоме у сфері гуманітарної допомоги. За відсутності належної підтримки працівники НКО можуть втратити мотивацію або навіть отримати психічні розлади. Тому важливою особливістю HR-менеджменту в некомерційному секторі є створення атмосфери підтримки і взаємодопомоги в колективі. Неформальні обговорення проблем, психологічне розвантаження, командні заходи допомагають зберігати емоційне здоров'я. Багато організацій впроваджують практики супервізії – коли досвідчені психологи чи менеджери спілкуються з працівниками про їхній стан, аби запобігти вигоранню. Також критично визнавати заслуги команди: моральне заохочення піднімає бойовий дух і дає змогу працівникам відчутти значущість своєї роботи, компенсуючи матеріальні негаразди.

Отже, управління персоналом у некомерційних організаціях під час повномасштабної війни потребує особливого, людяного підходу. Менеджери повинні поєднувати гнучкість бізнес-управління з високою емпатією та турботою про людей. Неформальні практики, емоційна підтримка, командний дух виходять на перший план, адже саме вони тримають на плаву команди, що працюють на межі можливостей. НКО нерідко не можуть конкурувати з бізнесом за зарплатами, але компенсують це високою соціальною місією і внутрішньою мотивацією людей.

#### *Виклики в період повоєнного відновлення*

Перехід від стану повномасштабної війни до процесу повоєнного відновлення ставить перед управлінням персоналом новий набір стратегічних завдань. Якщо у воєнний час пріоритетом була оперативна адаптація та виживання, то в післявоєнний період на перший план виходять довгострокове планування, відновлення та розвиток трудового потенціалу країни.

Повоєнна відбудова вимагатиме від організацій та держави оновлення підходів до управління людським капіталом. Економічна структура України

знає змін: відбудова інфраструктури, розвиток оборонно-промислового комплексу, впровадження нових технологій і “зелених” проєктів – усе це потребуватиме відповідних кадрів. Отже, HR-стратегії мають бути переглянуті з урахуванням нових пріоритетів розвитку. За прогнозами, особливий попит матимуть професії у будівництві, інженерії, логістиці, медицині, психологічній реабілітації, IT та інших галузях, пов’язаних з відновленням країни. Водночас воєнна міграція спричинила значну втрату висококваліфікованих кадрів через еміграцію. Тому довгострокова HR-стратегія повинна включати програми re-skilling та up-skilling – перенавчання і підвищення кваліфікації працівників під потреби відбудови. Уряд за підтримки міжнародних партнерів вже анонсував ініціативи, як-от трирічну програму «Skills Alliance for Ukraine» вартістю 700 млн євро для масового навчання українців сучасним навичкам у будівництві, транспорті, IT, інженерії та інших галузях [28]. Такі програми мають стати ядром HR-стратегій як на національному рівні, так і в рамках окремих компаній, які прагнуть отримати потрібні компетенції. Крім того, повоєнне планування повинно бути довгостроковим та гнучким: враховувати демографічні тенденції, потенційне повернення мігрантів та інтеграцію іноземних працівників. Тому HR-стратегії мають включати елементи стійкості – диверсифікацію джерел найму, створення резерву кадрів, розвиток корпоративних систем кризового реагування.

Крім того, по завершенні бойових дій сотні тисяч українців, які проходили службу в армії, повернуться до цивільного життя і, відповідно, на ринок праці. Урядові оцінки вказують, що загалом може йтися про надзвичайну кількість – 5–6 мільйонів ветеранів, враховуючи усіх мобілізованих за час війни. Їхня успішна реінтеграція в економіку є критично важливою не лише з соціальної, але й з економічної точки зору. Для системи управління персоналом це означає необхідність розробки спеціальних програм адаптації та працевлаштування ветеранів. По-перше, багато з них набули у війську унікальних навичок (лідерство, стресостійкість, спеціалізовані технічні вміння), які можна застосувати в бізнесі чи держсекторі. По-друге, частина ветеранів матиме психологічні травми або фізичні обмеження через поранення. Відтак HR-політики мають бути чутливими до цих аспектів: передбачати гнучкі умови праці

для ветеранів з інвалідністю, забезпечувати доступ до програм психологічної реабілітації, наставництва. Також бажано залучати самих ветеранів до розробки таких політик, щоб врахувати їхні потреби. Важливим викликом є готовність роботодавців приймати ветеранів на роботу. Як зазначають експерти, існує ризик упереджень або нерозуміння з боку роботодавців, які побоюються потенційних проблем у поведінці чи здоров'ї ветеранів [52]. Подолати це можна через просвітницькі кампанії та стимули: держава вже впроваджує програми компенсації бізнесу за працевлаштування ветеранів, особливо з інвалідністю [58]. Для HR-служб підприємств актуальним стане питання створення ветеранських квот чи преференцій, розробка адаптаційних курсів та менторських схем. Головна мета – перетворити захисників на цінних співробітників, надати їм гідні робочі місця, щоб їхні військові подвиги трансформувалися у мирний вклад в економіку країни.

Повномасштабна війна продемонструвала вразливі місця багатьох організацій у сфері кадрового менеджменту. Повоєнна відбудова – час зробити висновки і зміцнити системи управління персоналом, аби підвищити їхню стійкість до можливих майбутніх потрясінь. Йдеться про інституційні зміни як на рівні державної політики зайнятості, так і в корпоративному секторі. Необхідно створити ефективні механізми моніторингу ринку праці, прогнозування потреб економіки у кваліфікаціях, швидкого перенавчання безробітних. Влада вже розширює можливості служб зайнятості, цифровізує їх роботу (введено портали для підбору роботи ВПО тощо [55]). Також важливо законодавчо підтримати гнучкі форми зайнятості, дистанційну роботу, соціальні гарантії для самозайнятих – все це стало масовим в ході повномасштабної війни і має бути інтегроване у повоєнну норму. Бізнесу варто інвестувати у бізнес-плани на випадок надзвичайних ситуацій – зокрема, мати резервні офісні майданчики, відпрацьовані протоколи евакуації персоналу, резерви коштів для підтримки співробітників у кризі. HR-системи повинні стати більш гнучкими та адаптивними. Це означає ширше використання гнучких графіків, проєктної зайнятості, дистанційної співпраці як звичайних інструментів, а не лише екстрених. Опитування підприємців свідчать, що 70% респондентів вважають

гнучкий графік і неповний робочий день важливим чинником залучення та утримання кадрів у нинішніх умовах. Також одним з принципів стійкої HR-системи є диверсифікація кадрів – залучення різних груп для заповнення дефіциту, що склався внаслідок повномасштабної війни. Війна продемонструвала, що український бізнес здатен проявляти гнучкість, креативність і “живучість” навіть у надскладних обставинах [26]. Тепер завдання – закріпити ці якості інституційно. Наприклад, компанії можуть оформити внутрішні політики на випадок війни чи кризи, які регулюють питання збереження зарплат, релокації працівників, страхування життя тощо.

Крім того, викликом повоєнного періоду буде реінтеграція економічних мігрантів – стимулювання повернення українців із-за кордону. Близько 6–7 млн наших громадян наразі перебувають за кордоном як тимчасові переселенці або біженці [75]. Їхнє повернення могло б суттєво збільшити трудовий потенціал для відбудови країни. Однак щоб люди повернулися, потрібно забезпечити належні умови: безпеку, житло, робочі місця з конкурентною оплатою. Чим довше мігранти залишаються за кордоном, тим більша ймовірність їх асиміляції і небажання повертатись [26]. Тому держава та роботодавці мають напрацювати програми “репатріації” трудових ресурсів: інформаційні кампанії, ярмарки вакансій за кордоном, податкові пільги.

Повномасштабна війна докорінно трансформувала підходи до управління персоналом: від традиційних процедур до кризових рішень, від акценту на ефективність — до фокусу на підтримку, гнучкість і стійкість команд. Особливої актуальності ці виклики набули в некомерційному секторі, де персонал працює під високим емоційним навантаженням, часто з обмеженими ресурсами, але з глибоким внутрішнім залученням.

У наступному розділі буде розглянуто, як ці виклики реалізуються на практиці в діяльності благодійної організації — зокрема, проаналізовано організаційну структуру та кадрову систему БО "БФ "Фонд Кличко", а також оцінено ефективність її HR-підходів в умовах воєнного часу.

## **РОЗДІЛ 2: ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕКОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **2.1 Характеристика організаційної структури та кадрового забезпечення БО "БФ "Фонд Кличко"**

Благодійна організація "Благодійний фонд "Фонд Кличко" (Klitschko Foundation) – благодійна організація, що розвиває громадянське суспільство в Україні. Через неформальну освіту підлітки і молодь опановують навички ХХІ століття, впроваджують здоровий спосіб життя, стають екологічно свідомими, навчаються проєктному підходу у житті, навчанні та у майбутній професії. Випускники проєктів Фонду Кличко організовують освітні заходи для однолітків у своїх населених пунктах, таким чином стають амбасадорами змін у своїх громадах.

Місія Фонду Кличко полягає у створенні умов для розвитку молоді, яка активно змінює свої громади через власні проєкти: «Наша ціль — підтримка молодих лідерів, розвиток їхніх лідерських якостей, сприяння їх участі у суспільному житті, та формування активної громадянської позиції. Ми прагнемо виховувати відповідальність за майбутнє своєї країни у новому поколінні лідерів, готових до активної дії» [1].

Фонд Кличко має чітку організаційну структуру, що дозволяє ефективно реалізовувати благодійні ініціативи та підтримувати стабільну роботу фонду. На постійній основі у фонді працює 13 співробітників, які розподілені між трьома ключовими відділами (проєктний, комунікаційний та фінансовий), а також очільницею фонду – Ангеліною Осадчею.

## Структура персоналу Фонду Кличко та взаємодія між відділами

Відділ	Посада	Обов'язки	Взаємодія з іншими відділами
Директорка фонду	Директорка фонду	Стратегічне керівництво фондом, залучення партнерів, загальне управління	Всі відділи – стратегічне управління, ухвалення ключових рішень
Проектний відділ	Керівник проектного відділу	Координація проєктів, контроль реалізації програм	Комунікаційний відділ – висвітлення проєктів, фінансовий відділ – бюджетування
Проектний відділ	Проектні менеджери (3)	Розробка, впровадження та моніторинг проєктів фонду	Фінансовий відділ – контроль витрат, комунікаційний відділ – популяризація
Проектний відділ	Асистентки проєктів (2)	Підтримка проектної діяльності, адміністрування процесів	Проектний та фінансовий відділи – адміністративна підтримка
Комунікаційний відділ	Керівниця комунікаційного відділу	Стратегія комунікацій, розвиток бренду фонду	Проектний відділ – створення контенту, фінансовий відділ – звітність
Комунікаційний відділ	Менеджери з комунікацій (2) + комунікаційна асистентка	Соціальні мережі, контент, зв'язки зі ЗМІ	Проектний відділ – інформаційна підтримка, фінансовий – розрахунки з підрядниками
Фінансовий відділ	Фінансова директорка, головна бухгалтерка, бухгалтерка	Фінансове планування, бухгалтерський облік, звітність	Всі відділи – бюджетування, контроль фінансових операцій

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Фонд також залучає волонтерів та стажерів, які допомагають у реалізації програм, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал та розширювати охоплення проєктів. У 2023–2024 роках фонд співпрацював з понад 100 волонтерами, які брали участь у реалізації освітніх, спортивних та гуманітарних ініціатив. Крім того, фонд має успішну практику формування кадрового резерву: п'ятеро нинішніх співробітників організації розпочинали свою діяльність саме зі

стажування. Такий підхід не лише підсилює кадрову сталість фонду, а й сприяє розвитку професійних можливостей для молоді [1].

Окрім постійного штату, фонд співпрацює з фахівцями на аутсорсі (zareєстрованими як ФОП), які залучаються на попроєктній основі. Це дозволяє гнучко формувати команду під конкретні завдання та залучати вузькопрофільних експертів. До таких фахівців належить ІТ-команда (адміністрування сайту, підтримка CRM-системи), дизайнери (розробка візуального контенту для соціальних мереж), контент-кріейтори (створення текстового та відеоконтенту для соціальних мереж та фандрайзингових кампаній), фахівці з PR (координація співпраці зі ЗМІ та формування репутаційних кампаній для Фонду та директорки Фонду). Такий підхід до формування команди дозволяє фонду ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до змін у фінансуванні та залучати кращих фахівців без необхідності постійного розширення штату.

#### *Управління персоналом та кадрове забезпечення фонду в умовах війни*

російська агресія, що переросла у повномасштабну війну 2022 року, стала серйозним викликом для організацій усіх секторів в Україні. З перших днів повномасштабної війни Фонд Кличко зосередився на кризовому реагуванні: оперативна комунікація з донорами, адаптація проєктів під нові реалії. Під керівництвом Ангеліни Осадчої фонд не лише втримав свою діяльність, але й розширив її – було запущено новий напрям (надання гуманітарної допомоги населенню), запущено програми психологічної підтримки підлітків та вчителів, передано медичне обладнання до лікарень. Усі ресурси і зусилля були переорієнтовані на забезпечення термінових потреб: доставка продовольства, одягу, медикаментів та інших товарів першої необхідності населенню, яке опинилося у скрутному становищі. Таким чином, функціональні обов'язки персоналу змінилися: проєктні менеджери, які раніше організували тренінги чи великі проєкти за кордоном, стали координаторами гуманітарних вантажів, логістами [1]. Це вимагало від працівників швидкого навчання новим навичкам (логістика в умовах кризи, управління гуманітарними складами тощо) і гнучкості.

З початком повномасштабного вторгнення Фонд Кличко був змушений оперативно адаптувати свою кадрову політику до нових реалій. В умовах повітряних тривог, відключень електроенергії та психологічного виснаження працівників було прийнято рішення про гнучку організацію роботи. Фонд забезпечує стабільність функціонування проєктів навіть у кризових ситуаціях, а керівництво оперативно реагує на будь-які зміни в безпековому середовищі.

Під час масованих ракетних атак або складних гуманітарних ситуацій співробітники можуть змінювати графік роботи, працювати дистанційно або коригувати свої завдання відповідно до ситуації. У перші місяці повномасштабної війни частина команди працювала з-за кордону, і це не вплинуло на ефективність реалізації проєктів.

Фонд Кличко поєднує різні формати роботи, залежно від потреб команди та поточної ситуації в країні. Щопонеділка всі співробітники зустрічаються в офісі для стратегічного планування та обговорення нагальних питань. Усі інші дні можливий гібридний формат роботи, що дозволяє командам ефективно взаємодіяти незалежно від місця перебування працівника.

В умовах відключень електроенергії в офісі фонду встановлено генератор, що гарантує безперебійний доступ до електрики та інтернету. Для працівників, які не мають змоги працювати з дому, офіс залишається відкритим навіть під час кризових ситуацій.

Робота у благодійному секторі під час війни вимагає не лише професійної віддачі, а й значного емоційного ресурсу. Щоб запобігти вигоранню, у фонді впроваджено системну підтримку працівників. Протягом 2022-2024 років команда мала 7 тренінгів із психологом, де обговорювали, як справлятися зі стресом і тривожністю.

Керівництво фонду також створює простір для неформального спілкування команди, адже спільні зустрічі, командні активності та заходи сприяють підтримці морального духу. Додатково кожному працівнику надаються два додаткові вихідні дні після реалізації великих проєктів для відновлення сил.

Фонд поєднує фінансові стимули з нематеріальними механізмами мотивації. Усі працівники отримують ринкову заробітну плату, офіційне працевлаштування та соціальні гарантії, включно з медичним страхуванням. Також передбачено оплату відряджень, включно з добовими витратами, транспортом, проживанням і харчуванням.

Нематеріальна мотивація відіграє не менш важливу роль. Результати роботи команди є видимими та мають значний суспільний вплив. Співробітники отримують особисту подяку від підлітків, чиї життя змінилися завдяки проєктам фонду, що підсилює їхню професійну мотивацію. Працівники відзначають високий рівень особистої залученості, що підсилюється позитивним впливом проєктів на молодь та суспільство.

У 2022–2024 роках волонтерська база Фонду Кличко зростає до понад 100 осіб. Волонтери були залучені до реалізації гуманітарних ініціатив у різних регіонах країни — виступали менторами на проєктах для підлітків, здійснювали роздачу допомоги, надавали комунікаційну підтримку. Фонд також координував взаємодію з іншими благодійними організаціями, зокрема Save Ukraine, БФ «Діти Героїв», UNICEF та локальними громадськими ініціативами. [3].

В умовах різкого розширення спектру діяльності питання кадрового забезпечення стало особливо актуальним. Керівництво фонду усвідомило необхідність збільшення штату: гуманітарної роботи більшало настільки, що постало завдання розширення команди. За публічними даними, у 2022–2023 роках штат фонду було розширено з 8 до 13 осіб. Нові посади були пов'язані з координацією гуманітарних проєктів, комунікаційною підтримкою Фонду. Окрім того, було розширено пул підрядників (SMM-фахівці, дизайнери, логістичні менеджери) [50].

Отже, організаційна структура Фонду Кличко характеризується чіткою централізацією керівництва і водночас гнучкістю у реалізації проєктів. Кадрове забезпечення фонду включає невеликий штат високовмотивованих працівників та широку мережу волонтерів і менторів. У воєнний період фонд продемонстрував здатність швидко перелаштувати роботу персоналу під нові

виклики, забезпечивши безперервність діяльності та розширивши свою команду [1].

## 2.2 Оцінка дієвості системи управління персоналом БО "БФ "Фонд Кличко"

### *Оцінка ступеня відповідності кадрової стратегії місії Фонду Кличко*

Для оцінки ефективності кадрової стратегії у контексті відповідності місії організації було використано адаптовану методичку, що передбачає експертне оцінювання за низкою критеріїв. Основою для аналізу стали результати виробничої практики у Фонді Кличко, зокрема спостереження за кадровими процесами, зміст посадових обов'язків, практики роботи з персоналом та волонтерами, а також підхід до реалізації місії організації.

Розрахунок включає сім ключових критеріїв, кожен із яких має визначену вагу та оцінюється за трибальною шкалою (1 – низький рівень відповідності, 3 – високий).

Таблиця 2.2.

### **Оцінка відповідності кадрової стратегії місії БО "БФ "Фонд Кличко"**

№	Критерій оцінки	Вага	Оцінка (1–3)	Бал (вага × оцінка)
1	Відповідність HR-стратегії цілям і місії організації	0,25	1	0,25
2	Узгодженість цілей HR із напрямками діяльності фонду	0,18	2	0,36
3	Врахування конкурентної позиції фонду в третьому секторі (визнання, партнерства)	0,15	3	0,45
4	Забезпечення потреби у персоналі для досягнення цілей (штат + волонтери)	0,12	2	0,24
5	Дотримання кадрової політики щодо добору, розвитку та утримання персоналу	0,1	2	0,2
6	Збалансованість між стратегічними та оперативними кадровими рішеннями	0,1	2	0,2
7	Врахування місії при формуванні HR-рішень	0,1	3	0,3
	<b>Разом</b>	<b>1,00</b>		<b>2</b>

*Джерело: складено автором на основі джерел [1], [4].*

Оцінка ступеня відповідності кадрової стратегії місії Фонду Кличко показала середній рівень узгодженості ( $\Sigma = 2,00$ ). Найвищі бали отримали критерії, що стосуються партнерства та врахування ціннісних аспектів при ухваленні HR-рішень. Це підтверджує, що благодійний фонд послідовно дотримується своїх принципів у сфері етики, залучення молоді, інклюзії та довіри.

Найнижча оцінка (1 бал) була поставлена за загальну відповідність HR-стратегії до місії фонду. Це може свідчити про відсутність формалізованої кадрової стратегії як окремого документа або політики, що прямо фіксує зв'язок між кадровими рішеннями та місійними орієнтирами. Водночас узгодженість окремих тактичних HR-рішень із діяльністю фонду перебуває на достатньо високому рівні.

Місія Фонду Кличко чітко орієнтована на підтримку молоді та розвиток їхнього потенціалу. Офіційно фонд декларує своєю місією «створювати можливості для розвитку молоді, яка змінює локальні громади через власні проекти» [1]. Іншими словами, усі напрями діяльності фонду підпорядковані єдиній меті – допомогти підліткам знайти себе, досягати цілей, самовдосконалюватися та розвивати свою країну. Володимир Кличко як засновник особливо наголошує, що робота фонду має відповідати актуальним потребам суспільства, залишатися динамічною та витривалою – «продовжуємо боротись за мрії молоді!». Таким чином, місія фонду сформульована як боротьба за реалізацію мрій молодого покоління через освіту, спорт та активне громадянство, і вона пронизує всю діяльність організації.

Підхід фонду до добору персоналу безпосередньо відображає задекларовану місію і цінності. Вакансії у Фонді Кличко формулюються у мотивуючому тоні, що резонує з місією «боротьби за мрію». Наприклад, оголошення про пошук менеджера з комунікацій починається з представлення командної місії: «Ми – команда Klitschko Foundation, допомагаємо молоді знаходити своє покликання в житті та мотивуємо до саморозвитку. Ми щодня боремось за втілення мрій молодого покоління, бо переконані, що разом можемо

змінювати світ на краще» [1]. Таким чином, вже на етапі підбору кадрів фонд транслює свою основну мету і запрошує кандидатів долучитися до її реалізації. Це підкреслює, що нові співробітники мають не просто виконувати роботу, а й розділяти соціальну місію організації.

Очікувані компетенції та цінності кандидатів визначені таким чином, щоб підсилювати місію фонду. Фонд Кличко відкрито заявляє, що шукає однодумців – людей, які поділяють цінності фонду і готові розвиватися разом з ним. В оголошеннях про вакансії підкреслюється образ «ідеального кандидата»: це командний гравець, здатний генерувати креативні рішення, з візіонерським мисленням і жагою до постійного навчання. Такий набір якостей безпосередньо відповідає ключовим цінностям фонду, серед яких командність, сміливість, саморозвиток і орієнтація на зміни [1]. Наприклад, у фонді особливо цінується саморозвиток, тому очікують, що співробітники матимуть мотивацію вчитися нового протягом роботи. Не випадково вимога «готовність навчатись» фігурує серед критеріїв до кандидатів на посади [62]. Крім того, кандидати мають демонструвати проактивність, високі комунікативні навички та досвід громадської діяльності або роботи в NGO-секторі [1], що узгоджується із спрямованістю фонду на розвиток громад і лідерства молоді.

Формулювання вакансій та тон спілкування з потенційними співробітниками у Фонді Кличко також відображають молодіжний і прогресивний характер місії. В оголошеннях використовуються гендерно інклюзивні звернення (наприклад, «менеджер/ка», «кандидат/ка»), що свідчить про увагу до рівності (гендерної, в тому числі) та різноманіття в команді. Описуючи роль, фонд часто вживає слово «місія» і для посади – так, у згаданій вакансії вказано: «Ваша місія – надихати і переконувати через засоби комунікації» акцентуючи, що робота в команді розглядається як продовження загальної місії організації. Такий натхненний стиль комунікації помітний і на інших платформах: зокрема, у соціальних мережах фонд позиціонує себе гаслом «Інвестуємо в майбутнє України через всебічний розвиток молодих людей», послідовно підкреслюючи свою орієнтацію на молодь і розвиток [2]. Це створює єдиний простір смислів – від публічної комунікації до внутрішньої кадрової

політики – де домінують теми освіти, можливостей, великих мрій та змін на краще.

Оцінюючи відповідність кадрової стратегії місії фонду, можна зробити висновок, що вона є високою. Практика добору персоналу у Фонді Кличко демонструє явну узгодженість із задекларованою місією: критерії відбору персоналу фактично відображають цінності фонду та вимоги його програм. Нові члени команди відбираються не лише за професійними навичками, а й за здатністю розділяти місію – працювати задля розвитку молоді та втілення позитивних змін [1]. Такий підхід забезпечує, що корпоративна культура підтримує стратегічні цілі: співробітники розуміють сенс своєї роботи ширше, ніж просто обов'язки, вони мотивовані спільною ідеєю допомагати молодому поколінню «боротися за свою мрію». На основі проведеної оцінки (див. табл. 2.2.1 у попередньому підрозділі) кадрова стратегія фонду отримала високі бали відповідності місії, що підтверджує її ефективність у зміцненні місійних орієнтирів організації. Іншими словами, управління персоналом у Фонді Кличко дійсно працює на реалізацію місії: від моменту рекрутингу й адаптації – до щоденної діяльності команда залишається сфокусованою на розвитку молоді та суспільних змін на краще.

#### *Аналіз застосування методів управління персоналом*

В умовах повномасштабної війни ефективне управління персоналом благодійної організації є ключовим для стабільної роботи та реалізації соціальних проєктів. Було проаналізовано ступінь використання методів управління персоналом у Фонді Кличко. Результати дослідження наведені в таблиці.

## Оцінка ступеню використання методів управління персоналом Фонду Кличко

Методи	Узагальнена оцінка працівників
<b>1. Адміністративні методи</b>	
Формування структури органів управління	2,8
Затвердження адміністративних норм і нормативів	2,4
Правове регулювання	2,8
Видання наказів, вказівок і розпоряджень	2,6
Інструктування	3
Набір, відбір і розставлення кадрів	2,8
Затвердження методик і рекомендацій	3
Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації	1,4
Розробка іншої регламентуючої документації	2,2
Встановлення адміністративних санкцій та заохочень	1,0
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,4</b>
<b>2. Економічні методи</b>	
Техніко-економічний аналіз	2,6
Техніко-економічне обґрунтування	2,4
Техніко-економічне планування	2,8
Економічне стимулювання	2,6
Фінансування	2,8
Мотивація трудової діяльності	1,8
Оплата праці	2,6
Встановлення матеріальних санкцій і заохочень	1,5
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,4</b>
<b>3. Соціально-психологічні методи</b>	
Соціально-психологічний аналіз	2,4
Соціально-психологічне планування	2,8
Формування творчої атмосфери	2,0
Участь працівників в управлінні	2,8
Соціальна та моральна мотивація	3,0
Задоволення культурних і духовних потреб	2,6
Формування колективів, груп	2,8
Створення нормального психологічного клімату	2,8
Встановлення соціальних норм поведінки	3,0
Розвиток у працівників ініціативи та відповідальності	2,8
Встановлення моральних санкцій та заохочень	3,0
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,7</b>
<b>Разом</b>	<b>2,5</b>
<b>Ступінь використання методів управління персоналом</b>	<b>Високий</b>

Джерело: складено автором на основі джерел [1], [4].

Дослідження показало, що найбільш дієвими у Фонді Кличко є соціально-психологічні методи управління, які отримали найвищу середню оцінку (2,7). Це свідчить про те, що в умовах повномасштабної війни особлива увага приділяється підтримці команди, формуванню здорового психологічного клімату та моральній мотивації. Працівники відзначають ефективність таких аспектів, як соціальна підтримка, встановлення моральних норм поведінки та розвиток ініціативності.

Адміністративні методи отримали оцінку 2,4, що вказує на певні виклики в питаннях регламентації роботи фонду. Зокрема, менш ефективними виявилися пункти «розробка посадових інструкцій і стандартів організації», а також «застосування адміністративних санкцій та заохочень». Це підтверджує необхідність подальшої адаптації управлінських механізмів до нестабільних умов.

Подібну оцінку отримали й економічні методи (2,4). Основною слабкою ланкою в цьому напрямі є матеріальне стимулювання персоналу, зокрема рівень фінансової мотивації та використання економічних санкцій. Водночас працівники позитивно оцінюють економічне планування та фінансування, що свідчить про стабільність організації навіть у складних умовах.

Загальна оцінка управління персоналом у Фонді Кличко склала 2,5, що демонструє високий рівень адаптивності організації до викликів воєнного часу. Гнучка кадрова політика фонду дозволяє не лише зберігати ефективність робочого процесу, а й підтримувати моральний стан команди. Запроваджена можливість гібридного формату роботи, регулярні тренінги з психологічної підтримки та особлива увага до емоційного стану працівників відіграють значну роль у стійкості колективу. Разом з тим, для подальшого вдосконалення кадрової політики фонд може зосередитися на посиленні фінансової мотивації персоналу, оптимізації адміністративних процедур і впровадженні додаткових механізмів стимулювання. Досвід Фонду Кличко підтверджує, що в умовах війни успішне управління персоналом неможливе без гнучкості, чіткої комунікації та пріоритету підтримки команди.

## *Роль керівництва фонду в управлінні персоналом*

На чолі фонду стоїть директорка Ангеліна Осадча, яка відповідає за загальне керівництво та стратегічний розвиток. З 2021 року на посаді директорки Ангеліна Осадча здійснює стратегічний нагляд, забезпечуючи відповідність проєктів загальним цілям фонду. Завдяки досвіду роботи виконавчим помічником Володимира Кличко та менеджером з логістики в Kanex Krohne Anlagen Export GmbH, вона має глибоке розуміння управління та розробки стратегій складної організаційної діяльності [1]. Однак повномасштабне вторгнення росії у 2022 році повністю змінило підхід до управління організацією.

З перших днів повномасштабної війни фонд зосередився на кризовому реагуванні: запуску гуманітарних ініціатив, оперативній комунікації з донорами, адаптації проєктів під нові реалії. Під керівництвом Ангеліни фонд не тільки втримав свою діяльність, але й розширив її – було відкрито нові напрями допомоги підліткам, запущено психологічну підтримку учасників програм, передано медичне обладнання до лікарень.

Ангеліна Осадча впровадила більш гнучку модель управління, розуміючи, що безпека працівників та ефективність роботи залежать від адаптації до реальності. Вона підтримує команду у складних обставинах, відкрито комунікує з працівниками та завжди готова реагувати на виклики. Після нічних обстрілів чи атак на енергетичну інфраструктуру керівництво ставиться з розумінням до того, що працівники можуть спізнитися або працювати дистанційно. В офісі було закуплено генератор, що забезпечує безперебійну роботу навіть під час блекаутів.

Було проведено аналіз комунікативної поведінки директорки благодійного фонду "Фонд Кличко". Результати представлені в таблиці:

## Оцінка комунікативної поведінки керівниці організації

Показники	Оцінки працівників												Узагальнена оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Орієнтованість на спілкування з підлеглими	5	4	5	5	3	3	4	5	3	5	4	5	4,25
Спонування підлеглих до висловлення думок	5	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4,5
Уважність до ділових пропозицій та особистих прохань підлеглих	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4,5
Врахування настрою підлеглих	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4,3
Використання отриманої "висхідної" інформації у своїй роботі	5	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4,1
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>	
<b>Тип комунікативної поведінки керівника</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [4].*

Середня узагальнена оцінка комунікативної поведінки директорки — 4,4, що відповідає високому рівню відкритості, довіри й ефективного зворотного зв'язку з командою. Це особливо важливо в умовах повномасштабної війни, коли корпоративна культура потребує більшої адаптивності та чіткої комунікації. Результати дослідження свідчать, що директорка проявляє гнучкість у стилі управління, що відповідає вимогам кризового часу, є орієнтація на діалог і підтримку персоналу, що сприяє згуртованості команди, а увага до емоційного стану працівників позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Отже, підхід до управління персоналом у благодійній організації в умовах війни будується на відкритості, підтримці та гнучкості, що сприяє ефективності роботи навіть у кризових умовах.

### *Оцінка якісного рівня персоналу підприємства*

Важливою складовою аналізу ефективності системи управління персоналом є оцінка якісного рівня кадрів, який визначається сукупністю професійних, організаційних, комунікативних, управлінських та етичних характеристик працівників. З урахуванням специфіки благодійної організації, яка поєднує невеликий штат, високе навантаження та високу вірогідність емоційних вигорань через роботу, було застосовано методику оцінювання якісного рівня персоналу за блоками ознак і з урахуванням вагових коефіцієнтів.

Аналіз було проведено на основі даних виробничої практики, включаючи спостереження за роботою команди, участь у внутрішніх зустрічах фонду, оцінку виконання функціональних обов'язків співробітників, характер комунікацій, професійну мотивацію та залученість персоналу до реалізації місії фонду. Результати продемонстровано в таблиці 2.5 в додатку Б.

Загальний результат — 2,1 бала за трибальною шкалою, що відповідає середньому рівню якісного розвитку персоналу. Найвищі оцінки отримано за блоками "Ставлення до праці", "Рівень знань і досвід роботи", а також "Уміння працювати з документами та інформацією", що є критичними компетенціями для реалізації програм фонду в умовах нестабільного середовища.

Водночас блоки "Організаторські здібності" та "Інноваційність" були оцінені нижче, що може свідчити про наявність потенціалу для подальшого розвитку: формалізація HR-процесів, делегування функцій керівництва середнього рівня, стимулювання внутрішніх ініціатив. Частково це пов'язано з тим, що БО «БФ «Фонд Кличко» є організацією, яка системно відкриває можливості для студентів та молоді без досвіду роботи. Після проходження стажування в комунікаційному або проєктному відділі молоді люди отримують шанс приєднатися до команди в ролі асистентів, а згодом — вирости до менеджерських позицій. За даними виробничої практики, лише 4 із 13 співробітників фонду мають профільну освіту та досвід, що безпосередньо відповідає займаній посаді. Водночас близько 70% працівників — це колишні стажери, які не мали попереднього досвіду роботи в галузі управління проєктами або комунікацій.

Такий кадровий профіль, з одного боку, створює сприятливі умови для внутрішнього розвитку та мобільності молоді, однак, з іншого — може впливати на якість реалізації складніших завдань, зокрема в частині стратегічного планування, управління командами чи взаємодії з донорами. В окремих випадках молодим фахівцям бракує управлінської зрілості або глибокої спеціалізації, що впливає на інтенсивність комунікацій, швидкість прийняття рішень чи глибину аналітики.

Таким чином, залучення молоді як кадрового ресурсу є водночас перевагою фонду (у контексті місіїності, залученості, адаптивності), але також потребує супроводу через менторство, регулярне навчання та формалізовану систему передачі знань, щоб компенсувати нестачу досвіду. Це особливо актуально в умовах зростання масштабу гуманітарних та освітніх проєктів.

Варто також враховувати, що досвідчені проєктні та комунікаційні менеджери рідко переходять у некомерційний сектор, адже рівень оплати в благодійних організаціях зазвичай поступається ринковим зарплатам у приватному секторі. Саме через стажування Фонд Кличко залучає молодих фахівців із високим потенціалом і створює для них можливості професійного становлення. Обраний підхід відповідає місії фонду: інвестувати у розвиток молоді не лише як цільової аудиторії проєктів, але й як частини команди.

Таким чином, кадровий потенціал БО «БФ «Фонд Кличко» є стійким і відповідає цілям організації. Для його подальшого розвитку доцільно впровадити систематичну програму підвищення кваліфікації, зосереджену на управлінських та інноваційних навичках, а також формалізувати окремі кадрові процедури у вигляді внутрішньої політики з розвитку персоналу.

*Оцінка якості комунікацій у системі стратегічного управління персоналом*

Ефективна система комунікацій є важливою передумовою результативного управління персоналом, особливо в умовах динамічних змін, які супроводжують діяльність некомерційних організацій під час війни. У межах оцінки HR-системи БО «БФ «Фонд Кличко» було проаналізовано рівень

внутрішніх комунікацій за двома групами показників: організаційними та психологічними аспектами.

Для оцінювання використано шкалу з п'ятибальною системою та вагові коефіцієнти, згідно з методикою оцінювання стратегічної ефективності управлінської комунікації. Оцінки сформовано на основі результатів опитування співробітників фонду, а також спостережень під час проходження виробничої практики.

Таблиця 2.6

Оцінка якості комунікацій у системі стратегічного управління персоналом БО «БФ «Фонд Кличко»

№	Показник	Вага	Оцінка (1–5)	Бал (вага × оцінка)
<b>1. Організаційні аспекти комунікацій (0,65)</b>				
1.1	Перекручування інформації	0,19	3	0,57
1.2	Доцільність організаційної структури управління	0,16	4	0,64
1.3	Наявність інформаційних перевантажень	0,15	3	0,45
1.4	Налагодженість інформаційних потоків	0,18	3	0,54
1.5	Досконалість технології управлінських робіт	0,15	4	0,6
1.6	Налагодженість зворотного зв'язку	0,17	3	0,51
<b>Узагальнена оцінка</b>				<b>3,31</b>
<b>2. Психологічні аспекти комунікацій (0,35)</b>				
2.1	Морально-психологічний клімат у колективі	0,21	2	0,42
2.2	Конфліктність	0,20	3	0,6
2.3	Згуртованість колективу	0,19	4	0,76
2.4	Комунікаційні особливості персоналу	0,22	4	0,88
2.5	Стиль управління	0,18	3	0,54
<b>Узагальнена оцінка</b>				<b>3,20</b>
<b>Загальна зважена оцінка якості комунікацій</b>				<b>3,27</b>
<b>Якість комунікації</b>				<b>Високий</b>

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [4].*

Загальна зважена оцінка якості комунікацій у системі стратегічного управління персоналом Фонду Кличко становить 3,27, що відповідає високому рівню. Це свідчить про налагодженість внутрішніх процесів, ефективний обмін інформацією між відділами, а також спроможність керівництва забезпечувати зворотний зв'язок.

Організаційні аспекти комунікацій отримали середню оцінку 3,31. Попри те, що фонд використовує сучасні цифрові інструменти — зокрема, вся проєктна робота ведеться у Notion — дані практики та спостережень свідчать, що лише частина співробітників регулярно трекає задачі, а керівництво не завжди оперативно оновлює статуси в системі. Основна щоденна комунікація між працівниками здійснюється через Telegram-чати, тоді як із учасниками програм — через WhatsApp-групи, що частково пов'язано з побоюваннями щодо можливого блокування Telegram в Україні.

Щотижня в понеділок команда фонду проводить офлайн-зустріч для планування завдань на тиждень. Крім того, кожен відділ — проєктний, фінансовий чи комунікаційний — може проводити окремі синхронізаційні зустрічі за потреби. Така регулярність сприяє узгодженості дій між командами та дозволяє оперативно розв'язувати поточні питання.

Психологічні аспекти комунікацій, зокрема згуртованість, стиль керівництва та морально-психологічний клімат, отримали оцінку 3,20. Це пояснюється зокрема середнім балом за моральну атмосферу в команді, яка за умов війни змінюється під впливом зовнішніх стрес-факторів. Водночас фонд демонструє високий рівень згуртованості персоналу, що забезпечує продуктивну взаємодію та ефективне виконання задач.

Особливу роль у підтриманні комунікаційної культури фонду відіграє керівниця організації — Ангеліна Осадча. Як засвідчили результати попереднього оцінювання (див. табл. 2.2.2), її стиль управління отримав середній бал 4,4, що свідчить про високий рівень відкритості, довіри, здатності вислуховувати команду та створювати умови для горизонтального обміну інформацією. Відкритість керівництва в поєднанні з регулярним зворотним

зв'язком сприяє формуванню позитивного психологічного клімату навіть у складних умовах.

Отже, у другому розділі дипломної роботи було проведено детальний аналіз практичних аспектів управління персоналом у благодійній організації «Благодійний фонд «Фонд Кличко». Дослідження засвідчило, що організація функціонує за гнучкою кадровою моделлю, поєднуючи штатних працівників, волонтерів, стажерів та фахівців на аутсорсі. Такий підхід дозволяє ефективно реалізовувати освітні, гуманітарні та спортивні програми навіть в умовах війни.

Оцінка відповідності кадрової стратегії місії фонду показала середній рівень узгодженості, із сильним фокусом на цінності, партнерство та розвиток молоді. Основною зоною для покращення залишається формалізація HR-стратегії як окремого документа. Найбільш ефективно в організації реалізуються соціально-психологічні методи управління персоналом, що відповідає специфіці некомерційного сектора.

Рівень якості персоналу визначено як середній — через велику частку молодих фахівців, які прийшли до фонду через програми стажування і лише набувають досвіду. Водночас кадровий підхід фонду є послідовним і місійно орієнтованим, що дозволяє формувати потужний внутрішній резерв та залучати нове покоління фахівців до громадського сектору. Оцінка системи внутрішньої комунікації засвідчила її високий рівень: ефективні цифрові інструменти, регулярні командні зустрічі, відкритий стиль керівництва створюють сприятливі умови для стабільної роботи команди в умовах нестабільного середовища.

Загалом кадрова модель Фонду Кличко демонструє гнучкість, ціннісну орієнтацію та адаптивність до воєнних викликів. У наступному розділі буде запропоновано управлінські рішення для вдосконалення системи HR-менеджменту в організації, з урахуванням потреб повоєнного відновлення та нових викликів для ринку праці в Україні.

## РОЗДІЛ 3: ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1. Концепція сталого розвитку в управлінні людськими ресурсами: принципи, міжнародний досвід та актуальність для України

Сталий (sustainable) HRM – це підхід до управління персоналом, що інтегрує цілі сталого розвитку (економічні, соціальні та екологічні) у всі практики роботи з людьми. Його стратегічна мета – забезпечити довгострокову ефективність організації, не жертвуючи добробутом працівників чи ресурсами майбутніх поколінь [80]. На відміну від традиційної концепції управління людськими ресурсами, орієнтовану переважно на короткострокові бізнес-результати, сталий HRM прагне балансувати економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, досягаючи «потрійного результату» (people, planet, profit) у короткостроковій і довгостроковій перспективі [38]. Дослідження підкреслюють, що запровадження принципів сталості у сфері управління людськими ресурсами позитивно впливає на конкурентоспроможність компаній, репутацію бренду роботодавця та глобальну привабливість для талантів. Однак, станом на 2023 рік лише близько 20% організацій у країнах, що розвиваються, свідомо впроваджують принципи сталого розвитку у свої HR-політики. Це свідчить про наявність значного розриву та необхідність більш інноваційних підходів до управління людьми для досягнення цілей сталого розвитку [80].

#### *Принципи сталого HRM*

До ключових принципів сталого HRM належать: довгостроковість HR-підходів, інклюзія та соціальна справедливість, добробут працівників, гнучкість і адаптивність систем HRM, а також екологізація HR-процедур (green HRM).

Сталий HRM передбачає орієнтацію на довгострокові результати у роботі з персоналом, замість гонитви за миттєвою вигодою. Працівники розглядаються не лише як ресурс для досягнення сьогоденних цілей, а як стратегічний людський капітал, в який варто інвестувати для майбутнього успіху організації. Світові експерти зазначають, що у сучасних умовах керівники повинні приділяти управлінню людським капіталом таку ж увагу і системність, як і фінансовому

капіталу [63]. Довгостроковий підхід проявляється у плануванні кар'єрного зростання працівників, наступництві кадрів, розвитку навичок протягом усього життя (lifelong learning) та створенні умов для тривалої продуктивної зайнятості. Такий підхід є своєрідною стратегією виживання бізнесу: щоб у майбутньому мати мотивованих і кваліфікованих співробітників, компанія має вже сьогодні дбати про їх залученість, розвиток і здоров'я. Натомість короткозора тактика (наприклад, практика «вигорання» кадрів заради прибутку) призводить до вигорання персоналу, високої плинності та втрати знань, що підриває стійкість організації [80]. Сталий HRM інтегрує поняття організаційної стійкості та наступності: рішення щодо персоналу оцінюються з позиції їх впливу на довготривалу працездатність і конкурентоспроможність. Згідно з McKinsey, інвестиції у здоров'я і розвиток працівників – це стратегічна необхідність, що напряду впливає на майбутню продуктивність і життєздатність бізнесу [63]. Іншими словами, сталий HRM ставить за мету не миттєву віддачу від персоналу, а інтегральну цінність співробітників протягом усього періоду їх роботи в організації.

Другий фундаментальний принцип сталого HRM – це забезпечення рівності, різноманітності та справедливості у відносинах з персоналом. Йдеться про створення інклюзивного робочого середовища, де всі співробітники – незалежно від статі, віку, етнічного походження, релігії, фізичних можливостей чи інших ознак – мають рівні можливості для найму, розвитку та кар'єрного зростання. Соціальна справедливість в HRM також включає чесну оплату праці (подолання гендерного розриву в оплаті, прозорі системи винагород), дотримання трудових прав, відсутність дискримінації та упереджень у прийнятті рішень щодо персоналу. Впровадження принципів Diversity, Equity & Inclusion (DEI) є не лише етичним імперативом, а й чинником успішності: дослідження демонструють, що нестача різноманітності та інклюзивності гальмує інновації та конкурентність – особливо у технологічних та виробничих галузях. Навпаки, команди, де присутні різні точки зору і досвід, генерують більше інновацій і кращі бізнес-результати. Крім того, інклюзивна корпоративна культура підвищує лояльність персоналу та бренд роботодавця. Згідно з глобальними

опитуваннями, покоління молодих фахівців (мільеніали та Gen Z) усе більше цінують соціальну відповідальність та інклюзивність роботодавця – майже 80% респондентів в Азійсько-Тихоокеанському регіоні назвали ці фактори вирішальними під час вибору місця роботи [80]. Таким чином, принцип інклюзії в HRM сьогодні виходить за рамки виконання квот чи норм закону – це про формування корпоративної культури поваги, рівних можливостей і залучення кожного. Сталий HRM передбачає активні дії в цьому напрямі: політики різноманітності при наймі, програми розвитку жінок-лідерів, інтеграція людей з інвалідністю, підтримка працівників старшого віку, партнерство з громадами тощо. Все це сприяє соціальній згуртованості у колективі та сталому розвитку суспільства в ширшому сенсі [43].

Поняття добробуту працівників охоплює фізичне здоров'я, психологічний стан, професійне вигорання, задоволеність роботою, баланс між роботою та особистим життям. Забезпечення добробуту персоналу – центральний стрижень сталого HRM, адже здорові та задоволені співробітники є більш продуктивними, залученими і лояльними до організації [63]. Традиційно HR-функція приділяла більше уваги ефективності та продуктивності, залишаючи благополуччя людей на другому плані. Однак нині, зростання рівня стресу, вигорання та проблем ментального здоров'я серед працівників, особливо після пандемії та інших криз, висунуло well-being на передній план порядку денного HR. Сталий HRM проголошує пріоритет здоров'я, безпеки і комфорту працівників як самоціль, а не лише засіб досягнення бізнес-цілей [80]. Компанії-лідери впроваджують цілісні програми підтримки добробуту: корпоративне медичне страхування, послуги психологічного консультування, програми work-life balance (гнучкий графік, можливість дистанційної роботи), ініціативи з покращення умов праці (ергономіка, безпечне середовище), заохочення до здорового способу життя (фітнес, здорове харчування) тощо. За даними McKinsey Health Institute, інвестування в здоров'я працівників дає відчутну віддачу як для самих людей, так і для бізнес-результатів – це приводить до підвищення продуктивності, зниження витрат на охорону здоров'я та формування більш стійких громад. Натомість ігнорування цього питання

загрожує хронічними хворобами, незадоволеністю і зниженням працездатності персоналу [63]. Показово, що після пандемії COVID-19 питання психічного здоров'я на роботі стало критично важливим: глобальні дослідження засвідчили високий рівень тривожності, стресу і депресії серед працівників. Зокрема, в одному з опитувань 53% українців у 2023 р. відзначили у себе симптоми психологічного дистресу, 54% – тривоги, а 47% – депресії [47]. Це свідчить про масовий характер проблеми і необхідність відповідної реакції з боку роботодавців. Сталий HRM на практиці означає створення культури піклування: керівники відкрито підтримують баланс навантаження, заохочують брати відпустки для відновлення, навчають менеджерів навичкам емпатичного лідерства. Компанії запроваджують Employee Assistance Programs (EAP) – програми допомоги працівникам, які надають психологічну підтримку, допомогу при стресі, консультації з фінансових чи юридичних питань тощо [73, 74]. Дедалі більшого поширення набуває концепція “здорового робочого місця”, коли показники здоров'я персоналу (рівень стресу, залученість, задоволеність) розглядаються як КРІ ефективності управління. Отже, добробут співробітників – це не «витрати», а інвестиція у стійкий розвиток як самої організації, так і громади навколо неї [63].

У сучасному динамічному середовищі принцип гнучкості (flexibility) став життєво необхідним для HRM. Він охоплює декілька вимірів. По-перше, це гнучкі форми зайнятості та роботи: можливість дистанційної або гібридної роботи, гнучкий графік, проєктна зайнятість тощо. Пандемія COVID-19 довела, що багато видів робіт можуть ефективно виконуватися дистанційно, а вимога присутності в офісі з 9 до 18 не є обов'язковою. Для багатьох працівників гнучкість стала визначальним чинником при виборі чи зміні роботи: опитування у США та Британії показало, що 64% співробітників звільняться, якщо роботодавець змусить їх працювати повний час в офісі. Крім того, серед тих, хто вже змінив роботу в 2021–2022 роках, 41% прямо назвали можливість працювати з дому основною причиною переходу. Ця тенденція універсальна: компанії, які ігнорують запит на гнучкість, ризикують втратити таланти і не зможуть залучити нові кадри. Тому сталий HRM підтримує політику “Flexible Work by default” –

гнучка робота за замовчуванням (де це можливо за технологією процесу), право працівника на гнучкий графік чи часткову зайнятість з першого дня тощо. По-друге, принцип адаптивності стосується організаційних структур і HR-процесів. Стійкі HR-системи мають бути достатньо гнучкими, щоб швидко реагувати на зовнішні зміни – економічні кризи, технологічні зрушення, форс-мажори. Це означає впровадження агілевих методів у HR (ітеративне планування, крос-функціональні HR-команди), сценарне планування та антикризове управління персоналом. Як показав досвід війни та пандемії, компанії з розвиненою HR-гнучкістю змогли оперативнo перебудувати режими роботи, перелаштувати комунікації, перерозподілити ресурси та зберегти працездатність. По-третє, гнучкість включає функціональну гнучкість працівників – розвиток мультискадровості, вміння швидко перенавчатися під нові задачі. Сталий HRM стимулює культуру постійного навчання (reskilling/upskilling), щоб персонал і організація в цілому були здатні адаптуватися до появи нових технологій чи змін ринку. Згідно з дослідженнями, компанії, які впровадили передові цифрові інструменти та аналітику в HR-процеси, значно підвищили свою здатність швидко наймати та адаптувати персонал, зменшуючи час і витрати на операції. Наприклад, автоматизація підбору персоналу та використання Big Data для аналізу кандидатів дозволяє наймати потрібних фахівців значно швидше, а HR-аналітика допомагає прогнозувати потреби в навичках і планувати навчальні програми на випередження. У підсумку, гнучкість HRM означає відхід від жорстких бюрократичних процедур до більш agile-практик: персонал розподіляється і управляється з урахуванням актуальних пріоритетів; HR-політики регулярно переглядаються; існують запасні варіанти на випадок кризи (Business Continuity Plan); підтримується культура змін, де працівники не бояться змін у своїх ролях або процесах. Така адаптивність прямо сприяє стійкості компанії в турбулентні часи.

Останніми роками у сфері HR набуває розвитку напрям “Green HRM”, що зосереджується на включенні екологічної складової до HR-політик та практик. Екологічно орієнтований HRM означає, що кадрові служби активно підтримують екостратегію організації і стимулюють екологічно відповідальну поведінку

працівників [46]. Практично це проявляється в різних заходах: “зеленому офісі” (енергоефективність приміщень, скорочення паперового діловодства, сортування відходів на робочому місці), екологічно відповідальному рекрутингу (залучення кандидатів, що поділяють цінності сталого розвитку), включенні критеріїв сталого розвитку у програми навчання і оцінки персоналу, заохоченні “зелених” ініціатив співробітників (волонтерські акції з прибирання, озеленення, пропозиції з ощадливого використання ресурсів тощо). Green HRM також може включати мотиваційні програми: наприклад, бонуси або визнання для тих підрозділів, які досягли цілей зі скорочення споживання енергії чи відходів. Дослідження підтверджують позитивний вплив таких практик не лише на навколишнє середовище, а й на самих працівників. Зокрема, запровадження екологічних ініціатив у компанії підвищує задоволеність і залученість персоналу, що веде до зростання продуктивності [59]. Співробітники відчувають гордість за роботу в соціально відповідальній організації, їх мотивація зростає, формується атмосфера спільних цінностей. Green HRM стає частиною більш широкого поняття “sustainable workplace” – “сталого робочого місця”, де одночасно враховуються економічні цілі, комфорт людей і екологічний вплив. Важливо, що HRM може прямо впливати на екологічні показники: дослідження показали, що власне HR-активності (відрядження, утримання офісів тощо) можуть генерувати до 10–15% викидів вуглецю компанії. Тому HR-підрозділи мають можливість оптимізувати внутрішні процеси (перехід на онлайн-наради замість перельотів, гібридний режим роботи для скорочення маятникової міграції працівників і т.д.), щоб зменшити вуглецевий слід бізнесу. Ба більше, кадрова політика може підтримати екологічні зусилля організації через управління культурою: включити екологічні цілі в місію та цінності, навчати персонал екологічної відповідальності, залучати до реалізації цілей сталого розвитку. Наприклад, відома практика – призначення “зелених чемпіонів” серед співробітників, які добровільно координують екопроекти у своїх командах, або інтеграція показників сталого розвитку у систему оцінки ефективності менеджерів. Таким чином, екологічний компонент стає невід’ємною частиною сталого HRM, поруч із економічним і соціальним. У сукупності всі перелічені

принципи – довгостроковість, інклюзія, добробут, гнучкість та “озеленення” – формують концептуальну основу сталого управління людськими ресурсами, що спрямована на цілісний, відповідальний та витривалий розвиток організаційного людського капіталу [80].

*Впровадження принципів сталого HRM: міжнародний та український досвід*

Розглянуті принципи сталого HRM знаходять практичне втілення як у бізнес-секторі, так і в неприбуткових організаціях по всьому світу. Останні роки, позначені глобальними потрясіннями – пандемією, економічною турбулентністю та війною – стали своєрідним каталізатором для впровадження сталих HR-підходів. Багато компаній зрозуміли, що традиційні моделі управління персоналом не забезпечують належної стійкості у кризових умовах, і звернулися до принципів довгостроковості, гнучкості та людиноцентричності.

На глобальному рівні багато організацій вже інтегрують принципи сталого розвитку у свою HR-стратегію. Міжнародні корпорації дедалі частіше включають цілі сталості (sustainability goals) до HR-показників і звітності. Наприклад, провідні компанії публікують нефінансові звіти, де поруч з екологічними і соціальними показниками відстежуються метрики щодо різноманітності персоналу, рівня задоволеності співробітників, інвестицій у навчання тощо. Професійні спільноти HR також активно просувають ідеї сталого HRM. Зокрема, Британський інститут HR (CIPD) акцентує на концепції “Responsible Business”, де HR відіграє ключову роль у забезпеченні «гідної праці» (good work) – це включає чесну оплату, баланс життя і роботи, різноманітність і рівність, голос працівників і розвиток навичок. У США Товариство управління людськими ресурсами (SHRM) поширює практики корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та ESG з точки зору HR, підкреслюючи, що HR-функція має бути партнером у досягненні цілей сталого розвитку компанії.

В бізнес-секторі широко впроваджуються програми з підтримки well-being, розвитку інклюзивності та «озеленення» офісів. Приміром, великі ІТ-компанії (Google, Microsoft та ін.) ще до пандемії запровадили комплексні

програми добробуту: від власних спортзалів і кімнат відпочинку до психологічних сервісів для співробітників. Багато транснаціональних компаній мають посади на кшталт “Chief Happiness Officer” або цілі відділи wellbeing. У сфері інклюзії корпоративні практики включають створення ERG (Employee Resource Groups) – внутрішніх спільнот за інтересами (наприклад, груп підтримки жінок, ЛГБТ+ співробітників, ветеранів тощо) – та менторські програми для представників меншин. Такі ініціативи підтримуються топменеджментом, адже доведено їхню користь: компанії з високим індексом інклюзії мають на 27% вищу ймовірність перевершити конкурентів за показниками прибутковості [80]. Гнучкість у організації праці після 2020 року стала практично новим стандартом у багатьох галузях: сотні глобальних компаній оголосили про перехід на гібридний формат роботи назавжди. Деякі пішли далі – впровадили 4-денний робочий тиждень на постійній основі, мотивуючи це турботою про баланс життя і роботи. За даними опитувань, понад 75% роботодавців у розвинених країнах планують зберегти підвищений рівень гнучкості навіть після закінчення пандемічних обмежень, визнаючи позитивний ефект на залученість персоналу та рівень стресу (при одночасному збереженні або підвищенні продуктивності) [68].

Некомерційні та міжнародні організації також є провідниками принципів сталого HRM. У структурах ООН та громадських організаціях поняття “duty of care” (обов’язок піклування про персонал) давно є частиною культури. Зокрема, в ООН діють політики нульової толерантності до дискримінації і домагань, програми підтримки психічного здоров’я для співробітників, розгалужені можливості навчання (e-learning платформами ООН щороку користуються тисячі працівників, розвиваючи свої компетенції). Міжнародна організація праці (ILO) просуває підхід “людиноцентричного відновлення” економіки (human-centred recovery), закликаючи країни та роботодавців ставити гідну працю і соціальний захист у центрі посткризових політик [56]. Такі заклики впроваджуються через проекти технічної допомоги: наприклад, ILO розробляє рекомендації для підприємств щодо інтеграції компонентів безпеки праці, гендерної рівності та розвитку навичок у стратегії бізнесу. У глобальному

неурядовому секторі тенденції схожі: дедалі більший акцент на благополуччі співробітників, на інклюзивності та на екологічній відповідальності.

Варто відзначити, що впровадження сталого HRM підтримується і консалтинговим сектором – такі фірми як McKinsey, Deloitte, PwC готують щорічні огляди тенденцій у сфері управління персоналом, де на перших позиціях – благополуччя, розвиток навичок, різноманіття та стійкість організацій до змін. Згідно зі звітом Deloitte Global Human Capital Trends, після 2021 року бізнес-лідери розуміють, що “піклування про людей – це піклування про бізнес”, а тема сталого розвитку людських ресурсів перейшла з розряду корпоративної соціальної відповідальності до розряду стратегічних імперативів. Багато міжнародних корпорацій зараз встановлюють кількісні цілі: наприклад, до 2025 року досягти певного відсотка жінок на керівних посадах, або зменшити рівень вигорання працівників на X%, або повністю компенсувати викиди CO<sub>2</sub> від комутування співробітників. Такі цілі контролюються нарівні з фінансовими показниками, що свідчить про серйозність інтеграції сталого HRM у глобальне управління.

#### *HRM у відповідь на гуманітарні кризи: пандемія та війна*

Пандемія COVID-19 2020–2021 років стала безпрецедентним викликом для бізнесу в усьому світі. Раптовий локдаун і перехід на віддалену роботу вимагали від компаній швидкого перегляду HR-практик. Головними пріоритетами стали підтримка безпеки та здоров'я працівників, забезпечення безперервної комунікації і залученості співробітників у дистанційному форматі. Керівники, керуючись міркуваннями охорони здоров'я персоналу, оперативно впроваджували плани дій для мінімізації ризиків зараження та підтримки бізнес-процесів. На перший план вийшли гнучкі режими роботи (масовий перехід на remote work), оснащення працівників засобами для роботи з дому та оволодіння цифровими інструментами. Цифровізація HR-процесів різко прискорилась: рутинні функції автоматизували, а взаємодія перейшла в онлайн. Компанії почали активно впроваджувати well-being програми – якщо раніше турбота про добробут працівників була модним трендом, то в умовах пандемії вона стала обов'язковою умовою виживання бізнесу. Досвід українських ІТ- та сервісних

фірм підтверджує цю тенденцію: наприклад, компанія DataArt зробила ментальне здоров'я частиною корпоративної культури і запустила ініціативу «Wellbeing Weeks», а такі лідери ринку як SoftServe та EPAM розгорнули комплексні програми підтримки фізичного і психологічного здоров'я співробітників. Одночасно багато роботодавців проявили соціальну відповідальність: великий бізнес інвестував кошти у боротьбу з пандемією (кейси «Knock Out COVID-19» від SoftServe, «СтопКоронавірусРазом» від Kernel тощо) – ці проєкти були спрямовані на захист як працівників, так і громад, забезпечуючи безпечні умови праці і підтримку медичної сфери [37]. Таким чином, під час пандемії сформувалися практики, які відповідають засадам сталого HRM: пріоритет здоров'я і благополуччя персоналу, гнучкість у організації праці, цифрова адаптивність і посилена корпоративна соціальна відповідальність.

HRM у період повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії, що розпочалися в 2022 році, створили нові екстремальні умови для управління персоналом. Компанії зіткнулися з фізичними загрозами для співробітників, порушенням логістики та звичних бізнес-процесів, масовим переміщенням людей як всередині країни, так і за кордон. Виникла гостра потреба в терміновій психологічній підтримці персоналу, який переживав стрес і травматичні події. Попри безпрецедентну ситуацію, багато організацій в Україні продемонстрували здатність до швидкої адаптації. Дослідження показує, що провідні міжнародні компанії (зокрема консалтингові фірми «Великої четвірки») оперативно впровадили гнучкі форми роботи, удосконалили системи внутрішньої комунікації та посилили фокус на корпоративній соціальній відповідальності. Такі кроки дозволили в перші місяці війни забезпечити безперервність діяльності й безпеку людей, а згодом позитивно вплинули на репутацію роботодавців – компанії зберегли високі позиції в рейтингах найкращих роботодавців України, що допомогло втримати конкурентоспроможність навіть у воєнний час [34]. Критично важливими стали матеріальні та організаційні заходи підтримки персоналу. За даними опитування Deloitte та Американської торговельної палати, 81% українських компаній у 2022 р. надавали допомогу працівникам під

час війни: найбільш поширеними були організація переїзду в безпечніші регіони (79% компаній) та забезпечення житлом (79%), а також пряма фінансова підтримка (грошові виплати, 67%) [39]. Одночасно керівництво компаній різко інтенсифікувало комунікацію з персоналом: проводились регулярні екстрені збори, щоденні брифінги, опитування “pulse surveys” для оцінки стану працівників [65]. Це дозволило утримувати командний дух і своєчасно реагувати на проблеми (наприклад, на труднощі з доступністю окремих співробітників через перебої зв’язку або евакуацію). Великий акцент зроблено на людяності та емпатії з боку керівництва – людиноцентричність стала визначальною рисою HRM у воєнний період. Фокус на підтримці співробітників підтвердив глобальний тренд до людиноцентричного підходу: дії бізнесу з допомоги працівникам і громадам продемонстрували зрілість у сфері соціальної відповідальності та, як відзначають експерти, закладуть стратегічну перевагу компаніям на ринку праці в майбутньому [39]. Водночас війна висунула й нові проблеми, над якими HR-фахівці продовжують працювати. Зокрема, постало питання забезпечення справедливої і конкурентної системи мотивації та оплати праці в умовах підвищеного навантаження (щоб належно відзначити внесок кожного співробітника). А головним довгостроковим викликом стало залучення та утримання талантів: щоб втримати ключових фахівців, компанії змушені створювати максимально сприятливі умови – можливості професійного розвитку і кар’єрного зростання, гнучкість у виборі місця і графіку роботи, підтримку балансу «робота–життя», а також дбати про загальний рівень добробуту співробітників [34]. Ці напрямки безпосередньо перегукуються з принципами сталого HRM, який передбачає гармонізацію цілей бізнесу і потреб людини.

Адаптація HRM до повоєнного відновлення (2024–2026). У повоєнний період роль HRM буде ключовою в реконструкції економіки та суспільства. Міжнародна організація праці (МОП) прогнозує різке зростання попиту на робочу силу: за оцінками Міністерства економіки України, протягом найближчих 10 років треба залучити додатково 4,5 млн працівників для відбудови країни. Заступниця Міністра економіки Тетяна Бережна підкреслює три стратегічні пріоритети відновлення ринку праці: (1) збільшення участі

працевдатного населення і ефективне працевлаштування (job matching), (2) повернення та реінтеграція українців, які виїхали за кордон, до роботи на батьківщині, (3) сприяння мобільності робочої сили в тих секторах, де відчувається нестача кадрів [57]. Для роботодавців це означає необхідність активно повертати таланти та ветеранів у свої команди і створювати умови для їхньої реінтеграції. Опитування Deloitte показало, що бізнес уже зараз планує кроки для кадрового відновлення: серед першочергових завдань компаній після завершення активних бойових дій респонденти назвали повернення і утримання талантів, забезпечення добробуту працівників (у всіх вимірах – фінансовому, фізичному, психічному, соціальному), а також перегляд робочих процесів для підвищення гнучкості [39]. Фактично, йдеться про продовження та масштабування підходів сталого HRM. По-перше, компанії розробляють програми підтримки співробітників, які повертаються – менторство для ветеранів, перенавчання і перекваліфікація (reskilling) для працівників, навички яких застаріли, а також спеціальні політики інклюзивності для працівників з інвалідністю або посттравматичним синдромом. По-друге, гнучкість стане постійною характеристикою ринку праці: багато фірм збережуть remote та гібридні формати, аби залучити фахівців незалежно від їхнього місцеперебування, та підготуються до можливих нових потрясінь. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) наголошує, що саме цифрова гнучкість і віддалена робота виявилися критичними під час кризи, тому надалі важливо інституціоналізувати ці практики. Зокрема, в період пандемії внутрішні процеси найбільше трансформувалися в напрямі цифрових комунікацій і HRM; тепер тренінги, рекрутинг, оцінювання персоналу – усе це активно переходить в онлайн, що підвищує стійкість бізнесу до можливих ризиків [65]. По-третє, постійною залишиться увага до психологічного здоров'я працівників. Ще у 2022 році ВООЗ та МОП спільно закликали уряди й роботодавців вжити додаткових заходів для захисту ментального здоров'я на робочих місцях. Нові міжнародні стандарти рекомендують навчати менеджерів запобігати вигоранню та вчасно реагувати на стрес у підлеглих, адаптувати умови праці для співробітників з психічними розладами і боротися з табу навколо цієї теми. У повоєнній Україні

питання психологічної підтримки персоналу (особливо ветеранів та постраждалих від війни) стане ще більш актуальним, і сталий HRM має включати ці аспекти добробуту.

Міжнародні рекомендації та принципи сталого HRM. Вищезгадані практики українських компаній у кризові часи узгоджуються з рекомендаціями провідних міжнародних організацій. МОП у своїх програмах “людиноцентричного відновлення” закликає ставити працівника в центр уваги, розвивати соціальний діалог та гарантувати дотримання трудових прав навіть під час потрясінь. Програма розвитку ООН (ПРООН) та Організація Об’єднаних Націй загалом акцентують на стійкості та інклюзивності у питаннях відновлення: HRM політики мають враховувати потреби найуразливіших груп, забезпечувати рівні можливості і недискримінацію при наймі та звільненнях у умовах нестабільності. ОЕСР, зі свого боку, рекомендує урядам і бізнесу інвестувати в підвищення кваліфікації кадрів та навчання протягом життя, щоб працівники могли адаптуватися до змін (особливо важливо при технологічних і структурних зсувах, спричинених пандемією чи війною). Всі ці підходи – гнучкість, довгостроковий розвиток персоналу, пріоритет добробуту і прав працівників – є наріжними принципами сталого HRM. Як зазначають дослідники, впровадження системи сталого управління персоналом дозволяє поєднати цілі розвитку бізнесу з цілями розвитку особистості працівника, забезпечуючи баланс інтересів та стійкість організації [44]. Кризи останніх років тільки підкреслили важливість цього балансу. Пандемія і війна оголили крихкість традиційних моделей управління та водночас показали, що інвестиції в людський капітал, підтримку та залученість персоналу окупаються сторицею. Отже, сталий HRM в умовах криз і трансформацій перестає бути теоретичною концепцією і проявляється на практиці як набір конкретних заходів – від гнучкого графіка і дистанційної роботи до програм ментального здоров’я та соціальної підтримки. Збереження і розвиток цих практик у повоєнні роки стане запорукою не лише успішного відновлення компаній, але й їхньої довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

### **3.2. План впровадження елементів сталого управління персоналом у діяльність БО «БФ «Фонд Кличко»**

Сучасні виклики в Україні, зокрема повномасштабна війна, суттєво вплинули на пріоритети та потреби персоналу. На перший план вийшла безпека та захищеність працівників. У перші дні війни увага співробітників зосередилась на евакуації себе та родин у безпечніші місця, забезпеченні базових потреб (вода, їжа, ліки), тоді як робочі обов'язки відійшли на задній план. Команда фонду, як і багато українських організацій, допомагала співробітникам релокуватися із зон бойових дій та облаштуватися на новому місці. Після відносної стабілізації ситуації люди поступово повернулися до роботи, оскільки праця стала своєрідною терапією, що відволікає від негативних новин.

Не менш важливою потребою стала стабільність зайнятості та доходу. Якщо раніше багато працівників були орієнтовані на кар'єрне зростання, то в умовах війни на перший план вийшла сама наявність роботи і фінансова стабільність для підтримки родини. В умовах невизначеності працівники цінують гарантовану зайнятість, своєчасну виплату заробітної плати та соціальний захист.

Водночас спостерігається значне зростання волонтерської активності персоналу. Багато співробітників фонду беруть участь у волонтерських ініціативах чи територіальній обороні, відчуючи єдність і причетність до спільної мети – наближення перемоги [5]. Фонд Кличко з початку війни переформатував діяльність, спрямувавши ресурси на гуманітарну допомогу населенню, зокрема доставку продовольства, одягу, медикаментів [1]. Це означає, що частина персоналу була залучена до нових напрямів роботи, часто спільно з волонтерами та партнерами. Кадрове навантаження зросло, оскільки організація працює 24/7 задля допомоги українцям в умовах кризи [67]. За таких умов критичною потребою стало залучення додаткових помічників і ефективне управління волонтерами.

Через воєнні дії також виникла потреба у підвищеній гнучкості в роботі. Персонал змушений швидко адаптуватися до змін: хтось працює віддалено з іншого міста або країни, хтось змушений часто змінювати графік через повітряні тривоги чи перебої з електрикою. Компанії в Україні, в тому числі неприбуткові фонди, запровадили гнучкі робочі графіки та віддалений режим там, де це можливо, щоб забезпечити безперервність діяльності. Для фонду важливо підтримувати зв'язок із працівниками, які вимушено виїхали за кордон або були мобілізовані, надаючи їм необхідну інформацію та підтримку [12].

Наступним викликом стало психологічне благополуччя команди. Війна спричинила хронічний стрес у співробітників; багато хто переживає тривогу за рідних, втрату домівки чи інші травматичні події. Це призвело до зниження продуктивності й мотивації, що є природною реакцією на кризу [5]. Відтак, підтримка ментального здоров'я працівників стала пріоритетом [12]. Організації впроваджують заходи психологічної підтримки: консультації з терапевтами, групові обговорення, тренінги зі стресостійкості. Для фонду, що опікується молоддю, особливо важливо показувати приклад турботи про добробут людей.

Крім того, з'явилися нові вимоги до компетенцій та розподілу ролей. З огляду на те, що будь-хто з працівників може раптово вибути з роботи з поважних причин (служба в ЗСУ, догляд за сім'єю тощо), зросла потреба у універсальних співробітниках, здатних підстрахувати один одного. Фонд вимушено застосовує перехресне навчання: співробітники освоюють обов'язки колег, щоб у разі потреби тимчасово їх замінити. Також впроваджуються чіткі інструкції щодо дій у критичних ситуаціях (наприклад, порядок дій під час повітряної тривоги), аби підвищити відчуття захищеності та зменшити паніку [54].

Підсумовуючи, воєнний час висунув на перший план потреби персоналу в безпеці, гнучкості, психологічній підтримці, професійному розвитку та залученості до суспільно корисної діяльності. Для ефективного реагування на ці потреби необхідно переорієнтувати систему управління персоналом фонду на принципи сталого управління персоналом, що передбачає довгострокову стратегію розвитку людського капіталу навіть у кризових умовах. Такий підхід враховує соціальні та етичні аспекти роботи з людьми, формує сприятливий психологічний клімат, забезпечує інклюзивність і рівність можливостей та зрештою стає запорукою не лише виживання організації, а й її майбутнього розвитку [21]. Іншими словами, саме сучасні виклики актуалізують перехід до концепції сталого HR-менеджменту як основу кадрової стратегії фонду.

#### *Взаємозв'язок сталого HRM з місією та цінностями фонду*

Місія Фонду Кличко спрямована на розвиток молоді як “амбасадорів змін” в Україні через неформальну освіту та надання інструментів для втілення великих мрій. Іншими словами, фонд створює можливості для особистісного зростання молодих людей, щоб вони реалізовували власні проєкти і змінювали свої громади на краще. Ця місія ґрунтується на цінностях розвитку, лідерства, здорового способу життя та освіти. Команда фонду декларує гнучкість, згуртованість і витривалість у досягненні цілей організації, а також віру в силу освіти і самовдосконалення: «Ми віримо в ефективність неформальної освіти, удосконалюємо проєкти відповідно до навичок 21-го століття... Ми діємо і надихаємо інших діяти».

Принципи сталого управління персоналом безпосередньо перегукуються з місією та цінностями фонду. Довгостроковий розвиток працівників – ключова ознака сталого HRM – відповідає освітній місії фонду, адже організація, що навчає молодь, має сама культивувати навчання і розвиток у своїй команді. Фонд пропагує ідею, що реалізація мрії однієї людини може змінити всю країну; щоб втілювати такі зміни, персонал фонду також повинен зростати професійно і особистісно. Впровадження програм підвищення кваліфікації, навчальних проєктів для співробітників (наприклад, тренінгів з проєктного менеджменту чи цифрових навичок) узгоджується з філософією фонду про навички XXI століття

та постійне навчання [1]. Такий підхід не лише підвищує компетентність команди, а й мотивує її власним прикладом продовжувати місію навчання молоді.

Соціальна відповідальність та етика сталого HRM резонує з діяльністю фонду, адже той відомий своїми благодійними проєктами та допомогою громадам. Сталий HR-менеджмент передбачає, що організація дбає про своїх працівників і громаду, у якій вона працює [21]. Для фонду це означає підтримувати співробітників у скрутні часи (що фактично вже робиться – наприклад, перерозподіл ресурсів на допомогу працівникам і їхнім громадам під час війни [1]). Це також означає залучення колективу до волонтерських ініціатив фонду. Культура, за якої працівники та волонтери активно беруть участь у суспільно корисних справах, підсилює місію організації і підвищує її репутацію. Компанія (чи фонд), що «активно підтримує своїх працівників та громади, демонструє високий рівень соціальної відповідальності, що позитивно впливає на репутацію та лояльність стейкхолдерів». Отже, піклуючись про персонал, фонд підвищує довіру донорів, партнерів і самої молоді, з якою працює, що зрештою сприяє виконанню його місії.

Інклюзивність та рівні можливості, які є складовими сталого HRM, також співзвучні цінностям фонду. Організація прагне охоплювати якомога ширші аудиторії молоді, незалежно від їх походження, статі чи місця проживання. Аналогічно у внутрішній політиці фонду доцільно впроваджувати інклюзивні практики: рівне ставлення до всіх співробітників і волонтерів, підтримка працівників з числа вразливих груп (ВПО, батьків з малими дітьми, людей з інвалідністю тощо). Це не лише забезпечує соціальну справедливість у колективі, а й підсилює авторитет фонду як прогресивної організації, що поділяє європейські цінності рівності (особливо актуально з огляду на Цілі сталого розвитку ООН 5 – гендерна рівність та 10 – зменшення нерівності).

Нарешті, впровадження сталого управління персоналом сприяє «майбутньому зростанню» організації навіть у складні часи [21]. Фонд Кличко прагне не просто пережити кризу, а й закласти фундамент для подальшого розвитку своїх програм (освітніх, спортивних тощо). Забезпечення стійкості

кадрового потенціалу через турботу, навчання і мотивацію персоналу створює умови для розширення проєктів фонду після війни. Таким чином, стратегія сталого HRM стає невід'ємною частиною реалізації місії фонду та досягнення його стратегічних цілей.

*Покроковий план реалізації сталого HRM у БО «БФ «Фонд Кличко»*

Впровадження плану поділяється на три послідовні етапи, що охоплюють річний період: етап 1 (місяці 1–3) – підготовчий (аналіз і швидкі заходи), етап 2 (місяці 4–8) – основний (реалізація змін) та етап 3 (місяці 9–12) – заключний (закріплення результатів і оцінка).

На початковому етапі планується провести оцінку поточних потреб і проблем персоналу (опитування співробітників, інтерв'ю) та аудит наявних HR-практик. Це дозволить виявити пріоритетні напрями втручання. Одночасно впроваджуються першочергові заходи підтримки: зокрема, налагодження психологічної допомоги для співробітників (за можливості – залучення професійного психолога). Як свідчить досвід провідних українських компаній, у воєнний час одним із перших кроків стало посилення психологічної підтримки персоналу, у тому числі через залучення військових психологів [49]. Важливим завданням цього етапу є також розроблення внутрішнього плану дій на випадок надзвичайних ситуацій (кризовий HR-план), який охоплює питання безпеки працівників, екстреної комунікації та безперервності ключових процесів [18]. Крім того, роль HR-координатора тимчасово бере на себе керівництво Фонду: призначається відповідальна особа (наприклад, виконавчий директор) для загального нагляду за реалізацією HRM-заходів та комунікації з командою щодо змін. На кінець 3-го місяця очікується, що Фонд матиме чіткий план подальших дій, базові політики (наприклад, щодо гнучкого режиму роботи) у проєкті та запуснені інструменти підтримки добробуту персоналу.

На 2 етапі заплановано реалізацію ключових змін у HR-політиці та практиках Фонду. Передусім буде затверджено та впроваджено нові внутрішні політики у сфері управління персоналом – зокрема, політику гнучких умов праці (дистанційна робота, гнучкий графік) та програми підтримки співробітників, що проходять військову службу (збереження місця роботи, матеріальна допомога

тощо). Згідно з рекомендаціями експертів, гнучкість умов праці та підтримка мобілізованих кадрів є необхідними елементами HRM в умовах війни. Паралельно Фонд інвестує в розвиток своїх працівників: буде впроваджено програми навчання і підвищення кваліфікації, щоб компенсувати дефіцит навичок та знань, спричинений «відтоком мізків» воєнного часу. Наприклад, можуть бути організовані тренінги з управління проєктами, цифрових навичок, мовні курси тощо. Для підтримання командного духу та корпоративної культури заплановані регулярні командні заходи (тимбілдинги, волонтерські акції), які об'єднують колектив і підвищують мотивацію [18]. Триває реалізація програми well-being: періодичні сесії з психологом, заходи для зниження стресу та підтримки здорового способу життя. Очікувані результати цього етапу – підвищення рівня залученості персоналу та продуктивності роботи, відсутність небажаного відтоку кадрів, а також формування прозорості і сприятливої для співробітників системи управління персоналом.

На заключному етапі відбувається оцінювання ефективності впроваджених HRM-заходів та їхнє закріплення на постійній основі. Фонд проведе повторне опитування задоволеності персоналу та аналіз ключових HR-показників, щоб порівняти результати з базовими значеннями та визначити прогрес. На основі цього аналізу підготується підсумковий звіт для керівництва (і Наглядової ради, за потреби) із висновками та рекомендаціями. Важливо проводити регулярні огляди досягнутих KPI та обговорення результатів на рівні керівництва, щоб своєчасно виявляти проблеми та коригувати дії [42]. Позитивні зміни, досягнуті протягом року, будуть закріплені у внутрішніх політиках і практиках: оновлені положення (наприклад, положення про дистанційну роботу, про програми підтримки персоналу) стануть невід'ємною частиною функціонування Фонду. Передбачається, що за підсумками 12 місяців рівень задоволеності і залученості співробітників зросте (наприклад, за даними опитування на 15–20% вище від початкового), а плинність кадрів залишатиметься мінімальною. На основі отриманих результатів буде сформовано план подальшого розвитку HRM у Фонді на наступний період, що

дозволить забезпечити принципи сталого управління персоналом у довгостроковій перспективі.

### *Розподіл відповідальності*

В умовах відсутності окремого HR-відділу функції управління персоналом у Фонді розподілено між наявними членами команди. Подібний підхід типовий для невеликих організацій, коли керівництво самостійно займається HR-задачами на початковому етапі діяльності. Експерти рекомендують залучати професійного HR-менеджера при зростанні штату до ~10 і більше співробітників [72], однак наразі потреби Фонду закриваються внутрішнім перерозподілом ролей. Нижче наведено, хто саме з існуючої структури Фонду координує реалізацію конкретних HR-напрямів:

- Директорка – здійснює загальну координацію HRM-плану та несе відповідальність за стратегічні рішення у сфері управління персоналом. Затверджує нові політики, контролює виконання ключових заходів, забезпечує дотримання трудового законодавства і узгодженість HR-ініціатив з місією Фонду. Фактично директорка виконує роль HR-менеджера на період впровадження плану.
- Керівники проєктів – безпосередньо відповідають за свої команди та реалізацію HR-заходів на рівні підрозділів. Вони проводять онбординг (введення в посаду) нових працівників або волонтерів, забезпечують наставництво і розвиток підлеглих, відстежують їхній стан і потреби. Також керівники надають зворотний зв'язок виконавчому директору щодо результатів впровадження HRM-ініціатив та пропонують коригування.
- Фінансовий директор – відповідає за адміністративні аспекти управління персоналом: ведення кадрового діловодства, облік робочого часу і відпусток, нарахування заробітної плати, адміністрування пільг. Забезпечує виконання організаційних процедур, підтримує комунікацію з бухгалтерією з питань оплати праці, готує базові HR-дані для звітів.
- Залучені зовнішні фахівці – для виконання спеціалізованих HR-функцій, які неможливо забезпечити внутрішніми ресурсами, Фонд користується послугами зовнішніх експертів або партнерів. Наприклад, для проведення

тренінгів залучаються бізнес-тренери чи спеціалізовані агенції; для психологічної підтримки – професійні психологи або служби допомоги; для юридичних консультацій з трудових питань – юристи. Координацію співпраці з такими фахівцями здійснює виконавчий директор.

- Наглядова рада (рада засновників) – здійснює загальний нагляд за реалізацією стратегії Фонду, у тому числі в частині управління персоналом. Члени ради переглядають основні показники роботи з персоналом (плинність кадрів, результати опитувань тощо) на періодичних засіданнях, затверджують ключові кадрові рішення (наприклад, нову структуру або політики, якщо це передбачено статутом). Таким чином, забезпечується підзвітність HRM-процесів вищому керівному органу організації.

#### *Показники ефективності впровадження HR-стратегії*

Для оцінки успішності реалізації описаного плану необхідно визначити чіткі індикатори ефективності (KPI) в сфері управління персоналом. Моніторинг цих показників дозволить відстежувати прогрес, виявляти проблемні місця та коригувати заходи за потреби. З урахуванням специфіки неприбуткової організації, а також рекомендацій експертів з HR для НУО, найбільш доцільно вимірювати такі ключові метрики: утримання персоналу, задоволеність/залученість працівників та показники віддачі від HR-ініціатив [64].

Основні показники ефективності для фонду:

- Рівень плинності кадрів (staff turnover rate)

Відсоток співробітників, що звільнилися за певний період, у співвідношенні до середньоспискової чисельності персоналу. Цей показник безпосередньо відображає успіх зусиль з утримання працівників. Для сталого HRM ціль – зниження плинності в порівнянні з базовим періодом. Враховуючи, що у неприбутковому секторі історично рівень плинності вищий, ніж у бізнесі [64], фонд орієнтується на поступове наближення цього показника до середнього по галузі або нижче. Регулярний аналіз причин звільнень (exit-інтерв'ю) також

є частиною оцінки: якщо, наприклад, працівники ідуть через вигорання чи низьку оплату, це сигнал для корекції відповідних аспектів HR-політики.

- Індекс задоволеності персоналу

Вимірюється через анонімні опитування співробітників (щорічні або щоквартальні). Працівникам пропонується оцінити за шкалою різні аспекти: умови праці, рівень підтримки керівництва, можливості розвитку, психологічний клімат тощо. На основі відповідей розраховується інтегральний показник задоволеності (Employee Satisfaction Index). Високий відсоток задоволених працівників свідчатиме про ефективність впроваджених заходів (наприклад, якщо після запуску програми well-being і гнучкого графіка оцінки балансу роботи та особистого життя значно зросли). Окремо можна відстежувати рівень залученості (engagement) – готовність працівників рекомендувати фонд як роботодавця, їхнє прагнення докладати додаткових зусиль для успіху організації. Залученість також визначається опитуваннями або через метрику eNPS (індекс лояльності працівників). Ці дані допомагають HR-відділу зрозуміти внутрішню атмосферу і своєчасно реагувати на сигнали незадоволеності.

- Показники навчання та розвитку

Кількісні метрики: частка співробітників, що пройшли навчання протягом року (наприклад,  $\geq 80\%$  персоналу має щороку відвідати щонайменше один тренінг); середня кількість годин навчання на одного співробітника; кількість внутрішніх тренінгів, проведених у фонді. Якісні метрики: оцінка підвищення кваліфікації – наприклад, результати тестування до і після навчання, відгуки учасників. ROI навчання можна оцінити через подальшу результативність: скільки працівників отримали підвищення чи успішно реалізували проекти після проходження курсу. Якщо інвестиції в розвиток дають помітний ефект (нові навички застосовуються на практиці, зростає продуктивність), це підтверджує сталий характер HR-ініціатив.

- Індикатори здоров'я та добробуту

Хоча психологічний стан важко виміряти прямо, побічними індикаторами є: рівень відвідуваності/прогулів (absenteeism rate), кількість лікарняних днів на одного співробітника, звернення по психологічну допомогу. Зниження

абсентеїзму чи стабілізація цих показників після впровадження програм підтримки ментального здоров'я буде позитивним сигналом. Також можна проводити опитування щодо самопочуття, рівня стресу серед працівників (наприклад, за шкалою бали стресу до і після реалізації заходів) – з очікуванням поступового зменшення середнього рівня стресу або принаймні його незростання під час кризи.

- **Участь та утримання волонтерів**

Окремо відстежуються HR-показники волонтерського сегменту, оскільки волонтери – важлива частина команди фонду. Ключовим індикатором є рівень утримання волонтерів – відсоток волонтерів, які продовжують співпрацю з фондом протягом визначеного періоду (наприклад, з року в рік). Низький показник утримання може свідчити про недостатню мотивацію чи організаційні недоліки в роботі з волонтерами. Тому ціль – підвищити цей відсоток шляхом кращого менеджменту волонтерів. Ще один КРІ – рівень задоволеності волонтерів, який визначається через опитування (як відсоток добровольців, що позитивно оцінюють свій досвід роботи в фонді) [70]. Ці дані покажуть, наскільки ефективно фонд інтегрує волонтерів і чи потрібні додаткові заходи (наприклад, навчання волонтерів, частіше визнання їх внеску тощо). Крім того, можна відстежувати кількість волонтерських годин на місяць або рік, яку витрачають залучені особи – з метою оцінити, наскільки активно співробітники та зовнішні волонтери долучаються до проєктів фонду. Зростання цього показника буде свідчити про успішність програми залучення.

- **Організаційні та фінансові показники HRM**

До них відноситься частка адміністративних витрат (в т.ч. витрат на персонал) у загальному бюджеті фонду. Хоча донори зазвичай очікують мінімізації адміністративних витрат, надто низький їх рівень може вказувати на недофінансування розвитку персоналу. В рамках сталого HRM фонд ставить орієнтир підтримувати оптимальний баланс, коли витрати на навчання, мотивацію персоналу розглядаються як інвестиція в місію. Оцінюється ефективність використання цих коштів: наприклад, показник HR ROI – співвідношення результатів (покращення показників роботи, успішно

реалізовані проєкти) до витрат на персонал. Хоча виміряти соціальний ефект HR-ініціатив складно, непрямим свідченням може бути успішність програм фонду (кількість реалізованих проєктів, охоплена аудиторія) у кореляції з показниками кадрів. Продуктивність персоналу також може моніторитися через виконання планових завдань, але з поправкою на реалії війни та зіставленням з довоєнним періодом.

Регулярний збір і аналіз цих метрик здійснюється HR-менеджером фонду щокварталу (для оперативних показників, як-от плинність чи абсентеїзм) та раз на рік (для глибших оцінок залученості, розвитку тощо). Результати представлені керівництву у вигляді звіту з рекомендаціями. Такий підхід відповідає кращим практикам: «відстеження HR-метрик допомагає посилити кадрову стійкість неприбуткової організації та дозволяє команді краще виконувати місію» [64]. Таким чином, фонд матиме кількісні і якісні показники, що підтверджують ефективність впровадження сталого управління персоналом або сигналізують про необхідність змін.

#### *Потенційні ризики та шляхи мінімізації*

Реалізація плану сталого управління персоналом відбувається у складному і нестабільному середовищі, тому важливо передбачити можливі ризики та розробити стратегії їх нейтралізації.

Як неприбуткова організація, фонд залежить від грантів і пожертв, які здебільшого цільові на програмну діяльність. Інвестиції в HRM (навчання, добробут) можуть стикнутися з нестачею коштів або небажанням донорів покривати “адміністративні” витрати. Існує ризик, що впровадження деяких заходів (наприклад, залучення професійних психологів, підвищення зарплат) буде урізано через бюджетні обмеження. Стратегія мінімізації: пошук цільових грантів на розвиток інституційної спроможності, включення бюджетів на навчання персоналу в проєктні заявки (там, де це можливо), партнерство з бізнесом або волонтерами-експертами, які можуть надати послуги *pro bono*. Також варто пріоритезувати заходи за критичністю і впливом: спочатку впроваджувати маловитратні, але ефективні ініціативи (напр. внутрішні тренінги, наставництво, гнучкий графік, які не потребують значних коштів). Це

дозволить отримати “швидкі перемоги” і обґрунтувати перед стейкхолдерами користь від витрат на HR.

Нові політики та практики можуть зустріти інерцію чи нерозуміння. Наприклад, окремі менеджери середньої ланки можуть скептично ставитися до гнучкого графіка, побоюючись зниження контролю, або не всі працівники захочуть брати участь у опитуваннях та тренінгах, не бачачи в цьому користі. Шляхи подолання: активна комунікація змін – пояснення, як саме кожен елемент плану покращить роботу і умови для співробітників. Залучення лідерів думок усередині фонду (наприклад, самих братів Кличків або керівника фонду) для трансляції підтримки: коли перші особи демонструють пріоритетність HR-ініціатив, решті команди легше їх прийняти. Варто впроваджувати зміни поступово, даючи час на адаптацію, та збирати фідбек персоналу. Якщо виникає спротив (скажімо, невдоволення новою системою оцінювання), HR-відділ повинен оперативно реагувати: проводити додаткові роз’яснення, враховувати конструктивні зауваження, можливо, коригувати інструменти.

На жаль, ризик ескалації війни, нових хвиль обстрілів чи інших кризових подій залишається. Це може призвести до нових релокацій персоналу, тимчасового призупинення проєктів, відтоку кадрів за кордон, а отже – до зриву графіку реалізації HR-плану. Можливе реагування: план має залишатися гнучким і сценарним. Необхідно мати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій для HR: наприклад, якщо офіс в Києві стане недоступним – забезпечити резервний коворкінг або повний перехід на віддалену роботу; якщо велика частина персоналу не може працювати повноцінно – переглянути пріоритети і тимчасово скоротити навантаження, залучити додаткових волонтерів. Важливо також зберігати страховий резерв бюджету та часу на виконання завдань: закладати більші терміни і ресурси, ніж мінімально необхідно, щоб мати запас міцності. Регулярний моніторинг ситуації (у т.ч. психологічного стану працівників) допоможе вчасно виявити наближення критичного порогу і вжити заходів (наприклад, додаткові вихідні при піку стресу, тимчасове перегрупування завдань команди тощо).

Є ризик, що при затяжній кризі навіть із заходами підтримки окремі люди можуть вигоріти або втратити мотивацію. Особливо це стосується тих, на кого лягає найбільше навантаження (керівники проектів, провідні фахівці) (синдром “завжди на посту”). Волонтери, попрацювавши деякий час, також можуть втратити інтерес чи відчутти перевтому [70]. Наслідком може стати раптове звільнення важливих співробітників чи відтік волонтерів у критичний момент. Методи запобігання: впровадження системи early warning – регулярні бесіди one-on-one, де керівник або HR цікавиться станом працівника, щоб вчасно помітити ознаки вигорання (зниження продуктивності, апатія, скарги на втому). За потреби таким співробітникам пропонуються tailored solutions: додаткова відпустка, перерозподіл обов’язків, коучинг чи менторська підтримка, ротація на інший проект для зміни діяльності. Для волонтерів слід організувати гнучкий графік залучення (аби вони могли балансувати основну роботу і допомогу фонду без перенапруження) та постійно підтримувати їх мотивацію через позитивний фідбек, залучення в цікаві ініціативи. Формування “кадрового резерву” серед волонтерів також зменшить ризик: якщо один вибуде, інший зможе його замінити. Загалом, профілактика вигорання – частина програми добробуту, і фонд продовжуватиме її розвивати.

Впроваджуючи нововведення, керівництво і співробітники очікують покращення ситуації. Проте багато ініціатив сталого HRM мають довгостроковий ефект, і не всі результати будуть помітні одразу. Існує ризик розчарування: наприклад, через квартал після запуску програми навчальних плінність кадрів все ще висока, або не зросла залученість за даними опитування. Це може поставити під сумнів доцільність подальшого фінансування HR-заходів. Рекомендований підхід: встановлення реалістичних KPI і контрольних точок. Пояснення стейкхолдерам, що деякі покращення (скажімо, розвиток лояльності) потребують 6–12 місяців. Слід фокусуватися на проміжних досягненнях: кількість проведених заходів, позитивні відгуки від окремих працівників, конкретні кейси (наприклад, “завдяки гнучкому графіку працівниця змогла залишитися в команді, хоча планувала звільнитися”). Ці приклади комунікуються, щоб показати цінність. Якщо ж за визначений час якийсь із

елементів не дає очікуваного ефекту, варто провести аналіз причин спільно з командою: можливо, справа в неякісній реалізації або необхідно скоригувати інструмент. Готовність вчитися на помилках і покращувати план – ознака зрілого сталого підходу. Основні ризики та дії щодо їх мінімізації було зведено у таблицю 3.2.1 в додатку В.

Таким чином, план впровадження елементів сталого управління персоналом у БО «БФ «Фонд Кличко» враховує і поточні потреби в умовах воєнного часу, і довгострокову перспективу розвитку організації. Запропоновані заходи узгоджені з місією фонду, спираються на кращі міжнародні та українські практики HRM і підкріплені системою оцінки ефективності. Попри наявні виклики, поступова реалізація цього плану дозволить фонду зберегти свій найцінніший ресурс – людський капітал, підвищити стійкість та адаптивність команди та забезпечити успішну реалізацію благодійних проєктів навіть у турбулентні часи. Як зазначається у дослідженнях, сталий підхід до управління людьми стає критично важливим для стабільності та майбутнього зростання організацій в Україні [21]. Для Фонду Кличко інвестування в персонал – це інвестування в його місію і внесок у відновлення країни, адже мотивована й розвинена команда спроможна ефективніше підтримувати молоде покоління, яке змінює громади та наближає спільну перемогу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження на тему «Управління персоналом в умовах сучасних викликів для України» було досягнуто поставленої мети – дослідити особливості функціонування HR-системи некомерційної організації в умовах повномасштабної війни та обґрунтувати напрями впровадження принципів сталого управління персоналом на прикладі БО «БФ «Фонд Кличко». Усі завдання, визначені у вступі, були виконані, що дозволяє сформулювати такі висновки.

Проведений теоретичний аналіз трансформацій на ринку праці України підтвердив, що війна призвела до масових міграцій, мобілізації, скорочення робочих місць, демографічних дисбалансів і погіршення ментального здоров'я працівників. У цих умовах HR-функція організацій зазнала суттєвої переорієнтації: від планового розвитку та підвищення ефективності – до забезпечення безпеки, психологічної підтримки, гнучкості роботи та стійкості команди. Встановлено, що класичні моделі HRM виявилися недостатніми у відповідь на надзвичайні обставини, і саме це створило підґрунтя для переходу до концепції сталого управління людськими ресурсами.

У процесі дослідження було встановлено, що управління персоналом у некомерційних організаціях має низку характерних рис: ціннісну мотивацію працівників, широку залученість волонтерів, переважання нематеріального стимулювання, обмеженість бюджету на кадрові програми та відсутність жорстко формалізованої HR-структури. Воєнні умови підсилили ці фактори, зумовивши потребу в адаптації практик управління персоналом: через перерозподіл функцій, оновлення форматів роботи та активізацію кризового менеджменту. Виявлено, що гнучкість, психологічна безпека, лояльність до місії та неформальна підтримка стали основними умовами збереження працездатності колективів у третьому секторі.

На прикладі діяльності БО «БФ «Фонд Кличко» було проаналізовано, як організація реалізує функцію управління персоналом в умовах надзвичайної ситуації. Визначено, що фонд поєднує чітку організаційну структуру, ціннісно орієнтований добір кадрів, активне залучення волонтерів та високий рівень

внутрішньої комунікації. Водночас, у кадровій політиці фонду відсутні формалізовані внутрішні нормативи, політики та методики, що ускладнює системне управління персоналом в умовах зростання масштабів діяльності. Сильними сторонами HR-системи фонду є стабільна команда, гнучкі робочі формати, можливість роботи за кордоном, підтримка ментального здоров'я через тренінги з психологами, горизонтальний стиль управління.

Результати оцінювання методів управління персоналом у фонді засвідчили, що найефективніше реалізуються соціально-психологічні інструменти. Це відповідає як специфіці некомерційного сектору, так і потребам воєнного часу, де неможливо забезпечити фінансову конкуренцію із приватним бізнесом. Разом із тим, адміністративні та економічні методи використовуються нерівномірно: деякі ключові HR-процеси, як-от розробка стандартів посад, систем оцінки результативності чи політик стимулювання, залишаються на інтуїтивному рівні або передаються в межах неформальних практик. Такий стан справ потребує подальшої інституціоналізації HRM в організації.

У межах другого розділу також проведено оцінку відповідності кадрової стратегії фонду його місії, що показало середній рівень узгодженості. Фонд демонструє високий рівень дотримання ціннісних орієнтирів у доборі персоналу та комунікації, але відсутність документованої кадрової стратегії звужує можливість послідовної реалізації місійних підходів у всіх управлінських рішеннях. Особливо важливою була оцінка якісного рівня персоналу: фонд опирається на молодих фахівців, які виростили з волонтерських або стажерських позицій, що відповідає місії розвитку молоді, але потребує системної підтримки через менторство та інституціоналізацію програм професійного зростання.

У третьому розділі було обґрунтовано доцільність впровадження принципів сталого HRM у діяльність фонду. Йдеться про адаптацію таких практик, як довгострокове планування розвитку персоналу, запровадження програм well-being, дотримання принципів інклюзії, забезпечення гнучких умов роботи, формування кадрової стійкості. Розроблений поетапний план реалізації змін на 12 місяців передбачає аудит HR-системи, запуск підтримувальних заходів, впровадження політик гнучкості, запровадження навчальних програм,

системну комунікацію з командою та моніторинг індикаторів результативності. План передбачає залучення наявного управлінського складу до координації HR-функцій, із розподілом відповідальності за напрями реалізації.

Запропоновані індикатори ефективності охоплюють як кількісні, так і якісні показники: рівень плинності кадрів, індекс залученості, кількість навчальних годин, показники психологічного добробуту, рівень утримання волонтерів. Також визначено ризики впровадження: нестача ресурсів, опір змінам, кризові обставини, вигорання, низька віддача в короткостроковій перспективі. Розроблено відповідні заходи мінімізації – стратегічне бюджетування, поетапність впровадження, програми підтримки, формування кадрового резерву.

Узагальнюючи результати, варто наголосити, що в умовах воєнного часу HR-функція набуває критичного значення для збереження працездатності організацій, особливо у некомерційному секторі. Впровадження принципів сталого управління персоналом у фонді, що активно працює з молоддю та вразливими групами, є не лише інструментом підтримки команди, а й передумовою якісної реалізації місії організації. Досвід БО «БФ «Фонд Кличко» демонструє, що навіть за обмежених ресурсів можливо сформувати ефективну, згуртовану та адаптивну команду, яка здатна діяти в умовах постійної невизначеності та водночас досягати значущих суспільних результатів.

Таким чином, результати дослідження мають прикладне значення для інших громадських організацій, які функціонують у кризових умовах і прагнуть поєднати стратегічну сталість із турботою про персонал. Запропоновані підходи до вдосконалення HR-системи можуть бути адаптовані у практиці інституцій громадянського суспільства, що прагнуть підвищити свою ефективність, репутаційну привабливість та людяність у роботі з командами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благодійний фонд «Фонд Кличко». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.klitschkofoundation.org/ua/> (дата звернення: 02.06.2025).
2. БО «Благодійний фонд «Фонд Кличко». Офіційна сторінка в Instagram [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.instagram.com/klitschkofoundation/?hl=en> (дата звернення: 02.06.2025).
3. БО «Благодійний фонд «Фонд Кличко». Офіційна сторінка у Facebook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.facebook.com/KlitschkoFoundation/?locale=uk\\_UA](https://www.facebook.com/KlitschkoFoundation/?locale=uk_UA) (дата звернення: 02.06.2025).
4. БО «Благодійний фонд «Фонд Кличко». Результати опитування працівників БО БФ «Фонд Кличко» [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1riBLVkW\\_MhJfR85NTM89\\_s\\_N3GV--68TcUy-QcNoj\\_s/edit?gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1riBLVkW_MhJfR85NTM89_s_N3GV--68TcUy-QcNoj_s/edit?gid=0)
5. Бондар О. HR-спеціалісти воєнного часу [Електронний ресурс] (огляд HR-практик) // Блог HURMA. – 27.03.2023. – URL: <https://hurma.work/blog/hr-speczialisty-voyennogo-chasu/> (дата звернення: 02.06.2025).
6. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посібник. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. – 320 с, с. 27
7. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти [Електронний ресурс] (аналітичний звіт) / Національний інститут стратегічних досліджень. – 2023. – URL: <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-ryнку-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення: 02.06.2025).
8. Герасименко О.О. Особливості оцінювання результативності управління людськими ресурсами підприємства // Економіка та суспільство. – 2021. – № 26. – С. 408–413. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/514>

9. Голубнича Н. HR на війні. Як компанії з різних галузей піклувалися про співробітників. Дослідження [Електронний ресурс] (аналітична стаття) // Forbes.ua. – 30.06.2022. – URL: <https://forbes.ua/inside/hr-na-viyni-yak-kompanii-z-riznikh-galuzey-pikluvalisya-pro-spivrobotnikiv-doslidzhennya-30062022-6878> (дата звернення: 02.06.2025).
10. Данилюк Д. О. Методи управління персоналом в умовах війни [Електронний ресурс] (наукова стаття) // Вісник студент. наук. товариства ДонНУ ім. Василя Стуса. – 2023. – Т.2, №15. – URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699> (дата звернення: 02.06.2025).
11. Дращнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни [Електронний ресурс] (наукова стаття) // Empirio. – 2024. – Т.1, №2. – С. 95–105. – URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105> (дата звернення: 02.06.2025).
12. Економічний факультет ЛНУ ім. Івана Франка. Збірник тез доповідей учасників студентської наукової конференції (15 травня 2025 р.) [Електронний ресурс]. – Львів, 2025. – 147 с. – Режим доступу: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/Zbirnyk-Tez-15.05.2025.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
13. Жилінська О. І., Горбась І. М., Прилуцька Т. Ю. Жінки в управлінні: український досвід і сучасні реалії // Бізнес Інформ. – 2020. – № 8. – С. 245–250
14. Жирій К. З початку повномасштабної війни ринок праці майже відновився: хто потрібен найбільше [Електронний ресурс] (новинна стаття) // УНІАН. – 11.03.2025. – URL: <https://www.unian.ua/economics/other/robota-v-ukrajini-yakih-vakansiy-zaraz-naybilshe-12941565.html> (дата звернення: 02.06.2025).
15. Жолудь О. Ринок праці в Україні: план відновлення (англ. The labour market in Ukraine: Rebuild better) [Електронний ресурс] (аналітична стаття) // VoxEU (CEPR). – 2022. – URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better> (дата звернення: 02.06.2025).

16. Зайченко О. Як не вигоріти у волонтерстві: досвід, який зберігає життя [Електронний ресурс] // Українська правда. Життя. – 2023. – 21 квітня. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/04/21/253866/> (дата звернення: 02.06.2025).
17. Інститут аналітики та адвокації. Знайти роботу в Україні: як війна вплинула на ринок праці [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://iaa.org.ua/articles/znajty-robotu-v-ukrayini-yak-vijna-vplynula-na-rynok-praczi/> (дата звернення: 02.06.2025)
18. КАДРОВИК.UA. 9 стратегічних пріоритетів HR-спеціалістів в умовах війни [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/581314-9-stratehichnykh-priorytetiv-hr-spetsialistiv-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 02.06.2025).
19. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку. – Київ: КНЕУ, 2021. – 488 с, с. 194
20. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу [Електронний ресурс] (наукова стаття) // Сталий розвиток економіки. – 2024. – №3(50). – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1024> (дата звернення: 02.06.2025).
21. Кучма І. Сталий підхід в управлінні персоналом: міжнародні тенденції та український контекст в умовах війни [Електронний ресурс] // Збірник тез доповідей учасників студентської наукової конференції (15 травня 2025 р.). – Львів: Економічний факультет ЛНУ ім. Івана Франка, 2025. – С. 47–50. – Режим доступу: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/Zbirnyk-Tez-15.05.2025.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
22. Міністерство економіки України. Сьогодні ринок праці України функціонує попри виклики, які створила війна [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk->

[UA&id=21e94812-7fab-44e1-b8c0-2d5d544b937a](#) (дата звернення: 02.06.2025).

23. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній [Електронний ресурс] (аналітична стаття) // Forbes.ua. – 21.04.2022. – URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 02.06.2025).
24. Олійник О.М., Сікорський І.В. Управління персоналом в умовах трансформаційної економіки: тенденції та інструменти [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2023. – № 51. – С. 95–101. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214> (дата звернення: 02.06.2025).
25. Петренко В.Ф., Швець В.Є. Особливості управління персоналом у кризових умовах [Електронний ресурс] // Технологічний аудит та резерви виробництва. – 2017. – № 6(4). – С. 18–22. – Режим доступу: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/128644> (дата звернення: 02.06.2025).
26. Пищуліна О. Трудові ресурси України: виклики воєнного часу та стратегії відновлення [Електронний ресурс] / О. Пищуліна. – Київ: Центр Разумкова, 2024. – 20 с. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
27. Семенюк Т.С. Особливості ринку праці України в умовах війни [Електронний ресурс] // Наукові записки РДГУ. Серія: Природничі науки. – 2023. – № 1 (16). – С. 58–62. – Режим доступу: <https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/natural/article/view/179> (дата звернення: 02.06.2025).
28. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України [Електронний ресурс] (аналітична стаття) // VoxUkraine. – 12.09.2024. – URL: <https://voxukraine.org/rynok-pratsi-v-umovah-vijny-demografichni-vyklyky-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 02.06.2025).

29. Укрінформ. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 02.06.2025).
30. Укрінформ. Як волонтерам запобігти емоційному вигоранню: поради психолога [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3535903-ak-volonteram-zapobigti-emocijnomu-vigorannu-poradi-psihologa.html> (дата звернення: 02.06.2025).
31. Фонд розвитку Краматорська. Бронювання, мобілізація, відтік робочої сили: що непокоїть регіональний бізнес під час війни [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://e.fdk.net.ua/news/bronyuvannya-mobilizatsiya-vidtik-robochoyi-syly-shcho-nepokoyit-rehionalnyy-biznes-pid-chas> (дата звернення: 02.06.2025).
32. Філіпчук Л., Ломоносова Н. Коронавірус і дистанційна робота: що зробила держава [Електронний ресурс] // Cedos. – 2020. – 24 вересня. – Режим доступу: <https://cedos.org.ua/researches/koronavirus-i-dystantsiina-robota-shcho-zrobyla-derzhava/> (дата звернення: 02.06.2025).
33. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій [Електронний ресурс] (наукова стаття) // Економіка та суспільство. – 2023. – №50. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426> (дата звернення: 02.06.2025).
34. Хомяк В.В., Клименко А.М. Трансформація HR-менеджменту під впливом зовнішніх викликів [Електронний ресурс] // Економіка в умовах війни. – 2023. – № 1. – С. 68–73. – Режим доступу: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309238> (дата звернення: 02.06.2025).
35. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни [Електронний ресурс] (наукова стаття) // Економіка та суспільство. – 2024. – №60. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3650> (дата звернення: 02.06.2025).

36. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні [Електронний ресурс] (наукова стаття) // Економіка та суспільство. – 2023. – №48. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214> (дата звернення: 02.06.2025).
37. Європейська Бізнес Асоціація. Виклики та тренди в HR-2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/> (дата звернення: 02.06.2025).
38. Aboramadan M., Albashiti B., Alharazin H., Dahleez K. Human resources management practices and sustainable organizational performance: The mediating role of employee engagement in the context of the health care sector [Електронний ресурс] // Business Strategy and the Environment. – 2022. – Vol. 31, No. 1. – P. 420–435. – DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3642>. – Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.3642> (дата звернення: 02.06.2025).
39. American Chamber of Commerce in Ukraine; Deloitte Ukraine. Survey on the Impact of War on Approaches to Human Capital Management [Електронний ресурс] (звіт опитування). – 06.2022. – 30 с. – URL: <https://chamber.ua/wp-content/uploads/2022/06/Results-of-AmCham-Ukraine-and-Deloitte-Ukraine-Survey-on-the-Impact-of-War-on-Approaches-to-Human-Capital-Management-1.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
40. Benaissa S. Professionalization of Nonprofits: A Literature Review [Електронний ресурс] // Revue Internationale des Sciences de Gestion. – 2023. – Vol. 6, No. 1. – P. 35–48. – Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1968183> (дата звернення: 02.06.2025).
41. BetterMe x Gradus. HR vs Burnout: Дослідження стану емоційного здоров'я українських HR-фахівців [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://betterme.world/hrburnout2023> (дата звернення: 02.06.2025).

42. ClearPoint Strategy. Human capital KPIs & scorecard measures: 17 strategic metrics [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/human-capital-kpis-scorecard-measures> (дата звернення: 02.06.2025).
43. DanChurchAid. Empowering local partners in war-affected communities across Ukraine [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.danchurchaid.org/empowering-local-partners-in-war-affected-communities-across-ukraine> (дата звернення: 02.06.2025).
44. Deloitte Ukraine. Бізнес в Україні: як змінились пріоритети та підходи до управління — результати опитування CEO [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/accelo-deloitte-survey.html> (дата звернення: 02.06.2025).
45. Develor Ukraine. “Управління персоналом під час війни” – Біла книга [Електронний ресурс] (огляд HR-практик). – 2023. – URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 02.06.2025).
46. Ehnert I., Parsa S., Roper I., Wagner M., Müller-Camen M. Sustainable human resource management: six guiding principles for managing people in the twenty-first century [Електронний ресурс] // Human Resource Management Journal. – 2016. – Vol. 26, No. 3. – P. 232–245. – Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1744-7941.12321> (дата звернення: 02.06.2025).
47. Eurofound. Ukrainian refugees and the labour market: insight into how host countries can help [Електронний ресурс]. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. – 28 с. – Режим доступу: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-03/wpef24033.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
48. European Business Association. Ukraine’s labour market in wartime: research by the EBA [Електронний ресурс] (аналітичне дослідження). – 10.03.2023. – URL: <https://eba.com.ua/en/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 02.06.2025).

- 49.FBC.ua. HR-менеджмент у військовий час: гнучкість, безпека людей та нестандартні рішення [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/hr-menedzhment-v-vijskovij-chas-gnuchkist-bezpeka-lyudej-ta-nestandardni-rishennya> (дата звернення: 02.06.2025).
- 50.Forbes Україна. 20 років виховуємо нове покоління українців через освітні, спортивні та гуманітарні проекти [Електронний ресурс]. – 2023. – 8 вересня. – Режим доступу: <https://forbes.ua/leadership/20-rokiv-vikhovuemo-nove-pokolinnya-ukraintsiv-cherez-osvitni-sportivni-ta-gumanitarni-proekti-vikhovuemo-novu-generatsiyu-molodikh-ukraintsiv-ta-dopomagaemo-im-borotis-za-svoi-mrii-08092023-15461> (дата звернення: 02.06.2025).
- 51.Forte Group. How HR challenges, functions, and roles have shifted with the war in Ukraine [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://fortegrp.com/insights/how-hr-challenges-functions-and-roles-have-shifted-with-the-war-in-ukraine> (дата звернення: 02.06.2025).
- 52.German Marshall Fund. Reintegrating Ukraine’s veterans: challenges and policy responses [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.gmfus.org/news/reintegrating-ukraines-veterans-challenges-and-policy-responses> (дата звернення: 02.06.2025).
- 53.Happy Monday. Як шукати роботу в некомерційних організаціях [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://happymonday.ua/yak-shukaty-robotu-v-nekomertsijnyh-organizatsiyah> (дата звернення: 02.06.2025).
- 54.Hurma. Рекрутинг для NGO, або як стати магнітом для талановитих кандидатів [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://hurma.work/blog/rekrutyng-dlya-ngo-abo-yak-staty-magnitom-dlya-talanovytyh-kandydativ/> (дата звернення: 02.06.2025).
- 55.Institute for Analytics and Advocacy. Finding a job in Ukraine: how the war affected the labor market [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://iaa.org.ua/en/articles/znajty-robotu-v-ukrayini-yak-vijna-vplynula-na-rynok-praczi/> (дата звернення: 02.06.2025).

56. International Labour Organization (ILO). Decent work and the social and solidarity economy: Report IV for the International Labour Conference, 110th Session, 2022 [Електронний ресурс]. – Geneva: ILO, 2022. – 96 с. – Режим доступу:  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relc/onf/documents/meetingdocument/wcms\\_842083.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relc/onf/documents/meetingdocument/wcms_842083.pdf) (дата звернення: 02.06.2025).
57. International Labour Organization. How did the war impact the Ukrainian labour market? [Електронний ресурс] (аналітична публікація). – 24.01.2024. – URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market> (дата звернення: 02.06.2025).
58. IREX. Veterans Reintegration Program [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://veteran-reintegration.in.ua/en/> (дата звернення: 02.06.2025).
59. Kawika Allen J., Worthington Jr. E.L., Hook J.N., Davis D.E., Utsey S.O., Opare-Henaku A., et al. Enhancing employee wellbeing and happiness through forgiveness and positive psychology interventions: a call for integration [Електронний ресурс] // BMC Psychology. – 2024. – Vol. 12, Article 83. – DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01703-y>. – Режим доступу: <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-01703-y> (дата звернення: 02.06.2025).
60. Kim J.H., Trail G.T., Lim J. Impact of sport organizations' corporate social responsibility and fan identification on intentions to volunteer [Електронний ресурс] // Global Journal of Management and Marketing. – 2017. – Vol. 1, No. 1. – P. 121–146. – Режим доступу: [https://www.igbr.org/wp-content/Journals/Articles/GJMM\\_Vol\\_1\\_No\\_1\\_2017-pgs-121-146.pdf](https://www.igbr.org/wp-content/Journals/Articles/GJMM_Vol_1_No_1_2017-pgs-121-146.pdf) (дата звернення: 02.06.2025).
61. Lazarus L. “...because the social work never ends”: a qualitative study exploring how NGOs responded to emerging needs while upholding responsibility to HIV prevention and treatment during the war in Ukraine [Електронний ресурс] (наукова стаття) // Journal of the International AIDS Society. – 2024. – Vol.27,

- Suppl.3: e26309. – URL: <https://doi.org/10.1002/jia2.26309> (дата звернення: 02.06.2025).
- 62.Lobby X. Проектний менеджер до Klitschko Foundation [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://thelobbyx.com/tor/proiektnyy-menedzher-do-klitschko-foundation/> (дата звернення: 02.06.2025).
- 63.McKinsey Health Institute. Thriving workplaces: how employers can improve productivity and change lives [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives> (дата звернення: 02.06.2025).
- 64.Nonprofit HR. Using metrics to assess organizational HR efficiency, effectiveness & impact [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.nonprofithr.com/using-metrics-assess-organizational-hr-efficiency-effectiveness-impact> (дата звернення: 02.06.2025).
- 65.OECD. More resilient public administrations after COVID-19 [Електронний ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 80 с. – Режим доступу: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19\\_4d50e035/8d10bb06-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/more-resilient-public-administrations-after-covid-19_4d50e035/8d10bb06-en.pdf) (дата звернення: 02.06.2025).
- 66.Ogbeibu S., Gaskin J., Senadjki A., Ghasemi S. Mapping the green human resource management research landscape: A bibliometric review [Електронний ресурс] // Human Systems Management. – 2023. – Vol. 42, No. 5. – P. 721–735. – DOI: <https://doi.org/10.3233/HSM-230183>. – Режим доступу: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/HSM-230183> (дата звернення: 02.06.2025).
- 67.Prospero World. The Klitschko Foundation: Donate [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.prosperoworld.org.uk/klitschkodonate> (дата звернення: 02.06.2025).
- 68.Sapsted D. Flexible working key to successful global workforce [Електронний ресурс] // Relocate Magazine. – 2022. – Режим доступу:

<https://www.relocatemagazine.com/talent-management-flexible-working-key-to-global-workforce-dsapsted-0322> (дата звернення: 02.06.2025).

69. Save the Children. HR in Humanitarian Response: Key Practices and Case Studies [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://resourcecentre.savethechildren.net/pdf/hr-humanitarian-response.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).
70. SimpleKPI. 8 KPIs for non-profit organizations [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.simplekpi.com/Blog/8-kpis-for-non-profit-organizations> (дата звернення: 02.06.2025).
71. The Village Україна. Більше половини HR-фахівців зіштовхуються з вигоранням та втомою — за дослідженням Gradus Research [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.village.com.ua/village/life/edu-news/345631-bilshe-polovini-hr-fahiv-zishtovhuyutsya-z-vigoranniam-ta-vtomoyu-za-doslidzhenniam-gradus-research> (дата звернення: 02.06.2025).
72. U.S. Chamber of Commerce. How to build an HR department for your small business [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.uschamber.com/co/run/human-resources/small-business-human-resources-department> (дата звернення: 02.06.2025).
73. UNDP in Ukraine. UNDP and partners expand job opportunities for veterans with disabilities in the mine action sector [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-and-partners-expand-job-opportunities-veterans-disabilities-mine-action-sector> (дата звернення: 02.06.2025).
74. UNDP Ukraine. Responsible business conduct during wartime: resilience and reconstruction in Ukraine [Електронний ресурс]. – 2023. – 44 с. – Режим доступу: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-report-responsible-business-conduct-during-war-in-ukraine-eng.pdf> (дата звернення: 02.06.2025).

75. UNHCR USA. Ukraine Emergency [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.unrefugees.org/emergencies/ukraine/> (дата звернення: 02.06.2025).
76. UNHCR – United Nations High Commissioner for Refugees. Ukraine Situation: Global Report 2023 [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://reporting.unhcr.org/ukraine-situation-global-report-2023> (дата звернення: 02.06.2025).
77. VoxUkraine. Labor Market in Wartime: Demographic Challenges for Ukraine [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/en/labor-market-in-wartime-demographic-challenges-for-ukraine> (дата звернення: 02.06.2025).
78. “What it’s like to work in HR in Ukraine during the war.” HR Magazine (UK) [Електронний ресурс] (практичний досвід HR-менеджера). – 2022. – URL: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/comment/what-it-s-like-to-work-in-hr-in-ukraine-during-the-war> (дата звернення: 02.06.2025).
79. Yang N. HR’s Role in the Ukraine Crisis [Електронний ресурс] (стаття) // Workspan Daily (WorldatWork). – 05.04.2022. – URL: <https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/hr-s-role-in-the-ukraine-crisis> (дата звернення: 02.06.2025).
80. Zalewska-Turzyńska M. Sustainability in Human Resource Management as a Tool for Employee Engagement and Organizational Performance [Електронний ресурс] // Sustainability. – 2023. – Vol. 17, No. 3. – Article 1241. – Режим доступу: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1241> (дата звернення: 02.06.2025).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Довідка щодо прийняття статті на тему «Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом організації» до публікації у фаховому журналі

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ		ISSN 2222-4459
<b>БІЗНЕС ІНФОРМ</b>		
БІЗНЕС ІНФОРМ		BUSINESS INFORM
Україна, 61001, Харків, пров. Інженерний, 1а, Бібліотечний корп. ХНЕУ, 2-й пов., к. 203. Тел./факс (057) 758-74-31	Україна, 61001, Харків, пер. Інженерний, 1а, Бібліотечний корп. ХНЕУ, 2-й эт., к. 203. Тел./факс (057) 758-74-31	Ukraine, 61001, Kharkov, Inzhenernii lane, 1a, Library Bldg. (Kharkiv National University of Economics), 2th fl., Room 203 Phone / fax (057) 758-74-31

№ 38

від 13.06.2025 р.

### ДОВІДКА

Видана Білорус Т. В., Зиненко А. О.

про те, що стаття

*Впровадження принципів сталого розвитку в систему управління персоналом організації*

Прийнята до публікації у фаховому журналі "Бізнес Інформ" №6\_2025 (червень)

Видавець



Лібуркіна Л. М.

## Оцінка якісного рівня персоналу підприємства

Якості персоналу	Оцінка, бали
<b>1. Ставлення до праці (0,14)</b>	
Почуття особистої відповідальності за доручену справу	2
Чуйне і поважне ставлення до людей	2
Працьовитість	2
Особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими	2
Рівень естетики роботи	3
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,2</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,3</b>
<b>2. Рівень знань і досвід роботи (0,15)</b>	
Рівень освіти	3
Наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді	3
Знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці	1
Стаж роботи за цією спеціальністю	2
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,25</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,3</b>
<b>3. Організаторські здібності (0,13)</b>	
Уміння організувати систему управління	1
Уміння організувати свою працю	2
Володіння передовими методами керівництва	2
Уміння проводити ділові наради	2
Здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці	2
Здатність до оцінки можливостей і праці інших	1
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>1,7</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,2</b>

## Оцінка якісного рівня персоналу підприємства

Якості персоналу	Оцінка, бали
<b>4. Уміння працювати з людьми (0,13)</b>	
Уміння створювати згуртований колектив	1
Уміння підібрати, розставити і закріпити кадри	2
Уміння працювати з колегами і вищим керівництвом	3
Уміння працювати із зовнішніми партнерами	3
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,25</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,3</b>
<b>5. Уміння працювати з документами та інформацією (0,12)</b>	
Уміння коротко і чітко формулювати цілі	3
Уміння складати ділові листи, накази, розпорядження	3
Уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання	2
Знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі	3
Вміння опрацьовувати документи	3
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,8</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,3</b>
<b>6. Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення (0,14)</b>	
Уміння своєчасно приймати рішення	2
Здатність забезпечити контроль за використанням рішень	3
Уміння швидко орієнтуватися в складному становищі	3
Уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації	2
Здатність до дотримання психогігієни	2
Уміння володіти собою	2
Впевненість у собі	2
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,3</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,3</b>

## Оцінка якісного рівня персоналу підприємства

<b>1. Здатність розробляти і впроваджувати інновації (0,10)</b>	
Уміння розробляти нововведення	1
Уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів	2
Уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів	3
Ініціативність	2
Сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень	2
Мужність і здатність йти на обґрунтований ризик	3
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,2</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,2</b>
<b>2. Морально-етичні риси характеру (0,09)</b>	
Чесність, сумлінність, порядність	2
Наполегливість	2
Товариськість	2
Скромність, простота	2
Охайність і акуратність зовнішнього вигляду	3
<b>Узагальнена оцінка</b>	<b>2,2</b>
<b>Зважена оцінка</b>	<b>0,2</b>
<b>Разом</b>	<b>2,1</b>
<b>Якісний рівень персоналу</b>	<b>Середній</b>

*Джерело: розроблено автором на основі джерела [4].*

**Ключові ризики впровадження сталого управління персоналом та підходи до їх мінімізації у діяльності фонду.**

Ризик	Ймовірні наслідки	Стратегія реагування
Брак фінансування HR-ініціатив	Скорочення або невиконання частини плану; перевантаженість персоналу через відсутність підтримки	Залучення цільових грантів на розвиток організації; партнерства з донорськими програмами (навчання, підтримка); пріоритезація малобюджетних заходів
Опір змінам з боку персоналу чи менеджменту	Саботаж або формальне виконання нових практик; зниження довіри до керівництва	Внутрішня комунікаційна кампанія (роз'яснення вигод); лідерство керівництва (особистий приклад підтримки змін); поступове впровадження та збір зворотного зв'язку для коригування
Ескалація війни, нові кризи	Розпорошення команди, зриви дедлайнів, тимчасова зупинка проектів	Розробка запасних варіантів роботи (100% дистанційна робота, гнучкий графік); резерв часу/ресурсів у плануванні; оперативний перегляд пріоритетів під час кризи
Вигорання ключових співробітників або волонтерів	Втрата компетентних кадрів; провал важливих проектів	Моніторинг стану (one-on-one розмови, опитування); адресна підтримка (відпустки, ротація); формування кадрового резерву на випадок вибуття; програми визнання та мотивації для волонтерів
Відсутність швидких результатів, розчарування стейкхолдерів	Зниження підтримки HR-стратегії з боку керівництва; можливе згортання ініціатив	Встановлення реалістичних KPI і строків; акцент на проміжних успіхах; прозора звітність про прогрес; гнучкість у коригуванні стратегії на основі даних та фідбеку

*Джерело: складено автором.*